



Gazdálkodástani Doktori Iskola

Vállalkozó Vezetés

Magyarországon Működő Kis- és Középvállalkozásokban

PhD Disszertáció

Hortoványi Lilla

Budapest,

2009.

Budapesti Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet

Vezetés és Stratégia Tanszék

H-1093 Budapest, Fővám tér 8.

Témavezető: Professzor Balaton Károly, DSc

© Hortoványi Lilla, 2009.

Tartalomjegyzék

A téma indoklása, a kutatás legfontosabb kérdései és eredményei	4
Köszönetnyilvánítás.....	6
1. A vállalkozástan elmélet fejlődésének mérföldkövei.....	7
1.1. A vállalkozástan közgazdaságtani gyökerei	7
1.1.1. Vállalkozás, mint kiegyenlítő kereskedelem	7
1.1.2. Vállalkozás, mint kreatív rombolás	7
1.1.3. Vállalkozás, mint építő innováció.....	10
1.2. Vállalkozástan, mint önálló tudományterület témakörei	12
1.2.1. Pszichológiai tényezők a vállalkozás jelenségének megértésében	12
1.2.2. Vállalkozás és regionális fejlődés	13
1.2.3. Női vállalkozók	15
1.2.4. Folyamat orientáció a vállalkozástanban	16
1.2.5. A társas érintkezés szerepe a vállalkozástanban	17
1.3. A vállalkozói tevékenység fogalmi fejlődésének időhorizontja	19
2. A vállalkozói tevékenység főbb kutatási irányai	20
2.1. Kutatási fókusz a vizsgált jelenségek alapján	23
2.1.1. Eredmény	23
2.1.2. Folyamat.....	28
2.1.3. Környezet	31
2.2. Elemzési szintek szerinti bontás	39
2.2.1. Az egyén szintje.....	39
2.2.2. Induló és ígéretes kisvállalkozások.....	42
2.2.3. Vállalati szintű viselkedés.....	46
2.2.4. Aggregát szint.....	52
2.3. Főbb kutatási irányok összefoglalása.....	56
3. A vállalkozó vezetés kutatási kerete.....	57
3.1. A vállalkozástan és a vállalkozó vezetés kutatási kérdései.....	57
3.2. A vállalkozó vezetés empirikus kutatási előzményei	59
3.3. A vállalkozó vezetés kutatásának vizsgálati kerete és hipotézisek megfogalmazása	63
3.3.1. Vállalkozó vezetés és kitartás.....	65
3.3.2. Vállalkozó vezetés és tökéletlen vagy hiányzó erőforrások	68
3.3.3. Vállalkozó vezetés és társadalmi tőke.....	70
3.4. Vizsgálati keret és hipotézisek összefoglalása	74

4.	<i>A vállalkozó vezetés empirikus vizsgálata</i>	75
4.1.	<i>A vállalkozói hajlandóság folytonos eloszlása</i>	76
4.2.	<i>A vállalkozó hajlandóság azonosításának, mérésének dimenziói</i>	77
4.2.1.	Innovativitás	77
4.2.2.	Proaktivitás	77
4.2.3.	Kockázatkezelés	78
4.2.4.	Autonómia	78
4.2.5.	Agresszív versengés és növekedés orientáció	79
4.3.	<i>A kérdőíves felmérés sajátosságai</i>	80
4.3.1.	11 ütköztető kérdés	80
4.3.2.	201 pontos mérési skála	81
4.3.3.	Adatelemzés MDS segítségével	81
4.3.4.	Kétlépcsős klaszterképzés a vállalkozó vezetők azonosításához	82
4.4.	<i>Mintavétel és mintajellemzők</i>	82
5.	<i>A felmérés eredményei: a vállalkozói hajlandóság és a vállalkozó vezetők azonosítása, hipotézisek tesztelése</i>	85
5.1.	Vállalkozói hajlandóság azonosítása MDS segítségével	85
5.2.	Vállalkozó vezetők azonosítása klaszter képzés segítségével	87
5.3.	Hipotézis tesztelés eredményei	90
6.	<i>A vállalkozó vezetés kutatás eredményeinek tudományos értékelése</i>	92
	<i>Hivatkozásjegyzék</i>	94
	<i>Mellékeletek</i>	117
1. melléklet:	<i>Vállalkozói hajlandóságot mérő kérdőív kérdések</i>	118
2. melléklet:	<i>Növekedés orientáció további kérdései</i>	119
3. melléklet:	<i>Kitartás kérdései</i>	119
4. melléklet:	<i>Társadalmi tőke kérdései</i>	120
5. melléklet:	<i>Tökéletlen vagy hiányzó erőforrások kérdései</i>	120
6. melléklet:	<i>Vezetési dimenziók és a vállalkozási hajlandóság változóinak kapcsolata .</i>	121
7. melléklet:	<i>Vezetési dimenziók és vezetői szerepek kapcsolata</i>	122

Ábrajegyzék

1. ÁBRA:	<i>A vállalkozói tevékenység fogalmi fejlődésének időhorizontja</i>	19
2. ÁBRA:	<i>Üzleti növekedés</i>	27
3. ÁBRA:	<i>A kapcsolati tőke felépítésében a vállalkozás korával együtt bekövetkező változások</i>	30
4. ÁBRA:	<i>Vállalkozó vezetői szerepek a disszertáció kontextusában</i>	73
5. ÁBRA:	<i>Vállalkozói hajlandóság folytonos eloszlása</i>	76
6. ÁBRA:	<i>Vállalatok csoportjai a spekulációs és a vállalkozói hajlandóság dimenzióiban</i>	88
7. ÁBRA:	<i>Vállalatok csoportjai a termékvezéreltség és a vállalkozói hajlandóság dimenzióiban</i>	89
8. ÁBRA:	<i>Vállalatok csoportjai a termékvezéreltség és a spekulációs hajlandóság dimenzióiban</i>	90

Táblázatjegyzék

1. TÁBLÁZAT:	<i>Főbb kutatási irányok és közös jellemzőik</i>	21
2. TÁBLÁZAT:	<i>Növekedés indikátorok alkalmazhatósága elemzési szintek szerint</i>	24
3. TÁBLÁZAT:	<i>Evolúciós elméletek</i>	33
4. TÁBLÁZAT:	<i>Főbb kutatási kérdések</i>	57
5. TÁBLÁZAT:	<i>Vállalkozói hajlandóságát vizsgáló kvantitatív kutatások összehasonlítása</i>	61
6. TÁBLÁZAT:	<i>Vállalkozó magatartást elősegítő tényezők</i>	65
7. TÁBLÁZAT:	<i>Minta iparág szerinte megoszlása</i>	83
8. TÁBLÁZAT:	<i>Válaszadó vezetők kora</i>	84
9. TÁBLÁZAT:	<i>Vállalati csoportok jellemzői</i>	87
10. TÁBLÁZAT:	<i>Hipotézis tesztelés eredményeinek összefoglalása</i>	91

A téma indoklása, a kutatás legfontosabb kérdései és eredményei

PhD tanulmányaimat 2002 szeptemberében kezdtem meg a Budapesti Corvinus Egyetem (korábban BKÁE) Gazdálkodástani Doktori Iskolájában Dr. Balaton Károly, DSc professzor témavezetése alatt, stratégiai menedzsment specializációban. Érdeklődésem már a kezdetekkor is a vállalatok megújulási, illetve innovációs képessége volt, stratégiai, vezetői nézőpontból. Hazai és külföldi tanulmányaim, valamint a szakirodalom feldolgozásának előrehaladása során alakult ki PhD disszertációm végleges témája: a vállalatvezetők innovatív stratégiai magatartásának vizsgálata, vagyis a „vállalkozó vezetés” jelenségének górcső alá helyezése.

A vállalkozók a társadalom nélkülözhetetlen tagjai, de nem csupán azért, mert léteznek, hanem mert értéket tudnak teremteni mind a vállalkozás, mind a társadalom számára (Low és MacMillan, 1988: 142). A vállalkozói tevékenység az értékteremtésen keresztül segíti a vállalat versenyképességének megőrzését, és ezért „kritikus a gazdaság hosszú távú életképességéhez” (Stevenson, 1983: 3). A vállalkozó vezetők szerepe gazdasági válság idején különösen felértékelődik, amint arra a disszertáció későbbi részeiben rámutatok, ők képesek az erőforrás hiányos környezet hátrányait (gazdasági) előnnyé konvertálni.

A széleskörű és kiterjedt kutatások ellenére, amint Aldrich és Martinez megállapították (2001: 41), a mai napig nincs egyértelmű válasz arra, hogy ténylegesen mi különbözteti meg a vállalkozó vezetők lehetőségvezérelt, kitartó magatartását a nem vállalkozó típusú menedzserek által követett magatartásától. A kérdés megválaszolása, a vállalkozó vezetők tevékenységének megértése a társadalom számára is döntő jelentőségű, ezért az elméletalkotás a jelenkor kutatói számára egy rendkívül aktuális kihívás.

A vállalatok által követett stratégiákra, mint múltbeli magatartásmintákban megfigyelhető szabályszerűségekre tekintünk. Annak ellenére, hogy ezek a magatartásminták igen változatosak, mégis a cselekvések konzisztens láncolata alapján, megfelelően alkalmazott taxonómia képessé, néhány jól beazonosítható alapstratégiába

sorolhatók be (lásd bővebben Miles és Snow 1978, Antal-Mokos és Kovács 1998, Hortoványi és Szabó 2006a). Az empirikus vizsgálatokkal alátámasztott taxonómiák nemcsak feltárják az alapstratégiákat, de meg is magyarázzák a vezetési és szervezési folyamatok különbözőségeit (Ucbasaran és szerzőtársai, 2001). A vállalkozó vezetés is egy ilyen magatartás minta (látens stratégia), mely azonosítása és alaposabb megértése a disszertáció legfontosabb célja. A cél érdekében:

- Kutatásom tágabb kontextusban helyezem és azonosítom annak gyökereit. Rendszerezem a vállalkozás kutatások szakirodalmát és elhelyezem az egyén-folyamat vizsgálatok metszetében kutatási kérdéseimet, miszerint a hazai kis- és középvállalatok vezetői milyen empirikus tapasztalatokkal szolgálnak a vállalkozó típusú vezetés jelenségének megértéséhez, illetve, mit tanulhatunk a vállalkozó típusú vezetők viselkedéséből, amit felhasználhatunk a professzionális menedzsmentben?
- Szűkítem a vállalkozó vezetés jelenségét, és konkrét kutatási módszertant rendeljek annak vizsgálatához. A vállalkozó vezetés a vezetők vállalkozási hajlandósága és a Timmons modell (1994) módosított változata segítségével tesztelem. Módszertani újítást vezetek be multi-dimenziós skálázás alkalmazásával.
- Válaszokat adok a kutatási kérdésekre, és követő kutatásokat jelölök ki. Igazolom a vállalkozó vezetésre vonatkozó feltételezéseim, mindemellett újszerű módon azonosítom és szétválasztom a vállalkozói hajlandóságot a „spekulációs hajlandóságtól” és a „termék vezérelt” magatartástól.

Köszönetnyilvánítás

Amint azt az elmúlt 7 év során megtapasztaltam, egy tudományos munka elkészítése sok munkával, de talán még több könnyel jár. A könnyek egy része a feszültségnek, a fáradtságnak és a félelemnek tudhatók be, de mindezt elfeledi az ember, amikor a felfedezés öröme, az alkotás boldogsága és a "véghezvittem" érzés csorgatja ki szemünk tisztító nedvességét.

Hálás vagyok témavezetőmnek, Balaton Károlynak, hogy bizalmat adott, elindított és végig kísért a tudományos kutatóvá válás útján, illetve mindazoknak, akik tanácsaikkal, konstruktív kritikáikkal, illetve a legkülönbözőbb módokon segítettek ebben folyamatban.

Köszönöm a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének, illetve vezetőjének Dobák Miklósnak, hogy megfelelő környezetet biztosított disszertációm elkészítéséhez, továbbá az Országos Tudományos Kutatási Alapnak és a Cisco Systems Magyarország Kft-nek, hogy támogatták kutatásaimat.

De leginkább köszönöm családomnak, akikre a legnagyobb terheket róttam, és akiktől a legtöbb segítséget kaptam.

1. A vállalkozástan elmélet fejlődésének mérföldkövei

1.1. A vállalkozástan közgazdaságtani gyökerei

1.1.1. Vállalkozás, mint kiegyenlítő kereskedelem

Richard Cantillon ír származású bankártól (akinek *Essai Sur la Nature du Commerce en Général* című műve halála után 1755-ben, majd 1931-ben jelent meg) származnak azok az első írások, melyek a vállalkozáselméletnek "gazdasági értelmet" és a vállalkozónak a gazdasági folyamatban szerepet adtak (Cornelius és szerzőtársai, 2006: 377). Cantillon rámutatott arra, hogy a „vállalkozók” ott vásárolnak, ahol olcsó, és ott adnak el, ahol az ár, illetve az árfolyam a legmagasabb, vagyis térben illetve időben megjelenő, indokolatlan árazási különbségek, tökéletlenségek kihasználásával próbálnak profitra szert tenni. Tevékenységüknek köszönhetően a kereslet és a kínálat ismét egyensúlyba kerül (Murphy és szerzőtársai, 2006) azáltal, hogy megszüntetik a piaci egyenlőtlenségeket.

Az elmélet fejlődése szempontjából később nyert jelentőséget Cantillon azon felismerése, hogy a vállalkozási tevékenység eredményes megvalósításához viszonylag nagy tőke, áthidaló készletek, és nem utolsósorban a piacok ismerete (tudás) szükségeltetnek. Ráadásul az üzletek többnyire kockázatosak, hiszen a vállalkozóknak adott áron kell befektetnie, míg az eladási ár bizonytalan.

1.1.2. Vállalkozás, mint kreatív rombolás

A XIX. századot az ipari társadalom kialakulása jellemzi, mely az 1700-as évek közepétől az 1830-as évekig tartó angol ipari forradalommal kezdődött. A gazdasági fellendülés ezen időszak alatt az iparágak közötti verseny (például a pamut és a gabona ágazatok között) a gazdaság dinamikus működéséhez vezetett, melyben a vállalkozók képesek voltak újabb és újabb piaci rések és lehetőségek felismerésével vagyoni szert tenni és átvenni az arisztokrácia helyét. A vállalkozói tevékenységek magyarázata hozzájárult ennek a gazdasági jelenségnek az előtérbe kerüléséhez és megértéséhez. A vállalkozói tevékenységet elkezdtek egy változtatási mechanizmusnak tekinteni, aminek révén az erőforrásokat új termékekké és szolgáltatásokká alakítják át.

Ezen a gazdasági és társadalmi környezetben fogantak meg Joseph Schumpeter (1885-1950) gondolatai. Schumpeter jelentős munkája a *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (megjelent 1912-ben, és egy az elsőtől meglehetősen eltérő második kiadás 1926-ban került nyomtatásra), vagy ahogyan közismert: *Theory of Economic Development* (1934), amely a második kiadás angol fordítása (vö. Madarász, 1980).

Schumpeter volt az első közgazdász, aki számára a tőke nem kizárólag árukat és termelési eszközöket jelentett, hanem egy politikai faktor is, a termelés feletti hatalmat (Sundbo, 1998: 54). A tőkének egyedül csak eszköz szerepe van a dinamikus gazdaságban, mely az innovációk bevezetésén keresztül hatalmat ad a vállalkozó kezébe a piaci status-quo megtöréséhez. Ennek megfelelően a vállalkozói tevékenység az új termékek és üzleti modellek kialakításával és elterjesztésével "kreatív rombolást" kényszerít piacokra és iparágakra.

Schumpeter definíciójának központi eleme, hogy az emberek innovációs erőfeszítése gazdasági nyereséget hoz költségcsökkentés, vagy extra bevétel révén. A gazdasági nyereség ebben az esetben nem vonatkozik – eltérően a hagyományos gazdasági modellektől – a bérek csökkentésére vagy az árak emelésére. Itt inkább egy minőségi előrelépésről van szó, melyet a változás váltott ki: új elemekről beszélhetünk, melyek újak az adott szektorban vagy iparágban.

Schumpeter munkájának három fontos érdemét célszerű kiemelni a vállalkozás elmélet kialakulásában:

Először azt, hogy a vállalkozói tevékenység jelentős mértékben felelős az iparágak dinamizmusáért és a hosszú távú gazdasági növekedésért (Szanyi, 1990). Miként Baumol rámutatott (1968), a vállalkozó nemcsak kompenzálja a piac egyenetlenségeit, hanem a vállalkozó összekapcsolja a piaci problémákat az innovációval, és ennek segítségével teremt növekedést és fejlődést, a vállalatnak és a piacnak egyaránt. Mivel a vállalkozó jövőbeli árukra és szolgáltatásokra koncentrál, a tevékenység leírása során a kutatók figyelme elsősorban az új áruk és szolgáltatások megjelenésének előrejelzési nehézségeire irányult (Gartner, 1993). Ez a különleges látásmód kiemelte a vállalkozói tevékenység kutatást a korábbi gazdasági és menedzsment elméletekből (Davidsson, 2003: 331).

Másodszor, Schumpeter elméletében a bevált gyakorlattal való szakítás képessége és a "kapitalizmus előmozdítása" jelentős társadalmi következményekkel jár (Mintzberg és szerzőtársai, 1998: 125). A schumpeteri innováció, mely diszharmóniát és a fennálló rend megkérdőjelezését hordozza magában, nem a munkásosztály kapitalista kizsákmányolásának, hanem a vállalkozó kreatív tevékenységének eredménye (Sundbo, 1998: 55). A kreatív rombolást az innováció másolói (például más piaci szereplők) állítják helyre, akik végül kiegyenlítik a rendszert (Murphy és szerzőtársai, 2006). Az imitálók, illetve követők figyelembevétele rámutat arra, hogy nem csupán a „first mover”-ek realizálhatnak gazdasági profitot a piaci változások során. Még ha a változásokat kiváltó vállalat nem is feltétlenül sikeres, valamelyik szereplőnek sikerülhet megtalálni egy életképes üzleti modellt, és ekkor a folyamat a piacon tartós változáshoz vezet. (Christensen, 2003: Davidsson, 2003).

Harmadszor, Schumpeter a vállalkozókat jövőkép vezérelte változásvezető ügynökként festi le (Sandberg, 1992) akiket az a vágy ösztönöz, hogy jólétet építsenek fel. Schumpeter számára a vállalkozó nem szükségszerűen olyan valaki, aki kezdőtőkét fektet be, vagy új terméket fejleszt ki, sokkal inkább olyan kezdeményező, aki üzleti ötlettel rendelkezik (Mintzberg és szerzőtársai, 1998). Ennek felismerésétől kezdve megváltozott az a felfogás, hogy a vállalkozáshoz tulajdon szükséges (Murphy és szerzőtársai, 2006). Az elmélet fejlődésében fontos mérföldkőnek számít annak felismerése, hogy a vállalkozóknak nem kell szükségszerűen tulajdonosoknak vagy alapítóknak lenniük, lehetnek alkalmazott vezetők is. Davidsson érvelése szerint (2003: 334) a vállalkozói tevékenység megvalósulhat "függetlenül a szervezeti vagy jogi környezettől", vagyis már működő szervezeteken belül is. Így a vállalkozás elmélet meghatározott körébe tartozik a vállalkozó vállalatok vizsgálata is (Stevenson és Jarillo, 1990; Zahra, Jennings és Kuratko, 1999), ahol a vállalkozó vállalat olyan entitás, amely különösen gazdag belső kezdeményezésekben, és akár a fennálló szervezeti rendszert, szabályokat áthágva is, de harcol egy ötlet megvalósításáért (Sundbo, 1998).

Schumpeter kreatív rombolás elméletének értelmezése során izgalmas vita alakult ki a kutatók között. Míg Kirzner (1973) szerint például a versengő viselkedés az, amely a piaci folyamatokat előremozdítja, addig Simon (idézi Davidsson, 2003: 318) szerint az új gazdasági tevékenységek bevezetése az a mozzanat, ami a piacon változáshoz vezet. A két

definíció közös jellemzője, hogy a vállalkozás végső soron változást vált ki, és amennyiben nincs változás, akkor a tevékenység nem vállalkozás (Davidsson, 2003: 318). Ebben a javasolt elméleti keretben gondolkozva, a vállalkozói tevékenység révén valami újnak kell a piacra kerülnie, vagyis az az üzlet tekinthető vállalkozónak, amely a vásárlóknak új választási alternatívát kínál fel, kihívást jelent a meglévő piaci szereplőknek és ugyanakkor új belépőket is vonz követőként. A vállalkozói tevékenység eredményeként az erőforrások eredményesebben és hatékonyabban kerülnek felhasználásra és végeredményben ez az, ami a piacot előremozdítja.

A vállalkozás javasolt definíciója megkülönböztető jellegű; a tevékenység eredménye – a tartós piaci hatás – alapján emeli ki a vállalkozó vezetőket a vállalkozások alapítóinak és menedzsereinek táborából. Az alapítók nem feltétlenül vállalkozók: nem azok ugyanis, ha nem törekednek tudatosan a növekedésre és a „nyerésre”. Az átlagos menedzserek, akik terveznek, koordinálnak és kiértékelnek szintén nem tekinthetők vállalkozóknak (Chandler, 1990).

A vállalkozó vezetést továbbá meg kell különböztetni a változásvezetéstől is. A szervezet struktúrájának, folyamatainak átszervezése, valamint a tulajdonosi változások menedzselése önmagukban még nem jelentenek vállalkozó vezetést (Davidsson, 2003: 321). Fontos fogalmilag is megkülönböztetni a szervezeti vagy a tulajdonosi változtatást annak hatásaitól. Egy szervezeti változás ugyan elősegítheti és fokozhatja a vállalkozási hajlandóságát, de maga a tevékenység változásvezetésnek tekintendő addig, amíg az a fogyasztók vételi lehetőségeit vagy a versenytársak viselkedését nem befolyásolja. Davidsson érvelése szerint a piacra irányuló tevékenység az a cselekvési mód, amely esetleg vállalkozói tevékenységet eredményezhet. Ezért nem a változtatás, hanem a változtatás eredményeként megszülető új üzleti tevékenység az, ami vállalkozásnak minősülhet.

1.1.3. Vállalkozás, mint építő innováció

A schumpeteri innovatív úttörő munka számos kutató számára jelentett alapvető kiindulási és viszonyítási pontot (többek között: Cole, 1959; Knight, 1967; Drucker, 1970; Baumol, 1968, 1990). Az osztrák közgazdaság-elméleti iskola a vállalkozói tevékenységet olyan gazdasági környezetben értelmezi, ahol az emberek közötti információ eloszlása egyenetlen (Shane, 2001). Az egyenlőtlen információ-eloszlás a piaci szereplők között

magyarázza a piaci bizonytalanságot, illetve az üzleti lehetőségeket. Hayek és Mises alapjain elindulva, Kirzner (1973) érvei szerint a tökéletlen informáltság az, amely a vállalkozói lehetőségek kialakulásához és felismeréséhez vezet. Minden személy rendelkezik olyan információval, amellyel mások nem, így az információ, valamint a tudás is egyenlőtlen eloszlású, ezért immanens módon rejlenek javítási lehetőségek a rendszerben, mivel a források koordinációja sem hatékony. Következésképpen, a hatékonytalanságok megalapozzák az új értékteremtő gazdasági tevékenységek lehetőségét (például a vásárlók által választható új lehetőség).

A vállalkozó a lehetőségek kiaknázásával és a források hatékony újraszervezésével a rendszer stabilitását teremti meg (Landström, 2005: 39), ezért a vállalkozói tevékenység hozzájárul a társadalom erőforrásainak hatékonyabb újraelosztásához (Dahmeén, 1970 idézi Landström, 2005). A vállalkozók nyitottsága az új lehetőségek megragadása és az erőforrások kreatív újraszervezése tekintetében jelenti az innováció konstruktív oldalát. (Davidsson 2003).

Önmagában az a körülmény, hogy valami újat, jobbat vagy versenyképeset alkotunk, nem jelenti feltétlenül azt, hogy az „alkotás” előremutató is egyben. Frank H. Knight (1967) és Peter Drucker (1970) számára a vállalkozói tevékenység a bizonytalanság leküzdését jelenti. Knight tett elsőként különbséget a kockázat és a bizonytalanság között (Cornelius és szerzőtársai, 2006); szerinte a bizonytalanság egy olyan szituációra utal, amelyben több kimenet is létezik, míg a kockázat egy olyan szituációra utal, ahol a kimenetek bekövetkezésének esélye ismeretlen. A bizonytalanság, szemben a kockázattal, biztosítással nem csökkenthető, nem fedezhető. A kutatók szerint a vállalkozók társadalmi jelentősége abban a képességben rejlik, hogy az adott társadalomban létező kockázatot hozzáértően kezelik.

Annak ellenére, hogy a vállalkozói tevékenység fogalma közgazdasági gondolkodóktól származik, a hagyományos közgazdasági elméletben a téma nem kellően kidolgozott. Sajnálatos módon a korábban idézett kutatókon kívül csak kevesen követték Schumpeter hagyományát. A vezető közgazdászok mindig jobban kedvelték a verseny piac azon absztrakcióit, ahol az erőforrások az árrendszeren „keresztül találhatnak egymásra”; így, akik „az üzlet kézzelfogható részeire koncentráltak, mint a pénz, a tárgyi eszközök és a föld,

azok számára a [vállalkozói vízió és kreativitás] közreműködése értelmezhetetlen jelenség” (Mintzberg és szerzőtársai, 1998: 128).

1.2. Vállalkozástan, mint önálló tudományterület témakörei

A vállalkozói tevékenység jelentőségének felismerését az is jelzi, hogy az 1970-es évek végétől a vállalkozáskutatás önálló akadémiai kutatási területté vált. A Babson Conference on Entrepreneurship konferencia-sorozat 1982-ben indult. Az Academy of Management 1987-ben két külön vállalkozási szekciót hirdetett meg. Az 1980-as évek a vállalkozói tevékenység széleskörű elterjedését és intézményesülését jelentették, ennek ellenére a kutatások nagy része főként leíró jellegű, módszertanilag és elméletileg meglehetősen leegyszerűsített volt (Shane, 2001). Más tudományos területek képviselői is elkezdtek a vállalkozói tevékenység kutatásával foglalkozni, mivel erős összekapcsolódást éreztek a vállalkozói tevékenység és a gazdaság- és a társadalomtudományi kutatások egyéb területei között (Shane, 2001). Különösen fontos kiemelni a stratégiai menedzsment elméleti művelői közül Kathleen Eisenhardt, William Gartner, és Ian MacMillant.

1.2.1. Pszichológiai tényezők a vállalkozás jelenségének megértésében

A XIX. század végéhez közeledve, a csökkenő hasznosság koncepciója segítette a gazdasági tevékenységek jobb megértését. Ez az elmélet szubjektív módon vizsgálja a gazdasági tevékenységeket, vagyis az emberek közötti kapcsolatokat írja le, és nem az objektív kereslet- kínálat kapcsolatát állítja középpontba (Murphy és szerzőtársai, 2006). Az elmélet hatására a társadalmi-politikai és kulturális körülmények (szemben a gazdasági körülményekkel) egyre fontosabbá váltak a piacrendszer jelenségeinek és problémáinak megértésében.

Az emberi és környezeti tényezők – a gazdasági tényezőket kiegészítve – hasznosnak bizonyultak a piaci szereplők viselkedésének magyarázatában. Immár magatartáskutatók folytatták a vállalkozói tevékenység értelmezésének elméleti továbbfejlesztését, és a vállalkozói embertípus tudományos igényű összehasonlítását más embertípusokkal. David McClelland egyike volt azoknak, akik elsőként publikáltak a vállalkozói tevékenység jelenségéről magatartástudományi elméleten alapuló empirikus tanulmányt (Cornelius és szerzőtársai, 2006).

Úttörő munkájában (*The Achieving Society*, 1961) McClelland kiemelte, hogy olyan pszichológiai vonások, mint a teljesítmény igénye, a komplex szituációkban való felelősségvállalási elkötelezettség és a képességeken alapuló kockázatvállalási hajlandóság olyan tényezők, amelyek egyéni különbségekből származnak (Bakacsi és szerzőtársai, 1996).

McClelland előfeltételként fogadta el, hogy a társadalomban uralkodó normák és értékek – különös tekintettel a teljesítmény igényére – létfontosságú szerepet töltenek be a társadalom fejlődésében (Dowling, 1978). Ebben az értelemben a vállalkozók olyan emberek, akikben magas a teljesítmény igénye, és ez versenyszellemmel, erős önbizalommal, független problémamegoldó képességgel, valamint kockázatvállalási hajlandósággal párosul. Azért dolgoznak a vállalkozók, hogy kitűnjenek: vagy kevésbé hatékony rendszerek orvoslásáról gondoskodnak, vagy új megoldásokhoz vezető cselekvéseket visznek véghez.

McClelland továbbá nagyszámú megfigyelésre alapozva mutatott rá, hogy az egyes országok teljesítmény-igénye és gazdasági fejlődése között szoros kapcsolat van. Mindemellett arra a következtetésre is jutott, hogy a gazdaságilag fejlettebb országokban az emberek az intézményesült normák szintjén nyitottabbak más emberek (és azok értékei) felé, illetve jellemzőbb a társadalom tagjai közötti kommunikáció.

McClelland jelentős munkájával nagymértékben hozzájárult annak elismertetéséhez, hogy a vállalkozók a fejlődés fontos tényezői (Johnson, 1990). Hatására két új kutatási irány alakult ki, az egyik a vállalkozók motivációjára, mint viselkedésük fő kiváltójára koncentrált (Gregoire és szerzőtársai, 2006); a másik irányzat a kontextuális tényezőkre fordítja a figyelmet, azaz olyan faktorokra, amelyek az egyéni vállalkozói tevékenységet motiválják és befolyásolják (Shaver és Scott, 1991).

1.2.2. Vállalkozás és regionális fejlődés

Nyugat-Európában és Észak-Amerikában a gazdasági növekedés és a versenyképesség fokozása folyamatos kihívást jelent a politikusok számára (Audretsch, 2004). A fordulópontot az 1980-as évek vége jelentette, amikor megcáfolták azt a hagyományos felfogást, amely szerint az innovatív tevékenységek motorjai az oligopolisztikus piacszerkezetben működő nagy társaságok. Empirikus tanulmányok (pl. Ács és Audretsch,

1988) egyhangúlag és megcáfolhatatlanul bizonyították, hogy a kisvállalkozások és az új vállalkozások szintén fontos forrásai az innovációnak. Emellett megállapítható, hogy a legmagasabb növekedési rátát és munkahelyteremtést felmutató régiókban a legerősebb a vállalkozói tevékenység.

A II. Világháború utáni időszakot követően a társadalmakban végbemenő óriási szerkezeti változások világszerte érezhetőek voltak – például a gazdasági recesszió, a technikai haladás, a gazdaságok erősödő internnacionalizálódása és a messze ható politikai változások, melyek fokozottan piacorientált ideológiákat hangsúlyoztak –, és ezek a jelenségek olyan szintű bizonytalansághoz és egyensúlyvesztéshez vezettek, melyek termékeny talajt biztosítottak az innovációnak és a vállalkozásnak. (Cornelius és szerzőtársai. 2006; Stevenson és Jarillo, 1990).

A vállalkozói tevékenység megjelenésével az egy főre jutó gazdasági érték növekedés és bevétel exponenciálisan nőtt, az 1700-as években 20 százalékkal, az 1800-as években 200 százalékkal és az 1900-as években 740 százalékkal (Drayton, 2004, idézi Murphy és szerzőtársai, 2006). Ez az új gazdasági fellendülés ráirányította a figyelmet a kínálati oldalú gazdaság tanulmányozására és azokra a tényezőkre, melyek – mint a vállalkozóság –, meghatározóak a gazdasági növekedésben.

Baumol (2002); Audretsch és Kleinbach, 2004) megállapították, hogy a vállalkozói tevékenység a növekedéshez jelentősen hozzájárul, és ezt a tényezőt a hagyományos termelési funkciós modellekben nem magyarázzák kielégítően. Amíg a hagyományos felfogásban a munka és a tőke, illetve a tudás fontos szerepet játszanak a gazdasági eredmény elérésében, addig azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az új ötletek hasznosíthatóságának mértéke is lényeges. Következtetésképp, a vállalkozók – társadalmilag – nem önmagában a létezésük miatt fontosak, hanem azért, mert hozzájárulnak a produktiváshoz és a növekedéshez. Audretsch és Kleinbach (2004) empirikusan igazolták, hogy a vállalkozói tevékenység a GDP növekedésére, vagyis a régió kibocsátására pozitív hatást gyakorol. Ezzel a felismeréssel a vállalkozó szerepe teljesen átértékelődött. A kutatók napjainkban a vállalkozókra úgy tekintenek, mint a világ gazdasági- és társadalmi fejlődésének motorjaira.

Az ezredforduló kezdetétől a politika fokozatosan elősegíti a vállalkozóvá válást, sőt az európai gazdasági stratégiákban központi hajtóerővé vált (Audretsch, 2004). A vállalkozói

környezet szerepe számos diszkusszió tárgya, vitatott és elismert kutatások vizsgálják az innováció és a regionális fejlődés közötti kapcsolatot (Audretsch, 2004; Audretsch és Fritsch, 2002; Ács és szerzőtársai, 2004; Wenneker és szerzőtársai., 2005); a jogi aspektusokat és a gazdaságpolitikai implikációkat, különös hangsúllyal az átmeneti gazdaságokra (Aides, 2005; Hisrich és Vecsenyi, 1990; Johnson és szerzőtársai, 1997; Vecsenyi, 1992), valamint az önfoglalkoztatás és a regionális fejlődés kapcsolatát (Blanchflower és szerzőtársai, 2001; Csapó, 2006).

A felsorolt témák iránti általános érdeklődést kihasználva, a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – amely egy non-profit nemzetközi akadémiai kutatás – ma már 43 országban folytat vizsgálatokat. A GEM célja a vállalkozói tevékenységek feltérképezése, a vállalkozói folyamat különböző szintjein történő vizsgálatokkal, azoknak a kulcstényezőknek az azonosítása segítségével, melyek mind a vállalkozókat, mind vállalkozásaikat jellemzik a vizsgált országokban (Ács és szerzőtársai, 2001). Néhány országban a kutatás kiterjed a családi és társadalmi vállalkozások tanulmányozására is.

1.2.3. Női vállalkozók

1976-ban jelentette meg a *Journal of Contemporary Business* Eleanor Schwartz „Entrepreneurship: A New Female Frontier” című cikkét. Noha a tanulmány nem az első tudományos publikáció volt a vállalkozói tevékenységről, úttörő jelentősége abban rejlett, hogy a cikk középpontjában a női vállalkozók álltak (Hisrich és O’Brien, 1981). Történelmileg és tradicionálisan a nőket a család magánszférájába szorították, és így megtagadták tőlük a vállalkozói tevékenység forrásaihoz való hozzáférést – azaz, a tőkéhez hozzájutást, a gazdasági és műszaki képzés lehetőségét vagy a menedzseri tapasztalatok elsajátítását. Évszázadokon keresztül a női gazdasági tulajdonlás tipikus formái azok az esetek voltak, amikor a nők az üzletet apjuktól vagy férjüktől örökölték. Mivel a női vállalkozó a legutóbbi időkig (az 1900-as évekig) ritka jelenség volt, ezért a nőkről, mint üzleti tulajdonosokról vagy vállalkozókról korlátozott információk és tudományos ismeretek álltak rendelkezésre. Ezzel szemben, például 1972-től 1982-ig az Egyesült Államokban a női magánvállalkozók száma 69 százalékkal nőtt, ez a növekmény ötszöröse a férfiakénak ugyanebben az időszakban (Scott, 1986).

Hasonló tendenciák figyelhetők meg a fejlődő országokban, valamint az átmeneti gazdaságokban (Hisrich és Fülöp, 1994). Annak ellenére, hogy kezdetben a női vállalkozók

által működtetett üzletek hagyományosan a nők által dominált foglalkozásokhoz kapcsolódtak (mint például a szolgáltatások és a kiskereskedelem), a nők vállalkozási részvétele a nem-hagyományos területeken is kezdett kibontakozni, mint például az erdőgazdálkodásban, a halászatban, a bányászatban, az építőiparban és a feldolgozóiparban (Hisrich és O'Brien, 1982; Stevenson, 1986). A női vállalkozókkal foglalkozó tanulmányoknak az volt a céljuk, hogy megvilágítsák azokat az okokat, amelyek miatt a nők saját vállalkozásba fogtak, továbbá, hogy meghatározzák, mennyiben voltak sikeresek, illetve, hogy – ha egyáltalán kimutatható – a női vállalkozók előnyös és hátrányos tulajdonságai a férfiakéval összevetve.

1.2.4. Folyamat orientáció a vállalkozástanban

Az ezredforduló körül a vállalkozói tevékenységgel foglalkozó kutatók a vállalkozási folyamat jelenségének tanulmányozására helyezték a hangsúlyt a lehetőség felismerésétől kezdve azok kiaknázásáig. Érdeklődésük középpontjában sokáig az egyén állt, azonban a kutatók egyre inkább fókuszáltak a vállalkozói tevékenységek és a speciális lehetőségek illeszkedésére (Davidsson, 2003).

Úgy tűnik, hogy a vállalkozást valóban erősen befolyásolják a vállalkozó által nem kontrollálható tényezők (Shane, 2001), és ami még fontosabb, hogy az üzleti lehetőségek – környezeti sajátosságoknak megfelelően – döntő hatást gyakorolnak a folyamatra (Gartner, 2001; Low és MacMillan). Shane és Venkataraman (2000) azt állították, hogy a lehetőségek az egyénektől, illetve a vállalkozásoktól függetlenül léteznek s ez a megállapítás fontosságát hangsúlyozza, hogy az adott lehetőség különböző hasznosítási módzatainak a lehetőségét kell tanulmányozni. Davidsson szerint (2003: 338-339) igaz az a feltételezés, hogy „a lehetőségek az egyéni szereplőktől függetlenül léteznek”. Mindamellet a lehetőségek nem értelmezhetőek önmagukban; a vállalkozó kiemelkedő átlátási képessége és szervezői tevékenysége nélkül nem valósulhatnak meg.

Az egyének (és szervezetek) tudásukban, képességeikben, motivációikban és egyéb adottságaikban eltérőek, ezért különböznek egymástól abban, hogy milyen ötleteket tudnak és akarnak megvalósítani, továbbá különböznek abban is, hogy milyen alkalmakat tudnak és akarnak megragadni, illetve hogyan élnek velük.

Röviden, a gazdaságot alapvetően heterogenitás jellemzi ezért az egyének, szervezetek, kompetencia klaszterek, régiók és iparágak különböznek felfedezési és hasznosítási képességeikben és készségeikben. Például a vállalkozásalapítás nagyon eltérő okokra vezethető vissza; a legszembetűnőbb különbség talán az alapítás közvetlen kiváltója, mely lehet egy „kedvezőnek ígérkező lehetőség”, illetve történhet „szükségből”. A lehetőségek összekapcsolása a vállalkozó személyével, illetve a vállalkozó szervezési tevékenységével a vállalkozói tevékenység elmélet új kutatási irányvonalát jelölte ki (Busenitz és szerzőtársai, 2003).

1.2.5. A társas érintkezés szerepe a vállalkozásban

Szubjektivista nézőpontból azt érdemes vizsgálni, hogy az egyéni kezdeményezés mikor lép be a lehetőség kihasználásának folyamatába. Az elmélet kiindulópontjaként Mark Granovetter szociológus 1973-ban megjelent nagyhatású publikációja tekinthető. Granovetter azt állítja a *The Strength of the Weak Ties* c. publikációjában, hogy a gyenge kötelékek (azok az ismerősök, akikkel az egyénnek relatíve laza társadalmi kapcsolata van) olyan új információkat és forrásokat biztosíthatnak, melyekhez az erős kötelékek zárt köréből nem lehetne hozzájutni; viszont az erős kötelékek motiváltabbak a segítségnyújtásra és sokkal könnyebben elérhetők.

A társadalmi hálózat elméletétől inspirálva a vállalkozói tevékenység kutatók a jelenséget új szemszögből kezdték vizsgálni: milyen hatása van a korábbi ismeretek mellett a társadalmi kötelékeknek a lehetőségek felismerésére és kiaknázására (Gregoire és szerzőtársai 2006). Például a kutatók bebizonyították, hogy a gyenge kötelékek révén megszerzett információ javítja a vállalkozó lehetőségfelismerő képességét, vagyis a gyenge kötelékek a vállalkozói ötleteknek gazdag forrásai (vö. Hansen, 1999; Hite, 2005; Floyd és Wooldridge, 1999; Hortoványi és Szabó, 2006b; Uzzi, 1997). Miután a vállalkozó felismert egy lehetőséget, meg kell határoznia, melyik személyközi kapcsolatnak van döntő szerepe annak támogatásában; és ideje nagy részét abba kell fektetnie, hogy a kapcsolatokat kiépítse, üzletileg hasznosítsa és fenntartsa (Byers és szerzőtársai, 1997). Ennek eredményeként új kapcsolati hálózat alakul ki, melynek központi láncszeme a vállalkozó.

Mivel a vállalkozó előző szubjektív ismereteire támaszkodva ítéli meg egy lehetőség értékét, így a folyamatban kulcsszerepet játszik az, hogy az elképzeléséről meg győzőn

másokat, akik az ötlettel szemben korábban fenntartással éltek, vagy egyáltalán nem fogadták el. A vállalkozás társadalmi természete azt jelenti, hogy a vállalkozóknak sok időt kell kereséssel, rábeszéléssel és tárgyalásokkal eltölteni ahhoz, hogy valóra váltsanak egy lehetőséget olyan erőforrásokkal, melyek az induláskor ellenőrzésükön kívül estek.

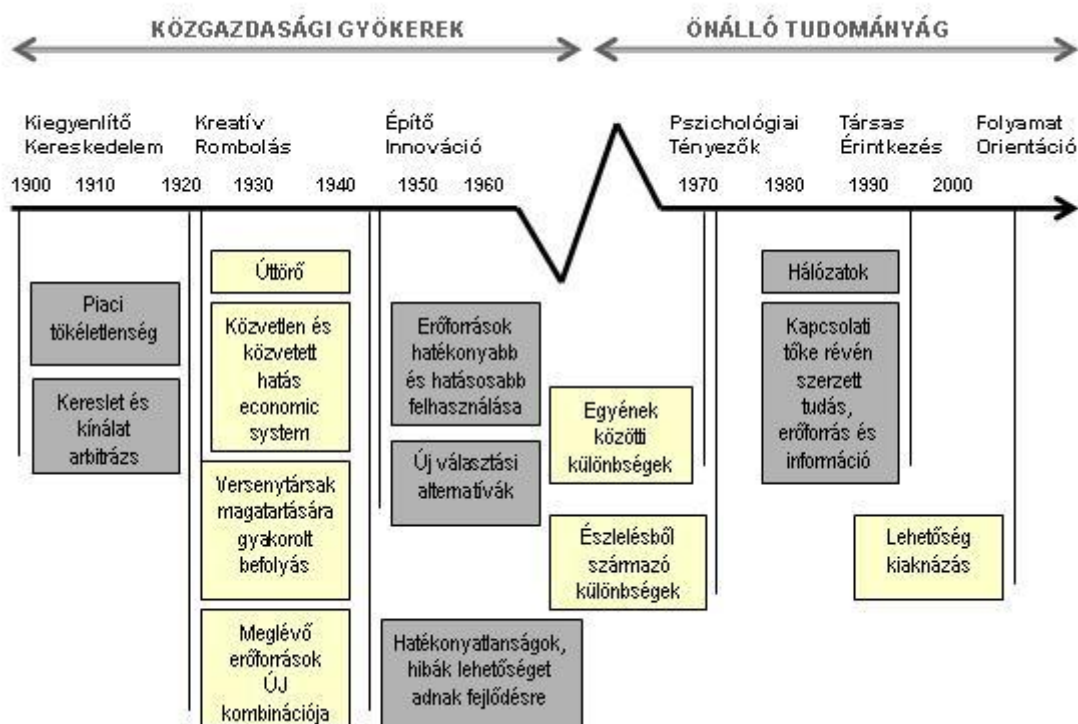
Következésképpen azáltal, hogy „összekötnek” ilyen egyébként kapcsolat nélküli személyeket és csoportokat, a vállalkozók kibővíthetik adottságaikat és az erőforrásokhoz való hozzáférésüket (Floyd és Wooldridge, 1999). A széttagolt hálózatokban számos strukturális hézag található, melyek a hálózatok tagjai közötti közvetlen kapcsolódások hiányát jelenti (Burt, 1992), és a vállalkozói elképzelések végrehajtásánál problémát jelenthetnek (Obstfeld, 2005). Amint a kutatások rámutattak, az az egyén, aki elsőként ismer fel egy lehetőséget, az nem szükségszerűen a legsikeresebb a források mobilizálásában. Ventakaraman és mások (1992) úgy vélik, hogyha a lehetőséget felismerő személy nem azonos azzal, aki valójában megvalósítja a szóban forgó lehetőséget, akkor ez valószínűleg társadalmi izolációra vezethető vissza, melyet az egyén kapcsolatainak hiánya okoz, vagy pedig az, hogy nem képes ilyen kapcsolatokat kialakítani és továbbfejleszteni. Ebből következik, hogy a társadalmi hálózatban a kevésszámú gyenge kötélekkel rendelkező egyének hátrányos helyzetben vannak azokkal szemben, akik nagyszámú gyenge kötélekkel rendelkeznek, mivel ők a hálózat többi részével nincsenek közvetlen összeköttetésben (Barabás, 2005).

A személyközi kapcsolatokban az egyén különböző pozíciókat foglalhat el, mindemellett az nyilvánvaló, hogy a társadalmi kötéleknek értékük van. A társadalmi kötélek javítják bizonyos személyek és csoportok produktivitását, mivel a többiekhez fűződő jobb kapcsolataik lehetővé teszik számukra, hogy hozzájussanak az értékes erőforrásokhoz. Coleman (1988) úgy tekinti, hogy a kapcsolati tőke elősegíti az egyéni vagy a kollektív tevékenységet. Coleman – aki művében a kifejezést semlegesen használja a sajtóságos társadalmi jelenségek leírására (Portes, 1998), vagyis egyes kiváltságokkal rendelkező embereknek hogyan sikerült társadalmi kapcsolataik révén hatalmi pozíciókra szert tenni – mégis rámutatott arra, hogy a kapcsolati tőke egy kiváltság, mely egy csoporton belüli tagság birtoklásához kötődik. Hite (2005) hozzáfűzi, hogy a vállalkozók aktívan menedzselhetik kapcsolataikat annak érdekében, hogy elősegítsék vállalkozói elképzeléseik sikeres megvalósulását.

1.3. A vállalkozói tevékenység fogalmi fejlődésének időhorizontja

A következő ábra átfogó áttekintésként fogalmi időtáblázatot ad a vállalkozói tevékenység elmélet kialakulásáról. Az időhatárok azt a folyamatot jelölik, ahogyan a vállalkozói tevékenység kutatása önálló tudományos területté vált annak ellenére, hogy a jelenségek bizonyos aspektusait más elfogadott tudományágakban is magyarázták és elővetítették, mint például a közgazdaságtanban, a pszichológiában és a szociológiában, illetve a menedzsment kutatás különböző ágazataiban. Közel 40 éves története során a vállalkozóság-elméletben a kérdéseket induktív közelítéssel próbálták megválaszolni, ezért elméleti alapvetését más tudományterületek elméletei és minőségi elvárásai alakították ki.

1. ÁBRA: A vállalkozói tevékenység fogalmi fejlődésének időhorizontja



Forrás: Murphy és szerzőtársai (2006) alapján

A vállalkozóság-elmélet még nem érett tudományterület. Magában hordozza egy kialakuló kutatási terület minden jellegzetességét és feladatait: növekvő nemzetközi orientáció, sajátos kutatási területek kialakítása, tudományág specifikus elméleti alapok lefektetése és saját szakmai nyelv kialakítása (Cornelius és szerzőtársai. 2006).

2. A vállalkozói tevékenység főbb kutatási irányai

Annak ellenére, hogy számos olyan publikáció jelent meg, amelyek a vállalkozói tevékenység elméletét tárgyalják, mégsem alakult egy általánosan elfogadott elmélete a vállalkozói tevékenységnek (Gartner, 2001), mert a vállalkozói tevékenység kutatása réteges, eklektikus és szerteágazó. A publikációk alapján megállapítható (vö. Aldrich és Baker, 1997), hogy ezen a kutatási területen számos elméleti és empirikus vizsgálati keret alakult ki; jó néhány téma foglalkozik a tudományterület formálódásával és a kutatók szempontjaival (Gartner és szerzőtársai, 2006), de nem létezik egy kiemelkedő egységes paradigma (Busenitz és szerzőtársai, 2003).

A kutatási terület egyre összetettebbé válik, és egyre több a vállalkozói tevékenység témájával érintkező és azt átfedő, mint például a változásvezetés, az innováció, az értékteremtés, a kisvállalkozás, a technológiai és környezeti turbulencia vagy az iparági fejlődés kérdéseinek vizsgálata. Továbbá a vállalkozási jelenséget eredményesen lehet vizsgálni a különböző tudományterületek nézőpontjából is, mint például a közgazdaságtan, a szociológia, a pénzügytan, a történelem, a pszichológia és az antropológia oldaláról. A különböző tudományterületek mindegyike a saját elméleti alapjaira támaszkodik és a saját ezoterikus szókincsét használja (Cornelius és szerzőtársai, 2006; Low és MacMillan, 1988).

A gazdag tudományági megközelíthetőség számos esetben problémákat vet fel, mivel a különböző elméleti háttérrel rendelkező kutatók más kérdéseket vizsgálnak, és a témák sok esetben alapvetően eltérnek egymástól. Az 1995-ig megjelent menedzsment és vállalkozói tevékenység témájú publikációkat összehasonlítva Aldrich és Baker (1997) arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozói tevékenység jelenségének kutatása relatíve alacsony szintű konvergenciát mutat. Még fontosabb, hogy a paradigma fejlődésében a koherencia felé történő haladás meglehetősen lassú és behatárolt (Murphy és szerzőtársai, 2006; Curran and Blackburn, 2001; Shane and Venkataraman, 2000).

1988-ban Low és MacMillan (1988) *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges* című cikkükben kritikával illeték a vállalkozói tevékenység területén folyó kutatásokat, mely bírálat három fontos előrelépést inspirált az elméletfejlődésben (Aldrich és Martinez, 2001):

- (a) az elméleti hangsúly áttevődött a vállalkozó, mint egyén jellemzéséről a vállalkozó tevékenységének következményeire;
- (b) mélyebb megértése annak, hogyan viselkednek a vállalkozók: ismereteket, hálókat és forrásokat használnak a vállalatok létrehozása céljából;
- (c) a környezeti hatások alaposabb megismerése és taxonómiája, az elemzések minden egyes szintjén.

Low és MacMillan (1988) a fent említetteken kívül még egy fontos kérdést vetett fel: nincs egyértelmű megállapodás a megfigyelési egység tekintetében az elmélet kutatói között. Ucbasaran és mások (2001) továbbléptek annyiban, hogy a vállalkozói tevékenység kutatásokat hierarchikus módon értelmezték: a kutató vizsgálódhat az egyéni vállalkozó, a vállalkozás és az iparág szintjén egyaránt. Még tovább folytatható azonban a vizsgálódás a vállalkozás földrajzi, regionális, nemzeti és nemzetközi környezete szerint.

Elismerve a jelenségek komplex és dinamikus természetét, a következő táblázat megkísérli röviden összefoglalni a vállalkozói tevékenység szakirodalmában fellelhető közös jellemzőket. A táblázat saját álláspontunkat tükrözi a tudományterület vizsgálódási területeiről. Egy újszerű látásmódot tesz lehetővé, mely segítségével összevethetővé, illetve rendszerezhetővé válnak a vállalkozás kutatások.

1. TÁBLÁZAT: Főbb kutatási irányok és közös jellemzőik

Elemzési szint	Eredmény	Folyamat	Környezet	KÖZÖS kérdés
Egyén	Mi mozgatja a vállalkozói gondolkodásmódot?	Milyen akadályok állnak ennek útjába?	A vállalkozói attitűdöt ösztönző tényezők	Miért az a bizonyos ember?
Induló és kisvállalkozás	Halandóság és túlélési arány	Újdonság és kicsinységből tőkét kovácsolni	Klaszterek, kkv helyi tömörülések	Sikeres vállalkozás indítás feltételei?
Vállalat	Vállalati spin-offs	Intrapreneurship	Megújulási kényszer (pl: iparági élet-ciklus)	Hatékonyság paradoxon feloldása?
Makro	Vállalkozói aktivitás gazdaságra gyakorolt hatása	Társadalmi beágyazottság	Kulturális és regionális különbségek hatása	Szabályozási kihívások?
KÖZÖS nézőpont	Gazdasági jelenség	Társadalomban megjelenő magatartás jelenség	Evolúciós jelenség	

A vízszintes tengelyen – Low és MacMillan ajánlása alapján – az eredmény, a folyamat és a környezet kategóriák találhatóak, amely változók segítenek megérteni a vállalkozói tevékenység jelenségét. A függőleges tengelyen négy különböző kategóriát tartalmaz a táblázat a megfigyelési egység szintje szerint. A vízszintes és a függőleges változók metszetében található mezők tipikus kutatási kérdéseket tüntetnek fel. Az egyes kategóriák a következő alfejezetekben részletesen is kifejtésre kerülnek, azonban fontosnak tartunk néhány megállapítást előzetesen is kiemelni.

Az 1. táblázat rendszerező szemlélete segítségével jól átlátható a különféle kategóriák közötti kapcsolat, mi több, az egyes kategóriák közös kérdései, illetve ismérvei is azonosíthatók. Az eredmény, a folyamat és a környezet kutatások mindegyikére jellemző egy közös nézőpont, mégpedig (a korábbi említés sorrendjében): gazdasági jelenséget, a társadalomba megjelenő magatartási jelenséget, vagy éppen evolúciós jelenséget vizsgál.

Az egyes elemzési szintekhez is tartozik a szintre jellemző kutatási kérdés, miszerint „Miért az a bizonyos ember?” (egyén), „Melyek a sikeres vállalkozás indításának feltételei?” (induló és kisvállalkozás), „Hogyan oldható fel a hatékonyság paradoxona?” (vállalat), illetve „Melyek a szabályozási kihívások?” (makro).

Az előzetes áttekintést követően, a következő alfejezetekben minden egyes kategória részletes kifejtésre kerül, illetve sor kerül a disszertáció kutatásának körülmekintő elhelyezésére a táblázat gondolati keretébe. Mindemellett szeretném előre bocsátani, hogy a kutatási kérdéshez igazodóan, a disszertáció elemzési szintje az egyén (specifikusan: kis- és középvállalatok vezetői Magyarországon – de nem induló vállalkozások vezetői), és a vizsgálatok nézőpontja a folyamat (vagyis magatartási jelenséggént kerül értelmezésre a vállalkozás).

2.1. Kutatási fókusz a vizsgált jelenségek alapján

2.1.1. Eredmény

Az eredmény a növekedést és a többletteljesítményt jelenti pénzügyi, szervezeti, illetve emberi vonatkozásban a vállalat és a versenytársak korábbi állapotához képest. A vállalkozó vállalat versenyképessége a hagyományos felfogású vállalatokhoz képest az eredmény tekintetében a fő kutatási területet képezi.

Az 1980-as évek végén a vállalkozói tevékenység kutatás jogosan fordult a vállalatok növekedése, mint a vállalkozóság meghatározó jellemzője felé, és a legfontosabb kutatási kérdéssé az vált, hogy: "Miért fejlődnek és terjeszkednek egyes vállalatok, miközben mások kicsik maradnak és konzervatívan viselkednek?" (Davidsson és szerzőtársai, 2006: 1). A gazdasági növekedés realizálódik, ha a gazdaság outputjai növekednek, mivel több föld, munka, tőke és vállalkozói tehetség került – a produktivitás javítása céljából – befektetésre. A technikai feltételek javítása és a humán tőke növekvő befektetése egyaránt szerepet játszanak a produktivitás növelésében (North, 1997).

Az eredményszemlélet mellett érvelők állítják, hogy amennyiben a növekedést figyelmen kívül hagyjuk, a vállalkozói tevékenység „dichotom empirikus változóra” csökken (Davidsson és szerzőtársai, 2006: 33).

Davidsson és szerzőtársai. (2006) úgy vélik, hogy a vállalkozóság egy *gazdasági jelenség*, amely csak akkor nyilvánul meg, ha érték jön létre, és ezért a vállalkozói tevékenységet az új szervezet (vagy tevékenység) hatásával kell mérni. Egy szervezet vagy tevékenység csak akkor tud növekedni, illetve terjeszkedni, ha sikeres. Számos kezdő vállalkozás nem alakít ki nagy szervezetet, és a meglévő szervezeti kereteken belüli új tevékenységek sem növelik a vállalkozás méretét. Függetlenül attól, hogy milyen szintű elemzés került kiválasztásra, a növekedés bizonyos aspektusait a vállalkozói jelenség részének kell tekinteni.

Az alkalmazott kutatásnál ugyanakkor lényeges az összteljesítmény mérése, beleértve a különböző vállalkozói tevékenységek hatékonyságát és eredményességét (Venkatarman, 1997; Low és MacMillan, 1988). Gregoire és szerzőtársai szerint (2006), a vállalkozói tevékenységgel foglalkozó kutatók a vállalkozások teljesítményére, Porter (1980) *Competitive Strategy* című munkájától inspirálva kezdtek összpontosítani. A

kutatók ezen csoportja – szemben a stratégiai menedzsment képviselőivel – kevésbé foglalkozik az iparági szerkezet és az üzleti szintű stratégia hatásával, hanem jóval inkább az alapító és a szervezeti jellemzők befolyásoló hatására fókuszál (vö.: Van de Ven, Hudon, és Schroeder, 1984; Roure és Maidique, 1986). A vállalkozói tevékenység és a teljesítmény kapcsolata azonban meglehetősen összetett, nevezetesen a teljesítmény több szempontú értelmezése miatt (Lumpkin és Dess, 1996). A vállalkozói tevékenységek az egyik szempontból kívánatos eredményhez vezethetnek, míg egy másik teljesítmény dimenzióit tekintve nem kívánatos eredménnyel járhatnak.

Ahhoz, hogy megalapozott kutatást lehessen folytatni, elengedhetetlen a megfelelő teljesítménymutatók kiválasztása, mivel a mutatók megfelelősége az elemzés egységétől függ (Davidsson és szerzőtársai, 2006). Ha az elemzés egysége az egyén, akkor az árbevétel és a mérlegfőösszeg növekedése egyformán használható teljesítménymutatók. Az alkalmazottak számának növekedése ebben az esetben másodlagos, mivel egy növekedésorientált vállalkozónak gyakorlatilag sohasem az a kizárólagos célja, hogy az alkalmazottak számát növelje.

2. TÁBLÁZAT: Növekedés indikátorok alkalmazhatósága elemzési szintek szerint

	Egyén	Vállalkozás	Makro-szint
Értékesítés árbevétele	Kiváló alkalmazhatóság	Kiváló alkalmazhatóság	Kiváló alkalmazhatóság
Alkalmazottak száma	Alacsony alkalmazhatóság	Kiváló alkalmazhatóság	Kiváló alkalmazhatóság
Eszközök, aktívák	Kiváló alkalmazhatóság	Korlátozott alkalmazhatóság	Alacsony alkalmazhatóság

Forrás: Davidsson és szerzőtársai (2006: 53) alapján

A vállalkozás szintjén tekintett növekedés megragadható az árbevétel növekmény és a foglalkoztatottság növekedése szempontjából. Az új tevékenység sikerét tükrözi a piacra szánt termékek és szolgáltatások iránti megnövekedett igény, ami pedig az eladás volumenét növeli. A vagyon mérését gyakran problematikusnak tekintik a konkrét mérési gyakorlatokban uralkodó különbségek miatt.

Az értékesítés növekedése mutatja a legjobban a vállalati tevékenységek növekedését, mivel ez a mérőszám rövidtávú változásokat is tükrözi, továbbá könnyen hozzáférhető, melynek következtében a vállalatok ez alapján könnyen összehasonlíthatóak. Az pedig valószínűtlennek tűnik, hogy a többi dimenzióval úgy következzen be növekedés, hogy az eladás ne növekedjen (Davidsson és szerzőtársai, 2006: 52). Az eladást viszont lehetséges növelni plusz források igénybevétele és további alkalmazottak foglalkoztatása nélkül, például az egyes tevékenységek kiszervezésével. Lehetséges az alkalmazottak tőkebefektetéssel való helyettesítése is, mégpedig a termelés automatizálásával. A második eset szintén arra utal, hogy a tőkebefektetés és a foglalkoztatottság növekedése között inverz viszony mutatható ki. Több növekedési mutató együttes használata azonban több információt nyújt és valószínűleg jobbat, mint az egyes mutatók (Zahra és Covin, 1995; Freeser és Willard, 1990; Evans, 1987).

A vállalkozás teljesítményének két innovatív mérője a gazdasági hozzáadott érték (EVA) és a piaci hozzáadott érték (MVA), amelyek mostanában kitüntetett figyelmet kaptak. Az EVA-val és az MVA-val megpróbálják a „vállalat kimenő eredményének és bemeneti költségének különbségét” mérni (Kay, 1993). A jövedelmezőség hagyományos mérésével ellentétben (pl. a befektetések jövedelmezősége), az EVA és a MVA alkalmazásánál fontosnak tartják a tőke költségét és a vállalati működések kockázatát (Dess és szerzőtársai, 1999), és ezzel a tulajdonságukkal e mutatók a vállalat vállalkozói tevékenységének tanulmányozására különösen alkalmasak.

A vállalkozói tevékenységek eredményének jobb kiértékeléséhez ún. nem-pénzügyi mérőszámokra is szükség van (Zahra és Covin, 1995), mivel a vállalkozói tevékenységek értékelése a vállalat pénzügyi teljesítményében sok évet vehet igénybe. A fluktuáció (Jackson és szerzőtársai, 1991; Bantel és Jackson, 1989; Zenger és Lawrence, 1989), a felsővezetés heterogenitása (Ensley és szerzőtársai, 1998; Priem, 1990) vagy a vállalati imázs és hírnév túlmutatnak a rövidtávú teljesítményszemléleten.

A regionális növekedést legjobban a foglalkoztatottak számának változásával és a vállalkozások bővülésének megfigyelésével lehet megállapítani: induló vállalkozások aránya, megszűnő vállalkozások aránya, nettó vállalkozásnövekedési arány (Audretsch és Fritsch, 1996; 2002).

Az iparágakat összehasonlító tanulmányokban azonban szükség van a mérési egyenletességek ellenőrzésére, hiszen az induló és a már működő vállalkozások relatív jelentősége iparágról–iparágra jelentősen változik (például a kezdő vállalkozások aránya a szolgáltatási szektorban magasabb, mint a feldolgozóiparban). A foglalkoztatottsági változásokkal további probléma merül fel, ugyanis a munkanélküliség és az önfoglalkoztatás arányát eltorzíthatják az adózási megfontolások. Hasonló megbízhatósági probléma merül fel a mérlegfőösszeg, illetve a nyereség alkalmazásával kapcsolatban. Végül, az iparágak sajátosságait szintén ellenőrizni kell, mivel a feldolgozó-iparágak tőkeigényesebbek, a szolgáltató-iparágak pedig munkaerő igényesebbek.

Ökonometriai tanulmányok kísérelnek meg kimutatni a vállalkozói tevékenység szintje, a nemzet gazdagsága és a gazdasági növekedés közötti korrelációt. Dilemmát jelent az ok-okozati viszony kérdése (Wickham, 2006). A régiók a vállalkozók tevékenysége miatt gazdagok, vagy pedig a gazdag régiókban lépnek fel vállalkozók? Mivel a tanulmányok összetett jelenségeket vizsgálnak, ezért az egyes korrelációk vizsgálata önmagában nem elégséges, az okozat irányának a meghatározása jobban hozzásegítene a jelenség megértéséhez.

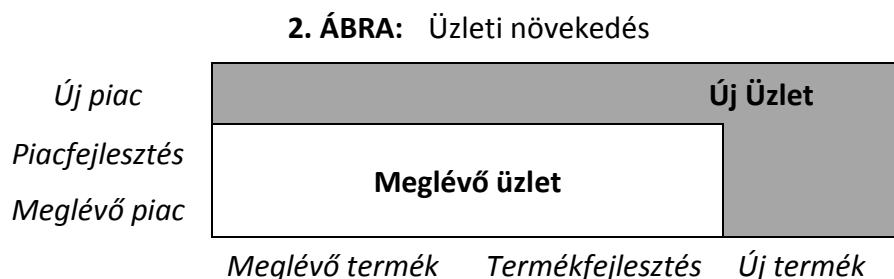
Az eredmény-kutatások újabb irányzatát jelenti a növekvő vállalkozó vállalat előtt álló kihívások vizsgálati területe (vö. Harper, 1995; Adizes, 1992; Churchill és Lewis, 1983; Greiner, 1972). A vállalati növekedési modellek alapján a cégek jól meghatározható, egymást követő életszakaszokon mennek keresztül (például alapítás, korai növekedés, kései növekedés, érettség, hanyatlás vagy megújulás) és azonos kihívásokkal találják szemben magukat. A modellek alapvető feltételezése az, hogy a különböző életszakaszokban megjelenő problémák eltérőek. Amennyiben ismeretes, hogy a vállalat mely életszakaszban helyezkedik el, a vállalkozó vezető könnyen átlátja a növekedési problémák gyökerét, és így az életszakasz váltás gördülékenyen és sikeresen mehet végbe.

A korábban kialakított növekedési modellek ugyan normatív jellegűek, mégis napjaink kutatásai alátámasztották azok helyességét. Például a különböző életciklusban lévő vállalatok Adizes modelljében leírt problémákkal szembesültek Göblös és Gömöri (2004) vizsgálataiban. Salamonné (2006) a növekedési problematikát magyarországi kis- és középvállalatokban vizsgálta, és a modelleknek megfelelő növekedési problémákat

azonosított. Megállapítása szerint Adizes és Greiner modelljeinek integrációja alkalmazható a magyar valóságra, mivel a politika, a gazdasági és a kulturális tényezők hatása párhuzamosan érzékelhető. Hasonló kutatást végezve Szirmai (2002a, 2002b) arra a következtetésre jutott, hogy mind a vállalkozó vezető, mind kutató számára a legfontosabb kérdések a következők: a vállalati növekedési szakaszok lerövidülése, a visszaesés „elodázása” és az egyes szakaszok közötti átmenet gördülékennyé tétele.

Végezetül megjegyzendő, hogy a vállalkozói tevékenységnek hátrányos oldala is van, mégpedig a bukás. Nem szükségszerű, hogy az összes, avagy az egyes vállalkozói erőfeszítés önmagában sikeres legyen. A bukás a vállalkozói tevékenységben fontos jelenség, mely magába foglalja a bukás okait és következményeit az egyén, a szervezetek és a társadalom szintjén (pl. Shane, 2001; McGrath, 1999; McGrath és Cardon, 1997). Számos tanulmány törekedett a vállalkozói hibák megértésére és elkerülésére (pl. Romanelli, 1989; Shane, 2001), míg mások úgy érvelnek, hogy a hibák elkövetése egy fontos tanulási lehetőség (McGrath és Cardon, 1997).

Az elemzés különböző szintjeit tekintve, a vállalkozói bukás kérdésével foglalkozó kutatók azokat a körülményeket vizsgálják meg, amelyek a bukásokhoz vezethetnek; köztük a vállalkozóknak és a balszerencsének tulajdonított hibákat. Induló vállalkozásokat elemezve Vesper (1983) például a vállalkozói tevékenység 12 hátráltató tényezőjét azonosította. Tipikus problémának számít a rossz üzleti modell, a tapasztalatlanság és a piaci ismeretek hiánya, a felelősségvállalástól való félelem, a menedzsment képessége hiánya vagy az induló tőke hiánya.



Forrás: Sathe, 2003: 6.

Az új üzlet kialakítása elmozdulást jelent az ismert területekről – meglévő termékektől és meglévő piacoktól – az ismeretlen felé. A menedzsmentnek más kihívásokkal kell szembenéznie, mint amelyeket a meglévő termékek és piacok bővítése jelent, s ez pedig

új képességeket, új technikákat és új adottságokat igényel. Ennek eredményeképpen mindez csaknem mindig szervezeti változásokhoz vezet (Christensen, 2003). Ezzel szemben a piac vagy termékbővítés ugyanazon technikai, anyagi és kereskedelmi forrásokra épít, mely az eredeti termékvonallal során már kialakultak.

A meglévő vállalatok vállalkozói tevékenysége során a bukás a szervezeti tehetetlenségnek tulajdonítható (Floyd és Wooldridge, 1999). Míg léteznek olyan adottságok, melyek a vállalat jelenlegi versenyképességének alapjául szolgálnak, megújulás nélkül ugyanezek az adottságok merevséget jelentenek, s ez korlátozza az üzlet jövőbeli versenyképességét. A felsőszintű menedzserség velejárója, hogy nehéz sikeres új üzletet létrehozni, mivel a vezetők felelősséggel tartoznak a meglévő üzlet sikerességért és növekedéséért (Sathe, 2003: 6). Ezzel szemben a független vállalkozásban az alapító teljes figyelmét az új üzlet elindítására, kialakítására fordíthatja.

2.1.2. Folyamat

A vállalkozási folyamatot tárgyaló tanulmányok általában azokkal a tevékenységekkel foglalkoznak, amelyeket a vállalkozó vezető végez vagy amelyeket „kivált”. Schendel és Hofer (1979) szerint a vállalkozói tevékenység lényege – a stratégia menedzsmenttel szemben – a tevékenységi orientációban rejlik. A vállalkozási folyamat új értéket teremt, miközben a vállalkozó felismeri az új lehetőségeket, megszerzi az erőforrásokat és kialakítja az erőforrások felhasználásának szervezeti kereteit (Bhave, 1994; Wickham, 2006). Ez egy dinamikus folyamat, mivel az új lehetőségek ritkán és kiszámíthatatlan módon kínálóznak (Busenitz és szerzőtársai, 2003), s a folyamat során véletlenszerűen merülhetnek fel váratlan problémák és akadályok (Gartner, és szerzőtársai. 1989).

A legtöbb üzleti tevékenységnél fontos az idő szerepe. Bird és West (1997) szerint az idő és az aktuális feladatok szerepe egyedülállóan fontos a vállalkozói folyamat során, mivel a sikerhez gyors döntésekre és megvalósításra van szükség. (Eisenhardt, 1989). Emellett a vállalkozó vezetők nem kötődnek a rendelkezésükre álló erőforrásokhoz, mert a lehetőségek megvalósítása vezérli őket (vö.: Stevenson 2006; Timmons, 1994).

Mivel az idő és az erőforrások fontos dimenziói a lehetőségek felfedezési és hasznosítási folyamatának (Baron, 1998), a kutatók számára elengedhetetlenné vált a gondolkozási sémák és a kapcsolati tőke szerepének jobb megértése a vállalkozói

folyamat során (Hatch és Dyer, 2004). Gregoire és szerzőtársai (2006) a „Frontiers of Entrepreneurship Research”-ben megjelent publikációkat elemezve megállapították, hogy a vállalkozói tevékenységet kutatók az 1999 és 2004 közötti időszakban különös érdeklődéssel vizsgálták a kapcsolati tőke hatását a vállalkozói tevékenység különböző dimenzióira, beleértve a bizonytalanság érzékelését és a lehetőségek felismerését, a szövetségi kapcsolatok kiválasztását és általánosabban, a szervezeti előnyöket generáló tanulási, valamint innovációs folyamatot. Cooper (1981) egy nagy hatású publikációjában a vállalkozói tevékenység fejlődését társadalmi-kognitív jelenségnek tekinti: e fejlődés társadalmi tapasztalat, interakció és tanulás eredménye.

Cooper (1979) három szakaszra fókuszált a vállalati növekedésben: alapítás, korai növekedésre és kései növekedés. Egy vállalkozó első döntése az, hogy belekezdjen-e az üzletbe vagy sem és ha belevág, akkor a következő döntési pont a versenysztratégia kialakítása. Cooper kiterjesztette figyelmét a vállalkozás teljesítményére is, valamint a teljesítmény és a stratégia kapcsolatára, minthogy ezeken a területeken különösen indokolt volt a vizsgálódás. Cooper ezenkívül a már létező szervezetek által alapított új vállalkozásokat vizsgálta, amikor leírta a független vállalkozásokhoz viszonyított hasonlóságukat, de egyidejűleg felhívta a figyelmet azokra a szervezeti folyamatokra is, melyek során a szóban forgó vállalkozásokat megalapítják és működtetik (Sandberg, 1992, 82).

Szervezetszociológusok, többek között Howard Aldrich (1986) és John Freeman (1996) olyan elméletet fejlesztettek ki, melyben a vállalkozói tevékenységet társadalmi folyamatnak tekintik. Aldrich és Zimmer (1986) meglátása szerint a vállalkozói tevékenység társadalmilag beágyazott, melyet az egyénnek a társadalmi kapcsolatrendszerben elfoglalt helye határoz meg, azaz könnyít vagy akadályoz. A társadalmi kapcsolatok nemcsak azzal segítik a potenciális vállalkozókat, hogy olyan lehetőségekhez juttatják őket, amelyeket máshogy nem tudtak volna megvalósítani, hanem azáltal is lényegesek, hogy erőforrásokhoz juttatják a vállalkozókat a lehetőségek kihasználásához.

Byers és szerzőtársai (1997) egyetértettek abban, hogy helyes a fiatal, kisméretű szervezetekben az alapítóknak tulajdonítani az érdem oroszlán részét. Ha a szervezet kicsi, az alapítónak több ideje jut minden egyes tag befolyásolására; és jó néhány

tapasztalat azt bizonyítja, hogy a kicsi és fiatal szervezetekben az alapító személyiségének nagyobb a befolyása struktúrára, mint a régóta működő, nagy szervezetekben. Ugyanakkor a vállalkozói siker nemcsak a vállalkozó korai társadalmi kapcsolataitól függ, hanem attól is, miként menedzseli a már létező, illetve kialakuló újabb kapcsolatokat a vállalkozási folyamat során (Katz, 1992). Szilárd bizonyítékokkal alátámasztható, hogy az alapítón kívül másoknak is fontos szerep jut a lehetőségek hasznosításában, akik nem kevésbé fontosak és alig pótolhatóak (Roure és Maidique, 1986; Byers és szerzőtársai, 1997; Floyd és Wooldridge, 1999; Evald és szerzőtársai, 2006).

Ahogy Landström (2005) javasolta, a vállalkozási folyamatban három fázis azonosítható: mindegyik fázis különböző tevékenységeket követel meg, következésképpen az egyén társadalmi hálózatának különböző összetételeit hordozza magában. Az első fázis – az üzlet kialakulása – arra összpontosít, hogy mi történik az üzlet hivatalos megalapítása előtt. Ez a fázis akkor kezdődik, amikor egy vállalkozó vagy a vállalkozók egy csoportja elhatározza az üzleti ötlet szervezeti keretekbe illesztését. A második szakasz – az újonnan megalapított vállalkozás – azt tükrözi, hogy mi történik közvetlenül a vállalkozás alapítása után. Az utolsó szakasz – a kialakult vállalati fázis – akkor kezdődik, amikor a vállalat működése éretté válik.

3. ÁBRA: A kapcsolati tőke felépítésében a vállalkozás korával együtt bekövetkező változások



Forrás: Evald és szerzőtársai (2006: 17)

Freeman (1996) a vállalkozó másfajta megkülönböztető viselkedését hangsúlyozza: a sikeres vállalkozók kifejezetten jártasnak bizonyulnak abban, hogy hogyan használják fel idejüket olyan emberekkel való kapcsolatok kialakítására, akiknek az észlelt lehetőség sikeres kiaknázásában döntő jelentőségük van. Byers és szerzőtársai (1997) szerint még egy induló vállalkozás esetében is, az új vállalkozás indulhat egy vagy nagyon kisszámú ember ötleteként, de sokkal több kezdeményező emberre van szükség ahhoz, hogy egy sikeres vállalkozás minden puzzle-darabja a helyére kerüljön. A puzzle első néhány darabja általában a vállalkozó vagy a „belső emberek” meglévő hálózatából (vagy azon keresztül) tevődik össze, mint pl. barátokból, családból vagy alapítótársakból. Azonban a vállalkozás fejlődésének előrehaladásával a vállalkozóknak túl kell jutniuk személyes kapcsolati hálójukon, és be kell vonniuk „kívülállót” is, mint pl. a bankokat, a kockázati tőkéseket, az ügyvédeket, a könyvelőket, a stratégiai partnereket, a vevőket és az iparági elemzőket, valamint további befolyásoló személyeket.

Talán még fontosabb Tsoukasnak (1996) az a következtetése, hogy a vállalkozói tevékenység egy bizonyos kultúrán alapuló intenzív társadalmi tevékenység. A kultúra valójában a kommunikáció egy lezárulatlan folyamata, mely formálja a gazdaságot, a politikát és a társadalmi intézményeket. Ebből az következik, hogy a vállalkozók képesek értelmezni és befolyásolni az „emberiség párbeszédét” (Lavoie, 1991: 49). Mivel a vállalkozói vízió annak „feszültségéből” alakul ki, ami létezik és ami létezhetne (Wickham, 2006), ezért a lehetőségek felfedezése és szelekciója a társadalmi integráció és a helyi kultúra alapos megértésében gyökerezik. (O'Reilly és szerzőtársai, 1989). Így például a vállalkozói elképzeléshez szükséges támogatás megszerzéséhez hasznosak lehetnek a jó nyelvi képességek, a metaforahasználat, a dramatikai képességek, az integritás, a hallgatóság bevonása és a helyi ismeretek (Downing, 2005).

2.1.3. Környezet

A környezet szerepét hangsúlyozók úgy vélik, hogy más kutatók túl nagy figyelmet szentelnek a vállalkozók egyéni jellemzőinek, vagyis személyiségüknek, és nem fektetnek elégséges hangsúlyt a vállalkozón kívüli strukturális lehetőségekre és kényszerekre. Byers és szerzőtársai. (1997) például kritizálták a vállalkozói tevékenységről szóló tanulmányokat azért, mert szerzőik hajlamosak voltak felmagasztalni az alapítókat és az első számú vezetőket, ha az üzlet sikeresnek bizonyult.

Számos, az innovatív szervezetek alapításával és korai életszakaszával foglalkozó kutatás szoros összefüggést mutatott ki a környezeti feltételek és az új szervezet kialakulása között – olyan szervezetek esetében, melyek új terméket vagy szolgáltatást állítottak elő, új technológiát alkalmaztak vagy alapvetően új szervezeti formával kísérleteztek (pl. Kimberly, 1979). Az innováció segítségével létrejövő vállalat egy variációt jelent a populációban. Noha az innováció előnnyel jár, a szervezet életképessége végül is a szükséges erőforráshoz való hozzájutástól függ. Minden környezet véges összegű erőforrással rendelkezik, „adott kapacitással” (Mintzberg és szerzőtársai, 1998: 292). Amint az iparág kezd „telítődni”, az erőforrásokért vívott harc kizárja a versenyből a kevésbé alkalmas szervezeteket. Az alkalmasság kritériumait a környezet határozza meg. A „környezet hatalmát” számos tanulmány következtetései támasztják alá (pl. Zahra, 1993; Miller és Friesen, 1983). E tanulmányok leírták, hogy a vállalkozás fejlődése egy dinamikus környezetben csak részben tekinthető a vállalkozói erőfeszítés eredményének. Egyes környezeti kulcstényezők alapvetően befolyásolhatják a vállalkozási tevékenységgel kapcsolatos sikert (Davidsson és szerzőtársai, 2006: 3). Az elérhető információk alapján a vállalkozók helyes vagy helytelen döntéseket hozhatnak, de mindezekről függetlenül a külső körülmények előre nem látható kimenetekhez vezethetnek, megfordíthatják azt, ami előrelátható volt.

Az evolúciós közgazdaságtan a természetes szelekció modelljét használja a gazdasági populáción belüli változatok megjelenésével, fennmaradásával és rögzülésével kapcsolatban, hangsúlyozva a folyamatok evolúciós dinamikáját, mely dinamika a szervezetek változatosságát befolyásolja (Singh és Lumsden, 1990). A kutatás fő területei (vö.: Baum és Singh, 1996) (a) a technikai és az intézményi környezet külső változásainak hatása a szervezeti populáción belüli alapítási és bukási arányokra, (b) a szervezeti kor és méret valamint (c) a piaci rés szélességének hatása a szervezeti halandóságra. Az evolúciós közgazdaságtan az elméletek négy típusát foglalja magába (Johnson és Van de Ven, 2002 idézve Wickham-ból, 2006: 135), amelyek különböznek egymástól annak mértékében, hogy mennyire engedik meg (a) az egyéni szervezeteknek, hogy megváltoztassák magukat (szervezeti tehetetlenség) és (b) milyen mértékben képesek az egyének megváltoztatni környezetüket (környezeti kihatás).

3. TÁBLÁZAT: Evolúciós elméletek

		Belső változtatási képesség	
		Magas	Alacsony
Környezet befolyásolási képesség	Magas	Iparági közösségi elmélet	Új institucionalista közgazdaságtan
	Alacsony	Szervezeti evolúció elmélete	Populációs ökológia elmélet

Forrás: Wickham, 2006: 135

A **populációs ökológiai elmélet** úgy tekinti a piaci törvényeket, mint a szelekció legfőbb eszközeit: a versenyző vállalatok különféle változatai új termékekkel és eljárásokkal küzdenek a piacokért (Hannan és Freeman, 1977). A folyamat darwini természetű; az a szervezet, amely nem illik megfelelően a környezetébe lehetséges, hogy nem marad fenn. A szervezetek az értékes erőforrásokért küzdenek, s ha a „lanyhább” riválisoknak nem sikerül megfelelő piaci részesedést elérniük, tönkremennek és meg is szűnnek. Ily módon az üzleti környezet úgy viselkedik, mint az ökoszisztéma, amely a szervezetek bizonyos egyedeit fenntartja, míg másokat pedig létükben fenyegeti.

Az elméletben a variáció bármilyen változat-generáló mechanizmusra utalhat, függetlenül annak szándékolt, vagy véletlenszerű jellegétől. A legtöbb variáció inkább a hibákon keresztül és a véletlenszerű próbálkozások révén alakul ki, mintsem tudatos lehetőség generáláson keresztül (Aldrich, 1979: 107). A környezet a legjobban illeszkedő szervezetet választja ki. Ámbár az egyéni hatások önmagukban általában elhanyagolható jelentőséggel bírnak a szelekció során, mégsem beszélhetünk valamennyi kiválasztás esetén a „láthatatlan kéz” személytelen mechanizmusáról. Aldrich érvelése alapján a szelekció nemegyszer a társadalmi-gazdasági hatalommal rendelkező domináns koalíció döntésétől függ.

A populációs ökológiai elméletben a vállalkozó szerepe az alapítói aktusokon kívül - például iparágak és piacok kiválasztása, stratégiai szövetségek kezdeményezése stb. - meglehetősen korlátozott. A vállalkozónak a jövőre nézve kell döntést hoznia, és választania kell „specializáció” és „általánosodás” között. Az előbbi a hatékonyságot hangsúlyozza a környezetbe történő maximális beilleszkedéssel, míg az utóbbi a flexibilitásra vonatkozik azáltal, hogy bizonyos erőforrásokat tartalékol a jövőbeli váratlan

helyzetekre (Mintzberg és szerzőtársai, 1998: 292). A környezet kiszámíthatatlanná válása esetén a specialisták „készletei” hamar kimerülnek, míg stabil környezetben a generalisták nem tekinthetők elég hatékonynak (Aldrich, 1979: 115). A specializáció illetve az általános működés közötti választás általában korán születik meg és nehezen módosítható (Stinchcombe, 1965; Romanelli, 1991). A körülmények alakulásától függően a meghozott döntés a fennmaradás esélyeit növeli vagy csökkenti (Hannan és Freeman, 1977).

Fenntartva a szelekció alapmetaforáját, a szervezeti tulajdonságok bizonyos következményekkel járnak. A „méret következménye”, hogy a nagyobb szervezetek jobban el vannak látva erőforrásokkal és így kisebb a valószínűsége, hogy megbuknak. Ezzel szemben az „öregedés következménye”, hogy a kezdeti előny a szervezet elöregedésével a tehetetlenség forrásává válik. A „felőtté válás következményeként” a legnagyobb veszélyt a szervezet számára a születés és az érettség közötti átmenet jelenti. A születés mindig innovatív ötletekkel jár együtt, az érettséget viszont erőforrás bőség és hatalom jellemzi. A veszélyt az jelenti, hogy a szervezetben kimerülhet az innovativitás, de még nem állnak rendelkezésre erőforrások.

A populációs ökológiai elmélet képviselőit a vállalkozói tevékenységgel foglalkozó kutatók azért illetik kritikával, mert az előbbiek a szervezeteket fekete dobozként kezelik, amelynek belső működése elzárt a megfigyelés elől, noha a vállalkozó szerepe ezen a dobozon belül döntő jelentőségű. A populációs ökológiai elmélet második korlátját az jelenti, hogy nem vonatkoztatható az egyes vállalatokra, csak a vállalatok összességére, populációjára. De még ennek a populációra vonatkozó, a „nagy számok törvénye alapján történő becslésnek” a helyessége sem bizonyított; pedig „a legkritikusabb próbája minden modellnek vagy elméletnek, hogy képes-e a jövőbeli kimenetet hitelesen előrelátni” (Bygrave és Hofer, 1991: 18).

Az új institucionalista közgazdaságtan érdeklődésének középpontjában az emberek által kialakított intézmények gazdasági viselkedésformáló szerepének a megértése áll. Mivel egy bizonyos intézményi keret mindig tágabb intézményi keretbe „ágyazódik be”, ezért a világos elhatárolás mindig az aktuális szituációtól függ (Williamson, 2000). A társadalom intézményi kerete szolgáltatja az „ösztönző” keretet, ami irányítja a gazdasági (és politikai) tevékenységet továbbá alakítja tagjainak világnézetét (North, 1990).

Különböző feltételezésekből kiindulva, Selznick (1957) és Stinchcombe (1965) azonos következtetésre jutottak miszerint a szervezetek „hajlamosak” arra, hogy átvegyék az alapításuk során velük kapcsolatba kerülő emberek és környezetek jellemzőit. Ugyanakkor a vállalkozók nem csupán a vállalkozás fizikai létrehozóinak tekinthetők, hanem egyben kialakítják az új szervezet értékeit és hiedelmeit is. Selznick kiemeli az alapítóknak a szervezet korai életfázisaira való befolyását, bár elismeri, hogy az alapítók döntéseit részben a környezeti feltételek kényszerítik ki.

Az új intézményi elmélet, éppúgy, mint a populációs ökológiai elmélet azt állítja, hogy a vállalatok korlátozottan képesek belső felépítésüket megváltoztatni, de egyidejűleg elismeri, hogy a cégek módosíthatják környezetüket, illetve legitimációjukat. Hasonlóan Mintzberg és szerzőtársai (1998) ún. környezeti iskolájához, az új intézményi elmélet szerint a környezet kölcsönös erőhatások eredményeként alakul ki, melyben szerepet játszanak a befektetők, a vásárlók, az alkalmazottak, a versenytársak, a kormányzat és általában a társadalom egésze. Idővel ezek az interakciók szabályok, normák, hagyományok és meggyőződések egyre komplexebb és erősebb rendszerévé válnak, amely rendszer a szervezetekben, tulajdonjogokban és informális kötöttségekben testesül meg (North, 1990 és 1997). Ahhoz, hogy egy vállalkozás sikeres legyen, a szervezetnek meg kell felelnie a fennálló normáknak, és el kell azokat sajátítania.

Egy új iparágba vagy piacra belépő vállalkozó kevésbé koncentrál a környezeti megfelelésre – amint ezt a populációs ökológia feltételezi – de törekszik a kulcsszereplők megnyerésére. North (1997) nézete szerint, amikor a vállalkozók meg akarják változtatni a gazdasági teljesítmény bizonyos aspektusait, akkor a tetteiket nemcsak a technológia és a bevétel standard kényszerei korlátozzák, de az uralkodó intézményi rendszer is. A történelmileg kialakult kényszereket nemcsak a változást ellenző szervezetek rögzítik, hanem az a meggyőződésrendszer is, mely ezeknek, a kényszereknek a létrehozásában közreműködött. A változás arányát és irányát a létező szervezetek és a meggyőződésrendszer „erőssége” határozza meg. Bár másként valósult meg, mint napjainkban, a vállalkozói tevékenység sikere az ókorban és a középkorban is szintén az intézményi kényszerek leküzdésétől függött (Hebert and Link, 1988, p: 15) illetőleg ahogy Baumol (1990) leírja, a vállalkozói tevékenység mindig jelen volt a társadalmi

közösségekben és társadalmakban, de a megjelenése mindig függött az uralkodó közgondolkodástól és a jutalmazási rendszerektől.

A **szervezeti evolúció elmélete** az evolúció vizsgálati egységének az egyes vállalatokat tekinti. A környezet adott, s a vezetők és az egyes vállalatok nem képesek tetszés szerint megváltoztatni azt, de megváltoztathatják önmagukat. Az ellenséges környezetet erős versenyhelyzet jellemzi, ez megmutatkozik a csekélyszámú kihasználható piaci lehetőségekben, a piacra és termékekre irányuló bizonytalanságban, valamint az általános sebezhetőségben, amit a cégek közvetlen környezetén kívülálló erők és elemek „generálnak” (Zahra és Covin, 1995: 48). Covin és Slevin (1989) érvelésének megfelelően, ellenséges környezetben a vállalkozói tevékenység egy logikus választás, miközben jóindulatú környezetben a vállalkozói tevékenység szükségtelen kockázatvállalással jár.

A vállalkozók fokozatosan, inkrementális lépéseken keresztül, tanulják meg kialakítani az adekvát szervezeti konfigurációt és stratégiát, s ezek a sikerekből és bukásokból való tanulás eredményei. Quinn (1978) szerint a vállalkozók a szervezeti tanulás motorjai. Nem az az eredményes vállalkozó, aki kezdettől fogva képes megtervezni egy hatékony szervezeti formát, hanem az, aki úgy alakítja a szervezetet, hogy a vállalkozás fogékony legyen új információk befogadására, illetve nyitott legyen új lehetőségek kiaknázására. Mivel a vállalatok idővel változhatnak, a szelekció azon szervezetek között történik, melyek képesek vagy nem képesek tanulni és képesek vagy nem képesek adaptálódni a változó környezeti feltételeknek megfelelően. A kialakuló kutatási terület egyik legfontosabb publikációja Nelson és Winter (1982) *„An Evolutionary Theory of Economic Change”* című munkája. A szerzők főként a technológiában és a szokásos munkamenetben végbemenő változásokra összpontosítottak, miközben felismerték, hogy a hierarchikus bürokratikus szervezet hajlamos elutasítani a nem rutintermészetű tudásból születő innovációkat. Ezért Nelson és Winter az iparágakat két eltérő technológiai rendszer szerint osztályozta az egyik iparág-típus a vállalkozói, a másik a rutinjellegű.

Az **ipari közösségi elmélet** szerint a vállalatoknak módjukban áll megváltoztatni önmagukat, és környezetüket. Hasonlóan az új intézményi közgazdaságtan elméletéhez, az ipari közösségi elmélet a környezetet a szervezetek közötti komplex összefüggések hálózataként fogja fel. A szervezetek együttesen fejlődnek, kölcsönösen befolyásolják

egymást. Ez az elmélet nagy hangsúlyt helyez az aktív tanulásra (Aldrich, 1979: 107): variációk alakulnak és választódnak ki, vagy éppen elvetésre kerülnek annak megfelelően, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósításához.

Ez a megközelítés adja a legjobb képet arról, hogy miként versenyeznek a vállalkozók, de éppen ezért a legkevésbé általánosított elméletnek tekinthető (Wickham. 2006). A vállalkozásokat heterogéneknek tekinti: minden vállalkozás egyedi, tehát iparági pozíciója és belső képességei alapján változhat. Ez a megközelítés a szervezeti formák variációit lényegében a vállalkozó és a szervezetek kölcsönhatásaként fogja fel, egy új iparág kialakítás során (Romanelli, 1991). A szervezetek aktívan alkalmazkodnak a környezetükhöz, egymást kölcsönösen támogatják a „szervezeti közösségek” kialakításával. A szervezeti közösség kölcsönösen függő szervezetek csoportja, melynek tagjai kulcsfontosságú erőforrásokkal látják el egymást (hatékony munkaerővel, finanszírozással és információval). A vállalkozó kulcsszerepe abban áll, hogy kialakítsa és fenntartsa a kapcsolatok hálóját (Carroll, 1984; Astley, 1985). Van de Ven és Garud (1989) azt állítják, hogy az új környezeti rések nem előre adottak, hanem inkább társadalmilag kerülnek kialakításra, a független szereplők opportunistá és kollektív erőfeszítései által. Ha a fennálló vállalatok stabilnak bizonyulnak szervezetük és egymáshoz való viszonyuk tekintetében, akkor hajlamosak arra, hogy ne használjanak ki minden, a környezetben elérhető új lehetőséget. Így ugyanis kihasználatlan „terek” maradnak nyitva.

Romanelli (1991) szerint a vállalkozási folyamat azzal kezdődik, hogy a vállalkozó észleli a lehetőséget. A vállalkozó elkezd egybegyűjteni a lehetőség kihasználásához szükséges társadalmi és anyagi erőforrásokat. Idővel, az egymástól függetlenül tevékenykedő vállalkozók azonos forrásokból kényszerülnek beszerezni szükséges erőforrásaikat (pl. szakmai vásárok vagy ipari kamarák) miközben útjaik kereszteződnek. Kölcsönös kapcsolódások és függőségek alakulnak ki, mely kapcsolatrendszer a szereplőket közvetlen előnyökhöz juttatja a megosztott információk és erőforrások révén. Ezek a tényezők egyben legitimációt is biztosítanak a vállalkozók számára, mely felgyorsítja erőfeszítéseiket. A legitim szervezetek alternatív technológiai variánsokkal versenyeznek, majd egy kritikus tömeget elérve, új iparág jelenik meg.

Van de Ven és Garud (1989) továbbá azt állapítják meg, hogy az említett kölcsönös függőségek segítik az induló iparágak vállalkozásait abban, hogy elkülönüljenek a meglévő iparágak versenyétől, illetve azoktól a vállalatoktól, amelyek valós érdekeit, és az erőforrásokhoz való hozzáférését korlátozzák. Míg Astley (1985) a technológiai innovációt tekinti a legfontosabb térteremtő tényezőnek, addig Romanelli (1989) úgy érvel, hogy bármely esemény vagy fejlődési mozzanat alapvetően megváltoztathatja az erőforrások kialakult áramlását (például: társadalmi értékekben való változás, demográfiai változások, gazdasági növekedés vagy hanyatlás stb.).

Ennek a nézőpontnak a gyakorlatban két vonatkozását érdemes kiemelni (Romanelli, 1991: 98). Egyrészt az innováció nem tekinthető egy olyan eseménynek, melyek körül a szervezetek új formái fejlődnek ki. Az innováció jóval inkább egy dinamikus társadalmi folyamat, amely erőforrástereket teremt, s egyben támogatja az új szervezeti formák elterjedését. A kutatások során tehát azonosítani kell, melyek azok a személyközi hálózatok, amelyek az új szervezeti formák kialakulását előmozdítják. Másrészt látni kell, hogy a környezet csak az erőforrások gyűjtőhelye, ahonnan az egyének-kapcsolódásaikon keresztül új szervezeti formákat teremtenek.

Összefoglalva az előző szakaszokban leírtakat megállapítható, hogy a vállalkozás 3 kutatási fókusza egymástól jól elkülöníthető, míg az eredmény a gazdasági, addig a folyamat a magatartási, és a környezet az evolúciós jelenség megértésére helyezi a hangsúlyt. Jelen disszertáció a vállalkozás magatartási jelenségének alaposabb megértéséhez kíván hozzájárulni.

2.2. Elemzési szintek szerinti bontás

2.2.1. Az egyén szintje

A kutatók számos vizsgálatot végeztek arra vonatkozóan, ki lesz vállalkozóként sikeres és ki vall kudarcot (Gartner és szerzőtársai, 2006). A különböző írások kiemelnek néhány jellemző vonást, melyek a vállalkozókhoz köthetők és mint ilyenek, szükségesek a hatékony vállalkozói viselkedéshez. Collins és Moore (1970) 150 vállalkozást vizsgált meg és arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozók szívós, pragmatikus emberek, akiket a függetlenség és az eredményesség vágya irányít, s kevésbé hajlandóak magukat a hatalomnak alávetni. Timmons (1994) csaknem 3 ezer vállalkozónál hat általános tulajdonságot mutatott ki: (1) elkötelezettség és határozottság; (2) vezetői képesség; (3) kihívások iránti megszállottság; (4) a kockázat, a kétértelmű helyzetek és a bizonytalanság megfelelő kezelése; (5) kreativitás, önbizalom és alkalmazkodási képesség; és (6) a kiemelkedő teljesítményekre való motiváltság.

Más kutatók megvizsgálták, hogy az egyén demográfiai és kulturális környezete hogyan befolyásolja annak az esélyét, hogy az egyén vállalkozóvá válik-e, és sikeres lesz-e a vállalkozásában. (Byers és szerzőtársai, 1997). Az 1980-as és 1990-es években különösen nagyszámú kutatást folytattak a sikeres vállalkozók társadalmi-kulturális hátterével kapcsolatban. Bianchi (1993) például arra a következtetésre jutott, hogy sokkal nagyobb az esélye a sikeres vállalkozásnak, ha a vállalkozó mögött a következő háttér-összetevők húzódnak meg: a szóban forgó személy (1) vállalkozó szülők gyermeke, (2) elbocsátották egy állásából, (3) bevándorló, vagy bevándorlók gyermeke, (4) alkalmazott volt korábban egy 100 főnél többet alkalmazó cégnél, (5) a család legidősebb gyermeke, és végül (6) felsőfokú végzettséggel rendelkezik. Ezen túlmenően, több kutató említette meg, hogy gyakori, de nem általános jellemzője a vállalkozónak a gyerekkori nélkülözés és a serdüléskori tapasztalás.

A jellemző tulajdonságokon alapuló „vállalkozóság” elméletek összességükben nem meggyőzőek, gyakran ellentmondásosak (Stevenson, 2006), és egyre gyakrabban megkérdőjelezzük érvényességüket. Empirikusan nem mutatható ki egy általános érvényű vállalkozói személyiségtípus; a személyiség „tesztelése” még nem szolgált jó indikátorként arra vonatkozóan, hogy kiből lesz, avagy kiből nem lesz sikeres vállalkozó. Gartner még 1988-ban kritizálta a „vállalkozói tevékenység területének régóta uralkodó vizsgálati

nézőpontját” és a kutatás fókuszát új irányba kísérelte meg elmozdítani, azaz „arra, amit a vállalkozó tesz, és nem arra összpontosítva, hogy ki a vállalkozó” (Sharma és Chrisman, 1999: 26). Az empirikus vizsgálódások új kutatási kérdéseket vetettek fel, mint például a vállalkozó kognitív és viselkedési aspektusainak a megismerése.

Amikor a vállalkozók belefognak a vállalkozói tevékenységbe, fel kell becsülniük a siker árát. A „hogyan látják a vállalkozók a siker esélyét?” kérdés jelentette a fordulópontot, nevezetesen a vállalkozói tipológiától való elfordulást a pszichológiai jellemzők tanulmányozása felé. A kognitív pszichológia új betekintést enged a vállalkozók gondolkodásmódjába és abba a tevékenységbe, hogy miként alakítják a vállalkozói folyamatot. A vállalkozók gondolati sémáinak kutatása (percepció, memória, tapasztalat, intuíció és értékelés) a jövőfelfogásra (pl. szándékok és víziók) és a döntéshozatalra összpontosított. A vállalkozók kitűnnek éleslátásukkal, ötleteikkel és találékonyságukkal (Bird, 1992; Shaver és Scott, 1991; Hornsby és szerzőtársai, 2002). Mindemellett a vállalkozók sugárzó optimizmust mutatnak és hajlamosak a túlzott önbizalomra (Busenitz és Barney, 1997; Hatch és Dyer, 2004; Shepherd és DeTienne, 2005). Összegezve: a vállalkozóknak pontos elképzeléseik vannak arról, hogy milyen jövőre vágnak, és erre alapozva a meglepetések, megszorítások és akadályok ellenére is követik hosszú távú céljaikat.

Davidsson és szerzőtársai (2006) szerint azonban a vállalkozói viselkedést alapvetően az érzékelt adottság, szükség és lehetőség befolyásolja. Nem az a lényeges, hogy a vállalkozó személyiségtípusa, demográfiai és kulturális háttere alapján jósljuk meg a vállalkozói karrier sikerét, hanem az a helyes kérdésfeltevés, hogy a kogníció miképpen befolyásolja a motivációt és vállalkozói lehetőség észlelését, illetve értékelését, összehasonlítva a hagyományos elhelyezkedési lehetőségekkel (pl.: Campbell, 1992; Katz, 1992; Eisenhauer, 1995). Az a feltételezés ugyanakkor nincs igazolva, hogy a vállalkozóknak vannak-e általános kognitív képességei, melyek különböznek a nem-vállalkozókéktól. Valószínűleg korai lenne ragaszkodni ahhoz az állításhoz, hogy a vállalkozóknak, mint csoportnak bármilyen közös, sajátos kognitív megközelítési rendszere lenne. Az új üzleti lehetőségek észlelésével kapcsolatos kognitív megközelítés nem független az adott szituációtól (Minniti és Bygrave, 1999; Wickham, 2006).

A kutatók végül is megegyeztek annak a rögzítésében, hogy ki válik vállalkozóvá: gyakran a környezet, mint stimuláló játssza a fő a szerepet. Ezért célszerű megvizsgálni az élettapasztalatok és események tágabb körét, hiszen ezek ösztönözték az egyént abban, hogy vállalkozóvá váljon (Delmar és Davidsson, 2000). Számos változatos motivációja van a vállalkozásoknak, ezért Wright és szerzőtársai (1997) azt javasolják, hogy a vállalkozókat különböző kategóriákba indokolt sorolni: együzletes vállalkozók (akik csak egy vállalkozást vezetnek), szekvenciális vállalkozók (akik miután megszüntetik az egyik vállalkozást, új üzletbe kezdenek) és a portfólió vállalkozók (akik egyidejűleg több üzletet működtetnek).

Egyre szélesebb körben bizonyított, hogy egyesek azért indítanak vállalkozást, mert nem elérhető számukra más karrier lehetőség; ők az etnikai és vallási kisebbségek tagjai, valamint az elégedetlen, elbocsátott (női) menedzserek. (Oslo és Currie, 1992; Shaver és szerzőtársai, 2001). Ők nem azért vállalkoznak, mert eredendően vállalkozók, hanem inkább azért, mert különböző társadalmi, kulturális, politikai és történelmi okokból nem részei az egyének és a szervezetek kialakult hálózatának. Következésképpen kialakíthatják saját belső hálózatukat, az egymás közötti érintkezésben. Történelmileg kimutatható, hogy a modern kapitalista társadalmakban a vállalkozói tevékenység a felfelé irányuló társadalmi mobilitásnak az egyik fő útja, például az olyan gyakran perifériára szorult népcsoportoknál, mint az emigránsok. (Landström, 2005).

Habár a kutatások a férfi és női vállalkozók demográfiájában hasonlóságot mutatnak, mégis különbségek vannak az üzleti lehetőség és az iparágválasztás tekintetében, a finanszírozási stratégiákban, a növekedési mintákban és a nők által vezetett vállalkozások vezetési struktúrájában. Ezek a különbségek feltétlenül indokolják a női vállalkozás tanulmányozását – különös tekintettel a női alapítókra és vállalkozói magatartásukra. Empirikusan alátámasztott, hogy a női és a férfi vállalkozók által kezdeményezett vállalkozási folyamat eltér, amely eltérés elsősorban eltérő motivációiknak, céljaiknak, a stratégiai orientációjuknak és az erőforrásokhoz való hozzájárásuknak tulajdonítható

A vállalkozás alapításának motivációját tekintve, az összehasonlító tanulmányokban mind a férfiak, mind a nők a saját vállalkozás létrehozásának fő okaként azt jelölték meg, hogy munkájukat saját maguk akarták kontrollálni. Azonban az összehasonlító vizsgálatok rámutattak (pl.: Hisrich és Brush, 1986; Scott, 1986), hogy a nők személyi autonómiára és önmeghatározásra való törekvése az erősen visszavezethető a nemükből fakadó

hátrányokra (Stevenson, 1986: 35). Számos női vállalkozó nyilatkozta azt, hogy az őket ért hátrányok miatt (pl. előrelépési lehetőségek hiánya, cselekvéshez való mozgástér hiánya) fordultak saját vállalkozás alapítása felé (Stevenson, 1986: 35). A tulajdonossá válás egyrészt anyagi függetlenséget biztosított számukra, másrészt lehetőséget arra, hogy saját munkájuk eredményét kontrollálják (Scott, 1986). Az önrendelkezés tényezőjén kívül, Stevenson (1986) rámutatott még egy döntő faktorra: a nagyobb flexibilitás utáni vágyra. A saját vállalkozás rugalmassága megengedi a nőknek, hogy családi életüket összeegyeztessék a munkával, lehetővé teszi a gyerekekről való gondoskodást és egyidejűleg a folyamatos munkavégzést.

A motivációk mellett az összehasonlító kutatások jelentős része a nők és férfiak sikeres tevékenységének különbségeit vizsgálja és a vállalkozás működtetési módjával magyarázza, hogy – bár a női és férfi vállalkozók ugyanolyan szervezeti és gazdasági szabályok között tevékenykednek – az üzleti világot nagyrészt a férfiak dominálják (Landström, 2005). Hisrich és Brush (1986) például kimutatták, hogy a női üzleti tulajdonosok a tőkéhez való hozzájutásban olyan akadályokkal is találkozhatnak, amelyekkel férfi vállalkozók nem. Ez egy kritikus pont, minthogy Balnchflower és Oswald (1998) nem találtak összefüggést az élet eseményei és a vállalkozói hajlam között, viszont úgy találták, hogy a tőkéhez jutásnak döntő szerepe van a vállalkozói folyamatban. Részletesen tanulmányozva ezt a kérdést, Aldrich és szerzőtársai (1989) arra a következtetésre jutottak, hogy logikus azt hinni, miszerint a nők és a férfiak különböző típusú – vállalkozásukat befolyásoló – társadalmi kapcsolatrendszerekbe vannak beágyazódva: a nők egy női univerzum részei, ami csak részben esik egybe a férfiak világával.

2.2.2. Induló és ígéretes kisvállalkozások

Az 1970-es évek közepén a világgazdaság annak jeleit mutatta, hogy a nagyvállalati struktúra nem feltétlenül elsődleges tényező a technikai fejlődés előmozdításában. Cornelius és szerzőtársai (2006) feltételezik, hogy a két egymást követő olajválság váltotta ki a kisvállalkozások szerepének felértékelődését. Számos nagy céget sújtottak komoly gazdasági nehézségek és a munkanélküliség a nyugati társadalom egyik fő problémájává vált. Ezenkívül, a nagy cégek egyre rugalmatlanabbaknak és lassúbbnak tűntek az új piaci feltételekhez való igazodás során és az áttörő innovációk kiaknázásában. Carlsson (1992) két fő magyarázatot talált a kisebb cégek felé forduló kutatói érdeklődésre: egyrészt a

világgazdaság alapvető megváltozása (összefüggésben a globális verseny megerősödésével, a bizonytalanság növekedésével és a piacok széttöredezésével), másrészt a technológiai folyamat jellemzőinek megváltozása.

David Birch, „*The Job Generation Process*” című úttörő jelentőségű kutatási beszámolójában (1979, idézve Cornelius és szerzőtársai, 2006:381) rámutatott, hogy az USA-ban a foglalkoztatási lehetőségek nagy részét kicsi és fiatal vállalkozások teremtették meg – és nem a nagy cégek. A vállalkozói tevékenységnek gazdasági fejlődésben és a foglalkoztatásban játszott szerepét hirtelen felismerték. A kicsi és fiatal szervezetekben folyó vállalkozói tevékenység azonban nem azonos a kisvállalkozás fogalmával.

Ahhoz, hogy vállalkozóságról beszélhessünk, a kisvállalkozásoknak ígéretesnek kell lenniük, vagyis a szervezetek jelentős növekedés előtt álljanak az árbevétel, a foglalkoztatottság és a profitnövekedés tekintetében (Bhide, 2000). Ez nem jelenti azt, hogy egy kisvállalkozás nem hoz létre semmi újat, csak jellemzően hagyományos módon, kivéve az új helyszínt (Carland és szerzőtársai, 1984). Így a vállalkozó kisvállalat definíciója nem foglalja magában az egyszemélyes önfoglalkoztatást, a saját tulajdonú boltot és a kis családi üzleteket. Mintzberg és szerzőtársai. (1998) is úgy vélik, hogy a vállalkozási iskola relevánsnak tekinthető a kezdő vállalkozások és a vállalatok irányváltása esetében is (az irányváltás részletes leírására a következő fejezetben térünk ki).

Számos tanulmány vizsgálta, hogy a vállalkozás kezdeményezési folyamata hasonló vagy eltérő a vállalkozásokban (Carter és szerzőtársai, 1996). Alsos és Kolvereid (1998) jelentős különbségeket találtak abban a tekintetben, hogy a kezdő, a sorozatos és a portfólió vállalkozó hogyan készíti elő a vállalkozása elindítását. Ezt a meglátást kiegészítve, Hansen és Bird (1997) különbséget tesznek azon vállalkozások között, melyek az alkalmazottak felvétele előtt kezdenek el fejlődni és értékesíteni, illetőleg amelyek az alkalmazottak felvételét követően fejlődnek és értékesítenek.

A kezdő és ígéretes kisvállalkozások teljesítményét tekintve az igazi kérdés a túlélésük. Timmons (1994) számos szerző művét tanulmányozva azonosította a sikeres vállalkozás kialakításának lényeges összetevőit. Kiemelte többek között a vezető vállalkozó fontosságát, az egymást kiegészítő képességű szervezeti tagokból álló team kialakítását, a nagyhatású termékötleteket, a jól kialakított üzleti tervet, valamint az emberek és a források hálózatát és végül a megfelelő finanszírozást. A vállalkozásban azonban a

bizonytalanság és a kockázat mindig jelen van, és a vállalkozók gyakorta szembesülnek a bukás lehetőségével. Függetlenül attól, hogy milyen alaposan van kidolgozva egy vállalkozás üzleti terve, a végső döntést mindig a piac hozza meg a felmerülő kereslet formájában.

Annak ellenére, hogy a családi vállalkozásoknak nagy a szerepük, a családi üzletek nagy része nem éli túl a harmadik generációt (Upton and Heck, 1997). A családi üzleteknél kimutatható magas megszűnési ráta egyik valószínű magyarázata az lehet, hogy a tulajdonos-menedzserek soron következő generációinál csökken a vállalkozói hajlam.

A bukás a vállalkozói tevékenység egy alapvető vonása, komponense (McGrath, 1999). Míg a kutatók egy része azt igyekszik megérteni miként kerülhetik el a vállalkozók a bukást (pl. Romanelli, 1989), addig mások úgy érvelnek, hogy a csőd, a bukás fontos tanulási lehetőség a vállalkozók számára (pl. McGrath és Cardon, 1997), amely a további üzleti fejlődés katalizátoraként funkcionál. A bukás nem egyszerű jelenség (Wickham, 2003): a csőd a siker hiányát jelenti egyben és ugyanúgy, mint a sikert, ezt is csak az emberek céljainak és reményeinek szemszögéből lehet megérteni. Bukás akkor történik, ha a remény nem teljesül; a kérdés csupán a bukásnak a nagysága (például „az üzlet teljesítménye elmarad a várttól, ezért további plusz anyagi támogatásra van szükség”, ez a kijelentés sokkal komolyabb, mint „az üzletnek nem sikerült elérnie a stratégiai célokat”).

A bukás felfogása és/vagy toleranciája jelentősen befolyásolhatja, hogy a leendő vagy születő vállalkozók élnek-e a számukra ismert lehetőségekkel a magas kockázat és erőfeszítés ellenére, melyek egy új üzlet indításával együtt járnak. Ez a kulturális felfogás befolyásolhatja az egyéni vállalkozók azon tulajdonságait is, hogy miként reagálnak az általuk „megélt” kudarcokra és hogy hogyan változtatják meg a viselkedésüket azon döntések tekintetében, hogy vajon a nehézségek ellenére folytassák-e a vállalkozást vagy csökkentsék veszteségeiket és zárják be az üzletet (Cardon és McGrath, 1999). Még tágabban értelmezve, a bukás kulturális felfogása döntően befolyásolhatja, hogy a források milyen mértékben jutnak el a kockázatosnak ítélt üzletekhez.

A bukáshoz olyan körülmények is vezethetnek, amelyek a vállalkozó ellenőrzési körén kívül esnek (például kedvezőtlen gazdasági feltételek). Azonban a csődöt többnyire látszólag elkerülhető hibák okozzák, vagy pedig az a körülmény, hogy a vállalkozók nem

képesek megfelelően irányítani vállalkozásaikat. A fiatal kisvállalkozások gyakran nem képesek működési tevékenységüket stabilizálni. Újszerű az a megfigyelés, hogy a stratégiai tervezés már nem csupán a nagyvállalatok kiváltsága (Papp, 2006; Szabó, 2005; Nagy, 1996).

A társadalmi hálózat-elmélet fókuszában a szereplők (egyének vagy csoportok) közötti viszony áll, akik – az elmélet feltételezése szerint – más szereplőkkel együtt kölcsönös függőségi hálózatba vannak beágyazva. Granovetter (1973) szerint a szereplők közötti „kötelékeket” gyengének vagy erősnek lehet jellemezni. Az interperszonális kötelék „erőssége” a „köteléket jellemző időmennyiségtől, emocionális intenzitástól, bizalomtól (kölcsönös bizalom egymásban) és a kölcsönös szívességek kombinációjától” függ (Granovetter 1973: 1361).

Erős kötelékek alakulnak ki a közeli barátok, a család és a társak között, míg gyenge kötelékeket jelentenek az ismerősökhöz fűződő rendszertelen kapcsolatok. Ebben a tanulmányban a családi kötelékeket az erős kötelékek egy külön kategóriájaként értelmezi a szerző. A családi kötelékek „erősebbek”, mint a Granovetter által analizált erős kötelékek.

A családi kötelékek a családon belül kialakult kapcsolatrendszerre utalnak (Barney és szerzőtársai, 2003), például a testvérek, a szülők és a más közeli rokonok közötti viszonyra. A családi kötelékek „erőssége” növeli annak a valószínűségét, hogy a felismert lehetőség vagy a szükséges erőforrás elérhetővé válik (Aldrich és Cliff, 2002). Azonban az is valószínű, hogy ezeknek a kötelékeknek az információs tartalma redundáns.

Ha vállalkozást megalapították, akkor a családi üzlet alapítói és az őket követő generációk a hangsúlyt áthelyezik a családi kérdésekre, ami csökkenő vállalkozói hajlamhoz vezet. A vállalkozói hajlam csökkenése és a konzervatizmus (a családi üzlet védelmében), végül oda vezethetnek, hogy a családi üzlet hosszú távú fennmaradása veszélybe kerül. A jó családi viszonyok megőrzése rendkívül fontos, olykor még fontosabb, mint a jövedelmezőség (Sharma, és szerzőtársai, 2001).

A családi foglalkoztatás és a család jólétének megteremtésére való törekvés domináns célok (Morris, és szerzőtársai, 1997). A családi üzletek működése során fokozottan törődnek a család hírnevével és családtagok alkalmazásának biztonságával, ezért a családi

vállalkozásokban jellemzően kisebb a fluktuáció (Shanker and Astrachan, 1996). A felsorolt tényezők azt jelzik, hogy az utódlásnál a családtagok kedvéért általában családi kézben tartják a vállalkozás vezetését.

A vállalkozásalapítással foglalkozó tanulmányok legfőbb megállapítása az, hogy a vállalkozói folyamat nem fejeződik be az alapítással. Korai tanulmányok (pl. Audretsch, 1991) szerint annak a valószínűsége, hogy egy új vállalkozás fennmarad, meglehetősen alacsony, a fennmaradási esély azonban a vállalkozás méretével és korával javul.

Audretsch és Ács (1990) úgy vélték, hogy a kezdő vállalkozások többsége nagyon kisméretű – sok esetben túl kicsik ahhoz, hogy fennmaradjanak az iparban. A szerzők szerint a vállalatok fennmaradásának magyarázata a tanulási stratégiájukban keresendő. Még ha a cégek nagysága nem éri el az optimális méretet, akkor is fennmaradhatnak és növekedhetnek folyamatos tanulóssal, alkalmazkodással. Nyilvánvalóan sok új üzlet csődbe megy, de a működési eredmények azt jelzik, hogy az iparági dinamika pozitívan „viszonyul” az új belépők sikerességéhez.

A kisvállalkozások növekedési és tényleges halálozási arány száma magasabb, mint a nagyvállalatoké (Szerb és Ulbert, 2002; Vecsenyi, 2002; Román, 1991). Számos iparágban a két tendencia ellensúlyozza egymást, s ez az oka annak, hogy a kisvállalkozások nem mutatnak magasabb növekedési arányt, mint a nagyvállalatok (Landström, 2005).

2.2.3. Vállalati szintű viselkedés

A vállalkozó vállalat koncepciója legalább húsz évre tekinthet vissza, jelentősek Burgelman és Sayles (1985), Burgelman (1984), Covin és Slevin (1989, 1991), valamint Lumpkin és Dess (1996) munkái. Az eltelt évek során a koncepció mind terjedelmében, mind mélységében jelentősen bővült (Gregoire és szerzőtársai, 2006). A kutatók körében azonban még nem született megegyezés arról, hogy melyek a kutatási terület alapjául szolgáló feltevések és célok. Tágabb értelemben a vállalkozó vállalat fogalma a meglévő vállalatokon belüli új üzleti ötletek és lehetőségek kialakítási, illetve megvalósítási folyamatára utal (Birkinshaw, 2003).

Ebben a vonatkozásban a vállalkozó vállalatok azok, amelyekben a menedzsment vezetési stílusa vállalkozó jellegű. A vállalkozói tevékenységet a vállalat stratégiai döntéseiben és az operatív működtetés szabályaiban is felfedezhetjük (Covin és Slevin,

1986). A vállalkozó vállalatot általánosan megkülönbözteti innovációs képessége, valamint az a tulajdonsága, hogy képes változásokat elindítani, illetve gyorsan és rugalmasan reagálni a változásokra. A vállalkozó vállalat igyekszik megteremteni és állandósítani rugalmas innovációs képességét és fogékonyságát az újítások iránt, miközben kifinomult és hatékony menedzsment kialakítására törekszik (Guth és Ginsberg, 1990).

Hayton (2005) szerint a vállalkozói tevékenység mind az anyagi teljesítményben, mind a szervezeti kultúrában javulást eredményez (például az alkalmazottak javuló moráljában és szorosabb együttműködésekben). A teljesítményjavuláson túl a vállalkozó tevékenység azonban gyakran nem illeszkedik a meglévő folyamatokba. Ekkor az új tevékenység vagy spin-off szervezetek formájában leszakad az anyavállalatról (Hornsby és szerzőtársai, 1993; Altman and Zacharckis, 2003) vagy újrastrukturálja – stratégiai megújulást hozva – a már működő vállalkozást (Volberda és szerzőtársai, 2001). A vállalkozó vállalat egy sok dimenziós jelenség, amelynek különböző megjelenési formái lehetnek. Alapvetően három fő iskolát lehet beazonosítani: a vállalat vállalkozó tevékenysége (corporate venturing), a vállalaton belüli vállalkozás (intrapreneurship), és a stratégiai megújulás (strategic renewal vagy másképpen kifejezve „vállalkozói átalakulás”) (Gartner és szerzőtársai, 2007; Birkinshaw, 2003; Hisrich és Peters, 1986; Sandberg, 1992)

A vállalat vállalkozó tevékenysége

A vállalati szintű viselkedés kontextusában a vállalat vállalkozó tevékenysége az első piacra lépésre utal ellentétben azzal, amikor új vagy meglévő termékeket és szolgáltatásokat vezet be az ismert piacra, azaz oda, ahol a cég már folytat üzleti tevékenységet (Dess és szerzőtársai, 1999: 92). Továbbá a vállalkozó tevékenység új szervezet létrehozását is eredményezheti új szervezeti egység, vagy spin-off formájában. Egyes kutatások az új vállalkozás fejlődésére, stratégiájára és teljesítményére koncentrálnak (például: Gartner és Brush, 2007; Burgelman, 1983a and 1983b; Galbraith, 1982; Drucker, 1970). Ezek a tanulmányok azonban különböznek kutatási fókuszaikban és a megfigyelési egységeik típusaiban (Chesbrough, 2002). Közülük néhány tanulmány a spin-offok és a vállalati kockázati tőke tevékenységére (Zahra, 1995), más írások az úttörő (disruptive) technológiák menedzselési feladataira koncentrálnak (Christensen, 2003).

A vállalat vállalkozó tevékenysége a vállalkozói tevékenység és a befektetés mértéke alapján négy fő formában jelenik meg: (1) direkt belső vállalkozás, (2) direkt külső vállalkozás, (3) indirekt belső vállalkozás, (4) indirekt külső vállalkozás. A vállalkozási tipológia szempontjából a belső-külső megkülönböztetés arra a felismerésre vezethető vissza, hogy a vállalkozási tevékenység a vállalkozáson belülről és kívülről is kiindulhat. Az anyavállalat és a vállalkozás közötti befektetés megléte egy másik releváns változó, mivel az anyavállalaton kívül működő pénzügyi befektetések nagyban függnak attól, hogy az anyavállalat mennyire elkötelezett a vállalkozási kezdeményezés mellett továbbá mekkora a kezdeményezések feletti ellenőrzés kívánatos mértéke; és hogy milyen a kockázatok elfogadásának és kezelésének képessége (Miles és Covin, 2002: 22).

A vállalkozás kutatók amellet érvelnek, hogy az új üzleti vállalkozásokat az alapító vállalatától külön választva kell menedzselni, különben a kezdeményezések nem lesznek eléggé hosszú életűek ahhoz, hogy hasznot hozzanak. A vállalati vállalkozások és vállalati inkubátorok utóbbi kutatásai arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalaton belüli vállalkozási ötletek kevesebb, mint öt százalékát fogadta el az anyavállalat, sőt a legtöbb anyavállalatnak az ötletekhez semmilyen pozitív hozzájárulása nem volt (Birkinshaw és Campbell, 2004). A kialakult vállalkozások – a környezeti nyomás ellenére, és a vállalkozó vállalati tevékenység pénzügyi-értékteremtési előnyei mellett – a vállalkozó tevékenységet nagyon nehezen megvalósíthatónak minősítik.

A vállalkozó vállalat által finanszírozott induló vállalkozás többnyire független marad anyavállalatától (Elfring, 2005) ezért nem terheli az a kemény kihívás, hogy egyesítsék az új vállalkozás valamint az anyavállalat meglévő tevékenységeit, forrásait és adottságait. Az új és kialakuló piacok túlságosan kisméretűek ahhoz, hogy a meglévő üzletei területek megfelelő választ adjanak a piaci kihívásokra. A szervezeti átvilágítás során elvesznek azok a növekedési lehetőségek, melyek a meglévő üzlet keretein kívül esnek, mert a vezetőket a meglévő üzletek hatékony működéséért és növekedéséért teszik elsősorban felelőssé (Sathe, 2003: 6). Elfring (2005) szerint az jelenti a fő kihívást, hogy az induló vállalkozás és az anyacég közötti kapcsolatot megfelelően alakítsák ki és tartsák fenn, vagyis biztosított legyen az induló vállalkozásban kifejlesztett kompetenciák összekapcsolása és kombinálása az anyacég erőforrásaival.

Összefoglalva: egy vállalat előtt – mely meglévő képességeit szeretné kamatoztatni új piacokon és új üzleti lehetőségek kiaknázásával, vagy új képességeket kíván szerezni annak érdekében, hogy válaszoljon az úttörő innovációs változások potenciális kihívásaira – három lehetőség kínálkozik (Tidd és szerzőtársai, 2005: 425; Christensen 2003 alapján):

1. Megkísérelheti átalakítani képességeit és a meglévő vállalkozási kultúráját, struktúráját és folyamatait;
2. Felvásárolhat egy olyan vállalatot vagy szövetséget köthet egy olyan céggel, amely rendelkezik a megfelelő képességekkel.
3. Saját maga alakíthat ki egy elkülönülő szervezetet, éspedig eltérő struktúrával, folyamatokkal és kultúrával.

Vállalaton belüli vállalkozás

Hagyományosan, a vállalkozáskutatás folyamat szemléletű megközelítése az új vállalkozások indítására, valamint az újonnan indított vállalkozások működésére összpontosított (Schendel, 1990). A legutóbbi évtizedben azonban a már működő vállalatokon belül folyó vállalkozó tevékenység vizsgálata egyre fontosabbá vált kutatói körökben és többek között Kanter (1982), Pinchot (1985) és Zahra és szerzőtársai (1999a, 1999b, 1999c) munkái gazdagítják a szakirodalmat.

A vállalati szintű vállalkozói tevékenységet vizsgáló kutatások korszaka Howard Stevenson, a Harvard Business School professzorának 1983-as tanulmányával kezdődött. Stevenson elsőként vezette be a vállalkozó vállalat fogalmát, mint olyan vállalatvezetési szemlélet, amelynek birtokában a vezető – a vállalat mértétől és típusától függetlenül (tekintet nélkül a meglévő erőforrásokra) – elkötelezett a lehetőség keresése és kiaknázása mellett (Brown és szerzőtársai, 2001:954). Stevenson és követőinek lehetőség-alapú fogalomalkotása Kirzner 1973-as klasszikus „éberség a lehetőségek iránt” definíciójából gyökerezik.

A vállalkozó vállalat kutatásának egy másik jellegzetes irányzata annak a vizsgálata, hogy a szervezeti tagok hogyan fedezik fel és használják ki a lehetőségeket. Korábbi vállalati kutatások a vezetés jellege helyett elsősorban kontextuális tényezőkkel próbálták megmagyarázni, hogy egyes vezető viselkedése miért mutat vállalkozói vonásokat

hasznos pozícióban tevékenykedő menedzser társaikhoz képest. Bár intellektuálisan ösztönző lehet annak feltárása, hogy a vállalkozó vezetők motivációi mennyiben térnek el más menedzserek motivációjától, Mair (2005), valamint Aldrich és Martinez (2001) álláspontja szerint az elméletalkotás fejlesztéséhez a motivációk feltérképezése kevés hozzájárulást jelent.

A régóta működő cégek hosszú távú sikere nagymértékben attól függ, hogy milyen mértékben képesek reagálni és válaszolni a ki nem elégített vevői igényekre. A vállalat növekedésével tudniillik elveszhet a rugalmasság. Továbbá minden szervezetben kialakul egy fajta tehetetlenség és ellenállás a változásokkal szemben. Annak ellenére, hogy a vállalkozó szervezet alapítása az innovációra épül, semmi sem garantálja a tartós innovativitást (Wicham, 2006), mivel az alapító kezdeti szerepe áttevődik az erőforrások megszerzéséről az erőforrásokat közvetítő szervezeti struktúra kialakítására és fenntartására. Másrészt az innovációs folyamat megvalósítása stratégiai tevékenységek mintázataként is értelmezhető, amit a vállalat másolni akar az új piacokra lépés során. Noha az innováció kezdetben sikeres lehet, nem jelenti automatikusan a piaci sikerességet.

A vállalati növekedés korai szakaszában hozott stratégiai döntések általában évekig meghatározzák a vállalat hosszú távú stratégiáját (Sandberg, 1992). Romanelli (1989) az alapítást követő harmadik évben kevés változást talált a stratégiákban. Ezek a döntések a céget nemcsak bezárják egy stratégiába, de érintik a struktúráját és működési folyamatait is. A struktúrák és a folyamatok az évek során egy integrált egész részévé válnak, amelyben nehéz egy elemet úgy megváltoztatni, hogy ne bomoljon fel az egész (Eisenhardt, 1988).

A szenior vezetők feladata tehát az, hogy olyan vállalati rendszereket és folyamatokat alakítsanak ki, melyek a szervezetben elősegítik a vállalkozói kultúra és viselkedés fennmaradását. A vállalkozó típusú vállalati kultúra egyszerre biztosítja a stratégia megvalósításának szabadságát és kontrollját (Aldrich és Martinez, 2001:44). Ahhoz, hogy a szervezetben megmaradjon vállalkozói hajlandóság, a kialakult szervezeti kereteken belül is meg kell találni a vállalkozói szerepeket. Pinchot (1985) szerint a vállalkozó vezetőnek felelősnek kell lennie a szervezeti vízió kialakításáért és kommunikációjáért, az új üzleti lehetőségek felismeréséért, a szokásos rutinok felülvizsgálatáért, valamint a

bürokratikus tehetetlenség megszüntetéséért. A vállalkozó vezetőnek bátran kell használnia a hatalom, a leadership és a motiváció eszköztárát a változással szembeni szervezeti ellenállás megszüntetése érdekében.

Stratégiai megújulás

A vállalat szintjén vizsgálódva, ez az iskola azokkal a szervezeti változtatásokkal foglalkozik, amelyeket a vállalkozói hajlam támogatása, valamint a belső és külső környezetnek való megfelelés érdekében kell végrehajtani (pl. Naman és Slevin, 1993; Christensen, 2003). A vállalati szintű kutatások csoportja nem szűkül le a konfigurációs megközelítésre alapozó régebbi írásokra (pl. Miller, 1983; Miller és Friesen, 1982, 1983), hanem olyan újabb munkákat is ide sorolhatunk, melyek a vállalkozó vállalat és a teljesítmény viszonyát befolyásoló környezeti befolyásokra koncentráltak (pl. Zahra, 1991, 1993; Zahra és Covin, 1995).

Előrebocsátva azt a feltételezést, hogy a nagyvállalatok képesek leginkább alkalmazkodni állandóan változó környezetükhöz, a vállalkozói átalakulás azt jelzi, hogy a környezeti adaptációt a vállalat kultúrájának és szervezeti felépítésének alakításával lehet elérni, melynek során az egyéneket folyamatosan ösztönözni kell a vállalkozó viselkedésre. Burgelman koncepciója szerint (1983a, 1991, 1996) a szervezetek stratégiájában megjelenő változásokat elsősorban nem a külső szelekciós folyamatok irányítják. A sikeres megújulást valószínűleg megelőzik belső kísérletezések és szelekciós folyamatok. Csak akkor lehetséges, hogy egy szervezet elkerülje a környezet szelekcióját, ha a belső szelekció során megfelelő mennyiségű és minőségű autonóm stratégiai kezdeményezést képes felmutatni. Ezek az autonóm kezdeményezések a változás szükségességének „korai figyelmeztető jeleiként” szolgálnak és egyidejűleg alapját jelentik a szervezet reakciós képességének (Burgelman, 1991: 258). Átvéve a populációs ökológia variáció – szelekció – megtartás fogalmi keretét (további részletek: Hannan és Freeman, 1989) a transzformáció olyan fejlődési folyamatnak tekinthető, amely szorosan összefügg az új tudásnak és az innovatív viselkedési mintáknak a felhalmozásával, illetve felhasználásával (Floyd és Lane, 2000; Tushman és O'Reilly, 1996).

A stratégiai megújulás kutatása kiterjed a növekedési szakaszok és az életciklus koncepciók értelmezhetőségére az új vállalatok kialakulásának, növekedésének és teljesítményének tekintetében is (pl. Churchill és Lewis, 1983; Greiner, 1972).

2.2.4. Aggregát szint

Az aggregát szint a vállalatok csoportjainak összesített tanulmányozására utal, melynek során foglalkozhatunk a régióval, a nemzetállammal, a nemzetállamok csoportjával vagy a teljes globális gazdasági rendszerrel. Célja, hogy vizsgálja az adott régióon belül differenciáltan végbemenő fejlődést, például a vidéki fejlődést szembe állítva a városival, vagy az elemzés tárgya lehet egy speciális szektor fejlődése, például a gépiparé vagy a kereskedelemé.

A vállalkozóság aggregát szinten történő vizsgálata kettős céllal történhet. Elsőként vizsgálható, hogy milyen strukturális körülményekkel és reakciókkal szembesülnek a vállalkozók a lehetőségek megvalósítása közben az idő, az iparág, a társadalmi pozíció és a helyszín függvényében (Shane and Venkataraman 2000; Stuart and Sorenson 2002). Példának okáért, Sandberg és Hofer (1987) úgy találták, hogy az iparág szerkezete és a vállalkozás stratégiája jóval inkább meghatározza a vállalkozás teljesítményét, mint a belső tényezők (például a vállalkozó és az alapító csapat személye). Másodsorban, az aggregát vizsgálatok feltárhatják, hogy a társadalmi, politikai, szabályozási, jogi és technológiai változások hogyan alakítanak ki és szüntetnek meg vállalkozói lehetőségeket (Shane, 2001).

Az új vállalkozások nagy száma önmagában nem garancia a dinamikus gazdasági növekedésre. Jól ismert tény az is, hogy a kisméretű, új vállalkozások halandósága túlszárnyalja a már létező, nagyobb méretű vállalkozások megszűnési rátáját (Ács és szerzőtársai 2004). Ráadásul léteznek olyan kulturális tényezők Európában, amelyek nagyon sok embert visszatartanak a vállalkozás indításától. Jellemző például a kudarcot vallott vállalkozók megbélyegzése, így azok, akik egyszer már sikertelenül próbáltak vállalkozást indítani, tarthatnak a hátrányos megkülönböztetéstől (például további hitel vagy tőke igénylése esetén). Ezért a vállalkozóbarát kultúra megteremtése közös feladat az unión belül (Európai Portál 2008).

Ács és Audretsch számos jelentős kutatási eredményt publikált a kisvállalkozások fejlődésének, illetve az innovációnak regionális aspektusairól (Landström, 2005). „*Innovation and Small Firms*” című könyvükben Ács és Audretsch (1990) következtetéseiket arra a paradoxonra alapozzák, hogy a kisvállalkozások egyre inkább tekinthetők a gazdasági fejlődés előmozdítóinak, miközben a technológiai változtatások

látszólag egyre nagyobb K+F befektetést követelnek meg tőlük a globális piac meghódításához – és ez utóbbi olyan valami, ami a nagy cégek tulajdonsága kellene, hogy legyen. Úgy vélték, hogy a kisvállalkozások hozzájárulása a társadalomban lezajló technológiai változásokhoz jelentős, de nem lehet előre megmondani, melyik vállalati méret az optimális. A nagyvállalatoknak a tőkeigényes, erős koncentrációjú iparágakban van általában előnyük. Következésképpen, az iparág K+F intenzitásának negatív hatása van az induló vállalkozások gyakoriságára, vagyis az olyan iparágakban, ahol az innovatív tevékenységet a meglévő cégek dominálják, a kisvállalkozások kialakulása kevésbé gyakori. Másfelől, ha a külső tudás döntő jelentőségű az innovációs folyamatban, akkor az iparágat számos új belépő célozhatja meg, ami fokozza az iparági dinamikát.

A kutatási eredmények továbbá azt is mutatják, hogy a vállalkozásalapítási hajlamot nagyban befolyásolják makrogazdasági és iparág-specifikus feltételek. Például a vállalkozásalapítást az alacsony tőke költségek ösztönzik és mivel a kezdő vállalkozások fontosak az új termékek bevezetésénél, ezért a politikusoknak olyan feltételek megteremtésére kell törekedniük, melyek katalizátorként működnek az új vállalkozások alapításánál.

A helyszín kiválasztása rendkívül fontosnak tűnik egy új vállalkozás sikerének szempontjából. Cooper (1984, 1985) kimutatta, hogy sok új vállalat az üzleti inkubátorokhoz földrajzilag közel kezd működni, ami megerősíti azt a nézetet, hogy a vállalkozói tevékenység egy adott régióban nagyban függ az emberek meghatározott közösségétől. A vállalkozók hajlamosak arra, hogy cégeiket otthonaikhoz és az előző munkahelyükhöz képest elérhető távolságban alapítsák. Ez azt jelenti, hogy relatíve korlátozottak annak eldöntésében hol kezdjék meg a vállalkozás indítását (Landström, 2005: 274).

A helyi önkormányzatok között intenzív verseny folyik annak érdekében, hogy új gazdasági tevékenységeket vonzzanak helységeikbe. Ez a tény kiemeli a vállalkozásalapítás földrajzi fontosságát (Gertler, 1995). Az új vállalkozások számát döntőnek tekintik a gazdasági fejlődés fenntartásánál, mivel a regionális gazdaságfejlesztési politikák fő célja a munkahelyteremtés és a gazdasági növekedés. A regionális gazdaságfejlesztés legfőbb gondja, hogy mi ösztönzi a vállalkozói tevékenységet (Mazzarol és szerzőtársai, 1999; Morrison, 2000), és mi jellemzi azt a szabályozó

környezetet (Tan, 1996). Számos empirikus kutatás foglalkozik a régióban működő kezdő vállalkozások alapítása és a foglalkoztatottság növekedésben bekövetkezett változások viszonyával (például Audretsch és Fritsch 1996; 2002; Feldman, 1996; Sternberg, 1996).

Davidsson és szerzőtársai (1994) Svédország különböző régióiban az új vállalkozásalapítások arányát elemezve szintén kimutatták, hogy a különbségek többségét a régió szerkezeti jellemzőivel lehet magyarázni. Ez azt jelenti, hogy a régiós dimenziók nagyobb figyelmet érdemelnek, ennél fogva a célzott gazdaságpolitika alkalmasabb a vállalkozások élénkítésére, mint az erőforrások egyenletes elosztása. A politika több módon képes hozzájárulni a növekedés serkentéséhez, azonban az eszközök, amelyek az egyik régióban növekedéshez vezetnek, nagyon különbözhetnek a más régiókban alkalmazott eszközöktől. Cooper (Landström, 2005: 287) ezzel kapcsolatban arra a következtetésre jutott, hogy a gazdaságfejlesztési politikák hasznosabbak és alkalmazhatóbbak regionális szinten, mint nemzeti szinten. Cowling és Bygrave (2003) ezért a hasonlóságok és a különbözőségek, az azonos és az eltérő minták átfogó vizsgálatát javasolják, amely módszer a kutatókat képessé tenné arra, hogy a kormányzatnak és vállalkozói közösségeknek olyan gazdaságpolitikai eszközöket javasoljanak, amelyek a vállalkozói tevékenység növeléséhez vezetnek. Jelentős lépést tett e téren a Global Entrepreneurship Monitoring and Entrepreneurship Research Consortium azáltal, hogy számos országban összehasonlította az intézményi és kulturális különbségeket (Landström, 2005).

A különböző térségekben és iparágakban kínálkozó gazdasági lehetőségek összehasonlítása során fény derült arra, hogy a helyi tényezők hogyan befolyásolhatják a lehetőségek felismerésének és a „megcélzott” lehetőségek kiaknázásának folyamatát (Gertler, 1995). A XIX. században, az iparosodás korai éveinek időszakában az uralkodó szemlélet a közgazdászok körében, hogy a gyártási rendszer akkor sokkal hatékonyabb, ha az előállító folyamatok a vertikális integráció magas fokával jellemezhetően egy tető alatt koncentrálódnak (Máriás és szerzőtársai, 1981; Marosi, 1981).

Az olasz iparági körzetek kialakulásával Észak-Olaszországban, a modern technológiával rendelkező kisvállalatok ugyanolyan hatékonyak bizonyultak, mint a nagyvállalatok (Brusco, 1982). A helyi közösségek társadalmi hagyományainak megfelelően a tranzakciók költsége alacsony lehet, mely helyettesítheti a nagy cégek

méretgazdaságosságát. Az tűnik a leglényegesebbnek, hogy ezek a gyakran tíz főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató, nagyon alacsonyfokú vertikális integrációval jellemezhető kisvállalatok a termelési folyamat során szorosan együttműködnek (Brusco, 1982: 169).

Egy másik olasz kutató, Becattini (1990: 38) később megállapította, hogy az iparági körzetekben az emberek és a vállalkozások közössége összefonódik. A helyi közösség legfontosabb jellemzője a relatíve homogén értékrendszer, mely például a kölcsönösségben fejeződik ki. A körzeten belül jellemző a tanulás és a tudás hasznosításának folyamata, ami magában foglalja a tapasztalatok megosztását és az analógiák, illetve metaforák használatát, s ez utóbbiak különösen alkalmasak a tacit tudás kódolására. A tudás klasztereket vizsgálva, Getler (1995) hasonló következtetésre jutott, rámutatva arra, hogy a földrajzi közelség előmozdítja a tudásátvitelt és javítja a tagok innovációs képességét. Ezt a nézetet más tudósok is megerősítették, például Nonaka (1994); Castells (2000) és Chirstensen (2003).

A foglalkoztatottság mellett a másik dilemma, amellyel a politikusok szembesülnek, az a kérdés, hogy a regionális gazdaságfejlesztési politikának a vállalkozásalapítás elősegítését kell célként kitűznie, vagy pedig a nagyobb, kialakult szervezetek támogatását. Audretsch és Fritsch (2002) Németországban gyűjtött tapasztalati adataik alapján úgy találták, hogy azokban a régiókban realizálódott növekedés, ahol a nagy vállalkozásokra és a kisvállalkozásokra egyaránt koncentráltak.

Végezetül a vállalkozói tevékenység aggregát szinten történő kutatása felhívja a figyelmet az üzleti környezet kulcstényezőire, melyek hatással vannak a kezdő és látens vállalkozókra, és hozzájárulnak a további gazdasági növekedéshez (McGrath, 1999). Gaál és szerzőtársai (2005) például arra hívták fel a figyelmet, hogy nemzeti-vállalati kultúrák nem változtak az elmúlt húsz éves időtávban jelentősen az Európai Unió országaiban. Egy lépéssel tovább haladva, a kutatók egy szűkebb csoportja (például Audretsch és Ács, 1990; Audretsch, 1991) még mélyebbre hatolt a vizsgálatok fókuszával a tudás klaszterek, az ipari parkok vállalkozói tevékenységre gyakorolt hatásának vizsgálatával.

2.3. Főbb kutatási irányok összefoglalása

A szakirodalom feldolgozásának eredményeként kirajzolódnak a főbb kutatási irányok. A kutatási irányokat összefoglalva megállapítható, hogy a vállalkozás jelenségét 4 különböző elemzési szinten vizsgálhatjuk, mely különböző kutatási kérdések megválaszolását segíti elő.

A legtöbb kutató a vállalkozói eredmény vizsgálatát tűzte ki célul, összehasonlítva a vállalkozói tevékenység növekedésre és vállalati teljesítményre gyakorolt hatását a tradicionális versenytársakkal. Az eredmény vizsgálatán kívül a vállalkozási folyamat feltárása is kiterjedt kutatási irány, azaz: a vállalkozók hogyan jutnak el az üzleti lehetőség felismerésétől a lehetőség kiaknázásáig; illetve hogyan használják kapcsolatrendszerüket a szükséges erőforrások megszerzésére, és hogyan mozgósítják közvetlen környezetüket a lehetőség megvalósítása során. Végezetül a kutatások harmadik főbb irányvonala a vállalkozó ellenőrzési körén kívül eső környezetet vizsgálta, mint például a piaci szerkezetből adódó lehetőségeket és akadályokat.

Továbbá, a vállalkozói jelenséget különböző elemzési szinteken lehet eredményesen vizsgálni: egyéni, vállalati, valamint ágazati, földrajzi, regionális, és nemzetközi viszonylatban. A vezető menedzsment szakfolyóiratokban az elmúlt évtizedben megjelent 416 cikket áttanulmányozva, Chandler és Lyon (2001: 107) azt találták, hogy a publikált kutatások 35%-a egyéni, 53%-a vállalati szinten, és 14%-a pedig iparági vagy makrogazdasági szinten vizsgálta a vállalkozói tevékenységet.

Jelen disszertáció a magyarországi kis- és középvállalatok esetén kívánja megérteni a vállalkozás jelenségét, tehát már több éve működő vállalatok (és nem az induló vállalkozások) esetén vizsgálja a vállalkozás folyamatát.

3. A vállalkozó vezetés kutatási kerete

3.1. A vállalkozástan és a vállalkozó vezetés kutatási kérdései

1988-ban Low és MacMillan (1988) *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges* című cikkükben bírálták az elmélet kutatóit, miszerint hiányzik egyértelmű megállapodás a megfigyelési egység tekintetében. A kritika ellenére, mintegy 20 évvel később, Gartner és szerzőtársai (2006) valamint Gartner és Brush (2007) nem sok változást találtak: az elmélet továbbra is túlságosan sok és komplex kutatási témakört fog át ahhoz, hogy a szakértők egyszerre minden kulcstkérdest behatóan tanulmányozhassanak.

Elismerve a vállalkozás jelenségének komplex és dinamikus természetét, a következő táblázattal elsőként megkísérlem a tudományterület kutatási kérdéseit rendszerezni elemzési szintek és megfigyelési egység szerint; valamint az egymást részben átfedő, folytonos változókat elkülöníti egymástól.

4. TÁBLÁZAT: Főbb kutatási kérdések

Elemzési szint	Eredmény	Folyamat	Környezet	KÖZÖS Kérdés
Egyén	Ki a vállalkozó?	Mit tesz a vállalkozó?	Miért válik valaki vállalkozóvá?	Miért az a bizonyos személy?
Induló és kisvállalkozás	Induló vállalkozások hogyan maradhatnak fenn?	Kapcsolati háló szerepe, összetétele, változása?	Mi irányítja a székhely kiválasztását?	Sikeres vállalkozás indítás feltételei?
Vállalat	Milyen eredményeik vannak? Jobban teljesítenek-e?	Hogyan lehet vállalkozói kultúrát kialakítani és megőrizni?	Milyen megújulási kényszer hatására vállalkozik? (pl. iparági életciklus)	Hatékonyság paradoxon feloldása?
Makro	Milyen pozitív makrogazdasági hatás mutatható ki?	Mennyire beágyazott folyamat?	Milyen erők ösztönzik ill. gátolják a vállalkozói aktivitást?	Szabályozási kihívások?
KÖZÖS nézőpont	Gazdasági jelenség	Társadalmi jelenség	Evolúciós jelenség	

A vállalkozás kutatásokon belül „kívülről be” és a „belülről ki” kutatási irányzatokat is el lehet különíteni. A „belülről ki” irányzat előfeltevése szerint a vállalkozó saját képességének és erőfeszítéseinek köszönhetően teremt értéket és jólétet, s ezért a vállalkozói tevékenység magatartásbeli, észlelésbeli és kognitív különbségekkel is magyarázható. Ezzel szemben a „kívülről be” irányzat a környezet hatását vizsgálja az adott térség, régió vagy nemzet vállalkozóinak tevékenységére, vagyis közelebbről azt, hogy miként ösztönözhető és reprodukálható a vállalkozói gondolkodásmód és aktivitás.

Vezető menedzsment szakfolyóiratokban az elmúlt évtizedben megjelent 416 cikket áttanulmányozva, Chandler és Lyon (2001: 107) azt találták, hogy a publikált kutatások 35%-a egyéni, 53%-a vállalati szinten, és 14%-a pedig iparági vagy makrogazdasági szinten vizsgálta a vállalkozói tevékenységet. A kutatások tovább osztályozhatók miszerint gazdasági-, társadalmi vagy éppen evolúciós jelenséggként tekintenek a vállalkozásra.

Az elmélet viszonylag régi fennállása, a kutatók között még mindig nem létezik egy kiemelkedő egységes paradigma (Brown és szerzőtársai, 2001; Busenitz és szerzőtársai, 2003); még mindig hiányoznak a szilárd és tesztelhető elméleti alapok (Sexton és Landström, 2000). Az 1995-ig megjelent menedzsment és vállalkozói tevékenység témájú publikációkat összehasonlítva Aldrich és Baker (1997) arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozói tevékenység jelenségének kutatása relatíve alacsonyszintű konvergenciát mutat. Még fontosabb, hogy a paradigma fejlődésében a koherencia felé történő haladás meglehetősen lassú és behatárolt (Murphy és szerzőtársai, 2006; Shane and Venkataraman, 2000).

A tudományterület fejlődése szempontjából kiemelkedő jelentőségű lenne ezért, ha a vállalkozás kutatók specializálódnának, azaz elköteleznék magukat egy-egy főbb kutatási irányzat mellett, továbbá párbeszédet kezdeményeznének azon kutatótársaikkal, akik ugyancsak azonos elemzési szinten és azonos fókusszal vizsgálódnak (Gartner és Brush, 2007).

Az ajánlást megfogadva, jelen disszertáció fókuszál, és a 4. táblázat egy metszetében vizsgálódik. Az egyén-folyamat metszetében azt vizsgálja, hogy mit tesz a vállalkozó. A vállalkozó vezetés értékteremtő tevékenységének megértése a társadalom számára is lényeges, s így az elméletalkotás a jelenkor kutatói számára egy rendkívül aktuális kihívás. A disszertáció fő kutatási kérdése, hogy a hazai kis- és középvállalatok vezetői milyen

empirikus tapasztalatokkal szolgálnak a vállalkozó típusú vezetés jelenségének megértéséhez? Mit tanulhatunk a vállalkozó típusú vezetők viselkedéséből, amit felhasználhatunk a professzionális menedzsmentben?

3.2. A vállalkozó vezetés empirikus kutatási előzményei

A vállalkozó vezetés kortárs definíciói a lehetőség kereső tevékenység köré csoportosulnak (pl.: Brazeal és Herbert, 1999; Shane és Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997), közös jellemzőjük, hogy a vállalkozást egyfajta „menedzsment módszernek” tekintik: szervezeten belüli, személyhez kötődő, proaktív, célratörő vezetési stílus. Ebben a vonatkozásban a vállalkozói tevékenységet a vállalat stratégiai döntéseiben és az operatív működtetés szabályaiban is felfedezhetjük (Szabó, 2005; Vecsenyi, 2002). A vállalkozó vezetés igyekszik megteremteni és állandósítani a szervezet innovációs képességét és fogékonyságát az újítások iránt. Képes változásokat elindítani, illetve gyorsan és rugalmasan reagálni a változásokra.

A vállalkozási folyamat során a vállalkozó vezető új értéket teremt azáltal, hogy felismeri az új lehetőségeket, megszerzi az erőforrásokat és kialakítja az erőforrások felhasználásának szervezeti kereteit (Bhave, 1994; Wickham, 2006). Egy vállalkozó vezető megragad bármely ígéretes üzleti lehetőséget, tekintet nélkül a szervezet birtokában lévő erőforrások mennyiségére és jellegére (Stevenson, 2006; Brazeal és Krueger, 1994). Következésképpen, a vállalkozó vezetők olyan személyek, akiknek ambíciói túlmutatnak jelenlegi erőforrásaikon és kitartóan küzdenek egy-egy lehetőség megvalósításáért (Stevenson és Amabile, 1999; Timmons, 1994).

Annak ellenére, hogy a vállalkozó vezetés fogalma már régóta ismert, olyanok termékeny munkája növelte mind kiterjedtségét, mint mélységét mint Burgelman (1984), Stevenson és Gumpert (1985), Timmons (1994), a jelenség empirikus vizsgálata mégis gyerekcipőben jár (Sexton and Landström, 2000). Ennek következtében hiányzik a szilárd és verifikálható elmélet. A vállalkozó vállalatok jelenségének megértéséhez viszont szükséges az egyes kulcsfontosságú változók érvényes és megbízható mérése, elemzése és értelmezése. Sajnos ez idáig csak kevés magyarázó változó érvényessége igazolt (Brown és szerzőtársai, 2001: 953) annak ellenére, hogy néhány figyelemre méltó tanulmány már megszületett.

A vezetők szervezeten belüli vállalkozói tevékenységét elsők között Miller (1983) tesztelte empirikusan. A Miller (1983) által kifejlesztett skála a vállalatok vállalkozási hajlandóságát méri három dimenzió: a kockázatvállalás, az innovativitás valamint a proaktivitás alapján. Ezt a mérési eszközt később Covin és Slevin (1986; 1989) továbbfejlesztette és két új dimenzióval gazdagították: a növekedési hajlam és az agresszív, versengő magatartás. Covin és Slevin mérési skálája a mai napig sok más kutató munkájának alapjául is szolgált (a teljesség igénye nélkül például Barringer és Bluedorn, 1999; Stopford & Baden-Fuller, 1994) annak ellenére, hogy Zahra (1993) több ízben bírálta.

Zahra (1993) majd Brown és szerzőtársai (2001) kétségeiknek adtak hangot a változók érvényességével kapcsolatban, miszerint a kérdőív részben átfedő jelenségek mérésére fókuszál miközben a vállalkozás leglényegesebb jellemzőjét – a lehetőség keresés és erőforrás hiány mértékét – figyelmen kívül hagyja, semmilyen formában sem méri. Zahra bírálatában továbbá hangsúlyozta, hogy ezek a mérési eszközök elsősorban részben egymással átfedésben lévő szempontokat vizsgálnak, valamint nem mérik közvetlenül, hogy a cégek milyen mértékig vesznek részt a lehetőségek felismerésében és kihasználásában. A vállalkozó definíciója, mint kreatív és innovatív személyiség, nem elégséges. Vannak olyan innovatív gondolkodók, akik sohasem jutnak el odáig, hogy megvalósítsák üzleti ötleteiket.

Mintzberg korai munkássága óta (1975) a szakirodalom számos vállalkozó szerepet azonosított. Ismert többek között a technológiai újító (lásd: Block és MacMillan, 1993; Maidique, 1980), az innovációs bajnok (lásd: Shane, 1994), a felsővezető szponzor (lásd: Rothwell és szerzőtársai, 1974) vagy a tudás bróker (lásd: Hargadon, 1998, 2002; Hargadon és Sutton, 1997; 2000). Annak ellenére, hogy ezek a szerepek egytől-egyig lényegi aspektusokat ragadnak meg, mégsem fedik le teljesen a vállalkozó vezetőkkel szemben támasztott elvárásokat. Ezek a szerepek nem adják vissza, nem tükrözik a vállalkozói viselkedést teljes körűen, hiszen épp a lényeges vonásokat veszítik szem elől: a „vérbeli” vállalkozók nemcsak felismerik a lehetőségeket, de minden esetben meg is próbálják azokat valósítani még akkor is, ha a szükséges erőforrások nem állnak rendelkezésükre.

Brown és szerzőtársai (2001) szintén ezt a hiányosságot vélik a legnagyobb leküzdendő akadálynak a tudományos közösség számára. Az elméletet csak abban az esetben lehetséges fejleszteni és elmélyíteni, amennyiben a kutatók a lehetőség-alapú definícióhoz visszatérnek felméréseik megtervezésekor.

5. TÁBLÁZAT: Vállalkozói hajlandóságát vizsgáló kvantitatív kutatások összehasonlítása

Szerző	Év	Ország	Vállalkozások mérete	Iparág	Minta	Faktor analízis
Covin & Slevin	1986	USA	nagy	Termelés	200+	☒
Covin & Slevin	1989	USA	kicsi	Termelés	344	☒
Lumpkin & Dess	2001	USA	közepes-nagy	Vegyes	131	☒
Antoncic & Hisrich	2001	Szlovénia/ USA	közepes-nagy	Termelés	141/50	☒
Brown et al.	2001	Svédország	n.a.	n.a.	1233	☒
Kemelgor	2002	Hollandia/ USA	nagy	Termelés	4/4	☒
Wiklund & Shepherd	2005	Svédország	kicsi	Vegyes	413	☒

n.a.: nincs adat, nem derül ki a kutatásból

Az 5. táblázat saját kutatásaim alapján, a témában leginkább meghatározó kvantitatív módszertant alkalmazó empirikus kutatásokat hasonlítja össze. A táblázat rendszerezése is jól rámutat a kutatások hiányosságaira, illetve egyoldalúságaira, mely tekintetében több kritika is megállapítható:

- Először, a kutatók jellemzően termelő vállalatokat vizsgáltak. A szolgáltató vállalkozások, amelyek a gazdaság egyik leggyorsabban növekvő ágazatát képviselik, kevés figyelmet kaptak (Zahra és szerzőtársai, 1999). Ráadásul az egy iparágra való koncentráció negatív hatása, hogy a kutatások nem tudnak építeni az iparágak közti strukturális és versenydinamikai különbségekre.
- Másodszor, a hipotézisek tesztelésére faktor elemzés módszertanára támaszkodtak kivétel nélkül. A faktoranalízis alkalmazhatósága vitatott, tekintve, hogy a változók esetén a normalitás feltétele nem teljesül. A módszertannal kapcsolatban Chandler és Lyon (2001: 108) sajnálattal állapították meg, hogy a korszerű matematikai-statisztikai módszerek alkalmazása nem jár együtt a kutatási munka minőségi javulásával. Zahra

és szerzőtársai (1999a) a vállalkozó vezetés előfeltételeit, illetve következményeit vállalati szinten vizsgáló 45 publikáció összehasonlítását értékelve, azok módszertani egysíkúságát kifogásolták, s a kutatási modellek teszteléséhez elengedhetetlen módszertani kreativitásra hívták fel a figyelmet.

Mindemellett Aldrich és Martinez (2001: 53) álláspontja szerint a vállalkozói tevékenység jelenségének kutatásában a kvalitatív módszertanra épülő, induktív jellegű vizsgálatok dominanciája egyben a tudományterület fejletlenségére is utal. Hasonló következtetésre jutott Oviatt és McDougall (2005: 40) is, akik a feltáró jellegű kutatások helyett magyarázó modellek és deduktív hipotézisek tesztelésére alkalmas elemzési módszerek alkalmazását sürgetik.

- Harmadszor, a kutatások többsége amerikai adatbázisokon alapszik, annak ellenére, hogy Európára nagyobb különbségek a jellemzők országok és régiók között (Huse & Landström, 1997), csak néhány próbálkozás volt arra, hogy megmutassa a különbségeket a vállalkozói tevékenységekben fejlődő piacokon.
- Végül, az elmélet fejlesztése szempontjából még mindig megválaszolatlan Gartner (1988) kérdése, miszerint mi különbözteti meg a vállalkozó típusú vezetők lehetőségvezérelt viselkedését a konvencionális menedzsment feladatoktól?

Fentiek alapján a Magyarországi vállalatvezetők vállalkozó tevékenységének empirikus vizsgálatával célozom az irodalomban beazonosított „rések” betöltése nagy mintás, szolgáltató iparágakat is tartalmazó kérdőíves felméréssel. A disszertációm elméleti hozzájárulása, hogy elsőként új kontextusban, feltörekvő piacon – Magyarországon – teszteli a vezetők lehetőség-kereső és kiaknázó viselkedését. Végezetül, Zahra és társai (1999) javaslatát követve módszertani újítást is célul tűztem ki, s elsőként a vállalkozó vezetőket a statisztikailag megbízhatóbb többdimenziós skálázás (multidimensional scaling, MDS) módszerével válogattam le.

3.3. A vállalkozó vezetés kutatásának vizsgálati kerete és hipotézisek megfogalmazása

A disszertáció két alapvető feltételezésre épül.

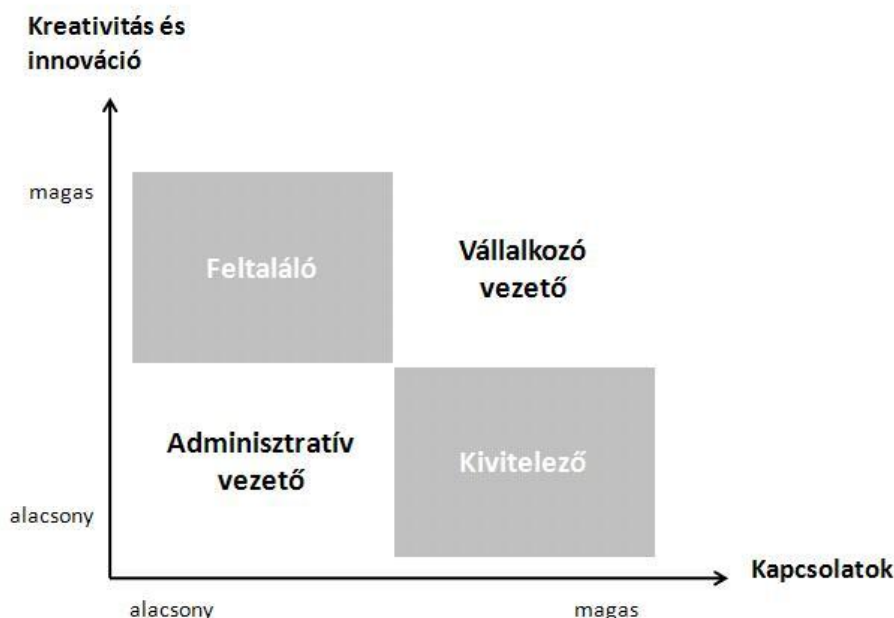
1. Vállalkozó az a szervezet, amelyben a döntéshozók vállalkozón viselkednek. Minden szervezetet egyének irányítanak, ezért a vállalkozó tevékenység vezetési stílust takar. Így a vállalkozói tevékenység a hagyományosan vett kezdő, illetve a kisvállalkozói környezettől nagyon eltérő kontextusban is felismerhető, ahol a vállalkozó vezető nem tulajdonos, hanem alkalmazott. Folyamat-szemléletű megközelítésben a hangsúly eltolódik a „ki a vállalkozó” kérdésről a vállalkozási folyamat megértése irányába.
2. A vállalkozó vezetők felismerik és keresik az erőforrások újrapirosításából származó üzleti előnyöket tekintet nélkül arra, hogy a felhasznált erőforrásnak ki a tulajdonosa. A kezdetleges vállalkozói tevékenység-értelmezésekkel szemben feltétel, hogy a vezető ambíciói túl is mutassanak jelenleg birtokolt erőforrásain, mint például tőke vagy tudás.

A vállalkozói tevékenység magatartástudományi megközelítése új tudományos kihívás elé állította a kutatóközösséget: hol húzódik a határ az adminisztratív és a vállalkozó vezetők magatartása között, miben különbözik munkájuk. Vezetők irányító munkáját már több menedzsment kutató definiálta, illetve csoportosította. Mintzberg (1975) például arra a következtetésre jutott, hogy a vezetői munka meghatározott tevékenységek sorozata, amely tevékenységek szerepelvárásként jelentkeznek a vezetővel szemben. A vezetői szerepek egy adott pozíció betöltőjének viselkedésére vonatkozó elvárások, ahol magát a viselkedést az elvárások szabják meg (Bakacsi, 1996: 163). Azt, hogy ki, miként fogja fel a tőle elvárt szerepeket, az illető hiedelmei, attitűdje, ismeretei és tapasztalatai egyaránt befolyásolják.

A vállalkozó és az adminisztratív vezetők között tehát a legnagyobb különbség, hogy ugyanazon feltételek között az adminisztratív vezetők egészen másként viselkednek. A kreativitás és innováció mellett a megvalósításhoz szükséges kapcsolatok vizsgálata tovább színesíti a képet a vállalkozó vezetők megértésében (2. ábra). A kapcsolatokon

keresztüli megvalósítás az a dimenzió, mely elkülöníti a feltalálókat (inventorokat) és a valódi vállalkozó vezetőket, mivel az utóbbiak üzleti környezetbe ültetik át az ötleteket.

4. ÁBRA: Ki a vállalkozó?



Forrás: Vecsenyi (2003: 32) alapján

A magatartásbeli különbözőségük arra vezethető vissza, hogy másként érzelik a szerepük szerint tőlük elvárt viselkedést. Az egyének (és szervezetek) tudásukban, képességeikben, motivációikban és egyéb adottságaikban eltérőek, ezért különböznek egymástól abban, hogy milyen ötleteket tudnak és akarnak megvalósítani, továbbá különböznek abban is, hogy milyen alkalmakat tudnak és akarnak megragadni, illetve hogyan élnek velük. Célszerűnek látszik éppen ezért a vállalkozó vezetői szerepekkel kapcsolatban hipotézisek megfogalmazása.

A vállalkozó vezetői szerepek vizsgálatához Timmons vállalkozói folyamatok modelljére (Timmons, 1994) építve feltételezem, hogy egy lehetőség azonosítása és kihasználása a vállalkozó, a lehetőség melletti kitartás, a tökéletlen vagy hiányos erőforrások leküzdése és a társadalmi tőke startégiai felhasználása közötti egyensúly meglétét igényli (6. táblázat).

6. TÁBLÁZAT: Vállalkozó magatartást elősegítő tényezők

Timmons modell	Javasolt modell
Lehetőség vezérelt	Kitartás
Szűkös erőforrások	Tökéletlen vagy hiányzó erőforrások
Csapat	Társadalmi tőke

Timmons eredeti modellje szerint a vállalkozók lehetőségek felbukkanása, beazonosítása által ösztönzött vezetők, akik rendszerint egy csapatban dolgoznak és jellemzően szűkös erőforrásokkal rendelkeznek. Kvalitatív kutatásom alapján javaslom a Timmons modell továbbfejlesztését.

- Elsőként azt, hogy önmagában a vezető a lehetőség vezéreltsége nem elégséges feltétel, hiszen elengedhetetlen, hogy a vállalkozó vezető a kezdeti nehézségek ellenére is kitartsa az adott lehetőség megvalósítása mellett.
- Másodszor nem önmagában az erőforrások szűkössége, hanem a tökéletlen vagy hiányzó erőforrások leküzdése teszi őt igazán vállalkozóvá. Ha képes túljutni az akadályokon, akkor igazi versenyelőnyre tehet szert.
- Harmadszor, nem a vállalkozói csapatnak kell valamennyi erőforrást előteremteni, hanem a vállalkozó vezetők stratégiaiilag építik kapcsolataikat, és készek környezetük mozgósítani az alapvető pénzügyi és emberi erőforrások megszerzése érdekében.

3.3.1. Vállalkozó vezetés és kitartás

Kvalitatív esettanulmányok alapján a vállalkozó vezetők feltételezhetően a kudarcokban nem problémát, hanem fejlődési lehetőséget látnak. Lehetőséget arra, hogy kiküszöböljék a hibáikat és megalapozzák a jövőt. A vállalkozók kitartóan hisznek ötletük, elképzelésük megvalósíthatóságában, ezért meglepetések, megszorítások és akadályok ellenére is követik hosszú távú céljaikat.

A vállalkozó vezető aktívan figyeli a piac minden rezdülését, ötleteit folyamatosan teszteli, miközben igyekszik tanulni a hibákból, visszajelzésekből. Új ötleteket merít mások sokrétű véleményéből, tapasztalataiból és megközelítéseiből, amelynek köszönhetően fokozatosan kirajzolódik vállalkozásának végleges üzleti modellje. A lehetőségek életre

keltésének fentiekben leírt folyamata konzisztens a vállalkozói tevékenység evolúcionista elméletével (vö. Weick, 1979), amely azt hangsúlyozza, hogy a vállalkozó nagyon ritkán látja a folyamat végét már a kezdet kezdetén. Ennek kézenfekvő magyarázata az, hogy egészen addig nincs „vég”, amíg a lehetőség nem ölt egzakt formát. A vállalkozó vezető proaktív módon szembesül a jövővel, fel akarja építeni azt, amiről úgy gondolja, hogy szükséges (Leavitt, 1987). Ezért a folyamat rendszerint tapogatózással indul, egy iteratív válasz-felelet cselekvési folyamat során forr ki a világos, tiszta jövőkép (Mosakowski, 1997; Berger és Luckmann, 1967). Természetesen ez még nem jelenti azt, hogy a vállalkozók „vakon” cselekednének. Csupán azt, hogy magabiztosan hiszik az üzleti modelljükből hiányzó elemek elvárásaik szerint menet közben ki fognak rajzolódni.

Ehhez nem csupán találékonyságra van szükségük, de kitartásra és nem utolsó sorban bátorságra. Állhatatos, kemény munkára van szükség ahhoz, hogy a jövőkép ne csupán álmom maradjon. Az ismeretlenbe, a bizonytalanba lépés – amint azt a forradalmi újítások megkövetelik – mindig áldozattal jár. Sőt, a vállalkozó vezetők elköteleződése abban is megmutatkozik, hogy konokul, növekvő fanatizmussal kitartanak elképzelésük mellett és akár hajlandóak rövidtávú veszteséget is elviselni, mintsem feladják céljaikat (Leifer és szerzőtársai, 2000).

Hipotézis 1: A lehetőség iránti elkötelezettség jelentősen nagyobb lesz erős vállalkozó vezetés estében, mint gyenge vállalkozó vezetés esetében.

A H1 hipotézis illusztrálására következzen egy eset-példa:

„Miután az egyik ígéret után a másik is füstbe ment, a kollégáimon egyre inkább úrrá lett a pánikszzerű félelem az egyre növekvő anyagi bizonytalanság láttán. Némelyikük már régen megbánta vakmerőségét, hogy biztos állami állását az egyéni vállalkozás bizonytalan vizeire cserélte. Mindent elkövettem annak érdekében, hogy javítsam a közhangulatot és meggyőzzem őket arról, érdemes a programunk fejlesztésén tovább dolgoznunk – még akkor is, ha egyelőre nincs megrendelő a látókörünkben. Előbb vagy utóbb egy megrendelő elő fog állni, és akkor legalább lesz valami kész a számára....

És ekkor történt, hogy felfedeztem egy másik zsenit, akit azonnal be akartam venni a cégünkbe. A munkatársaim, akik sokkal jobban szenvedtek a nyomasztó bizonytalanságtól és anyagi kiszolgáltatottságtól, mint én, megálljt parancsoltak. Úgy érezték túl korai még növekednünk. Ez a nézeteltérés volt az első jele annak, hogy céljaink nagyon különböznek egymástól. A munkatársaim tisztességes fizetésre vágytak, amíg én az üzleti birodalmunk felépítését álmodtam meg” (Bojár, 2005: 22-23).

Fontos felismerés továbbá az is, hogy a vállalkozó vezetők a lehetőség mellett kötelezik el magukat, s nem egy bizonyos termék vagy szolgáltatás mellett. Kvalitatív esettanulmányok például feltárták, hogy a vállalkozók rendszerint nem a kezdet kezdetén elképzelt piacokon érnek el sikereket (például a Graphisoft példájánál maradva célfelhasználók nem a kezdetben megcélzott csővezeték tervező szoftvereket használó nagyvállalatok, hanem az építészek lettek). Ebből következőleg, a vállalkozás tanulási folyamat végeredménye, amelynek során az üzleti modell hiányzó elemeit menet közben kipótolni, az eredeti elképzelést formálni és módosítani kell vagy akár teljes egészében újragondolni kell.

3.3.2. Vállalkozó vezetés és tökéletlen vagy hiányzó erőforrások

Függetlenül a szervezet korától és méretétől, a szükséges mennyiségű és minőségű erőforrás előteremtése szinte minden szervezetben probléma lehet, már csak azért is, mert nehéz előre felbecsülni a vállalkozás tényleges szükségleteit. A vállalkozó vezetők azonban nemcsak szűkös erőforrásokkal, de kifejezetten erőforrás résekkel (tökéletlen illetve hiányzó erőforrásokkal) is küzdenek méghozzá azért, mert a vezető a lehetőségek mérlegelésekor nem a rendelkezésére álló erőforrások teljes kihasználására koncentrál, hanem a potenciális hozamra. Ezért több mint valószínű, hogy a megvalósítás során az erőforrás lesz a szűk keresztmetszet. Egy erőforrás-rés számos formát ölthet: lehet valamilyen ismeret, tudás hiánya, de lehet akár a működő tőke szűkössége is.

A korábbi kutatások hallgatólagosan azon a feltételezésen alapultak, hogy a szervezet növekedésének támogatásához több erőforrás általában jobb, mint a kevesebb. Ez a nézet azonban figyelmen kívül hagyja azt az igen fontos megfigyelést, miszerint az erőforrások felhalmozása hatékonysághoz vezet (Penrose, 1959) még akkor is, ha az erőforrás készletek rugalmasságot biztosítanak bizonyos stratégiai lehetőségek nyitva hagyásához. Wiseman és Bromiley (1996) azt találta, hogy az erőforrás készletek felhalmozása negatívan befolyásolja a szervezet teljesítményét, ami összhangban van Simon (1957), illetve March és Simon (1958) véleményével, akik szerint a „ráhagyásos” erőforrás tervezés szuboptimális magatartáshoz vezet. Következésképpen, a vállalkozó vezetők számára az erőforrás felhalmozás produktív lehetőségek elfecskülésével ér fel.

Mi több, az sem garantált, hogy az erőforrásban „dúskáló” vállalat versenyelőnyt élvez az erőforrás-szegény vállalattal szemben (Mishina és szerzőtársai, 2004). Katila és Shane (2005) kimutatta, hogy a kevés szereplős, versenyszegény, erőforrásban bővelkedő, nagy kereslettel jellemezhető környezetek kizárólag az inkrementális újítások piacra kerülését ösztönzik. Eredményeik valójában az ellenkezőjét igazolták, azaz a sokszereplős, erőforrás-szegény és kisméretű piacokon az egymással intenzíven versengő vállalatok sarkallják egymást a minél gyorsabb és hatékonyabb innovációra.

Az erőforrás-rések leküzdése olyan innovatív megoldásokra sarkallhatja a vállalkozó vezetőket, amelyek révén a hátrányból versenyelőny születik (Rao és Drazin 2002; Jarillo 1989). A vállalkozó vezetők gyakran ezeket az erőforrás réseket úgy „tömik be”, hogy

kilépnek a megszokott „csináljuk jobban, mint a versenytársak” gondolkodási sémából és megálmodnak egy teljesen új, merész elképzelést.

Napjaink kutatásai rávilágítanak arra, hogy az erőforrás rések a vállalkozói és annak keretében az innovációs tevékenységet katalizálják, azaz előmozdítják. Mialatt a vállalkozó folyamatosan tanul és tovább próbálkozik egészen addig, amíg új vagy komplementer erőforrásoknak köszönhetően érték-innovációt hoz létre (Christensen, 2003). Az így megszülető úttörő eljárások azonban teljesen más értéket közvetítenek a fogyasztók számára, mint a versenytársak által kínált „hagyományos” megoldások. Közismert, hogy egy lehetőség megvalósíthatósága még nem jelenti azt, hogy az nyereséges is.

Hipotézis 2: Az átmeneti erőforrás hiányok sokkal gyakoribbak lesznek erős vállalkozó vezetés esetén, mint gyenge vállalkozó vezetés esetén.

A H2 Hipotézis illusztrálására következzen két eset-példa:

A magyar Graphisoft volt az első kisvállalkozás, amelyik 3 dimenziós, személyi számítógépen futtatható modellező szoftvert fejlesztett ki az 1980-as évek közepén. A hidegháború alatt Nyugat- és Kelet-Európát vasfüggöny választotta ketté, ami többek között azzal járt, hogy a nyugati termékek behozatala a szocialista keletre embargó alatt volt. Abban az időben Magyarországon a CoCom (a Coordinating Committee for Multilateral Export Controls rövidítése) szankciói voltak érvényben, amelyek tiltották a fejlett computer-technológia importját. Emiatt a Graphisoft alapítóinak egyszerűen nem állt módjukban nagyteljesítményű számítógépeken dolgozni. A kezdeti hátrány, azaz hogy a nagyteljesítményű számítógépekhez a magyar fejlesztőknek nem volt hozzáférésük, hamarosan előnnyé vált. A nyugati versenytársak számára a személyi számítógépek piacának meghódítása eleinte nem tűnt gyümölcsöző lehetőségnek, mert túlságosan kicsinek ígérkezett. Ezzel szemben a kis magyar vállalkozás terméke – az import kényszerből adódóan – remekül helytállt a niche piacon.

Egy másik magyar vállalkozás, a Kürt Zrt. alapítóit szintén sújtotta az import embargó az 1980-as években. Mivel az embargo a számítógép alkatrészek utánpótlására is vonatkozott óriási nagy hiány mutatkozott. A két fivér 1989-ben megalapította saját alkatrész javító és gyártó vállalkozását. Ekkor már viszonylag nagy gyakorlatra tettek szert házi készítésű alkatrészek gyártásában, eleinte fizikai sérülések, idővel azonban IT katasztrófák okozta adatvesztések helyreállítását szolgáló technológiák terén. A mindennapos kihívásokkal való küzdelem során lépésről-lépésre, egy forradalmian új technológiának köszönhetően, az adatmentés és információbiztonsági szolgáltatások piacvezetőjévé nőtte ki magát. (www.kurt.hu letöltés 2007 szeptember)

3.3.3. Vállalkozó vezetés és társadalmi tőke

Végül de nem utolsó sorban a vállalkozó vállalatok által követett stratégiai irányvonal meglehetősen nagy erőforrás igény elé állítja a vállalatot (Wiklund és Sheperd, 2005). A vállalkozói magatartás szempontjából nem az az érdekes, hogy milyen erőforrásnak van híján a szervezet, hanem csupán az, hogy sikerül-e beszerezni, illetve pótolni azt a bizonyos erőforrást. A vezetőnek túl kell lépnie szűk, közvetlen csapatán és mozgósítani kell társadalmi tőkéjét annak érdekében, hogy a vállalkozás változó erőforrásigényeit hatékonyan ki tudja elégíteni.

A sikeres vállalkozók rutinosan keresik az új kapcsolatokat olyan személyekkel, akik valamilyen kritikus erőforrás, illetve információ birtokában vannak (Cook, 1992). Ez egyben azt is jelenti, hogy a vállalkozó vezetők „számító” módon keresik a kapcsolat-felvételi lehetőségeket. Korábbi kutatások (vö. Elfring és Hulsink 2007; Szabó, 2007; Hite, 2005; Larson és Starr 1993) tanulsága szerint a vállalkozó vezetők kapcsolatrendszere dinamikusan változik. Amennyiben például egy vállalkozó kapcsolatrendszere „kiürül”, azaz a szükséges erőforrásokhoz és információkhoz már nem képes hozzáférni, akkor új kapcsolatok kiépítéséhez kezd.

A vállalkozó vezető – mint a szervezet képviselője – személyközi kapcsolatai a vállalat számára olyan értékes csatlakozási pontokat jelentenek, amelyek mozgósításával hatékonyan lehetséges a vállalat erőforrás, illetve információs szükségleteit kielégíteni. Woo és szerzőtársai (1992) azt figyelték meg, hogy a vállalkozó vezetők nagyobb

mértékben támaszkodtak például a „bennfentes” szakértő információforrásokra, mint nyilvános forrásokra. Egyik tanulmányában Uzzi (1997) kimutatta, hogy a vállalkozók fontos tranzakciók megvalósításakor nem csupán kicserélték, hanem egyesítették és kombinálták ismereteiket és erőforrásaikat, szemben a tisztán piaci érintkezéssel. Kutatásuk során Mangham és Pye (1991) azt figyelték meg, hogy a vállalkozó vezetők – miközben különböző személyekkel „átbeszélnek” ötleteiket – egyre tisztábban és tudatosabban látják, hogyan öltenek azok majd testet.

Davis és szerzőtársai (2006) megfigyelték, hogy azok a kezdő vállalkozók, akik a személyes kapcsolati hálózatuk fejlesztése érdekében beléptek kereskedelmi kamarákba vagy szövetségekbe, kizárólag akkor tudtak valós „kapcsolati járulékot” realizálni, ha időt és energiát nem kímélve aktív szerepet vállaltak a kamara vagy a szövetség életében, agresszíven keresték az új kapcsolódásokat a találkozókra és megbeszéléseken. Gaál és Szabó (1999: 37) rámutattak arra, hogy azok a vezetők képesek a környezet egyre fokozódó kihívásainak megfelelni, akik felismerik a kooperáció és együttműködés fontosságát, akik igyekeznek megismerni, alkalmazni és továbbfejleszteni a mások által kidolgozott megoldásokat.

Összefoglalva, egy vezető „megfelelő” összetételű társas viszonyokba beágyazott kapcsolatrendszerrel sokkal hatékonyabban tud akár külső, akár belső erőforrásokat mozgósítani céljai elérése végett, mint azok a vezetők, akiknek az összeköttetések kevésbé befolyásosak. A vállalkozó vezetők ezért összpontosítják erőfeszítéseiket és cselekednek, készek mozgósítják környezetüket, hogy a lehetőségből eredmény szülessen.

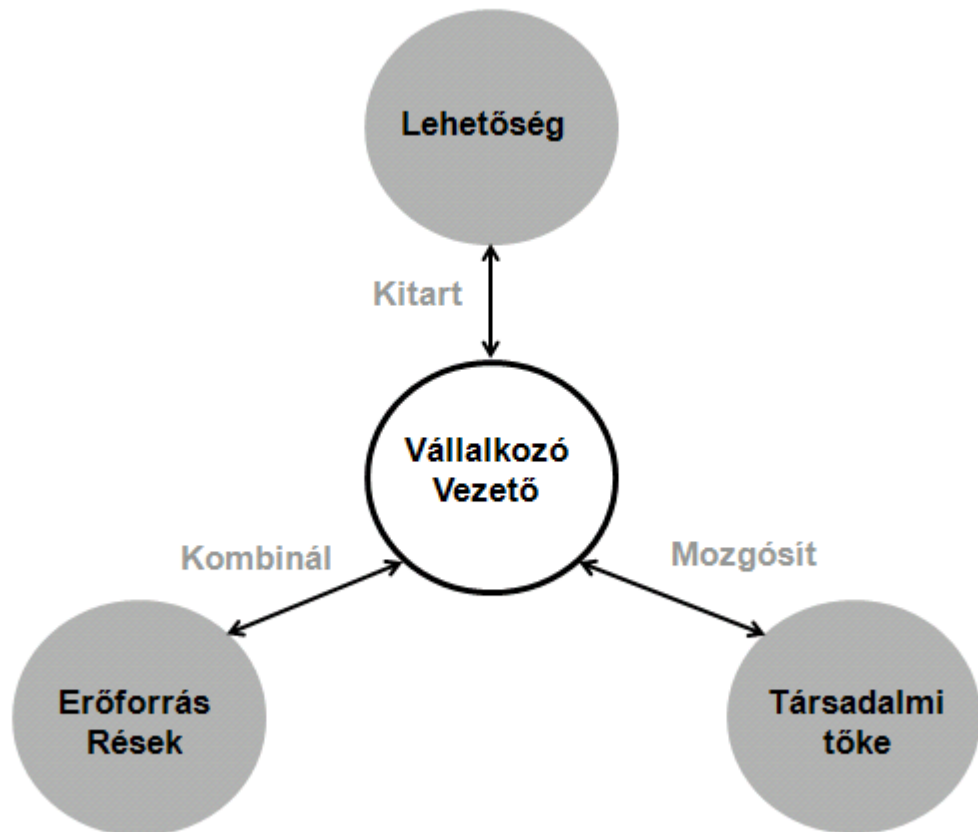
Hipotézis 3: A társadalmi tőke stratégiai fejlesztése a hiányzó erőforrások megszerzése érdekében jelentősen nagyobb erős vállalkozó vezetés, mint gyenge vállalkozó vezetés esetén.

A H3 Hipotézis illusztrálására következzen egy eset-példa:

Abban az időben, amikor kerestük a Graphisoft potenciális ügyfeleit, az Apple Inc. éppen személyi számítógép értékesítését kívánta fellendíteni, s ennek érdekében szoftverfejlesztőket és programozókat próbált megnyerni, hogy Apple gépeken dolgozzanak s ezáltal lendítsék fel a maguk és a gépek iránti keresletet is... 1983 őszén, a müncheni Renser Kiállításon talált végül is egymásra az Apple és a Graphisoft, léptek stratégiai szövetségre. Az Apple hajlandó volt felkarolni a magyar induló vállalkozást cserébe azért, hogy programjukat Apple gépeken fejlesztik tovább, a program tulajdonjoga pedig a Graphisoft tulajdonában marad. A müncheni kiállítás után a fiatal csapat már negyedik, a legújabb Lisa számítógépeken folytathatta a munkát. „Ez több volt, mint egy egyszerű stratégiai szövetség, mivel olyan nagyvonalúak voltak, hogy az egész elosztási láncuknak bemutattak minket. Az ekkor megszerzett kapcsolatok alkották a későbbi saját elosztási rendszerünk, valamint a nemzetközi terjeszkedésünk vázát... Egy ilyen hálózatot, kapcsolatrendszert csak súlyos dollármilliók árán tudtunk volna saját magunk kiépíteni, ennek pedig akkor meglehetősen híján voltunk”. (Bojár, 2005: 40).

Annak érdekében, hogy átfogó képet kapjunk a vállalkozó vezetői szerepekről, a következő, 4. ábra a feltételek – szerepek – folyamat kapcsolatot igyekszik megragadni egy magasabb absztrakciós szinten. A modellszerű ábrázolást Davidsson (2004: 36) javaslata alapján is fontosnak tartom, minthogy segíti a vizsgált probléma lényeges összefüggéseinek kiemelését, valamint az empirikus kutatási eredmények következetesebb általánosíthatóságát.

5. ÁBRA: Vállalkozó vezetői szerepek a disszertáció kontextusában



A modell középpontjában a vállalkozó vezető áll, akinek célja egy üzleti lehetőség megragadása. A vállalkozó vezető a lehetőség megvalósítása érdekében kitartóan küzd a felmerülő nehézségek ellenére is. Az új lehetőségek gyakran a különböző nézőpontok vagy akár a látszólag egymásnak ellentmondó ötletek összekapcsolásából fakadnak. Mindehhez a személyközi kapcsolatrendszer szállítja azokat az új információkat, amelyek alapján piaci rések és lehetőségek tárulnak fel. Amennyire a kapcsolatokról eredő információ befolyásolhatja egy lehetőség felismerését, olyan mértékben a beazonosított lehetőség megvalósítása is hatással van a vállalkozó kapcsolatrendszerére. A lehetőség kiaknázása érdekében a vállalkozó vezetőnek továbbá elő kell teremtenie a szükséges erőforrásokat. Emiatt egyrészt új kapcsolatok után kutathat, másrészt meglévő erőforrásai újrakombinálásával a kezdeti lehetőséget alakíthatja, módosíthatja.

3.4. Vizsgálati keret és hipotézisek összefoglalása

Disszertációmban az egyén-folyamat metszetében vizsgálom, hogy mit tesz a vállalkozó. A vállalkozó vezetés értékteremtő tevékenységének megértése a társadalom számára is lényeges, s így az elméletalkotás a jelenkor kutatói számára egy rendkívül aktuális kihívás. A disszertáció fő kutatási kérdése, hogy a hazai kis- és középvállalatok vezetői milyen empirikus tapasztalatokkal szolgálnak a vállalkozó típusú vezetés jelenségének megértéséhez? Mit tanulhatunk a vállalkozó típusú vezetők viselkedéséből, amit felhasználhatunk a professzionális menedzsmentben?

A magyarországi vállalatvezetők vállalkozó tevékenységének empirikus vizsgálatával célozom az irodalomban beazonosított „rések” betöltése, nagy mintás, szolgáltató iparágakat is tartalmazó kérdőíves felméréssel. A disszertációm elméleti hozzájárulása, hogy elsőként új kontextusban, feltörekvő piacon – Magyarországon – teszteli a vezetők lehetőség-kereső és kiaknázó viselkedését. Végezetül, Zahra és társai (1999) javaslatát követve módszertani újítást is célul tűztem ki, s elsőként a vállalkozó vezetőket a statisztikailag megbízhatóbb többdimenziós skálázás (multidimensional scaling, MDS) módszerével válogattam le.

A vállalkozó vezetők leválogatása után 3 előre megfogalmazott hipotézis segítségével tesztelem a vállalkozói szerepek és a vállalkozó vezetés kapcsolatát, nevezetesen:

Hipotézis 1: A lehetőség iránti elkötelezettség jelentősen nagyobb lesz erős vállalkozó vezetés estében, mint gyenge vállalkozó vezetés esetében.

Hipotézis 2: Az átmeneti erőforrás hiányok sokkal gyakoribbak lesznek erős vállalkozó vezetés esetén, mint gyenge vállalkozó vezetés esetén.

Hipotézis 3: A társadalmi tőke stratégiai fejlesztése a hiányzó erőforrások megszerzése érdekében jelentősen nagyobb erős vállalkozó vezetés, mint gyenge vállalkozó vezetés esetén.

4. A vállalkozó vezetés empirikus vizsgálata

Amint azt korábban már részletesen bemutattam, a vállalkozói tevékenység jelenségének kutatásában mindeddig domináltak a kvalitatív módszertanra épülő, induktív jellegű vizsgálatok, ami a tudományterület fejletlenségére is utal.

A legutóbbi időkhöz Howard Stevenson (1983) „vállalkozói hajlandóság” (entrepreneurial orientation) mérőszáma jelentette a kvantitatív kutatások nagy többségének alapját (lásd bővebben 5. táblázat). Az első módszertani irányváltást Brown és szerzőtársai (2001) vizsgálata jelentette, melyhez egy új, kibővített és részben eltérő tartalmú skálát alkottak meg. Még ez a mérőskála sem tekinthető azonban általánosan elfogadottnak, talán éppen azért nem, mert a jelenség megértésében leíró jellegű, a folyamatszemlélet tekintetében pedig hiányosságokat mutat fel, tehát előrejelzési pontossága alacsony megbízhatóságú. Ezért további kutatómunkám során fontosnak tartom egy olyan skála kialakítását és tesztelését, mely alkalmasabb a vállalkozói tevékenység jelenségének megértéséhez. Ennek érdekében az eredeti koncepcióhoz nyúlok vissza, természetesen figyelembe véve a rendelkezésre álló, korábban bemutatott kutatási eredményeket.

Hipotéziseimet alapvetően közvetett (elvont mutatókon keresztül) kvantitatív, többváltozós statisztikai elemzési módszerekkel lehetséges tesztelni egy jól strukturált, felhasználóbarát kérdőíves felméréssel. A kérdőív kialakítása során korábbi kutatási tapasztalataimat használtam fel, így például a „Versenyképesség kutatás” (Chikán és Czakó, 2005) módszertanát. A szakirodalom és saját kvalitatív kutatási eredményeim alapján állítottam össze egy online kérdőívet, amelyet először 2008 október és november havában 80 fős mintán teszteltem. A kérdőívek kiértékelésénél és a kapcsolatok vizsgálatánál SPSS 14.0 programcsomagot, és az azon keresztül elérhető ökonometria és statisztikai elemzési eszköztárat használtam fel.

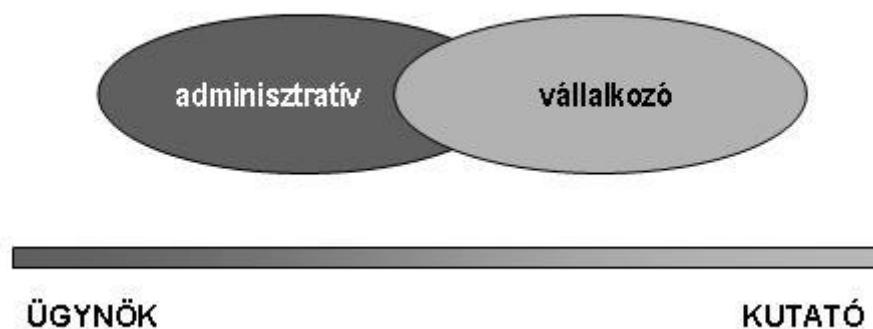
Az eredmények valamint a doktori tervezetem 2009. március 12-én tartott védésen kapott opponensi visszajelzések alapján az eredeti hipotéziseket, így a kérdőív kérdéseit is finomítottam. A végleges kérdőív (vállalkozó vezetés azonosítására és jellemzésére vonatkozó kérdéseit tartalmazó része) a disszertáció 1. mellékletét képezi.

4.1. A vállalkozói hajlandóság folytonos eloszlása

Mivel a vállalkozói tevékenység egy magatartásformának tekinthető, így a vállalkozói tevékenységet folytonos változóként kell kezelnünk, mégpedig egydimenziós értelmezési tartományára leképezve (lásd 5. ábra). Az értelmezési tartomány végpontjai két, egymással ellentétes magatartásformát jelölnek: az ügynök típusú vezetést állítják szembe a kutató típusú vezetéssel. Míg a „kutatók” alapvetően innovatívak, nyitottak az új dolgok befogadására, gyors döntéseket hoznak és merészek; addig az „ügynökök” meglehetősen konzervatívak, lassúak és kockázatkerülők (Stevenson és Amabile, 2006). A folytonosság lokális tulajdonság, vagyis minden vezető vállalkozói hajlandósága – magatartása, illetve attitűdje – alapján hozzárendelhető egy érték a szélsőségesen vállalkozó (azaz kutató) típusától egészen a szélsőségesen konzervatív beállítottságú ügynök típusú vezetőig (vö. Davidsson, 2003; Barringer és Bluedorn, 1999).

Az ügynök-kutató besorolás egy idealisztikus, mondhatni laboratóriumi állapotot ragad meg. Mivel a gazdasági élet ennél sokkal összetettebb, így a vállalkozó vállalatok nem feleltethetőek meg „egy az egyben” a kutató vállalatokkal, még akkor sem, ha sok hasonló vonás fedezhető fel. Ugyanez elmondható az ügynökök és az adminisztratív szervezetek megfeleléséről is. S bár a vállalkozó vállalatok fogékonyak az újra, képesek változást kezdeményezni és rugalmasan alkalmazkodni (Guth és Ginsberg, 1990), stratégiai magatartásuk alapján nem feltétlenül eredményesebbek, sikeresebbek és versenyképesebbek, mint adminisztratív versenytársaik.

6. ÁBRA: Vállalkozói hajlandóság folytonos eloszlása



Korábbi kutatások tanulságai szerint (vö. Nyström, 1979; Miller, 1983; Barringer és Bluedorn, 1999; Lumpkin és Dess, 2001; Wiklund és Sphepherd, 2005; Hortoványi és Szabó 2006a; Hortoványi, 2007) a vezetők viselkedése a spektrum két szélső pontja (kutató és ügynök) között sokféleképpen, de leginkább átmenetet képezve oszlik el. Egy sor viselkedésmód azonban következetesen közelebb esik a spektrum „kutató” végpontjához. Ebből következik, hogy beazonosíthatók azok a vezetők, akik inkább vállalkozóak, mint adminisztratívak és megfordítva.

4.2. A vállalkozó hajlandóság azonosításának, mérésének dimenziói

Az előző szakaszban ismertetett kutatások alapján a vállalkozói hajlandóság mértéke rendszerint három dimenzió alapján mérhető: innovativitás, proaktivitás, és kockázatkezelés.

4.2.1. Innovativitás

Az innovatív vezetők számára fontos a kreativitás és a kísérletezés az ismétlődő fogyasztói problémák megoldása érdekében. Antoncic és Hisrich (2001) összekapcsolta az innovativitást a technológiai menedzsmenttel és K+F tevékenységgel. Az innováció célja azonban inkább a tartós versenyelőny kialakítása, mint maga a technológiai újítás vagy termékfejlesztés. Ez utóbbi akkor válik innovációvá, amikor összekapcsolódik egy lehetőséggel (igény arra, hogy valamit új módon végezzenek). Az innováció tehát nem egyszerűen a kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja az ötletek üzleti alapokra helyezését a szervezet számára elérhető erőforrások újszerű kombinációival.

4.2.2. Proaktivitás

A proaktivitás a piaci trendek felismerését, és az azok előtt történő, vagy azokat befolyásoló cselekvésre utal. Vagyis az előretekintő akcióorientáltságra vonatkozik, amely a jövőbeli igényekre irányuló tevékenységekben nyilvánul meg. A proaktív vezetők jellemzően nem ragaszkodnak a konvenciókhoz, kezdeményezők, úttörők és maguk alakítják a trendeket (Dobák 1996, Szabó 2008).

4.2.3. Kockázatkezelés

A magas kockázatvállalási hajlandóságot a vállalkozás elmélet fejlődésének korai szakaszában a vállalkozói viselkedés természetes velejárójának tekintették, mivel a vállalkozók rendszerint bizonytalan feltételek között sokszor jelentékeny erőforrásokat fordítanak olyan erőforrásokra, amelyek magukban hordozzák a bukás reális esélyét. Brockhaus (1980) azonban úgy vélte, hogy bizonyos körülmények között – a közhiedelemmel ellentétben – egyes vállalkozók óvatosak és kockázatkerülők. Sandberg (1992) mindezzel összhangban arra mutatott rá, hogy a vállalkozók inkább a mérsékelt, azaz kalkulált kockázatvállalást kedvelik. Egyszerre igyekeznek elkerülni a túl alacsony és a túl magas kockázatú helyzeteket. Az előbbit azért, mert a könnyen elérhető siker nem elég kihívó, az utóbbit pedig azért, mert a szituáció kimenetele szerencse és nem erőfeszítés kérdése. Mindebből következik, hogy a vállalkozó vezetők "óvatosan bátrak"; azaz törekednek az előre felbecsült kockázatok mérsékelésére (Hortoványi és Szabó, 2006a; Morris és Kuratko, 2002).

Egyes szerzők, mint például Lumpkin és Dess (1996) úgy érvelnek, hogy az imént felsorolt három dimenzió (innovativitás, proaktivitás és kockázatkezelés) szükséges, de nem elégséges feltétel a vállalkozói hajlandóság méréséhez. A vállalkozó vezetők személyisége független problémamegoldó képességgel és versenyszellemmel párosul.

4.2.4. Autonómia

Lumpkin és Dess érvelése összecseng korábbi kutatások felismerésével, miszerint a modern szervezetek egyre inkább bátorítják a szervezeti tagok vállalkozó magatartását (Burgelman, 1983b; Kanter, 1985, 1989) erőteljesen támaszkodnak alkalmazottaik kreativitására a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjein is (Knight, 1997; Stevenson és Jarillo, 1990). A negyedik dimenzió, az autonómia tehát egyéni vagy csoportos önállóságra utal valamely ötlet vagy elképzelés megvalósítása terén, amelyet főként a decentralizált szervezeti struktúra és az újdonságokra nyitott szervezeti kultúra az a rendszer, amely képessé teszi a vállalkozásokat arra, hogy megfeleljenek annak a kihívásnak, amit az új lehetőségek és alkalmazási területek felfedezése és kialakítása jelent (Nyström 1979).

4.2.5. Agresszív versengés és növekedés orientáció

Lumpkin és Dess ötödik dimenzióját, a riválisokkal szemben tanúsított agresszív versengő magatartást több kutató is megkérdőjelezte. Morris és szerzőtársai (2006) szintén vitatták a versengő magatartás létjogosultságát, mivel véleményük szerint – tartalmát tekintve – teljes egészében része a proaktivitás dimenziónak. Helyette a növekedés orientációt javasolták, tekintettel arra, hogy a vállalkozói tevékenység rendszerint határozott növekedési célokkal jár együtt.

Vesper (1980) vállalkozói típusok elhatárolását célzó kutatása során felismerte, hogy a vezetők közül sokan sohasem szándékoznak vállalkozásukat nagyobbra növelni egy kontrollálható méretnél. Glueck (1980) pedig arra a következtetésre jutott, hogy lényeges megkülönböztetni a vállalkozó vállalatokat a családi vállalkozásoktól. A családi vállalkozások elsősorban a család szükségleteire és preferenciáira építik fel stratégiájukat. Glueck szerint konfliktus esetén a család igényei előtérbe kerülnek az üzlet igényeivel szemben. Ezzel szemben egy vállalkozó vezetőknek magas a teljesítmény igénye, azért dolgoznak, hogy kitűnjenek, melynek a növekedés az egyik feltétele. A vállalkozó vezetők körében a mérsékelt növekedési elvárások azonban tipikusabbak (Hortoványi és Szabó, 2006a) összhangban azzal a megfigyeléssel, hogy a vállalkozó vezetők „óvatosan bátrak” és ezért fokozatosan tesztelik a lehetőségek megvalósíthatóságát.

A növekedési célok továbbá egyéni szinten vizsgálódva nem keverendők össze a vállalkozás szintjén értelmezett növekedéssel, vagyis az árbevétel, mérlegfőösszeg és létszám változások önmagukban nem tekinthetők megfelelő mérőnek a növekedésorientáció mérésére, ezzel szemben a növekedési lehetőségek keresése és megvédése jobb mérőnek mutatkozik.

4.3. A kérdőíves felmérés sajátosságai

Online kérdőívem kialakításakor az előzőekben ismertetett szakirodalmi megfontolásokat vettem alapul, így kérdéseim (11 változó) az 5 dimenziót jártak körül: innovativitás, proaktivitás, kockázatkezelés, autonómia és növekedési orientáció. A változók mérési skálájának egyik végén az adminisztratív vállalatokra jellemző tulajdonságok, míg másik végén a vállalkozó vállalatokra jellemző tulajdonságok állnak.

4.3.1. 11 ütköztető kérdés

Az adatgyűjtés egy strukturált online kérdőív segítségével történt, ahol a válaszadók – alapítók valamint felsővezetők (akár nem tulajdonos vezetők is!) – értékelték saját vezetési stílusuk hasonlóságait és eltéréseit párokba rendezett állítások mentén, amelyek a vállalkozói-adminisztrátor spektrum két végét képviselték (vonatkozó kérdéseket az 1. melléklet tartalmazza).

Az ütköztető értékelés egyik lehetséges előnye és viszonylagosan magas szintű megbízhatósága a mögöttes, rejtett tényezők feltárásában rejlik. Az egyéni vezetői értékelés módszerét vállalkozás kutatók gyakran alkalmazzák szintén magas megbízhatósága miatt. Bár az egyén jellemzően elfogult, de mégis ők azok, akik nagy tudással rendelkeznek a vállalati stratégiáról és üzleti körülményekről (Hambrick, 1981). Például Chandler és Hanks (1994) tanulmányukban kölcsönös pozitív kapcsolatot találtak a tulajdonos valamint a vezetők értékelése és a ténylegesen realizált (pl. árbevétel) üzleti eredmények között.

A vállalkozás 5 mércéjére alapozva 11 pár állítást fogalmaztam meg. A válaszadási bizonytalanságból adódó hibák csökkentése érdekében a kérdés-párok véletlenszerű sorrendben jelentek meg a kérdőívben (az online felületen). Ennek következtében minden típus állításai – vállalkozói és adminisztratív egyaránt – mind a két oldalon szerepeltek. A kérdések összekeverésének ötlete Davidssontól (2004) származik, mely módszerrel magasabb mérési megbízhatóság érhető el.

4.3.2. 201 pontos mérési skála

A módszertani újítás érdekében, kihasználva a modern technológiát, a spektrum mind a két végétől egyenlő hosszúságú (100 pontos) skálát vezettem be a hagyományosan alkalmazott 7 pontos Likert skála helyett. A válaszadás megkönnyítése végett a megkérdezett vezetők egy mutató segítségével vizuálisan értékelték az ellentétes állításokat (nem látták a konkrét számértéket). Amennyiben saját vezetési stílusuk például a képernyő jobb oldalán lévő állítással volt megfeleltethető, akkor a számítógép 0 és +100 közötti értéket rendelt a választáshoz, természetesen a mutató állása, azaz közelsége szerint. A 201 pontos skála (-100 és +100 között beleértve a 0 értéket is) bevezetésének köszönhetően a Multi-dimenziós Skálázással kapott eredmények megbízhatósága magasabb lett: nemcsak lehetővé tette az MDS algoritmus futtatását, de egyben jobban is tudta magyarázni a mögöttes dimenziókat.

4.3.3. Adatelemzés MDS segítségével

Korábbi tanulmányokat elemezve megfigyeltem, hogy a kutatók a vállalkozói hajlandóság azonosításához főkomponens elemzés és faktor rotáció felhasználásával végeztek faktor analízist. Ezekben a kutatásokban (a teljesség igénye nélkül lásd 5. táblázat) az elemeket általában 5-10 pontból álló skálán mérték, ugyanakkor a kutatók nem szolgáltatottak információt az adatok normalitás tesztjéről. Kovács (2006) szerint a faktor analízishez megfelelő adatoknak kettős véletlenszerű normál eloszlással kell rendelkeznie minden pár változóra, valamint a megfigyeléseknek függetlennek kell lenniük.

Míg a faktor analízis megköveteli az adatok normál eloszlását és a kapcsolatok linearitását, addig a Multi-dimenziós skálázás (MDS) nem tesz ilyen megkötéseket. Az MDS (PROXSCAL) megpróbálja csökkenteni az adatok mennyiségét, rendszereket keresve a szomszédos elemek és esetek között. Ezt úgy valósítja meg, hogy a megfigyeléseket a fogalmi térben bizonyos helyekhez rendeli. Mivel az MDS mentes az eloszlási feltételezésektől, ez a leggyakrabban használt módszer a fogalmi térképezésben. Ráadásul a faktor analízis több dimenziót távolít el, mint az MDS. Ebből következően, az MDS-sel megfigyelt dimenziók rögtön megfejthetőek. Ezen előnyök miatt választottam a multi-dimenziós skálázást a vállalkozói hajlandóság mértékének azonosításához.

4.3.4. Kétlépcsős klaszterképzés a vállalkozó vezetők azonosításához

A vállalkozó vezetők mintán belüli beazonosításához és leválogatásához a multidimenziós skálázást (MDS) és a klaszterelemzés módszertanát alkalmaztam. A kérdéseimre adott válaszok (a kérdőíves módszertan, és a kérdések jellegéből adódóan) egyrészt szubjektív értékelések, másrészt redundáns információkat tartalmaznak. Módszertanát tekintve az MDS az ordinális skálán mért, szubjektív értékeléseket közös (objektív) térben helyezte el, mindemellett kiszűrte a redundáns információkat, vagyis az adatokat tömörítette. Az MDS segítségével beazonosított vállalkozási hajlandóság szintek szerint klaszterelemzéssel a vezetők csoportokba rendelhetők. A közös térben egymáshoz közel lévő pontok (hasonló tulajdonságokkal rendelkező megfigyelések) egy csoportba foglalásával az adminisztratív és a vállalkozó vezetőket különítjük el egymástól. Miután sikerült elkülöníteni a vállalkozó és az adminisztratív vállalatok klasztereit, az egyes klasztereken már elvégezhető a hipotézisek tesztelése, összefüggés vizsgálatok segítségével.

4.4. Mintavétel és mintajellemzők

Nagy számú mintán, 2009 áprilisában valósult meg a kérdőíves felmérés. A kérdőívvel szigorúan kis- és középvállalkozásokat céloztam meg, továbbá a kitöltéshez a következő három feltételt szabtam:

- legalább 3 éve működő (alapításának éve 2006 vagy korábbi),
- nem mezőgazdasági tevékenységeket folytató, és
- legalább 10, de maximum 250 főt foglalkoztató vállalkozás.

Annak érdekében, hogy általánosítható eredmények szülessenek, egyszerű véletlenszerű mintát használtam, amelyet a Központi Statisztikai Hivaltól szereztem be 2008-ban. Az véletlenszerűen kiválasztott, 1000-es mintából mindössze 587 vállalkozás felelt meg a feltételeknek. Az 587 vállalatból 203-tól sikerült válaszokat gyűjteni, így a válaszadási arány 34,58%-os. Ez a meglehetősen magas válaszadási arány elég ahhoz, hogy kizárja a nem-válaszolás miatti egyoldalúságot.

Az online felmérés során nyert mintanagyság lehetővé tette a minta több szempontú elemzését, azt is, hogy mennyire illeszkednek a beazonosított vállalkozói szerepek a vállalkozói hajlandósághoz a vállalatok tulajdonosi szerkezete, a területi elhelyezkedés és az iparági besorolás és egyéb szempontok alapján is.

7. TÁBLÁZAT: Minta iparág szerinte megoszlása

Iparág	számosság	Eloszlás
Feldolgozóipar	15	7,4%
Gépipar	21	10,3%
Építőipar	36	17,7%
Egyéb ipar	25	12,3%
Kereskedelem	42	20,7%
Logisztika és szállítmányozás	16	7,9%
Egyéb szolgáltatások	48	23,6%
Összesen	203	100%

A mintában szereplő vállalatok közel fele (97, 47,8%) elsődlegesen ipari, míg másik fele (106, 52,2%) szolgáltató tevékenységet folytat (bővebben 7 táblázat). 1989 előtti alapítású 37 (18,4%) vállalat, míg 1990 és 1995 közötti pontosan kétszer ennyi (74, 36,8 %). 1996 és 2000 között 39 (19,4%), míg 2001 után 51 (25,4%) vállalatot alapítottak.

A vállalatok létszám szerinti méretét tekintve kis- és közepes vállalatokat vizsgáltam, vagyis a 10 fő alatti mikró, és a 250 fő feletti nagyvállalatokat kizártam. A 2008-as főállású alkalmazottakat tekintve a vállalatok háromötöde kisvállalat (123, 60,6%), melyből 70 (34,5%) 20 fő alatti. Közepes vállalat 70 található a mintában (34,5%), illetve 10 vállalatról (4,9%) nincs méret információ.

A válaszadók többsége (104, 51,2%) rendelkezik tulajdonhányaddal a vállalkozásban, míg kisebb részük alkalmazott menedzser (97, 104%) (2 válaszadóról nincs információ). A válaszadó vezetők 70%-a (142) 31 és 52 év közötti és csupán 4 60 év feletti. A vezetők részletes koreloszlását a 8. táblázat tartalmazza. A válaszadók háromnegyede férfi (147, 72,4%), míg negyede nő (54, 26,6%) (2 válaszadó kora hiányzik).

8. TÁBLÁZAT: Válaszadó vezetők kora

Válaszadó kora	számoosság	eloszlás	hiánytalan válaszok kumulatív eloszlása
30 évesnél fiatalabb	27	13,3%	13,4%
31 – 37	45	22,2%	35,6%
38 – 47	47	23,2%	58,9%
46 – 52	50	24,6%	83,7%
53 – 59	29	14,3%	98,0%
60 évesnél idősebb	4	2,0%	100%
Hiányzó adat	1	0,5%	
Összesen	203	100%	

Végzettségük tekintetében a válaszadók között leggyakoribb a főiskolai végzettség (77, 37,9%), ezt követi a középiskolai végzettség (69, 34%), de nem sokkal marad le az egyetemi végzettséggel rendelkezők aránya sem (55, 27,1%). PhD vagy azzal egyenértékű fokozattal 2-en rendelkeztek (1%). A végzettség típusa tekintetében a válaszadók fele-fele rendelkezett közgazdasági (102) és műszaki végzettséggel (101), továbbá 10%-uk (20) egyéb szakirányú végzettséggel rendelkezett. (A szakirányú végzettségek száma 223, ami a minta elemszámának 110%, melynek oka, hogy egy-egy vezető több szakirányú végzettséggel is rendelkezhet.)

A formális tanulmányok mellett fontos a vezetők szemléletét formáló egyéb tapasztalatok is, mint például az eltérő kultúrában töltött idő, külföldi tanulmányok, illetve munkatapasztalatok. A válaszadók háromnegyede (151, 75,1%) nem töltött élete során összesen 3 hónapnál többet. 3-6 hónapot 21-en (10,4%), 1 és 3 év között 13-an (6,5%) és 3 évnél hosszabb időt 16-an (8%) töltöttek (2 válaszadóról nincs információ).

A munkatapasztalatok tekintetében felmértem, hogy hány évet töltöttek a vezetők nem saját tulajdonú vállalkozás élén, mielőtt jelen vállalkozásba kezdtek, illetve helyezkedtek el. A felmérésben részt vettek kétötöde (79, 38,9%) nem vezetett idegen tulajdonú vállalkozást, negyedük (51, 25,1%) legfeljebb 5 éven keresztül, hatodik (32, 15,8%) legalább 5 legfeljebb 10 éven keresztül vezetett idegen tulajdonú vállalkozást, ugyan annyian, mint 10 évnél hosszabb ideig 9 vezető esetében nincs információ).

117-en (57,6%) nem rendelkeztek egyetlen vállalkozásban sem korábban tulajdonnal, míg 47 (23,2%) vállalatvezető esetén 1 korábbi vállalkozásról beszélhetünk. 2 vagy több vállalkozása 22 (10,8%) vezetőnek volt, melyből 1 már 4 vállalkozást indított (17 esetben (8,4%) nincs információ a korábbi vállalkozások számáról).

5. A felmérés eredményei: a vállalkozói hajlandóság és a vállalkozó vezetők azonosítása, hipotézisek tesztelése

5.1. Vállalkozói hajlandóság azonosítása MDS segítségével

Az MDS (PROXSCAL) futtatásával kiváló illeszkedés mellett (Stress értéke 0,39, Tucker kongruencia coefficiensének értéke 0,98), három dimenzióra bukkantam, melyekből eddig kettő rejtve maradt a korábbi kutatások során. A „vállalkozói hajlandóság” mellett megjelent önálló dimenzióként a „spekulációs hajlandóság” valamint a „termék vezéreltség”.

A három stratégiai dimenzió tehát a következő:

- 1) Vállalkozói hajlandóság (Entrepreneurial Orientation, EO)
- 2) Spekulációs hajlandóság (Speculation Orientation, SPO)
- 3) Termék vezéreltség (Product Push Orientation, PPO)

A három dimenzió a vezetők stratégiai preferenciáját mutatja meg. Az új dimenziók mindegyike reprezentál egy fogalmi tartományt, csak úgy, mint a vállalkozói hajlandóság. A spekulációs hajlandóság a magas kockázat tűréstől az abszolút kockázat kerülésig terjed. A termék vezéreltség esetén az egy termékes vállalkozástól az erősen diverzifikált termékvonalig terjed a tartomány. Részleteiben menően a vállalkozási hajlandóságot a következő állítások jellemzik (számítási részletek a 6. mellékletben):

- Új, technológiailag élenjáró termék/szolgáltatás fejlesztését (K+F és innováció)
- Kockázatos projekteket, melyek kimagasló profittal kecsegtetnek
- Jellemzően versenytársaink előtt cselekszünk
- Sok új termék/szolgáltatást vezettünk be az elmúlt 3 évben
- A vezetés szívesen meghallgatja a beosztottak javaslatait
- Folyamatosan keressük a növekedési lehetőségeket
- Erőinket új fogyasztók és fogyasztói szegmenseket felkutatására koncentrálunk
- Amennyiben egy ötlet megvalósítása mellett döntünk, hajlandók vagyunk erőforrásokat egyszerre hozzárendelni

- Versengő szelleműek vagyunk: ha kell, versenybe szállunk és ellenkampányt indítunk
- Törekszünk spekulatív, előre mutató ötletek megfogalmazására
- Munkatársaink jelentős önálló döntési jogkörökkel rendelkeznek

A rendszerváltást követő átmeneti időszak speciális vállalati stratégiák kialakulásához vezetett (Balaton, 2005a és 2005b, 2007), például a privatizáció kapcsán megjelenő rövidtávú spekulatív haszonszerzés. A magas spekulációs hajlandóság azt jelenti, hogy az innovációt kevésbé tartja fontosnak, mindamellett spekulatívabbnak mondható abból a szempontból, hogy jelentős kockázatot vállal rövid távú magas megtérülés reményében. Hasonlóképpen, a magas kockázatkerülés a biztonság, az alacsony kockázat és a könnyen megvalósítható ötletek preferálását jelzi. A spekulációs hajlandóságra az alábbi állítások jellemzőek, melyek közül az első kettő különösen meghatározó (számítási részletek a 6. mellékletben):

- Törekszünk spekulatív, előre mutató ötletek megfogalmazására
- A vezetés preferálja a kockázatos projekteket, melyek kimagasló profittal kecsegtetnek
- Először felmérjük versenytársaink mit lépnek, majd reagálunk
- Egyáltalán nem vezettünk be új szolgáltatást/terméket
- Kizárólag a menedzsment tesz javaslatot új termék/szolgáltatás bevezetésére
- Jelenlegi pozíciónk megtartására törekszünk
- Erőinket meglévő fogyasztóink megtartására, jobb kiszolgálására fókuszáljuk
- Amennyiben egy ötlet megvalósítása mellett döntünk, hajlandók vagyunk erőforrásokat egyszerre hozzárendelni
- Versengő szelleműek vagyunk: ha kell, versenybe szállunk és ellenkampányt indítunk

A termékorientációra jellemző állítások a következők, melyek közül az első négy állítás a meghatározó (számítási részletek a 6. mellékletben):

- Sok új termék/szolgáltatást vezettünk be az elmúlt 3 évben
- Folyamatosan keressük a növekedési lehetőségeket
- Erőinket új fogyasztók és fogyasztói szegmenseket felkutatására koncentrálunk

- Versengő szelleműek vagyunk: ha kell, versenybe szállunk és ellenkampányt indítunk
- Már kipróbált és bevált termékek / szolgáltatások eladásösztönzését (marketing eszközök)
- Először felmérjük versenytársaink mit lépnek, majd reagálunk
- Törekszünk reális ötletek, elképzelések megfogalmazására
- A menedzsment jóváhagyása szükséges mindenhez

5.2. Vállalkozó vezetők azonosítása klaszter képzés segítségével

A mintában a vezetői magatartásminták azonosításához két lépcsős csoportképzést alkalmaztam. Ennek a módszernek az előnye mind a hierarchikus, mind a nem hierarchikus módszerrel szemben az, hogy alapja a választott Schwarz Bayesian Információs Kritérium; így az ideális számú csoportot nem az elemzőnek kell előre javasolnia.

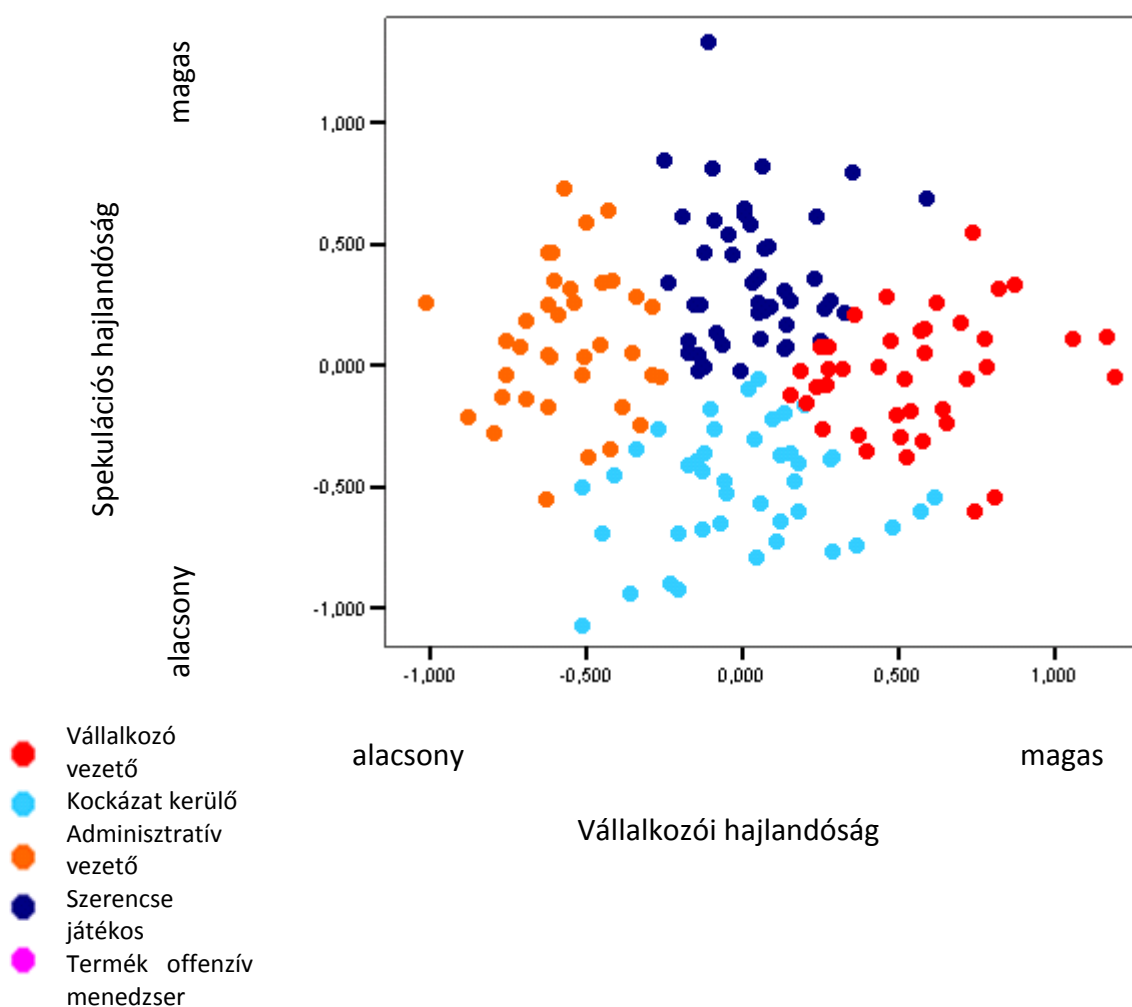
A csoportképzés eredményeként 5 egymástól jól elhatárolható, független csoport jött létre. A csoportok elkülönülését a vezetői dimenziók mentén a 6-8. ábrák és a 9. táblázat jól szemléltetik. A csoportok eloszlása kiegyensúlyozott. A 203 válaszadóból 40 esik a C1-es, azaz a vállalkozói menedzser csoportba. 42 adminisztratív menedzser található a C2 csoportban, míg 37 menedzsert azonosítottam, mint kockázatkerülő, akik a C3-as csoportba kerültek. A legnagyobb csoportot, a C4-est, 45 „szerencsejátékos” alkotja. Végül, 39 válaszadót kötöttem össze a termék offenzív vezetői stílussal (C5).

9. TÁBLÁZAT: Vállalati csoportok jellemzői

	Klaszter elnevezés	Vállalkozói hajlandóság	Spekulációs hajlandóság	Termék vezéreltség
C1	Vállalkozó vezető	+	0	0
C2	Adminisztratív vezető	-	0	0
C3	Kockázat kerülő	0	-	0
C4	Szerencsejátékos	0	+	0
C5	Termék offenzív menedzser	0	0	+

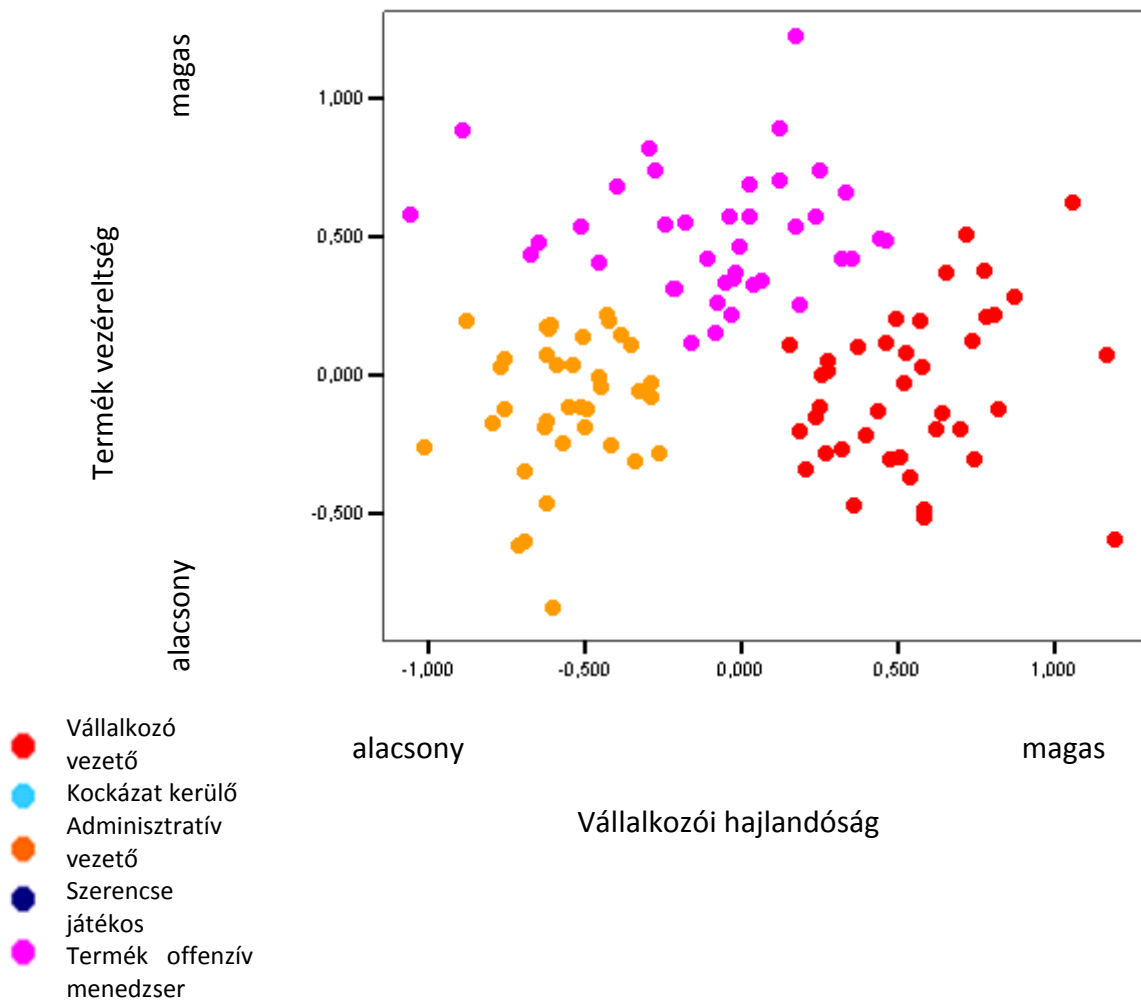
Jelmagyarázat: + pozitív kapcsolat, - negatív kapcsolat, 0 nincs szignifikáns kapcsolat

7. ÁBRA: Vállalatok csoportjai a spekulációs és a vállalkozói hajlandóság dimenzióiban



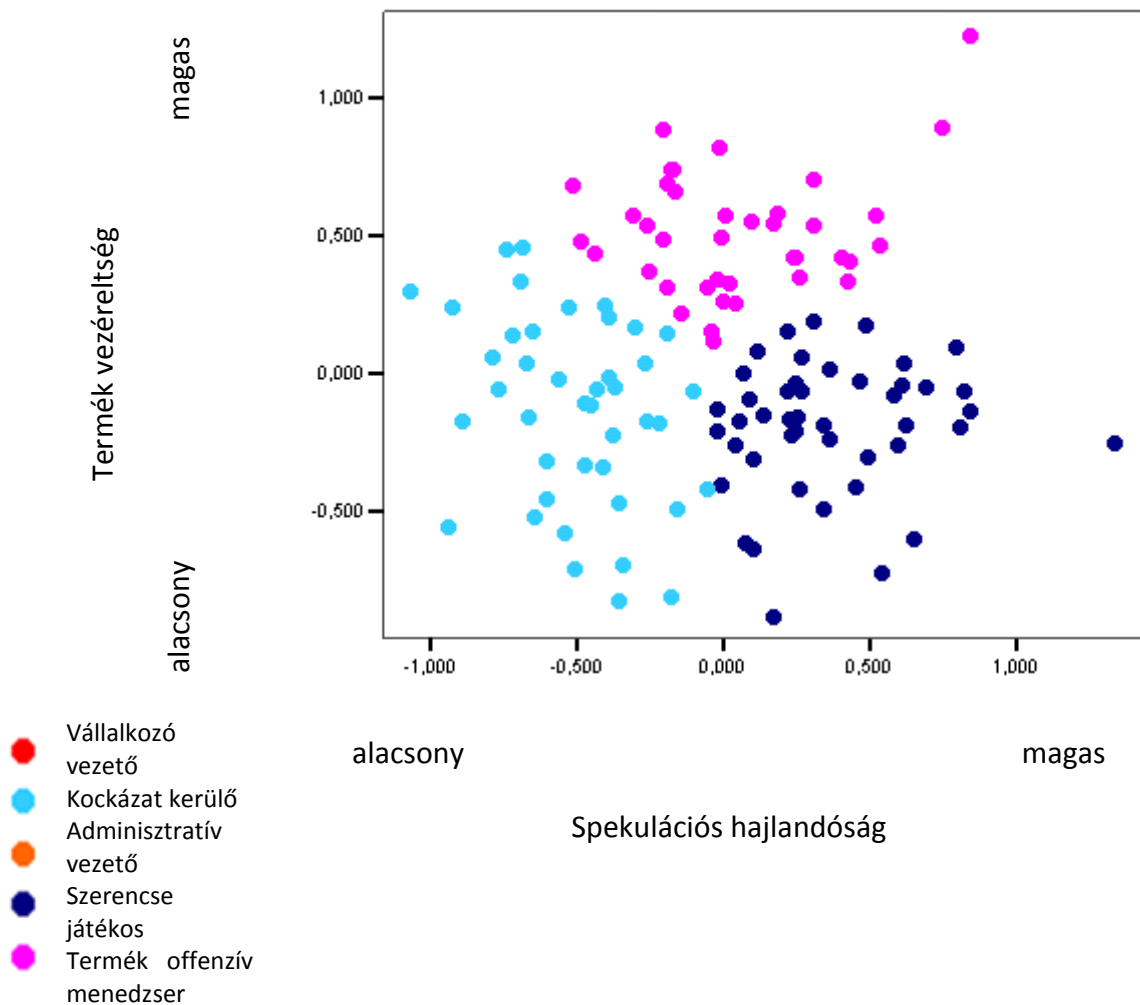
A vállalkozói hajlandóság és a spekulációs hajlandóság dimenzió négy klasztert különít el egymástól, a termék offenzív magatartás semleges ebből a szempontból, így a jobb áttekinthetőség érdekében a 6. ábráról eltávolítottam az abban a klaszterbe tartozó pontokat. Hasonlóképpen cselekedtem a 7. és 8-as ábrákon, a mindkét dimenzió szempontjából semleges vállalatok csoportjait nem tartalmazzák az ábrák.

8. ÁBRA: Vállalatok csoportjai a termékvezéreltség és a vállalkozói hajlandóság dimenzióiban



A 7. és a 8. ábra vizuálisan is rámutat arra a jelenségre, hogy bár számos kevés termékes vállalat van, ezek mégsem alkotnak egy jól elválló csoportot, hanem vagy a spekulációs vagy a vállalkozó hajlandóságuk jelenti a meghatározó jellemzőt. Ennek okát abban látom, hogy a mintavétel során tudatosan kizártam a mikro vállalatokat, akik feltehetően ezt a kategóriát alkothatták volna.

9. ÁBRA: Vállalatok csoportjai a termékvezéreltség és a spekulációs hajlandóság dimenzióiban



A menedzsment stílusokat méret (teljes idejű alkalmazottak), iparág, a vállalkozás kora, a tulajdonosok, a kor, a tanulmányi háttér, a nemzetközi tapasztalat és a válaszadó vezető neme szerint ellenőriztem. Az ellenőrzés alátámasztotta, hogy nincsen kapcsolat a fent említett jellemzők és a vezető viselkedése között.

5.3. Hipotézis tesztelés eredményei

A hipotézis tesztelésére a legmegfelelőbb módszer a független (menedzsment stílus) és függő (lehetőség, hálózat, erőforrás hiány) változók közötti összefüggés tesztelése. A klaszterek esetében nominális és intervallum változó között, míg a dimenziók esetében intervallum változók között vizsgáltam az összefüggést (Pearson korreláció, mely részleteit tartalmazza a 7. melléklet, illetve a 10. táblázat alapját képezi).

Az első hipotézis tesztelése során, a vállalkozói dimenzió figyelembevételével az eredmények azt mutatják, hogy a vállalkozó vezetők valóban hajlamosak úgy tekinteni a tanulásra, mint a lehetőség kihasználásának eszközére. Érdekes azonban, hogy azonosság is mutatkozik az adminisztratív menedzserekkel. Mind a két vezetői stílus kitartónak bizonyult az ötletek megvalósíthatóságának tesztelésében és keresésében. A termék offenzív menedzsment stílus esetében azonban felfedezhető egy gyenge, negatív korreláció a kitartással. Ez egybeesik elvárásaimmal, mivel a termék offenzív menedzserek rövid távú orientációval rendelkeznek: gyenge korai eredmények esetén inkább gyorsan leállítják a tevékenységet, mivel nem preferálják az elfekvő készleteket.

Az eredmények a második hipotézist igazolták, tekintettel a vállalkozó vezetők magasabb erőforrás hiányára. Ezzel szemben a termék offenzív vezetői stílus jellemzően erőforrásbőséggel társul.

A kutatási eredmények a harmadik hipotézist is igazolták, azaz a vállalkozó vezetők nagyobb mértékben törekednek kapcsolatrendszerük dinamikus fejlesztésére, mint az adminisztratívak. A kapcsolatrendszer fejlesztése továbbá összhangban van az erőforrás szükségletek változásával. Ezzel szemben az adminisztratív menedzserek – csakúgy, mint a „szerencsejátékosok” – inkább spontán, kevésbé „számító” módon alakítják ki személyes kapcsolati hálójukat.

10. TÁBLÁZAT: Hipotézis tesztelés eredményeinek összefoglalása

Hipotézis	Vállalkozói hajlandóság	Spekulációs hajlandóság	Termék vezéreltség
Kitartás	+	☒	—
Tökéletlen vagy hiányzó erőforrások	++	☒	—
Társadalmi tőke	++	—	☒

Jelmagyarázat: ++ igazolt, + részben igazolt, - ellentétes kapcsolat, ☒ nincs kapcsolat

A klaszterképzés és a hipotézis tesztelés eredményei alapján nem csupán a (erős) vállalkozó és az adminisztratív (gyenge vállalkozó) vezetők kerültek elkülönítésre, hanem újszerű eredményként, a spekulatív, a kockázat kerülő és a termék offenzív magatartás minták is azonosításra és jellemzésre kerültek.

6. A vállalkozó vezetés kutatás eredményeinek tudományos értékelése

Empirikus vizsgálataim mind az elmélet alkotó kutatók, mind a gyakorló vállalati szakemberek, mind a kormányzat, illetve a gazdaságfejlesztő intézmények számára tanulságos eredménnyel szolgálnak:

- A kutató munka során rendszerbe foglaltam a vállalkozó vezetés irodalmát, abból releváns kutatási kérdéseket és hipotéziseket fogalmazott meg a vállalkozó vezetés, a lehetőségek melletti elköteleződés, a tökéletlen vagy éppen hiányos erőforrások és a társadalmi tőke összefüggéseiben.
- A korábbi tudományos vizsgálatok módszertani egysíkúságát ellensúlyozandó, újfajta metodika létjogosultságát vizsgáltam. A kutatás igazolta a többdimenziós skálázás megfelelőségét a vállalkozó vezetés jelenségének tesztelésében, sőt a többdimenziós skálázás bizonyítottan pontosabb és megbízhatóbb eredménnyel lát el minket.
- Az empirikus tanulmány továbbfejlesztette megértésünket a szervezeti vállalkozásról két rejtett dimenzió felfedésével: spekuláció és termék vezéreltség. Mindkettő fontos lépés az elmélet továbbfejlesztésében, mivel a szerencsejátékosok és a termék offenzívek kizárása nélkül a hipotézisek tesztelése félrevezető eredményt adhat.
- A kutatás rámutatott arra, hogy a termék vezéreltség, az új termékek száma nem méri az innovativitás mértékét, így nem alkalmazható az innovativitás, a fejlődés kimutatására sem. Az új termékek száma csak akkor jelent valamit, ha a termékek kizárólag radikális innovációra épülnek.
- A spekulációs tevékenység markáns jellemzője a fejlődő, átalakuláson keresztül menő társadalmaknak. A magyar társadalomban az elmúlt húsz évben a szerencsejátékosok számára kedvező lehetőségek adódtak az átalakuló normák és instabil környezet hatására. Azonban a szerencsejátékosokat nem lehet vállalkozónak, azaz a fejlődés motorjának tekinteni, mivel ők nem törekszenek tartós értékteremtésre és fejlődésre. Ráadásul a szerencsejátékosokat bizonyos

esetekben a kevésbé pozitív megítélésű, szürke gazdasághoz szokták sorolni. A spekuláció és szerencsejáték összefüggésében vajon független dimenziót jelent-e a piaci kontextus, illetve fejlett gazdasági környezetben is számottevő? Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása követő kutatást igényel hazai és nemzetközi összehasonlításban.

- A klaszterképzés során kimutatásra került, hogy a magyar kis- és középvállalatok mintegy 20%-a tekinthető vállalkozó vezetéssel bírónak, vagyis olyan vállalkozásnak, mely valódi áttörésre adhat alapot. Paradox módon ezek a vállalkozások jelentenek az EU-s és a hazai kkv fejlesztő támogatások célpontját, azonban éppen ezek a vállalkozások nem igénylik a „felesleges” forrásokat.
- A környezeti bizonytalanság nem jár együtt a vállalkozói aktivitás növekedésével, sőt a túlzott bizonytalanság annak csökkenését eredményezheti, mivel ekkor a szerencsejátékosok veszik át a teret. A bizonytalanság társadalmi és vállalkozási hajlandóságot befolyásoló szerepének jobb megismerését további kutatásoknak kell meghatározni.

Hivatkozásjegyzék

- Ács, Z és D Audretsch (1988): Innovation in large and small firms: An empirical analysis. *American Economic Review*
- Ács, Z és D Audretsch (1990): *Innovation and Small Firms*. MIT University Press: Cambridge, MA
- Ács, Z; Szerb L; Ulbert J és Varga A (2001): *GEM 2001 Magyarország: Vállalkozások Magyarországon globális összehasonlításban*. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs
- Ács, Z; Szerb L; Varga A, Ulbert J és Bodor É (2004): Új vállalkozások gazdaságra gyakorolt hatásainak vizsgálata nemzetközi összehasonlításban. *Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, #2404
- Adizes, I (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG: Budapest
- Agarwal, R; M Sarkar és R Echambadi (2002): The conditioning effect of time on firm survival: An industry life cycle approach. *Academy of Management Journal*, **45**, pp: 971-994.
- Aides, R (2005): *Entrepreneurship in Transition Countries: Review*, working paper **61**, Centre for the study of economic and social change in Europe, School of Slavonic and East European Studies és University College: London
- Aldrich, HE (1979): *Organizations and environments*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ
- Aldrich, HE és Baker (1997): Blinded by the cities? Has there been progress in entrepreneurship research. In DL Sexton és RW Smilor (eds): *Entrepreneurship 2000*, Upstart: Chicago, pp: 377-401.
- Aldrich, HE és C Zimmer (1986): Entrepreneurship through social networks. In Sexton, D és R Smilor (eds): *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger: New York, pp: 3-23.
- Aldrich, HE és JE Cliff (2003): The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, **18**(5), pp: 573-596.
- Aldrich, HE és MA Martinez (2001): Many are called, but few are chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **25**(2), pp: 41-56.
- Aldrich, HE és PH Kim (2007): Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. *Strategic Entrepreneurship Journal* **1**(1), pp: 147-165.
- Aldrich, HE; PR Reese és P Dubini (1989): Women on the verge of a breakthrough: networking among entrepreneurs in the United States and Italy. *Entrepreneurship and Regional Development*, **1**, pp: 339-356.
- Alsos, GA és L Kolvereid (1998): The business gestation process of novice, serial and parallel business founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **22**(2), pp: 101-114.

- Altman, J és A Zacharakis (2003): An integrated model for corporate venturing. *Journal of Private Equity*, **6**(4) pp: 68-76.
- Alvarez, SA és JB Barney (2007): Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal* **1**(1), pp: 11-26.
- Amit R és P Schoemaker (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, **14**, pp: 33-46.
- Angyal Á (2005): A kisvállalkozás. In Szintay István és Szilágyiné Fülöp Erika (szerk): *Tanulmányok Czabán János tiszteletére*.
- Antal-Mokos, Z és Kovács P (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia, *Vezetéstudomány*, **2**
- Antoncic, B és RD Hisrich (2001) Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, **16**, pp: 495-527
- Antoncic, B; M Ruzzier és T Bratkovic (2007): Linking strategic utilization of the entrepreneurial resource-based social capital to small firm growth. SMS 27th Annual International Conference, San Diego (CA)
- Astley, WG (1985): The two ecologies: population and community perspectives on organizational evolution. *Administrative Science Quarterly*, **30**, pp: 224-241.
- Audretsch, D (1991): New-firm survival and the technological regime. *The Review of Economics and Statistics*, **73**(3), pp: 441-450.
- Audretsch, D (2004): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Edward Elgar: Cheltenham, UK
- Audretsch, D és M Fritsch (1994): On the measurement of entry rates. *Empirica*, **21**, pp: 105-113.
- Audretsch, D és M Fritsch (2002): Growth Regimes over Time and Space. *Regional Studies*, **36**(2), pp: 113-124.
- Audretsch, D és M Kleinbach (2004): Entrepreneurship Capital and Economic Performance. In Audretsch, D (2004): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Edward Elgar: Cheltenham, UK, pp: 293-303.
- Audretsch, D és Z Ács (1990): The entrepreneurial regime, learning and industry turbulence. *Small Business Economics*, **2**(2), pp: 119-128.
- Bakacsi, Gy (1996): *Szervezeti Magatartás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: Budapest
- Baker, T és R Nelson (2005): Creating something from nothing: resource construction through Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, **50**, pp: 329-366.
- Balaton, K (2005a): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal for East European Management Studies*, **10**, pp: 247-258.
- Balaton, K (2005b): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. Aula Kiadó, Budapest.
- Balaton, K (2007): *Organizational Strategies and Structures Following the System Turnaround*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Bantel, KA és SE Jackson (1989): Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, **10**, pp: 107–124.
- Barabási, A-L (2003): *Linked – How everything is connected to everything else and what it means for business, science, and everyday life*. Plume: New York.
- Barney, J; DN Clark és S Alvarez (2003): When do family ties matter? Entrepreneurial market opportunity recognition and resource acquisition in family firms. *Frontiers of Entrepreneurship research-2003*, Babson College: Wellesley, MA
- Baron, RA (1998): Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, **14**(4), pp: 275-294.
- Baron, RA (2007): Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal* **1**(1), pp: 167-182.
- Barringer, BR és AC Bluedorn (1999): The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, **20**: 421-444
- Baum, JAC és JV Singh (1996): Evolutionary Dynamics of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, **41**(3), pp: 543-550.
- Baumol, WJ (1968): Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review*, **58**, pp: 64-71.
- Baumol, WJ (1990): Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, **58**, pp: 64-71.
- Baumol, WJ (2002): *Free market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton University Press: Princeton.
- Becattini, G (1990): The industrial district as a creative milieu. In Benko, G. és Dunford, M (eds): *Industrial change and regional development: the transformation of new industrial spaces*, Belhaven Press: London
- Bettis, RA és CK Prahalad (1995): The dominant logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, **16**(1), pp: 5-14.
- Bhave, MP (1994): A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, **9**(3); pp: 223-242.
- Bhide, AV (1999): *How entrepreneurs craft strategies that work*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Bhide, AV (2000): *The origin and evolution of new business*. Oxford: New York.
- Bianchi, A (1993): Who's most likely to go it alone? *Inc.Com* <http://www.inc.com/magazine/19931201/3823.html> [Accessed: 4.11.2007].
- Birch, D (1979): *The Job Generation Process*. M.I.T. Program on Neighborhood and Regional Change: Cambridge, MA.

- Bird, BB (1992): The Roman god mercury: An entrepreneurial archetype. *Journal of Management Enquiry*, **1**(3), pp 442-453.
- Bird, BB és West (1997):
- Birkinshaw, J (1997): Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, **18**, pp: 207-229.
- Birkinshaw, J (2003): The paradox of corporate entrepreneurship. *Strategy és Business*, **30**, <http://www.strategy-business.com/enewsarticle>, [Accessed: 20.08.2007].
- Birkinshaw, J és A Campbell (2004): Know the limits of corporate venturing. *Financial Times*, 9 August 2004, p. 11.
- Blanchflower, DG és A Oswald (1998): What makes an entrepreneur? *Journal of Labour Economics*, **16**(1), pp: 26-60.
- Blanchflower, DG; A Oswald és A Stutzer (2001): Latent entrepreneurship across nations. *European Economic Review*, **45**(5), pp: 680-691.
- Block, Z és I MacMillan (1993): *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Bógel, Gy (2005): Dinamikus stratégiaalkotás. *CEO Magazin*, **6**(3), pp: 13-16.
- Bojár, G (2005): *The Graphi-story*. HVG Kiadói Rt: Budapest.
- Bourgeois, LJ III. (1981): On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, **6**(1), pp: 29-39.
- Brazeal, DV és NF Krueger, Jr. (1994): Entrepreneurial potentials and potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **18**, pp: 91-104.
- Brazeal, DV és TT Herbert (1999): The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **23**(3), pp: 29-45.
- Brockhaus, RH (1980): Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, **23**, pp: 509-520.
- Brown, TE; P Davidsson és J Wiklund (2001): An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, **22**, pp: 953-968
- Brusco, S (1982): The Emilian model: productive decentralization and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, **6**, pp: 167-184.
- Burgelman, RA (1983a): A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, **8**, pp: 61-70.
- Burgelman, RA (1983b): A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, **28**, pp: 223-244.
- Burgelman, RA (1984): Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, **26**(3), pp: 154-166.
- Burgelman, RA (1991): Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organizational Science*, **2**, pp: 239-262.

- Burgelman, RA (1996): A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, **17**(special issue), pp: 2193-214.
- Burgelman, RA és Sayles (1985): *Inside corporate innovation*. Free Press, NY
- Burt, RS (1992): *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Busenitz, LW és J Barney (1997): Difference between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making. *Journal of Business Venturing*, **12**(1), pp: 9-30.
- Busenitz, LW; PG West; D Sheperd; T Nelson; GN Chandler és A Zacharakis (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*. **29**(3), pp: 285-308.
- Byers, T; H Kist és RI Sutton (1997): Characteristics of the Entrepreneur: Social creatures, not solos heroes. In Dorf, R. C. (ed): *The Handbook of Technology Management*, CRC Press: Boca Raton, FL.
- Bygrave, WD és CW Hofer (1991): Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **15**(4), pp: 13-22.
- Campbell, AC (1992): A decision model for entrepreneurial acts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16**(1), pp: 21-28.
- Cantillon, R (1759): *Essai sur la Nature du Commerce in Général*. Institut National d'Etudes démographiques: Paris.
- Cardon, MS és RG McGrath (1999): When the going gets tough... Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. In Reynolds, PD et al (eds): *Frontiers of Entrepreneurship Research-1999*. Babson College: Wellesley, MA
- Carland, JW; F Hoy és JAC. Carland (1984): Differentiation entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, **9**(2), pp: 345-359.
- Carland, JW; F Hoy és JAC. Carland (1988): Who is an entrepreneur is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, **12**(4), pp: 33-39.
- Carlsson, B (1989): Flexibility and the theory of the firm. *International Journal of Industrial Organization*, **7**(2), pp: 179-204.
- Carlsson, B (1992): The rise of small business: Causes and consequences. In Adams, William James (ed): *Singular Europe: Economy and polity of the European community after 1992*, University of Michigan Press: Ann Arbor, MI.
- Carrol, GR (1984): Organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, **10**, pp: 71-93.
- Carter, N; WB Gartner és P Reynolds (1996): Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, **11**(3), pp: 151-166.
- Castells, M (2000): *The Rise of the Network Society*, 2nd edition, Blackwell Publishers: MA
- Chandler, AD (1990): *Strategy and structure*. MIT Press: Cambridge, MA

- Chandler, GN és DW Lyon (2001): Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: The past decade. *Entrepreneurship Theory és Practice*, **25**(2), pp: 101-113.
- Chandler, GN és SH Hanks (1994): Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, **9**, pp: 331–349.
- Chandler, GN és SH Hanks (1998): An examination of the substitutability of founders' human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, **13**, pp: 353–369.
- Chesbrough, W (2002): Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press: Boston, MA
- Chesbrough, W (2006): Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business School Press: Boston, MA
- Chikán A és Czákó E (2005): *Versenyben a világgal kutatási tervtanulmány*. A „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 1. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Child, J (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, **6**, pp. 2-22
- Christensen, CM (2003): *The Innovator's Dilemma*, Harper Business Essentials: New York
- Christensen, CM és ME Raynor (2003): *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press: Boston, MA
- Christensen, CM és RS Rosenbloom (1995): Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research Policy*, **24**(2), pp: 133-257.
- Cole, AH (1959): *Business enterprise in its social setting*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Coleman, J (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, **94**, pp: 95-120.
- Collins, OF és DG Moore (1970): *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*. Appleton-Century-Crofts.
- Cook, WM (1992): The buddy system. *Entrepreneur*, (Nov), pp: 52.
- Cooke, P (2001): Regional Innovation Systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, **10**(4), pp: 945-974.
- Cooper, AC (1979): Strategic management: New ventures and small businesses. In Schendel, DE és C Hofer (eds): *Strategic Management*, pp:316-327, Little, Brown: Boston
- Cooper, AC (1981): Strategic Management: New ventures and small businesses. *Long Range Planning*, **14**(5), pp: 66-86.

- Cooper, AC (1984): Contrasts in the role of incubator organizations in the founding of growth-oriented companies. In Hornaday, JA et al (eds): *Frontiers of Entrepreneurship Research – 1984*, Babson College, Wellesley, MA, pp: 159–174.
- Cooper, AC (1985): The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms. *Journal of Business Venturing*, **1**(1), pp: 75-86.
- Cooper, AC (2007): Behavioral characteristics of entrepreneurial activity (The moderator comments). *Strategic Entrepreneurship Journal* **1**(1), pp: 145-146.
- Cooper, AC; CY Woo és WC Dunkelberg (1989): Entrepreneurship and initial size of firms. *Journal of Business Venturing*, **4**, pp: 317-332.
- Cooper, AC; FJ Gimeno-Gascon FJ és CY Woo (1994): Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, **9**, pp: 371–395.
- Cornelius, B; H Landström és O Persson (2006): Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **30**(3), pp: 375-398.
- Covin, JG és DP Slevin (1986): The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In Ronstadt, R et al (eds): *Frontiers of Entrepreneurship Research-1986*, Babson College: Wellesley, MA, pp: 628-639.
- Covin, JG és DP Slevin (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, **10**, pp: 75-87.
- Covin, JG és DP Slevin (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16**(1) pp: 7-25.
- Covin, JG és DP Slevin (1993): A response to Zahra’s “Critique and Extension” of the Covin-Slevin entrepreneurship model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **17**(1) pp: 23-30.
- Covin, JG és MP Miles (1999): Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory és Practice*, **23**(1) pp: 47-63.
- Cowling, M és WD Bygrave (2003): Relationship between Entrepreneurship and unemployment in 37 nations participating in GEM 2002. *Frontiers of Entrepreneurship Research-2003*, Babson College: MA
- Csapó, K (2006): From student to entrepreneur – from entrepreneur to millionaire? *Erenet Profile*, **1**(4), pp: 53-55.
- Curran, J és R Blackburn (2001): *Researching the small enterprise*. Sage Publications: London
- Cyert, RM és JG March (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: New York, NJ
- Dahmeén, E (1970): *Entrepreneurial activity and the development of Sweedish industry*. Ill: Irwin, Homewood.
- Davidsson, P (2003): The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. In Katz, J és D Shepherd (2003): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 6, Elsevier JAI: Amsterdam

- Davidsson, P (2004): *Researching entrepreneurship*. Springer: Boston.
- Davidsson, P; F Delmar és J Wiklund (2006): *Entrepreneurship and the growth of firms*. Edward Elgar: Cheltenham, UK
- Davis, AE; LA Renzulli és HE Aldrich (2006): Mixing or matching? The influence of voluntary associations on the occupational diversity and density of small business owners' networks. *Work and Occupations*, **33**(1), pp: 42-72.
- Day, JD és JC Wendler (1998): The new economics of organization. *The McKinsey Quarterly*, **1**, pp: 19-26
- Delmar, F és P Davidsson (2000): Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, **12**(1), pp: 1-23.
- Dess, GD; GT Lumpkin, és JE McGee (1999): Linking CE to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23**(3), pp: 85-102.
- DiMaggio, PJ (1988): Interest and agency in institutional theory. In Zucker, LG (ed): *Institutional patterns and organizations: Culture and Environment*. Ballinger: Cambridge, MA, pp: 3-22.
- DiMaggio, PJ és WW Powell (1983): The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, **48**: 147-160
- Dobák, M (1988): *Szervezetalkítás és szervezeti formák*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: Budapest.
- Dobák, M (1996): Vezetés és szervezés.
- Dobák, M (1999): Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. *Harvard Business Manager*, **1**(3), 2-20.
- Donaldson, G és JW Lorsch (1983): *Decision making at the top*. Basic Books: New York
- Dowling, W ed. (1978): *Effective management and the behavioral sciences*. Amacom: New York
- Downing, S (2005): The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the co-production of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **29**(3), pp: 185-204.
- Drayton, W (2004): The citizen sector transformed. In Parrish, G. (Ed): *Leading Social Entrepreneurs (preface)*, Ashoka: Innovators for the Public: Arlington, VA
- Drucker, PF (1970): Entrepreneurship in business enterprise. *Journal of Business Policy*, **1**(1), pp: 3-12.
- Dubini, P és H Aldrich (1991): Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, **6**(5), pp: 305-313.
- Eisenhardt, K (1988): Agency- and Institutional-Theory Explanations: The case of retail sales compensation. *The Academy of Management Journal*, **31**(3), pp: 488-511.

- Eisenhardt, K (1989): Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *The Academy of Management Journal*, **32**(3), pp: 543-576.
- Eisenhardt, K és CB Schoonhoven (1990): Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U. S. semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, **35**, pp: 504–529.
- Eisenhauer, JG (1995): The entrepreneurial decision: economic theory and empirical evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **19**(2), pp: 67-79.
- Elfring, T (2005): Dispersed and focused entrepreneurship: ways to balance exploitation and exploration. In Elfring, Tom (ed): *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer: US, pp: 1-21.
- Elfring, T és W Hulsink (2003): Networks in Entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, **21**, pp: 409-422.
- Elfring, T és W Hulsink (2007): Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie Formation in Emerging Organizations. *Organization Studies*, **28**(10), forthcoming
- Ensley, M; JW Carland és JC Carland (1998): The Effect of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Functional Diversity on New Venture Performance. *Journal of Business és Entrepreneurship*, **10**, pp: 1–11.
- Európai Portál (2008) KKV-k számára:
http://ec.europa.eu/enterprise/sme/promoting_hu.htm hozzáférés 2008. március 30.)
- Evald, MR; K Klyver és SG Svendsen (2006): The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process. *Journal of Enterprising Culture*, **14**(1), pp: 1-26.
- Evans, DS (1987): Test of alternative theories of firm growth. *Journal of Political Economy*, **9**(4); pp: 657-674.
- Feldman, F (1996): Introduction to special issue on geography and regional economic development: the role of technology-based small and medium sized firms. *Small Business Economics*, **8**, pp: 71-74.
- Floyd, SW és B Wooldridge (1999): Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23**(3), pp: 123-143.
- Floyd, SW és PJ Lane (2000): Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal, *Academy of Management Review*, **25**(1), pp: 154-177.
- Foss, K; NJ Foss és PG Klein (2006): Original and Derived Judgment: An entrepreneurial theory of economic organization, CEMS reading list
- Freeman, J (1996): Venture capital as an economy of time. Working paper, Haas Business School, University of California at Berkeley.
- Freeman, LC (1978/79): Centrality in Social Networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, **1**, pp: 215-239.
- Freaser H és G Willard (1990): Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high-tech firms. *Strategic Management Journal*, **11**, pp: 367-386.

- Gaál Z és L Szabó (1999): Átalakító vezetés – tanuló szervezetek. *Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés*, 1999/2, pp: 36-38.
- Gaál Z, L Szabó és Z Kovács (2005): Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-kultúrák összefüggései. *Vezetéstudomány*, **36**(7-8), pp: 2-14.
- Galbraith, JK (1982): Strategy and organizational planning. *Human resource management*, **22**, p. 63-77
- Gartner, WB (1985): A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, **10**(4), pp: 696-706.
- Gartner, WB (1988): „Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, **12**(4), pp: 11-32.
- Gartner, WB (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, **5**(1), pp: 15–23.
- Gartner, WB (1993): Word leads to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary. *Journal of Business Venturing*, **8**(4), pp: 231-239.
- Gartner, WB (2001): Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **25**(2), pp: 27-39.
- Gartner, WB és CG Brush (2007): Entrepreneurship as Organizing: Emergence, Newness and Transformation. In Habbershon, T. és Mark Rice (eds.) *Praeger Perspectives on Entrepreneurship, Volume 3*. Praeger Publishers: Westport, CT, pp: 1-20.
- Gartner, WB; BB Bird és JA Starr (1992): Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16**(3), pp: 13-31.
- Gartner, WB; P Davidsson és SA Zahra (2006): Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. **30**(3), pp: 321-332.
- Gartner, WB; TR Mitchell és KH Vesper (1989): A taxonomy of new business ventures. *Journal of Business Venturing*, **4**(3), pp: 169-186
- Garud, R és P Karnoe (2003): Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, **32**, pp: 277-300.
- Global Entrepreneurship Monitor, <http://www.gemconsortium.org/> Data for 2002 and 2003 is currently being formatted for public release and will be made available in August 2007. [Accessed: 23.08.2007]
- Glueck, WF (1980): *Business policy and strategic management*. McGraw-Hill: New York.
- Göblös, Á és Gömöri K (2004): A vállalati életciklus-modellről. *Vezetéstudomány*, **35**(10), pp: 41-50.
- Granovetter, M (1973): The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, **78**, pp: 1360-1379.
- Gregoire, DA; MX Noel, R Dery és JP Bechard. (2006). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **30**(3), pp 333- 374.

- Hambrick, DC (1981): Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, **2**, pp: 263-279.
- Hambrick, DC és PA Mason (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, **9**, pp: 193-206.
- Hamel, G és Getz (2004): 'Erfindungen in Zeiten der Sparsamkeit'. *Harvard Business Manager*, Nov 2004, pp: 10-24.
- Hannan, MT és JH Freeman (1977): The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, **82**, pp: 929-963.
- Hannan, MT és JH Freeman (1984): Structural inertia and organizational change. *American Sociology Review*, **49**, pp: 149-164.
- Hannan, MT és JH Freeman (1989): *Organizational ecology*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Hansen, EL (1991): Structure and process in entrepreneurial networks as partial determinants of initial new venture growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research-1991*, Babson College: Wellesley, MA, pp: 320-334.
- Hansen, EL és B Bird (1997): The stages model of high-tech venture founding: Tried but true? *Entrepreneurship Theory and Practice*, **21**(2), pp: 111-122.
- Hansen, MT (1999): The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science quarterly*, **44**(1), pp: 82-111.
- Hargadon, AB (1998): Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, **40**(3), pp: 209-227.
- Hargadon, AB (2002): Brokering knowledge: Linking learning and innovation. *Research in Organizational Behavior*, **24**, pp: 41-85.
- Hargadon, AB és RI Sutton (1997): Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, **42**, pp: 716-749.
- Hargadon, AB és RI Sutton (2000): Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, **78**(3), pp: 157-166.
- Harper, SC (1995): *The McGraw-Hill guide to managing growth in your emerging business*. McGraw-Hill: New York.
- Harryson, SJ (2006): *Know-who based entrepreneurship: From knowledge creation to business implementation*. Edward Elgar: Cheltenham, UK
- Hatch, NW és JH Dyer (2004): Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management. Journal*, **25**, pp: 1155-1178.
- Hayek, FA von (1976): *Individualism and economic order*, Routledge és Kegan: London, GB.
- Hayton, JC (2005): Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, **15**, pp: 21-41.

- Hayton, JC és DJ Kelley (2006): A competency based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, **45**(3), pp: 407-427.
- Helfat, C és M Lieberman (2002): The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, **11**, pp: 725-760.
- Helfat, C és M Peteraf (2003): The dynamic resource-based view: Capability life-cycles. *Strategic Management Journal*, **24**, pp: 997-1010.
- Herbert, RT és AN Link (1988): *The entrepreneur*. Praeger Publishers: New York
- Hippel, E von (1994): Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, **40**(4), pp: 429-439.
- Hisrich, RD és C Brush (1986): Characteristics of the minority entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, **24**(4), pp: 1-8.
- Hisrich, RD és Gy Fülöp (1994): The role of women entrepreneurs in Hungary's Transition Economy. *International Studies of Management és Organization*, **24**, pp: 11-16.
- Hisrich, RD és J Vecsenyi (1990): Entrepreneurship and the Hungarian economic transformation. *Journal of Managerial Psychology*, **5**(5), pp: 11-16.
- Hisrich, RD és M O'Brien (1981): The woman entrepreneur from a business and sociological perspective. In Vesper, KH (ed): *Frontiers of entrepreneurial research*, pp: 21-39. Babson College: Boston, MA
- Hisrich, RD és M O'Brien (1982): The woman entrepreneur as a reflection of the type of business. In Vesper, KH (ed): *Frontiers of entrepreneurial research*, pp: 54-67. Babson College: Boston, MA
- Hisrich, RD és MP Peters (1986): Establishing a new business venture within a firm. *Journal of Business Venturing*, **1**, pp: 300-332.
- Hite, J (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **29**, pp: 113-144.
- Hite, J és WS Hesterly (2001): The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, **22**(3), pp: 275-286.
- Hoang, HA és B Antoncic (2003): Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, **18**, pp: 165-187.
- Hornsby, JS; DF Kuratko és SA Zahra (2002): Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, **17** pp: 253-273.
- Hornsby, JS; DW Naffziger, DF Kuratko és RV Montagno (1993): An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **17**(1) pp: 28-39.
- Hortoványi, L (2007): Revising Barringer és Bluedorn Strategy Framework. In: XXVIII. National Scientific Student Conference, Doktorandusz Konferencia, Kiemelt minősítést

- elnyert dolgozatok, published full paper: ISBN 978-963-661-774-5, University of Miskolc, Hungary
- Hortoványi, L és ZR Szabó (2006a): The Impact of Management Practices on Industry-level Competitiveness in Transition Economies, In Terziowsky, M (ed): Energizing Management Through Entrepreneurship and Innovation” (contributor), Routledge
- Hortoványi, L és ZR Szabó (2006b): Knowledge and Organization: A Network Perspective. *Society and Economy*, **28**(2), pp: 165-179.
- Jack, SL (2005): The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, **42**(6), pp: 1233–1259.
- Jackson, SE; JF Brett; VI Sessa; DM Cooper; JA Julin és K Peyronnin (1991): Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion and turnover. *Journal of Applied Psychology*, **79**(5), pp: 675–689.
- Jarillo, JC (1989): Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, **4**(2), pp: 133-147.
- Johnson, BR (1990): Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **14**(1), pp: 39-53.
- Johnson, S és A Van de Ven (2002): A framework for entrepreneurial strategy. In Hitt, MA; RD Ireland; SM Camp és DL Sexton (eds): *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Blackwell: Oxford.
- Johnson, S; D Kaufman és A Shleifer (1997): Politics and entrepreneurship in transition economies. *Working Papers Series 57*, William Davidson Institute at the University of Michigan Stephen M. Ross Business School.
- Kanter, RM (1982): The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, **60**(4), pp: 95-106.
- Kanter, RM (1985): Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, **1**, pp: 47-60.
- Kanter, RM (1989): *When Giants learn to dance*. Simon and Schuster: New York.
- Katila, R és S Shane (2005): When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, **48**(5), pp: 814-829.
- Katz, JA (1992): A psychological cognitive model of employment status choice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16**(3), pp: 29-37.
- Katz, JA és DA Shepherd (2003): *Cognitive approaches to entrepreneurship research*, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 6, Elsevier JAI: Amsterdam
- Kay, J (1993): *Foundations of corporate success: How corporate strategies add value*. Oxford University Press: Oxford.
- Kim, WC és R Mauborgne (2005): *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press: Boston, MA

- Kimberley, JR (1979): Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, **22**, pp: 437-457
- Kirzner, IM (1973): *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago
- Knight, FH (1921): *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin Company: Boston, MA. (<http://www.econlib.org/LIBRARY/Knight/knRUP.html> [Accessed: 3.11.2007])
- Knight, KE (1967): A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, **40**(4), pp: 478-496.
- Kovács, E (2006): *Pénzügyi adatok statisztikai elemzése*. Tanszék Kft, Budapest.
- Kuratko, DF; RV Montagno és JS Hornsby (1990): Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, **11**, pp: 49-58.
- Landström, H (2005): *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. ESEN, Springer: New York
- Larson, A és JA Starr (1993): A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **17**(4), pp: 5-18.
- Lavoie, D (1991): The discovery and interpretation of profit opportunities: Culture and Kirznerian entrepreneur. In Berger, B (ed): *The culture of entrepreneurship*, ICS Press: San Francisco, pp: 33-51.
- Leavitt, HJ (1987): *Corporate path finders*. New York: Penguin Books, pp: 47-75.
- Leifer, R; CM McDermott; GC O'Connor, LS Peters; M Rice és RW Veryzer (2000): *Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts*. Harvard Business School Press: Boston (MA)
- Leonard-Barton, D (1992): Core Capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, **13**(special issue: summer), pp: 111-125.
- Lévi-Strauss, C (1966): *The savage mind*. University of Chicago Press: Chicago (IL)
- Low, MB és IC MacMillan (1988): Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, **14**(2), pp: 139-161.
- Lumpkin, GT és GG Dess (1996): Clarifying entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.' *Academy of Management Review*, **21**(1) pp: 135-172.
- Lynskey, MJ és S Yonekura (2002): *Entrepreneurship and Organization: The role of entrepreneur in organizational innovation*. Oxford University Press: Oxford.
- MacMillan I és RG McGrath (1997): What is strategy? *Harvard Business Review*, **75**(1), pp: 154-155
- Madarász, A (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó: Budapest
- Mahoney, JT és JR Pandian (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, **13**, pp: 363-380.

- Maidique, MA (1980). Entrepreneurs, champions, and technological innovation. *Sloan Management Review*, **21**(2), pp: 59–76.
- Mair, J (2005): Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: Exploring key drivers. In Elfring, T (ed): *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer: New York, NY pp: 49-72.
- Mangham, I és A Pye (1991): *The doing of managing*. Blackwell Publishing: Oxford (UK)
- March, JG és HA Simon (1958): *Organizations*, John Wiley & Sons: New York
- Máriás A; Kovács S; Balaton K; Tari és Dobák M (1981): Kísérlet ipari nagyvállalataink ipari szerveztelemzésére. *Közgazdasági Szemle*, 7-8.
- Markides, C (1997): Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, **38**(3), pp: 9-24.
- Markóczy, L (1989): Erőforrás-függőség és vállalati magatartás. *Közgazdasági Szemle*, 7-8.
- Marosi, M (1981): *A célszerű vállalati szervezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Mazzarol, T; T Volery, N Doss és V Tien (1999): Factors influencing small business start-ups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, **5**(2), pp: 48-63.
- McClelland, D. (1961): *The Achieving Society*, Van Nostrand: Princeton, NJ.
- McEvily, B és A Zaheer (1999): Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, **20**(12), pp: 1153-1156.
- McGrath, RG (1999): Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, **24**(1), pp: 13-30.
- McGrath, RG és MS Cardon, (1997): *Entrepreneurship and the functionality of failure*. Paper presented at the Seventh Annual Global Entrepreneurship Research Conference, Montreal, Canada (<http://www.babson.edu/entrep/fer> [Accessed: 3.11.2007])
- Mészáros, T (1984): *A sikeres vállalati tervezés szervezési feltételei*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: Budapest
- Midgley, DF és GR Dowling (1978): Innovativeness: The concept and its measurement. *Journal of Consumer Research*. **4**, pp: 229-242.
- Miles, MP és JG Covin (2002): Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **26**(3) pp: 21-40.
- Miles, R és C Snow (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill: New York
- Miller, D (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, **29**, pp: 770-791.
- Miller, D és PH Friesen (1982): Innovation in conservative and entrepreneurial firms. *Strategic Management Journal*, **3**, pp: 1-25.
- Miller, D és PH Friesen (1983): Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, **4**, pp: 221-235.

- Minniti, M és W Bygrave (1999): The microfoundations of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23**(4), pp: 93-104.
- Mintzberg, H (1975): The Manager's Job: Folklore and Facts, Harvard Business Review, July-August, pp: 100-110.
- Mintzberg, H, B Ahlstrand és J Lampel (1998): *Strategy Safari*, Prentice Hall: London
- Morris, MH és DF Kuratko (2002): *Corporate Entrepreneurship*. Mason, OH: South-Western College Publishers.
- Morris, MH; RO Williams, JA Allen és RA Avial (1997): Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, **12**(5), pp: 385-401.
- Morrison, A (2000): Entrepreneurship: what triggers it? *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, **6**(2), pp: 59-71.
- Mosakowski, E (2002): Overcoming Resource Disadvantages. In Hitt, Michael et al (eds): *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Blackwell Publishing: Malden, MA. pp: -126
- Murphy, PJ; Jianwen L és HP Welsch (2006): A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, **12**(1), pp: 12 – 35.
- Nagy, A (1996): A vállalkozások stabilizációs előfeltételei. *Ipargazdasági Szemle*, **27**, pp: 15-21.
- Naman, JL és DP Slevin (1993): Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, **14**, pp: 137-153.
- Nelson, RR és SG Winter (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge.
- Nonaka, I (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, **5**, pp: 14-37.
- North, DC (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: Cambridge
- North, DC (1997): Understanding Economic Change. In Nelson, JM; C Tilly és L Walker (eds): *Transforming Post-Communist Political Economies*, National Academy Press: Washington DC; pp: 13-18.
- Norušis, MJ (2003): *SPSS 12.0 Statistical Procedures Companion*, Prentice Hall, p. 382.
- Noteboom, B (2005): Entrepreneurial roles along a cycle of discovery. *Discussion Paper*, Tilburg University, <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=53740> [Accessed: 3.11.2007]
- Nyström, H (1979): *Creativity and Innovation*, John Wiley és Sons: West Sussex
- Nyström, H (1990): *Technological and market innovation: Strategies for product and company development*. John Wiley és Sons: Chichester, England
- O'Reilly, CA; D Caldwell és W Barnett (1989): Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, **34**: 21–38.
- Obstfeld, D (2005): Social networks, the tertius lungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, **50**, pp: 100-130.

- Oslon, SF és HM Currie (1992): Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male dominated industry. *Journal of Small Business Management*, January, pp: 49-57.
- Oviatt, BM és PP McDougall (2005): Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **29**(5), pp: 537-554.
- Papp, I (2001): Kreatív és adaptív elemek a stratégia alkotásában. *Vezetéstudomány*, **32**(10), pp: 2-20.
- Papp, I (2005): The Value Of Intellectual Capital In Hungarian SMEs. Strategic Management Society - 25h Annual International Conference. Orlandó, USA
- Papp, I (2006): *Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál*. PhD disszertáció, BMGE: Budapest.
- Penrose, EG (1959): *The theory of the growth of the firm*. Wiley: New York
- Pescosolido, BA és BA Rubin (2000): The web of group affiliations revisited: Social life, postmodernism, and sociology. *American Sociological Review*, **65**(2), pp: 52-76.
- Pettigrew, AM; RW Woodman és KS Cameron (2001): Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, **4**, pp: 697-713.
- Pinchot, G (1985) *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York, 1985.
- Portes, A (1998): Social Capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, **24**, pp: 1-24.
- Priem, RL (1990): Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, **11**, pp: 469–478.
- Quinn, JB (1978): Strategic Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, **20**(1), pp: 7-19.
- Rao H és R Drazin (2002): Overcoming resource constraint on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986-1994. *Academy of Management Journal*, **45**, pp: 491-507.
- Román, Z (1991): Entrepreneurship and small business. *Journal of Business Venturing*, **6**(6), pp: 447-465.
- Román, Z (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? *Vezetéstudomány*, **33**(7-8), pp: 18-26.
- Romanelli, E (1989): Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, **34**, pp: 369-387.
- Romanelli, E (1991): The Evolution of New Organizational Forms. *Annual Review of Sociology*, **17**, pp: 79-103.
- Roure, JB., és MA Maidique (1986): Linking prefunding factors and high-technology venture success: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, **1**(3), pp: 295–306.

- Salamonné Huszty, A (2002): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, március, pp: 2-18.
- Sandberg, WR (1992): Strategic management's potential contribution to a Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16**(1), pp: 73-90.
- Sarasvathy, SD (2001): Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, **26**(2), pp: 25-40.
- Sathe, V (2003): Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation, Cambridge University Press, Cambridge, UK
- Schendel, DE (1990): Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, **11**(summer special issue), pp: 1–3.
- Schendel, DE és CW Hofer (1979): *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Little, Brown: Boston, MA
- Schumpeter, JA (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Dunker and Humblot: Berlin
- Schumpeter, JA (1934): *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press (Magyar kiadás (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: Budapest)
- Schumpeter, JA (1950) *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 3rd edition, Harper and Row: New York
- Scott, CE (1986): Why more women are becoming entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, **24**(4), pp: 37-44.
- Selznick, P (1957): *Leadership in Administration*. Harper és Row: New York
- Senge, P (1990): *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*, Random House: London
- Sexton, DL és H Landström H (2000): Remaining issues and research suggestions. In Sexton, DL és H Landström (eds): *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Blackwell: Oxford, UK
- Shane, S (1994): Cultural values and the championing process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **18**(1), pp: 25–41.
- Shane, S (2000): Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, **11**(4), pp: 448-469.
- Shane, S (2001): Where is entrepreneurship research heading? Key note, National University of Singapore Conference on "Technological Entrepreneurship in the Emerging Regions of the New Millennium", June 28-30 2001
- Shane, S és D Cable (2002): Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, **48**(3), pp: 364-382.
- Shane, S és S Venkataraman (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research (Note). *Academy of Management Review*, **25**(1), pp: 217-226.

- Shanker, MC és JH Astrachan (1996): Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy – A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), pp: 107-123.
- Sharma, P és JJ Chrisman (1999): Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23**(1), pp: 11-27
- Sharma, P; JJ Chrisman és JH Chua (1997): Strategic Management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, **10**(1), pp: 1-35.
- Sharma, P; JJ Chrisman és JH Chua (2003): Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, **18**(5), pp: 667-687.
- Shaver, KG és LR Scott (1991): Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory és Practice*, **16**(2), pp: 23-45.
- Shaver, KG; WB Gartner; EB Crosby; és EJ Gatewood (2001): Attributions about entrepreneurship: a framework and process for analyzing reasons for starting a business. *Entrepreneurship Theory és Practice*, **25**(4), pp: 5-32.
- Shepherd, DA és DR DeTienne (2005): Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunistic Identification, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **30**(1), 91-112
- Simon, HA (1957): *Administrative Behavior*. Macmillan: New York.
- Simon, HA és J March (1958): *Organizations*. John Wiley: New York
- Singh, J és CJ Lumsden (1990): Theory and Research in Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, **16**; pp: 161-195.
- Smilor, RW (1997): Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*. **12**(5), pp: 341-346.
- Starr, JA és I MacMillan (1990): Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, **11**(special summer issue), pp: 79-92.
- Stevenson, HH (1983): A perspective on entrepreneurship. *Harvard Business School Working Paper*, 9-384-131.
- Stevenson, HH és TM Amabile (1999): *Entrepreneurial management: In pursuit of opportunity*. In McCraw, TK és JL Cruikshank JL (szerk): *The intellectual venture capitalist: John H. McArthur and the work of the Harvard Business School, 1980-1995*. Boston, MA: Harvard Business School Press; pp: 133-162.
- Stevenson, HH (2006): A Perspective on Entrepreneurship. *Harvard Business School*, pp: 1-13.
- Stevenson, HH és DE Gumpert (1985): The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, **63**(2), pp: 85-94.
- Stevenson, HH és JC Jarillo (1990): A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, **11**, pp: 17-27
- Stevenson, LA (1986): Against all odds: the entrepreneurship of women. *Journal of Small Business Management*, **24**(4), pp: 30-36.

- Stinchcombe, I (1965): Organizations and social structure. In March, G. (ed): *Handbook of Organizations*, pp: 142-193, Rand McNally: Chicago
- Stopford, JM és CWF Baden-Fuller (1990): Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*, **27**(4), pp: 399-415.
- Stopford, JM és CWF Baden-Fuller (1994): Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, **15**, pp: 521-536.
- Sundbo, J (1998): *The theory of innovation: Entrepreneurs, technology and strategy*. Edward Elgar Publishing Inc: Northampton, MA
- Szabó, ZR (2005): *Strategy Formulation Processes*, "In Global Competition" research program 2004-2006, working paper No. **13**, Budapest: CUB
- Szabó, ZR (2007): The effects of interpersonal connections on knowledge transfer. In: XXVIII. OTDK Doktorandusz Konferencia, published full paper: ISBN 978-963-661-768-4, University of Miskolc, Hungary
- Szabó, ZR (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol iparágban. *Vezetéstudomány*, **39**(11), pp: 54-63.
- Szakály, D (2002): Innováció és technológia menedzsment I. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Szanyi, M (1990): Innováció kutatás napjaink nyugati gazdaságelméletében. *Közgazdasági Szemle*, **37**(3), pp: 306-322.
- Szerb, L és Ulbert J (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. *Vezetéstudomány*, **33**(7-8), pp: 36-46.
- Szerb, L; Acs, ZJ; Varga, A; Ulbert, J és Bodor E (2004): Az új vállalkozások hatásai nemzetközi összehasonlításban: A Global Entrepreneurship Monitor kutatás, 2001–2003. *Közgazdasági Szemle*, **51**(július–augusztus), pp: 679–698.
- Szintay, I (2001): Globalization and strategic management. *Business Studies*, **1**, pp: 201-222.
- Szirmai, P (2002a): *A kisvállalkozások fejlődési szakaszai és a kormányzati beavatkozás lehetséges területei*. Műhelytanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ: Budapest
- Szirmai, P (2002b): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. Zárótanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ: Budapest
- Szirmai, P és Ránki Zs (1993): Conditions for entrepreneurship in Hungary. In Abell, DF és T Köllermeier (eds): *Dynamic entrepreneurship in Central and Eastern Europe*, Delwel: Hague; pp: 159-165.
- Tan, J (1996): Characteristics of regulatory environment and impact on entrepreneurial strategic orientations: an empirical study of Chinese private entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **21**(1), pp: 31-44.
- Tari, E (2006): A stratégiai analízis elméleti modelljei és a vállalati stratégiaalkotás. *Vezetéstudomány*, **37**(9), pp: 5-17.
- Thompson, JD (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill: New York

- Tidd, J; J Bessant és K Pavitt (2005): *Managing innovation*. John Wiley és Sons: Chichester
- Timmons, J (1994): *New Venture Creation* (4th edition) Irwin: Burr Ridge, IL
- Tsoukas, H (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, **17**(winter special issue), pp: 11–25.
- Tushman, ML és C O'Reilly (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, **38**(4,) pp: 12-18.
- Ucbasaran, D, P Westhead és M Wright (2001): The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **25**(1), pp: 57-80.
- Upton, NB és RKZ Heck (1997): The family business dimension of entrepreneurship. In: Sexton DL és RW Smilor (eds): *Entrepreneurship: 2000*, Upstart Publishing: Chicago, IL. pp: 243–266.
- Uzzi, B (1997): Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, **42**(1), pp: 35-67.
- Van de Ven, A (1992): Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, **13**, pp: 169-188.
- Van de Ven, A és R Garud (1989) A framework for understanding the emergence of new industries. *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, **4**, pp: 195-225.
- Van de Ven, A; R Hudson, és DM Schroeder (1984): Designing new business start-ups: Entrepreneurial, organizational, and ecologic considerations. *Journal of Management*, **10**(1), pp: 87-107.
- Vecsenyi, J (1992): Management education for the Hungarian Transition. *Journal of Management Development*, **11**(3), pp.
- Vecsenyi, J (2002): A vállalkozástan alapjai. *Vezetéstudomány*, **33**(10), pp: 2-20.
- Vecsenyi, J (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest
- Venkataraman, S (1997): The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz and J. Brockhaus (eds): *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. JAI Press: Greenwich, CT. pp. 119-138.
- Venkataraman, S; I MacMillan és RC McGrath (1992): Progress in research on corporate venturing. In Sexton, D. L. és J. I. Kasarda (eds): *The state of art of entrepreneurship*. PWS-Kent: Boston, MA. pp: 487-519.
- Vesper, KH (1980): *New venture strategies*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ
- Volberda, HW (1996): Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization. Science*, **7**(4), pp: 359-374.
- Volberda, HW, C Baden-Fuller és FAJ Van den Bosch (2001): Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms. *Long Range Planning*, **34**, pp.159-178.
- Weick, KE (1998): Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, **9**(5), pp: 543-555.

- Weinzimmer, LG. (2000). A replication and extension of organizational growth determinants. *Journal of Business Research*, **48**, pp: 35–41.
- Wennekers, S; A van Wennekers; R Thurik és P Reynolds (2005): Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics*, **24**(3), pp: 293-309.
- Wickham, PA (2003): The representativeness heuristic in judgments involving entrepreneurial success and failure. *Management Decision*, **41**(3), pp: 156-167.
- Wickham, PA (2006): *Strategic Entrepreneurship*. Prentice Hall: Harlow, England
- Wiklund, J és D Sheperd (2005): Entrepreneurial orientation and small business performance. *Journal of Business Venturing*, **20**, pp: 71-91.
- Williamson, OE (1985): *The economic institutions of capitalism*. Free Press: New York
- Williamson, OE (2000): The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, **38**, pp: 595-613.
- Wiseman, RM és P Bromiley (1996): Toward a model of risk of risk, performance and decline. *Organization Science*, **7**, pp: 524–543.
- Witt, P (2004): Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship és Regional Development*, 16(September), pp: 391-412.
- Woo, CY; AC Cooper és WC Dunkelberg (1988): Entrepreneurial typologies: Definitions and implications. *Frontiers of Entrepreneurship Research-1988*, Babson College: Wellesley, MA, pp: 165-176.
- Woo, CY; T Folta és AC Cooper (1992): Entrepreneurial search: Alternatives theories of behavior. *Frontiers of Entrepreneurship Research-1992*, Babson College: Wellesley, MA, pp: 31-41.
- Wood, R és D Hover (2007): The IBM Innovation Jam: A methodology for mobilizing intellectual capital. SMS 27th Annual International Conference, San Diego (CA)
- Wright, M; K Robbie és C Ennew (1997): Venture capitalists and serial entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, **12**, pp: 227-249.
- Zahra, SA (1991): Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, **6**, pp: 259-285
- Zahra, SA (1993): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **17**(4), pp: 259-285
- Zahra, SA (1995): Corporate entrepreneurship and company performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, **10**(3), pp: 225-247.
- Zahra, SA és JG Covin (1995): Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, **10**, pp: 43-58.
- Zahra, SA; AP Nielsen; WC Bogner (1999c): Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **23**(3), pp:

- Zahra, SA; DF Jennings és DF Kuratko (1999a): The antecedents and consequences of Firm-level Entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23**(3), pp: 45-65.
- Zahra, SA; DF Karutko; DF Jennings (1999b): Guest editorial: Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23**(3), pp: 5–10.
- Zenger, TR és BS Lawrence (1989): Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, **32**, pp: 353–376.

Mellékeletek

1. melléklet:	<i>Vállalkozói hajlandóságot mérő kérdőív kérdések</i>	<i>118</i>
2. melléklet:	<i>Növekedés orientáció további kérdései</i>	<i>119</i>
3. melléklet:	<i>Kitartás kérdései</i>	<i>119</i>
4. melléklet:	<i>Társadalmi tőke kérdései</i>	<i>120</i>
5. melléklet:	<i>Tökéletlen vagy hiányzó erőforrások kérdései</i>	<i>120</i>
6. melléklet:	<i>Vezetési dimenziók és a vállalkozási hajlandóság változóinak kapcsolata</i>	<i>121</i>
7. melléklet:	<i>Vezetési dimenziók és vezetői szerepek kapcsolata</i>	<i>122</i>

1. melléklet: Vállalkozói hajlandóságot mérő kérdőív kérdések

A következő állítások a top menedzsment kollektív vezetési elveinek beazonosítására szolgálnak, amelynek természetesen Ön meghatározója. Kérjük a két állítás közül válassza azt, amelyik leginkább jellemzi az Önök kollektív vezetési elveit a mérleg nyelvének mozgatásával. Minél közelebb húzza a mérleg nyelvét az egyik állításhoz, az annál inkább egyezik az Önök kollektív vezetési elveivel.

Általában a menedzsment (beleértve önmagamat is) inkább támogatja...

A	Már kipróbált és bevált termékek / szolgáltatások eladásösztönzését (marketing eszközök)	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Új, technológiailag élenjáró termék/szolgáltatás fejlesztését (K+F és innováció)
B	Alacsony kockázatú projekteket, biztos megtérüléssel	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Kockázatos projekteket, melyek kimagasló profittal kecsegtetnek
C	Először felmérjük versenytársaink mit lépnek, majd reagálunk	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Jellemzően versenytársaink előtt cselekszünk
D	Egyáltalán nem vezettünk be új szolgáltatást/terméket	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Sok új termék/szolgáltatást vezettünk be az elmúlt 3 évben
E	Kizárólag a menedzsment tesz javaslatot új termék/szolgáltatás bevezetésére	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	A vezetés szívesen meghallgatja a beosztottak javaslatait
F	Jelenlegi pozíciónk megtartására törekszünk	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Folyamatosan keressük a növekedési lehetőségeket
G	Erőnket meglévő fogyasztóink megtartására, jobb kiszolgálására fókuszáljuk	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Erőnket új fogyasztók és fogyasztói szegmenseket felkutatására koncentrálnak
H	Amennyiben egy ötlet megvalósítása mellett döntünk, hajlandók vagyunk erőforrásokat egyszerre hozzárendelni	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Amennyiben egy ötlet megvalósítása mellett döntünk, igyekszünk rugalmasságunk megőrizni és csak fokozatosan, kis lépésekben rendelünk hozzá erőforrásokat
I	Versengő szelleműek vagyunk: ha kell, versenybe szállunk és ellenkampányt indítunk	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	A közvetlen konfrontációt igyekszünk elkerülni: arra koncentrálnak, amiben különbözünk versenytársainktól
J	Törekszünk reális ötletek, elképzelések megfogalmazására	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Törekszünk spekulatív, előre mutató ötletek megfogalmazására
K	A menedzsment jóváhagyása szükséges mindenhez	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Munkatársaink jelentős önálló döntési jogkörökkel rendelkeznek

2. melléklet: Növekedés orientáció további kérdései

Mennyire fontos a Vezetés számára, hogy a vállalkozás növekedjen?

Nem akarunk []	Szeretnénk, de nem tudunk []	Igen, kismértékben []	Igen, nagy terveink vannak []
--------------------	-------------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

Reális lehetőségei és elvárásai alapján kérjük válasszon hogyan kíván növekedni a közeljövőben!

	Nem akarunk	Kicsit Fontos	Fontos	Nagyon Fontos
a) Új alkalmazottak felvétele	[]	[]	[]	[]
b) Új irodák, értékesítési pontok nyitása	[]	[]	[]	[]
c) Árbevétel növelése	[]	[]	[]	[]
d) Új termékek bevezetése	[]	[]	[]	[]
e) Nemzetközi terjeszkedés	[]	[]	[]	[]

3. melléklet: Kitartás kérdései

A. Jellemzően ...		
amíg egy ötlet megvalósíthatósága bizonyítékokkal nem támasztható alá nem vágunk bele	○ ○ ○	a kezdeti nehézségeket a tanulási folyamat részének tekintjük
B. Jellemzően...		
egy ötlet megvalósítása során az első negatív jelek láttán inkább új lehetőséget után nézünk	○ ○ ○	mindaddig kitartunk egy ötlet megvalósítása mellett, amíg annak ellenkezője nem igazolódik be
C. Amennyiben egy ötlet vagy lehetőség kiaknázása mellett döntünk, úgy...		
igyekszünk tartani eredeti elképzelésünk megvalósítását	○ ○ ○	eleve számolunk azzal, hogy eredeti elképzeléseinket módosítani kell

4. melléklet: Társadalmi tőke kérdései

D. Jellemzően...		
meglévő kapcsolatainkba invesztálunk	☐ ☐ ☐	még több új kapcsolatokat kiépítésébe invesztálunk
E. Kapcsolatrendszerünk...		
spontán épül	☐ ☐ ☐	tudatosan építjük, alakítjuk
F. Jellemzően...		
meglévő kapcsolataink elmélyítésére és szorosabbá fűzésére törekszünk	☐ ☐ ☐	új kapcsolatok kiépítésére törekszünk barátaink barátainak megismerése által

5. melléklet: Tökéletlen vagy hiányzó erőforrások kérdései

G. Ötleteink értékelésekor elsődleges szempont, hogy ...		
illeszkedjenek meglévő erőforrásainkhoz, azok lehető leghatékonyabb kihasználásához	☐ ☐ ☐	új távlatokat nyissanak, még akkor is, ha meglévő erőforrásainkhoz nem illeszkednek
H. Erőforrás hiány (pl. pénz, szakértelem, szabad kapacitás, információ stb.) miatt...		
erőforrás hiány miatt gyakran vetünk el jó ötleteket.	☐ ☐ ☐	jellemzően nem vetünk el egy ígéretes ötletet, inkább keresünk egy áthidaló megoldást
I. Kiaknázandó lehetőségeket aszerint választjuk ki...		
hogyan illeszkednek erőforrásainkhoz	☐ ☐ ☐	hogyan mennyire értékesek és ez után beszerezzük a szükséges erőforrásokat
J. Amennyiben egy ötlet vagy lehetőség kiaknázása mellett döntünk, úgy...		
már rendelkezünk a megvalósításhoz szükséges erőforrásokkal	☐ ☐ ☐	sokszor még nem rendelkezünk a szükséges erőforrással

6. melléklet: Vezetési dimenziók és a vállalkozási hajlandóság változóinak kapcsolata

		Vállalkozói hajlandóság	Spekulációs hajlandóság	Termék vezéreltség
Vállalkozói hajlandóság	Pearson Correlation	1	,000	,000
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000
	N	203	203	203
Spekulációs hajlandóság	Pearson Correlation	,000	1	,000
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000
	N	203	203	203
Termék vezéreltség	Pearson Correlation	,000	,000	1
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	
	N	203	203	203
A	Pearson Correlation	,594**	,084	-,445**
	Sig. (2-tailed)	,000	,232	,000
	N	203	203	203
B	Pearson Correlation	,636**	,385**	,067
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,345
	N	203	203	203
C	Pearson Correlation	,479**	-,360**	-,336**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	203	203	203
D	Pearson Correlation	,449**	-,307**	,457**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	203	203	203
E	Pearson Correlation	,339**	-,596**	,118
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,094
	N	203	203	203
F	Pearson Correlation	,428**	-,267**	,230**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001
	N	203	203	203
G	Pearson Correlation	,481**	-,190**	,311**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000
	N	203	203	203
H	Pearson Correlation	-,328**	-,494**	-,126
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,073
	N	203	203	203
I	Pearson Correlation	-,269**	-,640**	-,304**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	203	203	203
J	Pearson Correlation	,287**	,452**	-,392**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	203	203	203
K	Pearson Correlation	,489**	-,105	-,308**
	Sig. (2-tailed)	,000	,136	,000
	N	203	203	203
** szignifikancia szint 0,01 * szignifikancia szint 0,05				

A-K-ig az 1. mellékletben található vállalkozói hajlandóságot mérő kérdéseket értjük.

7. melléklet: Vezetési dimenziók és vezetői szerepek kapcsolata

		Vállalkozói hajlandóság	Spekulációs hajlandóság	Termék vezéreltség
Vállalkozói hajlandóság	Pearson Correlation	1	,000	,000
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000
	N	203	203	203
Spekulációs hajlandóság	Pearson Correlation	,000	1	,000
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000
	N	203	203	203
Termék vezéreltség	Pearson Correlation	,000	,000	1
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	
	N	203	203	203
H1 - A	Pearson Correlation	,184**	-,065	-,038
	Sig. (2-tailed)	,008	,360	,593
	N	203	203	203
H1 - B	Pearson Correlation	,134	-,055	-,150*
	Sig. (2-tailed)	,057	,432	,033
	N	203	203	203
H1 - C	Pearson Correlation	,054	-,032	-,073
	Sig. (2-tailed)	,447	,646	,301
	N	203	203	203
H3 - D	Pearson Correlation	,276**	-,119	,028
	Sig. (2-tailed)	,000	,090	,691
	N	203	203	203
H3 - E	Pearson Correlation	,157*	-,155*	,125
	Sig. (2-tailed)	,025	,027	,075
	N	203	203	203
H3 - F	Pearson Correlation	,179*	-,093	,069
	Sig. (2-tailed)	,010	,188	,329
	N	203	203	203
H2 - G	Pearson Correlation	,185**	-,007	-,032
	Sig. (2-tailed)	,008	,921	,646
	N	203	203	203
H2 - H	Pearson Correlation	,176*	-,125	,184**
	Sig. (2-tailed)	,012	,075	,009
	N	203	203	203
H2 - I	Pearson Correlation	,312**	,095	,181**
	Sig. (2-tailed)	,000	,176	,010
	N	203	203	203
H2 - J	Pearson Correlation	,212**	,094	-,151*
	Sig. (2-tailed)	,002	,182	,032
	N	203	203	203
** szignifikancia szint 0,01 * szignifikancia szint 0,05				

“H1 – A” jelentése: A H1 hipotézis teszteléséhez felhasznált alkérdés, mely a 3-5-ig található mellékletek “A” kérdése. A többi elem is hasonló mintára értelmezhető.