



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Hortoványi Lilla

Vállalkozó Vezetés

Magyarországon Működő Kis- és Középvállalkozásokban

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Balaton Károly, DSc
egyetemi tanár

Budapest, 2009

Vezetés és Stratégia Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Hortoványi Lilla

Vállalkozó Vezetés

Magyarországon Működő Kis- és Középvállalkozásokban

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Balaton Károly, DSc
egyetemi tanár

© Hortoványi Lilla

Tartalomjegyzék

1. A téma indoklása, a kutatás legfontosabb kérdései.....	5
2. A vállalkozás kutatás előzményei és kutatási kérdései	6
3. A vállalkozó vezetés kutatási előzményei	9
4. A vállalkozó vezetés kutatásának vizsgálati kerete és a hipotézisek megfogalmazása.....	12
5. A vállalkozó vezetés kutatásának módszertana.....	15
Mintavétel.....	16
Adatelemzés.....	16
Mérési skála	17
6. A vállalkozói hajlandóság és a vállalkozó vezetők azonosítása, a rájuk vonatkozó hipotézisek tesztelésének eredményei	18
7. A vállalkozó vezetés kutatási eredményeinek tudományos értékelése, az értekezés újnak, illetőleg újszerűnek minősíthető elemei és gyakorlati hasznosítási lehetőségei	20
8. Főbb hivatkozások.....	22

1. A téma indoklása, a kutatás legfontosabb kérdései

PhD tanulmányaimat 2002 szeptemberében kezdtem meg a Budapesti Corvinus Egyetem (korábban BKÁE) Gazdálkodástani Doktori Iskolájában, Dr. Balaton Károly, DSc professzor témavezetése alatt, a stratégiai menedzsment specializációban. Érdeklődésem már kezdetben is a vállalatok megújulási, illetve innovációs képessége felé fordult, 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 reflektorfénybe helyezése.

A vállalatok által követett stratégiákra, mint a múltbeli magatartásmintákban megfigyelhető szabályszerűségekre tekintünk. Annak ellenére, hogy ezek a magatartásminták igen változatosak, mégis a vállalati cselekvések konzisztens láncolata alapján, megfelelően alkalmazott taxonómia képzéssel, néhány megfelelően beazonosítható alapstratégiába sorolhatók be (lásd bővebben Miles és Snow 1978, Antal-Mokos és Kovács 1998, Hortoványi és Szabó 2006). 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), melynek azonosítása és alaposabb megvilágítása a disszertáció legfontosabb célja. A cél megvalósítása érdekében:

- Kutatásomat tágabb kontextusba 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 rendelek annak vizsgálatához. A vállalkozó vezetést a vezetők vállalkozási hajlandósága és a Timmons modell (1994) módosított változata segítségével tesztelem. Módszertani újítást vezetek be multidimenziós skálázás alkalmazásával.
- Válaszokat adok a kutatási kérdésekre és követő kutatásokat jelölök ki. Igazolom a vállalkozó vezetésre vonatkozó feltételezéseimet, mindemellett újszerű módon azonosítom és szétválasztom a vállalkozói hajlandóságot a „spekulációs hajlandóságtól” és a „termék vezérelt” magatartástól.

2. A vállalkozás kutatás előzményei és kutatási kérdései

A XVIII. – XIX. századot az ipari társadalom kialakulása jellemzi. A gazdasági fellendülés időszaka alatt a vállalkozók képesek voltak újabb és újabb piaci rések, lehetőségek felismerésével vagyona szert tenni és átvenni az arisztokrácia helyét. Ebben a gazdasági és társadalmi környezetben fogantak meg Joseph Schumpeter (1885-1950) gondolatai. A vállalati vállalkozás elméletének fejlődése szempontjából Schumpeter munkásságának három fontos elemét célszerű kiemelni:

Először, Schumpeter a vállalkozókat jövőkép vezérelte változásvezető ügynökként festi le (Sandberg, 1992), a vállalkozó kreatív tevékenysége pedig független a szervezeti vagy jogi környezetétől. Schumpeter számára a vállalkozó nem szükségszerűen olyan valaki, aki kezdőtőkét fektet be, nem kell szükségszerűen tulajdonosnak vagy alapítónak lennie. A vállalkozó lehet alkalmazott vezető is a már működő szervezeten belül.

Másodszor, vállalkozónak lenni nem hivatás és általában nem is tartós állapot. Bármivel is foglalkozzon a vállalkozó – legyen kereskedő vagy szoftver gyártó – addig marad vállalkozó, amíg ténylegesen új kombinációk megvalósításával foglalkozik. A vállalkozó elveszíti vállalkozói mivoltát, amint vállalkozását megteremtve annak folyamatos működtetésére áll át (Schumpeter, 1980). A szervezet növekedésével folyamatok és rendszerek alakulnak ki, a vállalkozó a felelősség egy részét delegálja, a vállalati funkciók fokozatosan átveszik a vállalkozó feladatainak egy részét. Ily módon a vállalkozás „saját életre kel” és viszonylag korán elkülönül az alapítótól (Dobák, 1999).

Harmadszor, a vállalkozói „kreatív rombolás” jelentős mértékben felelős az iparágak dinamizmusáért és a hosszú távú fejlődésért (Schumpeter, 1980). A vállalkozó szakít a bevált gyakorlattal, lerombolja a piaci status-quo-t. Ahelyett, hogy megtanulna az árral együtt úszni, annak pályáját akarja megváltoztatni. Ezért az ár ellen kell úsznia, s ami korábban támasz volt, most akadály, tehát le kell rombolni. A „rombolás” mindazonáltal kreatív, hiszen új erőforrás kombinációk, új termékek és új üzleti modellek kialakításával a vállalkozó végső soron egy minőségi előrelépést indukál. Még ha a vállalkozó nem is feltétlenül sikeres, valamelyik követő szereplőnek sikerülhet megtalálnia egy életképes üzleti modellt, és ekkor a folyamat a piacon tartós változáshoz vezet (Christensen, 2003). A vállalkozási tevékenység végső soron tehát változást eredményez, és amennyiben nincs változás, akkor a tevékenység valójában nem vállalkozás (Davidsson, 2003: 318).

A változás szükséges, de nem elégséges feltétele a vállalkozásnak, figyelmeztet Davidsson (2003: 321). Érvelése szerint nem a változtatás, hanem a változtatás eredményeként

megszülető új üzleti tevékenység az, ami vállalkozásnak minősülhet. A gyakorlatban immanens módon rejlenek a rendszerben javítási lehetőségek, a fel nem használt erőforrásoknak, az olcsóbb nyersanyagoknak, vagy akár a kihasználatlan termelőkapacitásoknak stb. köszönhetően. A vállalkozói tevékenység eredményeként az erőforrások eredményesebben és hatékonyabban kerülnek felhasználásra és végeredményben ez az, ami a piacot előremozgatja. Az úttörő újdonságok, legyenek azok technológiai-termék- vagy folyamat innovációk, mindig új piac és új verseny születésével járnak együtt (Markides 1997). Következtetésképp a vállalkozónak – társadalmilag – nem önmagában a létezése a fontos, hanem az, hogy hozzájárul a termelékenység javításához és a fejlődéshez.

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

Elismerve a vállalkozás jelenségének összetett és dinamikus természetét, a következő táblázattal megkísérlem a tudományterület vizsgálódási területeit újszerűen rendszerezni az elemzési szintek és a megfigyelési egység szerint, továbbá az egymást részben átfedő, folytonos változókat elkülöníteni egymástól. A vízszintes és a függőleges változók metszetében a tipikus kutatási kérdéseket tüntettem fel.

1. TÁBLÁZAT: Főbb kutatási irányok és közös jellemzőik (saját összeállítás)

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 kutatások körében „kívülről befelé” és „belülről kifelé” irányuló kutatási irányzatokat is el lehet különíteni. A „belülről kifelé” 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 befelé” irányzat a környezet hatását elemzi az adott térség, régió vagy nemzet vállalkozóinak tevékenységére, vagyis közelebbről azt vizsgálja, hogy miként ösztönözhető és reprodukálható a vállalkozói gondolkodásmód és aktivitás.

Vezető menedzsment szakfolyóiratokban megjelent 416 tanulmányt összehasonlítva, Chandler és Lyon (2001: 107) azt találták az elmúlt évtizedekre vonatkozóan, hogy a publikált kutatások 35%-a egyéni szinten, 53%-a vállalati szinten és 14%-a pedig iparági vagy makrogazdasági szinten vizsgálta a vállalkozói tevékenységet. Ezek a kutatások tovább osztályozhatók aszerint, hogy gazdasági, társadalmi vagy evolúciós jelenségként tekintenek a vállalkozásra.

Amint azt a 1. táblázat is szemlélteti, a vállalkozás elmélet kutatók között máig nem létezik és hat egy kiemelkedő jelentőségű egységes paradigma (Brown és szerzőtársai, 2001; Busenitz és szerzőtársai, 2003), azaz még mindig hiányoznak a szilárd és tesztelhető elméleti alapok (Sexton és Landström, 2000). Az 1995-ig megjelent menedzsment, illetve vállalkozói tevékenység témájú publikációkat összehasonlítva, Aldrich és Baker (1997) arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozói tevékenység jelenségének kutatása alacsonyszintű konvergenciát mutat. Még fontosabb körülmény, hogy a paradigma fejlődésében a koherencia felé való haladás meglehetősen lassú és behatárolt (Murphy és szerzőtársai, 2006; Shane and Venkataraman, 2000).

A tudományterület fejlődése szempontjából – megítélésem szerint – kiemelkedő jelentőségű volna ha a vállalkozás kutatók specializálódnának, azaz elköteleznék magukat egy-egy főbb kutatási terület, irányzat mellett. Ezzel összhangban, jelen disszertáció tudatosan fókuszál és az 1. táblázat egy metszetében vizsgálódik. Az egyén-folyamat metszetében azt vizsgálja, hogy mit cselekszik a vállalkozó. A vállalkozó vezetés értékteremtő tevékenységének megértése a társadalom számára is lényeges, s így az elméletalkotás napjaink kutatói számára 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 magyar vezetők üzleti magatartásából, amit felhasználhatunk a professzionális menedzsmentben?

3. A vállalkozó vezetés kutatási előzményei

A vállalkozó vezetés kortárs definíciói a lehetőséget 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 stílusnak. Ebben a megközelítésben a vállalkozói tevékenységet a vállalat stratégiai döntéseiben és az operatív működtetés szabályaiban is felfedezhetjük (Szabó, 2005; Vecsenyi, 2002). A vállalkozó vezetés szüntelenül próbálja 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 és Amabile, 1999; 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 kategóriája már régóta ismert, olyanok elméleti hozzájárulása növelte fogalmi kiterjedtségét és mélységét, mint Burgelman (1984), Stevenson és Gumpert (1985), Timmons (1994). A jelenség empirikus vizsgálata mégis gyerekcipőben jár (Sexton and Landström, 2000), s ennek következtében hiányzik a szilárd és verifikálható elmélet. A vállalkozó vállalatok természetének megértéséhez viszont szükséges az egyes kulcsfontosságú változók érvényes és megbízható mérése, elemzése és értelmezése. Sajnos, mindmáig csak kevés magyarázó változó érvényességét igazolták (Brown és szerzőtársai, 2001: 953) annak ellenére, hogy néhány figyelemre méltó elemző tanulmány már napvilágot látott.

A vezetők szervezeten belüli vállalkozói tevékenységét elsők között Miller (1983) tesztelte empirikusan. A Miller 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) továbbfejlesztették és két új dimenzióval gazdagították: a növekedési hajlam és az agresszív, versengő magatartás változóival. Covin és Slevin mérési skálája a mai napig számos más kutató munkájának alapjául is szolgált (a teljesség igénye nélkül például Barringer és Bluedorn, 1999 Stopford és Baden-Fuller, 1994).

Zahra (1993), majd Brown és szerzőtársai (2001) mindazonáltal kétségeiknek adtak hangot a változók érvényességével kapcsolatban; eszerint a kérdőív részben átfedő jelenségek mérésére fókuszál miközben a vállalkozás leglényegesebb jellemzőjét – a lehetőség-keresés és az erőforrás hiány mértékét – figyelmen kívül hagyja. Zahra hangsúlyozta bírálatában, hogy ezekkel a mérési eszközökkel nem vizsgálják közvetlenül, hogy a cégek milyen mértékig vesznek részt a lehetőségek felismerésében és kihasználásában. A vállalkozónak, mint kreatív és innovatív személyiségnek a definíciója nem elégséges. Léteznek olyan innovatív gondolkodók, akik sohasem jutnak el addig a pontig, hogy megvalósítsák üzleti ötleteiket.

Mintzberg korai munkássága óta (1975) a szakirodalom számos vállalkozói 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, 2000), jellemzés. Annak ellenére, hogy ezek a szerepek 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 egészében, hiszen épp a lényeges vonások maradnak homályban: a „vérbeli” vállalkozók nemcsak felismerik a lehetőségeket, de minden esetben megpróbálják azokat kihasználni még akkor is, ha a szükséges erőforrások nem állnak rendelkezésükre.

Brown és szerzőtársai (2001) szintén ezt az elméleti hiányosságot vélik a legnagyobb tudományos gyengeségnek a tudományos közösség számára. A vállalkozói elméletet csak abban az esetben lehetséges elmélyíteni, amennyiben a kutatók a lehetőség-alapú definícióhoz visszatérnek a felméréseik megtervezésénél.

2. TÁBLÁZAT: A vállalkozói hajlandóságot vizsgáló empirikus kutatások összehasonlítása

Szerző	Év	Ország	Mérete	Szektor	Minta	Faktor analízis
Covin & Slevin	1986	USA	Nagy	Termelés	200+	<input checked="" type="checkbox"/>
Covin & Slevin	1989	USA	Kicsi	Termelés	344	<input checked="" type="checkbox"/>
Lumpkin & Dess	1996	USA	közepes-nagy	Vegyés	131	<input checked="" type="checkbox"/>
Antoncic & Hisrich	2001	Szlovénia/ USA	közepes-nagy	Termelés	141/50	<input checked="" type="checkbox"/>
Brown et al.	2001	Svédország	n.a.	n.a.	1233	<input checked="" type="checkbox"/>
Kemelgor	2002	Hollandia/ USA	Nagy	Termelés	4/4	<input checked="" type="checkbox"/>
Wiklund & Shepherd	2005	Svédország	Kicsi	Vegyés	413	<input checked="" type="checkbox"/>

A 2. táblázat a témakörben leginkább meghatározó empirikus kutatásokat hasonlítja össze. A táblázat alapján több kritikai észrevétel tehető:

- Először, a kutatók jellemzően termelő vállalatokat vizsgáltak. A szolgáltató vállalkozások, amelyek a gazdaság egyik leggyorsabban növekvő szektorát képviselik, kevés figyelmet kaptak (Zahra és szerzőtársai, 1999). Ráadásul, az egy iparágra történő koncentráció miatt a kutatások nem építenek az iparágak közti strukturális és versenydinamikai különbségekre.
 - Másodszor, a hipotézisek tesztelésénél a faktor analízis módszerére támaszkodtak a kutatók kivétel nélkül. A faktoranalízis alkalmazhatósága vitatott, tekintve, hogy a változók esetében a normalitás feltétele nem teljesül. A módszertannal kapcsolatban Chandler és Lyon (2001: 108) ugyancsak felvetették, hogy a korszerű matematikai-statisztikai módszerek alkalmazása nem szükségszerűen jár együtt a kutatási munka megbízhatóságának és minőségének javulásával. Zahra és szerzőtársai (1999) a vállalkozó vezetés előfeltételeit, illetve következményeit vállalati szinten vizsgáló publikációk összehasonlítását értékelve kifogásolták azok módszertani egysíkúságát, s a kutatási modellek teszteléséhez elengedhetetlen módszertani kreativitásra hívták fel a figyelmet.
- 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 a magyarázó modellek és deduktív hipotézisek tesztelésére alkalmas elemzési módszerek alkalmazását sürgetik.
- Harmadszor, a kutatások többsége észak-amerikai adatbázisokon alapszik, annak ellenére, hogy Európát nagyobb különbségek jellemzik az országok és régiók tekintetében (Huse & Landström, 1997).
 - Végül, az elmélet fejlődése szempontjából még mindig megválaszolatlan Gartner (1988) kérdése: mi különbözteti meg a vállalkozó típusú vezetők lehetőségkereső üzleti magatartását a konvencionális menedzsment feladatoktól?

Fentiek alapján a magyarországi vállalatvezetők vállalkozó tevékenységének empirikus vizsgálatával célt az volt, hogy az irodalomban beazonosított „réseket” betöltsen nagymintás, a szolgáltató ágazatokat is tartalmazó kérdőíves felmérés segítségével. Disszertációm elméleti hozzájárulásának tekintem, hogy új kontextusban, feltörekvő piacon – Magyarországon – tesztelem a vezetők lehetőség-kereső és kiaknázó viselkedését. Továbbá,

Zahra és társai (1999) javaslatát követve, módszertani újítást is alkalmaztam, – tudomásom szerint – elsőként a vállalkozó típusú vezetőket a statisztikailag megbízhatóbb többdimenziós skálázás (multidimensional scaling, MDS) módszerével válogattam le.

4. A vállalkozó vezetés kutatásának vizsgálati kerete és a hipotézisek megfogalmazása

A vezetők irányító munkáját már több menedzsmentkutató 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 vállalkozó és az adminisztratív típusú vezetők magatartásbeli különbözősége arra vezethető vissza, hogy másként érzlelik a szerepük szerint tőlük elvárt viselkedést. Célszerűnek látszik ezért a vállalkozó vezetői szerepekkel kapcsolatban tudományos hipotézisek megfogalmazása.

A vállalkozó vezetői szerepek vizsgálatánál Timmonsnek a vállalkozói folyamatokról kialakított modelljére (Timmons, 1994) építve feltételezem, hogy egy vállalkozási lehetőség azonosítása és kihasználása a következő feltételek közötti egyensúly meglétét igényli:

3. TÁBLÁZAT: Vállalkozó magatartást elősegítő tényezők (saját szerkesztés)

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

Timmons eredeti modellje szerint a vállalkozók a lehetőségek felbukkanása, beazonosítása által ösztönzött vezetők, akik rendszerint egy csapatban dolgoznak és jellemzően szükséges erőforrásokkal rendelkeznek. Kvalitatív kutatásaim alapján javaslom a Timmons-modell továbbfejlesztését. Elsősorban azt, hogy önmagában a vezető számára a lehetőség vezéreltsége nem elégséges feltétel, hiszen elengedhetetlen, hogy a vállalkozó vezető a kezdeti nehézségek ellenére is kitartson az adott lehetőség megvalósítása mellett. A kvalitatív esettanulmányok alapján megállapítható, hogy a vállalkozó vezetők feltehetően a kudarcokban nem nehézséget, hanem fejlődési lehetőséget látnak. Lehetőséget arra, hogy kiküszöböljék a hibáikat és megalapozzák a jövőt. A vállalkozók kitartóan hisznek ötleteik, elképzeléseik megvalósíthatóságában, ezért a meglepetések, a megszorítások és az akadályok ellenére is követik hosszú távú céljaikat.

A vállalkozó vezető aktívan figyeli a piac minden rezdülését, ötleteit folyamatosan teszteli, miközben igyekszik tanulni a hibákból és visszajelzésekből. Új ötleteket merít mások sokrétű tapasztalataiból és megközelítéseiből, aminek köszönhetően fokozatosan kirajzolódik vállalkozásának végleges üzleti modellje. A lehetőségek életre keltésének fentiekben leírt folyamata konzisztens a vállalkozói tevékenység evolucionalista elméletével (vö. Weick, 1979), amely azt hangsúlyozza, hogy a vállalkozó nagyon ritkán látja a cselekvési folyamat végét már a kezdet kezdetén. Ennek kézenfekvő magyarázata az, hogy egészen addig nincs „végpont”, amíg a lehetőség nem ölt egzakt formát. A vállalkozó vezető proaktív módon szembesül a jövővel, fel akarja építeni azt, amiről úgy gondolja, hogy szükséges megalkotni (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 „vaktában” cselekednének. Csupán azt, hogy magabiztosan hiszik az üzleti modelljükből hiányzó elemek – elvárásaik szerint – menet közben kirajzolódnak.

Ehhez nem csupán találékonyságra van szükségük, de kitartásra és – nem utolsó sorban – bátorságra. Állhatatos, kemény munkára van szükség ahhoz, hogy a jövőkép ne csupán álm maradjon. Az ismeretlen, bizonytalan taljara lépés – amint azt a forradalmi újítások megkövetelik – mindig áldozattal jár. Sőt, a vállalkozó vezetők elköteleződése abban is megmutatkozik, hogy hajlandóak akár rövidtávú veszteséget is elviselni, mintsem feladják céljaikat.

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

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 megbecsülni a vállalkozás tényleges szükségleteit. A vállalkozó vezetők nemcsak szűkös erőforrásokkal szembesülnek, hanem erőforrás résekkel (tökéletlen, illetve hiányzó erőforrásokkal) is „küzdenek”, 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 szó valamilyen ismeret, tudás hiányáról, de előfordulhat a működő tőke szűkössége is.

A korábbi kutatások hallgatólágon azon a feltételezésen alapultak, hogy a szervezet növekedésének előmozdításához több erőforrás általában kedvezőbb, mint a kevesebb. Ez a nézet azonban figyelmen kívül hagyja azt a megfigyelést, miszerint az erőforrások felhalmozása hatékonysághoz vezet (Penrose, 1959) még akkor is, ha az erőforrás készletek rugalmasságot biztosítanak bizonyos stratégiai lehetőségek kiaknázásához. Wiseman és Bromiley (1996) azt találták, hogy az erőforrás készletek felhalmozása negatívan befolyásolja a szervezet teljesítményét, s ez 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 a produktív lehetőségek elfecsérlésével ér fel.

Mi több, az sem garantált, hogy az erőforrásokban „dúskáló” vállalat versenyelőnyt élvez az erőforrásokban szegény vállalattal szemben (Mishina és szerzőtársai, 2004). Katila és Shane (2005) kimutatták, hogy a kevés számú szereplővel, bőséges erőforrásokkal és nagy kereslettel jellemezhető környezetek kizárólag az inkrementális újítások piacra kerülését ösztönzik. Kutatási 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 születhet (Rao és Drazin, 2002; Jarillo, 1989). A vállalkozó vezetők gyakran úgy „tömik be” az erőforrás réseket, hogy kilépnek a megszokott „csináljuk jobban, mint a versenytársak” gondolkodási sémából és kialakítanak egy teljesen új, merész elképzelést.

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

Végül, de nem utolsó sorban: a vállalkozó vállalatok által követett stratégiai irányvonal rendszerint nagy erőforrás igényt támaszt a vállalattal szemben (Wiklund és Sheperd, 2005). A vállalkozói magatartás szempontjából nem az a lényeges, hogy milyen erőforrásoknak van híján a szervezet, hanem csupán az, hogy sikerül-e beszerezni, illetve pótolni a hiányzó erőforrásokat. A vezetőnek túl kell lépnie szűk, közvetlen munkatársi környezetén és mozgósítania kell társadalmi tőkét (kapcsolatrendszerét) annak érdekében, hogy a vállalkozás változó erőforrásigényeit képes legyen hatékonyan ki tudja elégíteni.

A sikeres vállalkozók rutinosan keresik, építik 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 kapcsolatfelvételi lehetőségeket. Korábbi kutatások (vö. Elfring és Hulsink 2007; Szabó, 2007; Hite, 2005; Larson és Starr 1993) tanúsága szerint a vállalkozó vezetők kapcsolatrendszere dinamikusan módosul: amennyiben például egy vállalkozó kapcsolatrendszere „kiürül”, azaz a szükséges erőforrásokhoz és információkhoz már nem képes hozzáférni, akkor új kapcsolatok kiépítéséhez kezd hozzá.

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 öltönek azok majd testet.

Összefoglalva: egy felső szintű vezető a „megfelelő” összetételű társas viszonyokba beágyazott kapcsolatrendszerrel jóval hatékonyabban képes akár külső, akár belső erőforrásokat mozgósítani, mint azok a vezetők, akiknek a társadalmi összeköttetései kevés befolyást biztosítanak.

Hipotézis 3: A társadalmi tőke stratégiai fejlesztése (a hiányzó erőforrások megszerzése érdekében) számottevően összetettebb erős vállalkozó vezetés, mint gyenge vállalkozó vezetés esetén.

5. A vállalkozó vezetés kutatásának módszertana

A szakirodalom és saját előzetes kvalitatív kutatási eredményeim alapján állítottam össze egy online kérdőívet, amelyet először 2008. októberében és novemberében 80 fős mintán teszteltem. Az eredmények valamint a doktori disszertáció tervezetem 2009. március 12-én

lezajlott védésen elhangzott opponensi visszajelzések alapján a kiinduló hipotéziseket, így a kérdőív kérdéseit is finomítottam. A kérdőív a disszertáció 1. számú mellékletét képezi.

Mintavétel

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

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

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

Adatelemzés

Korábbi menedzsment tanulmányokat elemezve megfigyeltem, hogy a kutatók a főkomponens analízis és a faktor rotáció felhasználásával végeztek faktoranalízist. Ezekben a vizsgálatokban (a teljesség igénye nélkül lásd: 2. táblázat) az elemeket általában 5-10 pontból álló skálán mérték a kutatók, ugyanakkor nem szolgáltattak információt az adatok normalitás tesztjéről. Kovács (2006) szerint a faktoranalízishez szükséges adatoknak kettős véletlenszerű normál eloszlással kell rendelkezniük minden pár változóra, valamint a megfigyeléseknek függetlennek kell lenniük.

Míg a faktoranalízis megköveteli az adatok normál eloszlását és a kapcsolatok linearitását, addig a multidimenziós skálázás (MDS) nem tesz ilyen megkötéseket. Az MDS (PROXSCAL) megpróbálja csökkenteni az adatok mennyiségét, rendszerkapcsolatokat keresve a szomszédos elemek és esetek között. Ezt úgy valósítja meg a módszer, hogy a megfigyeléseket bizonyos helyekhez rendeli a fogalmi térben. Tekintettel arra, hogy az MDS mentes az eloszlási feltételezésektől, ez a leggyakrabban használt módszer a fogalmi térképezésben. Mivel az MDS kevesebb dimenziót távolít el, mint a faktoranalízis, ebből következően, az MDS-sel megfigyelt dimenziók rögtön „megfejthetőek”. Ezen előnyök miatt választottam a multidimenziós skálázást az empirikus vizsgálódáshoz.

Mérési skála

Az adatgyűjtés egy strukturált online kérdőív segítségével valósult meg, melynek során a válaszadók – társaság alapítók valamint felsővezetők (akár nem-tulajdonos vezetők is!) – értékelték saját vezetési stílusuk hasonlóságait és eltéréseit párokba rendezett állítások mentén. A válaszok a vállalkozói-adminisztrátor spektrum két véglete közötti fokozatokat képviselték. Az ütköztető értékelés egyik lehetséges előnye (és viszonylagosan magas szintű megbízhatósága) a mögöttes, rejtett tényezők feltárásában rejlik. Az egyéni vezetői értékelés módszerét a vállalkozáskutatók gyakran alkalmazzák úgyszintén magas megbízhatósága miatt. Bár az egyén jellemzően elfogult, de mégis ők azok, akik ismeretekkel 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 szerinti) üzleti eredmények között.

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

Végül, a módszertani újítás érdekében, kihasználva a modern elemzési technológiát, a spektrum két végétől egyenlő hosszúságú, 100 pontos skálát vezettem be a hagyományosan alkalmazott 7 pontos Likert skála helyett. A válaszadás megkönnyítése érdekében a megkérdezett vezetők egy mutató segítségével vizuálisan értékelték az ellentétes állításokat (nem látták ugyanakkor a konkrét számértéket). Amennyiben saját vezetési stílusuk például a képernyő jobb oldalán lévő állításnak 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 multidimenziós skálázással kapott eredmények megbízhatósága magasabb fokú lett: nemcsak lehetővé tette az MDS algoritmus futtatását, de egyben jobban is magyarázta a mögöttes dimenziókat.

6. A vállalkozói hajlandóság és a vállalkozó vezetők azonosítása, a rájuk vonatkozó hipotézisek tesztelésének eredményei

Az MDS futtatásával három dimenziót azonosítottam, melyekből eddig kettő változó rejtve maradt a korábbi kutatások során. A „vállalkozói hajlandóság” mellett megjelent önálló dimenzióként a „spekulációs hajlandóság”, valamint a „termék vezéreltség”. A három stratégiai dimenzió a következő:

1. Vállalkozói hajlandóság (EO)
2. Spekulációs hajlandóság (SPO)
3. Termék vezéreltség (PPO)

Az új dimenziók mindegyike reprezentál egy fogalmi tartományt, hasonlóképpen, mint a vállalkozói hajlandóság. A spekulációs hajlandóság fokozatai a magas kockázat tűréstől az abszolút kockázat kerülésig terjednek. A termék vezéreltség esetében az egy termékes vállalkozástól az erősen diverzifikált termékvonalig terjed a skála-tartomány.

A három dimenzió a vezetők stratégiai preferenciáját jelzi. A magas spekulációs orientáció például azt jelenti, hogy az innovációt kevésbé tartja fontosnak a vezető, mindamellet spekulatívabbnak mondható abból a szempontból, hogy jelentős kockázatot vállal, rövid távú magas megtérülés reményében. A magas kockázatkerülés pedig a biztonság előtérbe helyezését, vagyis az alacsony kockázatvállalást és a könnyen megvalósítható ötletek preferálását jelzi.

A mintában a vezetői magatartásminták azonosításához kétlépcsős 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 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 úgy azonosítottam, mint kockázatkerülőket, akik a C3-as csoportba kerültek. A legnagyobb csoportot, a C4-est, 45 „szerencsejátékos” alkotja. Végül, 39 válaszadót kapcsoltam össze a termék offenzív vezetői stílussal (C5).

4. 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	+

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

A hipotézis tesztelésére a legmegfelelőbb módszer a független (menedzsment stílus) és függő (lehetőség, hálózat, erőforrás hiány) változók közötti összefüggés tesztelése kínálkozott, keresztábrázat és Pearson korreláció használatával.

Az első hipotézis tesztelése során – a vállalkozói dimenzió figyelembevételével – az eredmények azt mutatják, hogy a vállalkozó vezetők valóban hajlamosak úgy tekinteni az üzleti lehetőség kihasználására, mint tanulási folyamatra. Figyelemre méltó azonban, hogy azonosság is mutatkozik az adminisztratív menedzserekkel: mind az adminisztratív, mind a vállalkozó típusú vezetők kitartónak bizonyultak az ötletek megvalósíthatóságának tesztelésében és keresésében. A termék offenzív menedzsment stílus esetében azonban felfedezhető egy gyenge, negatív korreláció a kitartó magatartással. Ez az eredmény egybeesik elvárásaimmal, mivel a termék offenzív menedzserek rövid távú orientációval rendelkeznek: gyenge korai teljesítmény esetén inkább gyorsan leállítják a tevékenységet, mivel nem preferálják az elfekvő készleteket.

Az eredmények a második hipotézisemet igazolták, tekintettel a vállalkozó vezetők magasabb fokú 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 adminisztratív beállítottságúak. 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.

5. TÁBLÁZAT: Hipotézisek 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) vezetőket különítettem el, hanem – újszerű kutatási eredményként – a spekulatív, a kockázat kerülő és a termék offenzív magatartásmintákat is azonosítottam és jellemeztem.

7. A vállalkozó vezetés kutatás eredményeinek tudományos értékelése, az értekezés újnak, illetőleg újszerűnek minősíthető elemei és gyakorlati hasznosítási lehetőségei

Empirikus vizsgálataim mind az elméletalkotó kutatók, mind a gyakorló vállalati szakemberek, mind a kormányzati szervek, illetve a gazdaságfejlesztő intézmények számára tanulságos eredményekkel szolgálnak:

- A kutatómunka során rendszerbe foglaltam a vállalkozó vezetés nemzetközi irodalmát, abból releváns kutatási kérdéseket és hipotéziseket fogalmaztam meg a vállalkozó vezetés, a lehetőségek melletti elköteleződés, a tökéletlen vagy hiányos erőforrások, valamint a társadalmi tőke összefüggéseiben.
- A korábbi tudományos vizsgálatok módszertani egysíkúságát ellensúlyozandó, újszerű metodika létjogosultságát vizsgáltam meg. A kutatás igazolta a többdimenziós skálázás alkalmasságát a vállalkozó vezetés jelenségének tesztelésében, továbbá a többdimenziós skálázás pontosabb és megbízhatóbb eredményekkel szolgált kutatásom során.
- Empirikus vizsgálódásaim továbbfejlesztették ismereteinket a szervezeti vállalkozásról, két rejtett dimenzió felfedésével: ezek a spekuláció és a termék vezéreltség. Mindkét 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 gazdasági fejlődés kimutatására sem. Az új termékek száma csak akkor jelez valamit, ha a termékek kizárólag radikális innováción alapulnak.
- A spekulációs tevékenység markáns jellemzője a fejlődő társadalmaknak. A magyar társadalomban, az elmúlt húsz év során a szerencsejátékosok számára kedvező lehetőségek adódtak az átalakuló normák és az instabil környezet hatására. Azonban a szerencsejátékosokat nem lehet vállalkozónak, azaz a fejlődés motorjának tekinteni, mivel nem törekednek tartós értékteremtésre. Nem beszélve arról, hogy a szerencsejátékosokat bizonyos esetekben a kevésbé pozitív megítélésű, szürke gazdasághoz szokták sorolni. A spekuláció és szerencsejáték összefüggésében vajon független dimenziót képez-e a piaci kontextus, illetve fejlett gazdasági környezetben is számottevőnek tekinthető? Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása további kutatásokat igényel, hazai és nemzetközi összehasonlításban egyaránt.
- A klaszterképzés során kimutattam, hogy a magyar kis- és középvállalatok mintegy 20%-a tekinthető vállalkozó vezetéssel jellemezhetőnek, vagyis olyan vállalkozásnak, amely valódi áttörésre adhat reményt. 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 a vállalkozói kedv csökkenését eredményezheti, mivel ebben a szituációban a szerencsejátékosok nyernek teret. A környezeti bizonytalanság társadalmi hatásainak és a vállalkozási hajlandóságot befolyásoló szerepének jobb megismerését további kutatásoknak kell feltárniuk.

8. Főbb hivatkozások

- Aldrich, HE és T Baker (1997): Blinded by the cites? Has there been progress in entrepreneurship research. In DL Sexton és RW Smilor (eds): *Entrepreneurship 2000*, Upstart: Chicago, pp: 377-401.
- Aldrich HE és MA Martinez (1999): Many are called, but few are chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **25**(2), pp: 41-56.
- 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.
- Balaton, K (2005): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal for East European Management Studies*, **10**, pp: 247-258
- Barringer, BR és AC Bluedorn (1999): The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, **20**: 421-444
- Berger, PL és T Luckmann (1967): *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor. Canada
- Bhave, MP (1994): A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, **9**(3); pp: 223-242.
- Block, Z és I MacMillan (1993): *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Brazeal DV és TT Herbert (1999): The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **23**(3), pp: 29-45.
- Brazeal, DV és NF Krueger, Jr. (1994): Entrepreneurial potentials and potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **18**, pp: 91-104.
- 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
- Burgelman, RA (1984): Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, **26**(3), pp: 154-166.
- 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.
- 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.
- Christensen, CM (2003): *The Innovator's Dilemma*, Harper Business Essentials: New York
- Cook, WM (1992): The buddy system. *Entrepreneur*, (Nov), pp: 52.
- 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.
- 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.
- Dobák, M (1999): Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. *Harvard Business Manager*, **1**(3), 2-20.
- Elfring, T és W Hulsink (2007): Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie Formation in Emerging Organizations. *Organization Studies*, **28**(12), pp: 1849-1872

- Gartner, WB (1988): „Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, **12**(4), pp: 11-32.
- 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; 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.
- Hambrick, DC (1981): Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, (2), pp: 263-279.
- 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 (2000): Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, **78**(3), pp: 157–166.
- Hite, J (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **29**, pp: 113-144.
- Hortoványi, L és ZR Szabó (2006): The Impact of Management Practices on Industry-level Competitiveness in Transition Economies, In Terziowsky, M (ed): *Energizing Management Through Entrepreneurship and Innovation*”, Routledge, Ambingdon, UK, pp: 55-71.
- Huse, M és H Landstrom (1997): European entrepreneurship and small business research: Methodological openness and contextual differences. *International Studies of Management and Organization*, **27**(3), pp: 3-12.
- Jarillo, JC (1989): Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, **4**(2), pp: 133-147.
- Katila, R és S Shane (2005): When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, **48**(5), pp: 814-829.
- Kovács, E (2006): *Pénzügyi adatok statisztikai elemzése*. Tanszék Kft, Budapest.
- Larson, A és JA Starr (1993): A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **17**(4), pp: 5-18.
- Leavitt, HJ (1987): *Corporate path finders*. New York: Penguin Books, pp: 47-75.
- 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.
- March, J és HA Simon (1958): *Organizations*. John Willey: New York.
- Maidique, MA (1980). Entrepreneurs, champions, and technological innovation. *Sloan Management Review*, **21**(2), pp: 59–76.
- Mangham, I és A Pye (1991): *The doing of managing*. Blackwell Publishing: Oxford (UK)
- Markides, C (1997): Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, **38**(3), pp: 9-24.
- 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.
- Mintzberg, H (1975):. The Manager`s Job: Folklore and Facts, *Harvard Business Review*, July-August, pp: 100-110.
- Mishina, Y; TG Pollock; & JF Porac (2004): Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, **25** (12), pp: 1179-1197.

- 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.
- Oviatt, BM és PP McDougall (2005): Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **29**(5), pp: 537-554.
- Penrose, EG (1959): *The theory of the growth of the firm*. Wiley: New York
- 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.
- Rothwell, R; C Freeman; A. Horsley; VTP Jervis; AB Robertson és J Townsend (1974): SAPPHO updated: project SAPPHO phase II
- Sandberg, WR (1992): Strategic management's potential contribution to a Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16**(1), pp: 73-90.
- 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)
- 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 és S Venkataraman (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research (Note). *Academy of Management Review*, **25**(1), pp: 217-226.
- Simon, HA (1957): *Administrative Behavior*. Macmillan: New York.
- 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 és DE Gumpert (1985): The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, **63**(2), pp: 85–94.
- Stopford, JM és CWF Baden-Fuller (1994): Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, **15**, pp: 521-536.
- Szabó, ZR (2007): The effects of interpersonal connections on knowledge transfer. In: XXVIII. OTDK Doktorandusz Konferencia lektorált kiadványa, Miskolci Egyetem, Miskolc
- Timmons, J (1994): *New Venture Creation* (4th edition) Irwin: Burr Ridge, IL
- 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.
- Uzzi, B (1997): Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, **42**(1), pp: 35-67.
- Vecsenyi, J (2002): A vállalkozástan alapjai. *Vezetéstudomány*, **33**(10), pp: 2-20.
- 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.
- Weick, KE (1979): *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley Pub.co.
- 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.

- Wiseman, RM és P Bromiley (1996): Toward a model of risk of risk, performance and decline. *Organization Science*, **7**, pp: 524–543.
- 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.
- 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; 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.

