

*KOPFER-RÁCZ Kinga –  
– HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – SAS Dóra*

## A HAZAI KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALATOK SZOCIOKULTURÁLIS BEÁLLÍTÓDÁSA A HOFSTEDE-DIMENZIÓK MENTÉN

A kis- és közepes vállalkozások (KKV-k) kutatása viszonylag új, és emiatt meglehetősen feltáratlan terület, bár a megjelenő tudományos cikkek és eredmények száma és minősége évről évre jól érzékelhetően nő (Collinson – Shaw, 2001). A KKV-kutatások igen fontos sajátossága továbbá, hogy kifejezetten interdiszciplináris terület, megközelíthető a menedzsment, az innovációkutatás, a marketing, a szervezetszociológia, de akár a pszichológia felől is. Több kutatás is felveti a szociokulturális háttér jelentőségének kérdését KKV-k esetében. A szerzők kutatásuk során kvantitatív felmérést végeztek 200 vállalkozó körében a Hofstede-skála (Hofmeister et al., 2008) felhasználásával, melynek eredményeként kiderült, hogy a KKV-vezetők beállítódása jelentősen különbözik mind a hazai nagyvállalati vezetőktől, mind az általános lakosságtól. Jelen tanulmányunkban bemutatjuk azokat a Hofstede-dimenziókat, amelyek mentén karakteres különbségek jelentkeztek a vállalkozók és a nagyvállalati vezetők, valamint a társadalom összessége között. Az eredmények alapján határozottan kirajzolódnak olyan „vállalkozói” gondolkodásmódbeli sajátosságok, mint a nagyobb versenyszellem, a közvetlenebb, kevésbé hierarchikus működési stílus, a rendkívül erős, rövid távú orientáció, valamint a kockázatvállalás rendhagyóan alacsony foka.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* kis- és közepes vállalatok (KKV-k), Hofstede-dimenziók, menedzsment, kultúra

A kis- és középvállalkozások sajátos működése, piacorientációja, valamint marketinghez fűződő viszonya évek óta foglalkoztatja a marketingszakembereket. A KKV-k a magyar gazdaságban is jelentős szerepet játszanak, hiszen a KSH (2011) adatai szerint 2009-ben a Magyarországon működő 689 ezer vállalkozás közül több mint 688 ezer kis- és középvállalkozásnak minősült. Ennek ellenére még mindig kevés információ áll rendelkezésre a magyar KKV-vezetők viselkedéséről, marketinghez fűződő attitűdjéről és döntéshozatali mechanizmusairól.

Több tanulmány is foglalkozott a magyar KKV-k sajátosságaival, hiszen ezek a jellegzetességek alapvetően meghatározzák működésüket, és megkülönböztetik őket a nagyvállalatoktól.

A rendszerváltás egy vállalatalapítási boomot eredményezett, majd 2002-ig az új vállalatok száma magas volt, de ezután csökkent a vállalatalapítások száma.

A legtöbb új cég mikrovállalat volt, és alapítójuk többnyire kényszervállalkozó, akik közül sokan azok is maradtak (Némethné, 2010; KSH, 2006; Lengyel, 2010).

A kényszer (nincs vagy korlátozott lehetőség alkalmazottként elhelyezkedni) után a leggyakoribb vállalkozási motiváció közé tartozik a magasabb jövedelem és a nagyobb önállóság és szabadság (MVKA, 2004: p. 61). A szakirodalom „push” tényezőnek tekinti azokat a vállalkozásalapítási motivációkat, amelyeket a frusztráció eredményez, pl. korlátozott lehetőség alkalmazottként dolgozni, gazdasági válság, elégedetlenség. „Pull” faktornak pedig a profit- és a pszichológiai tényezők számítanak (Storey, 1994; Uhlaner – Thurik, 2007). A magyar kis- és középvállalkozások alapításában tehát leginkább a „push” tényezők dominánsak, de természetesen a pull tényezők is jelen vannak. A vállalkozási motiváció azért is releváns, mert egyes tanulmányok

szerint ez jelentős hatással van a vállalkozók későbbi attitűdjére és a piachoz való viszonyára (Hisrich – Peters, 1991; Vecsenyi, 2003; Bholá et al., 2006). A magyar kis- és középvállalkozók többségéből hiányzik a kockázatvállalási készség, és alacsony vállalkozói kultúra jellemzi hazánkat (Szabó, 2010). Alacsony a stratégiai együttműködésre való hajlandóság is (networking) (Roóz, 2011), valamint az innováció a magyar kis- és középvállalkozások egyik leggyengébb pontja. A vállalkozások innovációs képességeinek alakulására különösen negatívan hat a saját pénzügyi források hiánya, valamint a gyenge vagy teljesen hiányzó piaci innovációs nyomás (NKTH, 2007). Emellett pedig a piacon erős verseny uralkodik, ahol nehéz érvényesülniük a kis- és középvállalkozásoknak (Szerb, 2010). A kis- és középvállalkozásokra általánosan jellemző, hogy több funkció összpontosul egy ember kezében, aki többnyire intuitív módon hoz döntéseket (Sommer – Haug, 2009)

Szirmai és Szerb (2009) is vizsgálta a magyar kis- és középvállalkozásokat, és arra a következtetésre jutottak, hogy a magyar KKV-k többségénél alacsony fokú az innovációs tevékenység, gyenge az együttműködési készség és nincs egyértelmű stratégiai fókusz. Az 1. táblázat az általuk feltárt magyar vállalkozói szegmenseket és azok jellemzőit mutatja be.

Szirmai – Szerb (2009):

**A magyar kis- és középvállalkozások egy lehetséges tipológiája**

A vállalkozói szegmens elnevezése	A vállalkozói szegmens aránya	Az adott vállalkozói szegmens jellemzői
Leszakadók	21,4%	gyenge teljesítmény minden területen
Sodródók	18,8%	teljesítmény közepes/gyenge árbevétel nőtt stratégiai változónál elmaradás
Együttműködők	13%	átlag feletti teljesítmény, gyenge innováció és beruházás, de erős együttműködés
Leszakadó beruházók	11,7%	alacsony teljesítmény kiugró beruházás, együttműködés nincsen innováció
Ellentmondásos későn ébredők/sikertelen innoválók	9,2%	gyenge teljesítmény kiugró innováció
Beruházva bővülők	9,2%	átlag feletti növekedés, beruházás minimális innovációs aktivitás
Kiegyensúlyozott bajnokok	8,7%	kiugró, átlag feletti teljesítmény minden területen
Pozíciót megőrző termékinnovátorok	8%	átlag feletti teljesítmény árbevételnél egyenlőtlen stratégia innovációs együttműködés jó

Forrás: Szirmai – Szerb (2009), NFGM (2009) alapján

**A szociokulturális kutatások elméleti háttere**

A kutatás első fázisában arra kerestük a választ, hogy a KKV-vezetők sajátos szociokulturális háttere mennyire hat a vállalkozói identitásukra és gondolkozásmódjukra. A kvantitatív kutatás során Hofstede (Hofstede et al., 1980, 2008) kulturális skáláját felhasználva mértük, hogy a KKV-vezetők mennyire alkotnak sajátos „szubkultúrát”, mennyiben különböznek az átlaglakosságtól, valamint a nagyvállalatok vezetőitől. Az összehasonlítás alapja többek között Hofmeister és szerzőtársai két korábbi tanulmánya volt, amelyben reprezentatív felmérés készült a magyar kultúráról (Hofmeister et al., 2008), valamint a magyar menedzserekről Hofstede kulturális dimenziói alapján (Hofmeister et al., 2005).

A kutatás során így a következő hipotézist teszteltük:

*H0: A magyar KKV-vezetők nem alkotnak sajátos csoportot, szubkultúrát a lakosságon belül. Nem különböznek szignifikánsan sem a magyar lakosságtól, sem a nagyvállalatok vezetőitől.*

Geert Hofstede munkássága meghatározó a kulturális különbségeket feltáró kutatásokban. Kutatásai során arra kereste a választ, hogy a szervezetek működésére hatással van-e a nemzeti kultúra. 1968 és 1972 között Hofstede ötven országban végzett empirikus kutatást, amelynek eredményei alapján négy dimenziót határozott meg, amelyek képesek leírni az országok közötti kulturális különbségeket. Ez a négy dimenzió a következő (Hofstede, 1980):

- hatalmi távolság (PDI),
- individualizmus-kollektívizmus (IDV),
- férfiasság-nőiesség (MAS),
- bizonytalanságkerülés (UAI).

Később Michael Bond Kínában végzett kutatása során egy ötödik dimenziót is megfogalmaztak (Hofstede – Bond, 1984; Hofstede – Bond, 1988):

- hosszú és rövid távú időorientáció (LO).

A *hatalmi távolság (PDI)* azt fejezi ki, hogy az adott társadalom vagy szervezet kevesebb hatalommal rendelkező tagjai milyen mértékben fo-

gadják el és várják el a hatalom egyenlőtlen elosztását. A magas hatalmi indexszel rendelkező országokban a vezetők többnyire autokraták vagy paternalisták, és a beosztottak kevésbé mernek ellentmondani. A főnökből beosztott viszonyt meghatározza az egzisztenciális egyenlőtlenség. Az alacsony hatalmi indexszel rendelkező kultúrák viszont a konzultatív vezetési stílust preferálják, a függés korlátozott a felettesek és a beosztottak között, és az alkalmazottak kevésbé tartanak a főnöküktől (Hofstede – Hofstede, 2008: p. 80–81.). Ezek a típusú kultúrák az egyének közötti egyenlőséget hirdetik, és a magasabb beosztásban lévők is hasonló jogokkal bírnak, mint a társadalom többi tagja (Luczak – Mohan-Neill, 2009).

Az *individualizmus* mértéke azt jelzi, hogy milyen a viszony az egyén és a csoport között, és az egyén döntéseit és cselekvéseit mennyiben befolyásolja a csoporthoz való tartozás. Az individualista társadalmakban elvárják, hogy az egyének gondoskodjanak magukról, valamint az egyéni eredmények és jogok a mérvadók. A *kollektivist* társadalmakban az emberek sokkal inkább zárt csoportokba rendeződnek, és erős a csoporttól való függés, így többnyire az egyének alárendelik magukat a csoport érdekeinek (Hofstede – Hofstede, 2008; Hofmeister et al., 2008).

A *maszkulinitás* és *feminizmus* index azt tükrözi, hogy az adott kultúrában melyek a domináns és preferált értékek. Férfias értéknek számít a rámenősség, teljesítmény, siker és versenyszellem, nőies értéknek pedig az életminőség, kapcsolatok, szolidaritás és gyengédség (Hofstede, 1993: p. 90.). A magasabb indexértékkel rendelkező férfiasabb kultúrákban meghatározó fontosságú a fizetés, az elismerés, az előremenetel és a kihívás. Jellemző a nemi szerepek éles elkülönülése is, míg a nőiesebb társadalmakban a szerepek között több átfedés van és a jó munkakapcsolat, együttműködés, harmonikus környezet és a munkahely biztonsága sokkal nagyobb hangsúlyt kap (Hofstede – Hofstede, 2008).

A *bizonytalanságkerülés* index azt fejezi ki, hogy az adott kultúra tagjai mennyire tekintik fenyegetésnek a kétes vagy ismeretlen helyzeteket (Hofstede – Hofstede, 2008: p. 216.). A magas értékkel rendelkező társadalmak igyekeznek elkerülni a váratlan helyzeteket és tartanak az újdonságoktól, ezért jellemző az írott szabályok és biztonsági előírások preferálása, az abszolút igazságban való hit. A skála másik pólusában lévő kultúrákban kevésbé hagyatkoznak a szabályokra, elfogadott a megszokottól eltérő gyakorlatok alkalmazása, és kevésbé tartanak a strukturálatlan helyzetektől (Hofstede – Bond, 1988).

A *hosszú távú orientáció* dimenzió a kínai érték-kutatás (Chinese Value Survey) eredményeként fogal-

mazódott meg, melynek alapja a konfucianus gondolkodás. Az index alacsony értéke azt fejezi ki, hogy az adott kultúrát rövid távú gondolkodás jellemzi, így a társadalom tagjai leginkább a jelenre vagy a közeljövőre koncentrálnak (Hofstede – Bond, 1988). Jellemző rájuk a változástól való félelem és a megszokott, múltbeli gyakorlatok preferálása. A hosszú távú időorientációval rendelkező társadalmak a jövőre koncentrálnak, kevésbé ragaszkodnak a múlthoz és vállalkozó szelleműek (Hofmeister et al., 2008). A hosszú távú időorientációhoz olyan értékek társulnak, mint a kitartás, a takarékoság és a szégyenérzet megléte, míg a rövid távú időorientációhoz a hagyománytisztelet és a szívességek, ajándékok viszonzása kapcsolódik (Hofstede, 2008).

Hofstede módszertanát azonban számos kritika is érte az utóbbi években. A legtöbb akadémikus azt kifogásolja, hogy az egyes országokat kulturálisan homogénként kezeli és az egyes kultúrákat nemzethatárok alapján különbözteti meg (McSweeney, 2002). Továbbá az is ellenérvként szokott elhangzani a tanulmányokban, hogy a Hofstede által meghatározott öt dimenzió nem elegendő egy kultúra jellemzésére (Jones, 2007). Emellett Hofstede a kutatása során csak IBM-alkalmazottakat kérdezett meg, ami felveti a kérdést, hogy az eredmények mennyire általánosíthatók az egész társadalomra nézve (Olie, 1995; Søndergaard, 1994). Triandis (1982) szerint pedig a dimenziók sokkal inkább munkához kapcsolódó értékeket tükröznek, mintsem nemzeti értékeket.

A módszertan azonban nemzetközileg elfogadott és széles körben alkalmazott, valamint a skála jól validált, számos tanulmány megerősítette a Hofstede-dimenziók érvényességét. Sommer és Haug (2009) szerint a kulturális sajátosságok és a vállalkozói identitás között szoros kapcsolat van, tehát a vállalkozók szociokulturális hátterre befolyásolja a gondolkodásmódot, attitűdöt és a vállalkozások működését. Pagell et al. (2005) kutatása is arra a következtetésre jutott, hogy a nemzeti kultúra sajátosságai a menedzserek gondolkodásmódját és döntéshozatali mechanizmusát jelentős mértékben meghatározzák.

Felmerült egyéb skálák alkalmazásának a lehetősége is a vállalkozók gondolkodásának vizsgálata kapcsán (pl. Robinson et al., 1991 Entrepreneurial Attitude Orientation (EAO) skálája és Matsuno et al., 2002 vállalkozói szellemet mérő skálája). Azonban a Hofstede-skála mellett szólt az is, hogy egy korábbi magyar tanulmány is alkalmazta a Hofstede-skálát magyar menedzserek jellemzésére (Hofmeister et al., 2005), így az eredmények összehasonlíthatók a jelen kutatás eredményeivel, s ezáltal jobb rálátást nyerhetünk a magyar nagyvállalati menedzserek és a kis- és középvállalkozók közötti különbségekre. Az előbbi

skálák tartalmaztak a jelen kutatásunk szempontjából kevésbé releváns tényezőket is, ugyanakkor ezeket a skálákat is relevánsnak tartottuk a KKV-vezetők attitűdjének vizsgálatakor, kevésbé az általános kulturális háttér megismeréséhez, inkább a kutatás későbbi szakaszaiban speciális vállalkozási szempontok elemzéséhez. Ezeket későbbi fejezetekben tárgyaljuk még.

A Hofstede-skála alkalmazását indokolta továbbá az is, hogy a módszertan jól használható KKV-kontextusban, hiszen az egyes dimenziókat hozzá lehet kapcsolni a vállalkozók egyes jellemvonásaihoz (Hofmeister, 2012):

- kockázatkerülés/elfogadás – bizonytalanságkerülés (UAI),
- innovatív megoldások iránti nyitottság – hatalmi távolság (PDI) és hosszú távú időorientáció (LO),
- autokratikus/demokratikus vezetési, döntéshozatali stílus – férfiasság/nőiesség (MAS),
- együttműködés – individualizmus-kollektívizmus (IDV).

## Módszertan és minta

A kvantitatív felmérés során a korábbi magyar kutatásokban alkalmazott standardizált Hofstede-kérdőívet alkalmaztuk (Hofmeister et al., 2005; Hofmeister et al., 2008), ezzel is növelve az eredmények összehasonlításánál megfogalmazott következtetések megbízhatóságát.

A felmérést 2010 tavaszán végeztük, a mintát 200 magyar mikro-, kis- és középvállalkozás alkotta. A mintavételnél kvótákat alkalmaztunk a vállalat méretére vonatkozóan, ezzel biztosítva a kiegyenlített mintát, valamint az elemzéshez szükséges mennyiségű válaszokat. Az elemzés során felhasznált mintába végül 30 mikro-, 70 kis- és 100 közepes méretű vállalkozás került. A vállalat méretét az alkalmazottak száma alapján határoztuk meg, így az 1–10 alkalmazottal rendelkező vállalkozások mikro-, a 11–50 alkalmazottal rendelkezők kis-, valamint az 51–250 embert foglalkoztató vállalkozások közepes méretű vállalkozásnak tekinthetők. A vállalat földrajzi elhelyezkedéséhez nem rendeltünk kvótát, azonban a vállalatok kiválasztásánál odafigyeltünk arra, hogy Magyarország különböző térségeiben tevékenykedő vállalatokat kérdezzünk meg, ezzel is elkerülve a torzítás lehetőségét. A végső mintában szereplő 200 cég közül ötven Közép-Magyarországon, nyolcvan Kelet-Magyarországon, hetven pedig Magyarország nyugati részében tevékenykedik.

Az adatfelvétel során a mintában szereplő kis- és középvállalkozások vezetőit kérdeztük, akik az esetek 68%-ában a vállalat tulajdonosai is voltak, bár a tulaj-

donos-menedzseri összefonódás nem volt kitétel a felmérésben. A vállalatvezető személyét úgy határoztuk meg, hogy azon elsőszámú vezető, aki a vállalkozást teljességében áttekinti és irányítja, stratégiai szinten tervez, illetve az operatív vezetést beszámoltatja. A válaszokat telefonos interjú keretében kaptuk meg. Ennek alkalmazását elsősorban az indokolta, hogy a (1) KKV-vezetőket telefonon gyorsabb és könnyebb elérni, (2) a terepmunka hatékonyabb és kisebb költséggel járt, hiszen az ország különböző pontjain tevékenykedő vállalkozásokat csak magas költséggel lehetett volna személyesen megkérdezni, (3) a korábbi tapasztalatok azt mutatták, hogy telefonos megkeresés esetében magasabb a válaszadási hajlandóság. Továbbá a skála kitöltése, annak egyszerű kezelhetősége miatt, a próbakerdezések során telefonon keresztül sem tűnt problematikusnak.

Az adatfelvétel során a megkeresett vállalkozók közel 95%-a nyitott volt az egyetemi kutatásban való részvételre, és pozitívan reagált a felkeresésre, a telefonos megkérdezés tehát igazán sikeres módszernek bizonyult.

## A kutatás eredményei

Kutatásunkban az eredeti Hofstede-kérdőív szolgált a kérdések alapjául, amely húsz állítást tartalmazott. A válaszadóknak 5 fokú Likert-skálán kellett megjelölniük, hogy mennyire jellemzőek rájuk az egyes állítások. Az adatok elemzésére az Excel szoftvert használtuk, hiszen egy egyszerű táblázatkezelő program elegendő bizonyult a szükséges számítások elvégzésére, az indexek kalkulálása pedig a Hofstede (1992) által alkalmazott matematikai módszerek és instrukciók alapján történt.

Az eredmények értelmezésénél segítségünkre volt Neumann – Bódi, Hofmeister-Tóth és Kopp (2008) tanulmánya, akik a magyar lakosság körében kutatták a Hofstede kulturális dimenziókat. A mintát 2800 gazdaságilag aktív felnőtt lakos alkotta és a minta reprezentatívnak tekinthető kor, nem és lakóhely alapján. A magyar nagyvállalati menedzserekre vonatkozó Hofstede-indexek eredményei pedig Hofmeister-Tóth, Kainzbauer, Brück és Neulinger 2005-ös kutatásának köszönhetőek, amelyben magyar és osztrák menedzserek körében kérdezték le a Hofstede-kérdőívet.

A 2. táblázat a jelenlegi és a két korábbi kutatás eredményeit foglalja össze, és jól szemlélteti a különbséget. Az indexek értékeinél egyértelműen látszik, hogy a magyar kis- és középvállalkozások vezetői jelentős eltéréseket mutatnak szinte mindegyik kulturális dimenzió mentén.



**A Hofstede-indexek értékei három különböző releváns kutatásban**

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
1. Magyar KKV-vezetők	29	56	66	95	39
2. Magyar lakosság (Neumann Bódi – Hofmeister – Tóth, 2008)	43	76	34	98	45
(1–2) Különbség	-33%	-26%	94%	-3%	-13%
2. Nagyvállalati menedzserek (Hofmeister – Tóth et al., 2005)	46	88	45	79	30
(1–3) Különbség	-37%	-36%	47%	20%	30%

(saját szerkesztés)

Különbségek azonban nemcsak a magyar lakosság és a KKV-vezetők között vannak, hanem jelen kutatás alapján elmondható, hogy a magyar KKV és a nagyvállalati menedzserek is szignifikánsan különböznek egymástól. Az egyes dimenziók elemzésére, valamint az eltérések lehetséges okaira a következőkben bővebben kitérünk.

**Hatalmi távolság**

A hatalmi távolság (PDI) index értéke a KKV-vezetők esetében 29, ami a magyar lakossághoz (43), valamint a nagyvállalati menedzserekhez (46) viszonyítva is sokkal alacsonyabb. Ahogyan az elméleti összefoglalóban is kifejtettük, a hatalmi távolság index azt mutatja, hogy a hatalom egyenlőtlen eloszlása mennyire elfogadható a társadalom számára. A magyar kis- és középvállalkozások esetében tehát alacsony a hatalmi távolság, ami azt jelenti, hogy a beosztottak és a felettesek között nincs éles szakadék, inkább partneri viszonyban vannak, a hierarchia alacsonyabb szintjén állók bátran elmondják véleményüket feletteseiknek, illetve észrevételeiket nyitottabban fogadják a vezetők. A kis- és középvállalkozások jellegzetességeit tekintve az eredmények nem meglepőek. A KKV-k – létszámukból fakadóan is – kevésbé hierarchikusak, sokkal inkább a lapos szervezeti felépítés jellemzi őket. A szervezeti felépítés kevésbé formális, és gyakori, hogy az egyes szerepkörök és funkciók sok esetben ad hoc módon szerveződnek, és kevésbé határolódnak el egymástól, mint a nagyvállalatok esetében (Sommer – Haug, 2009). A magyar lakosság és a kis- és középvállalkozások vezetői közötti különbség a KKV-alapításhoz kötődő vállalkozói motivációval is magyarázható. A rendszerváltást követően kényszer-vállalkozásba kezdő vállalkozók számos nehézséggel szembesültek, elsősorban az erős bürokráciának köszönhetően. A legsikeresebbnek pedig azok a vállalkozók bizonyultak, akik azt az elvet vallották, hogy a hierarchia különböző lépcsőfokán állók egymásra vannak utalva, és

2. táblázat

a nagyobb hatalom nem biztosít többletjogokat. Az MVKA (2004) kutatása azonban arra is rámutatott, hogy a kényszer és a magasabb jövedelem reménye mellett a szabadság és a függetlenség is jelentős vállalkozásalapítást motiváló tényező, ami pedig szintén szoros kapcsolatban áll az alacsony hatalmi index értékkel.

Érdekes, hogy Magyarország a KKV-vezetők hatalmi távolság index értéke alapján az országok rangsorából a 36. helyről a 48. helyre ugrik, megközelítve a német és skandináv kultúrák értékeit.

**Individualizmus – kollektívizmus**

Az *individualizmus* index értéke is alacsonyabb (56) a megkérdezett KKV-vezetők esetében, mint a másik két vizsgált csoportnál. Ez azt jelenti, hogy a kis- és középvállalkozások vezetői sokkal inkább kollektivistáknak értékelik magukat, mint az átlag magyar lakosság és a menedzserek. Ez az eredmény elsősorban meglepőnek tűnhet, hiszen a kisvállalkozókra sokkal inkább jellemzőek, hogy magukra vannak utalva és a saját ösztöneik, benyomásaik alapján döntenek, és felelősséget vállalnak döntéseikért. Azonban a magyar KKV-vezetők számos olyan jellemzővel is rendelkeznek, amelyek inkább a kollektivistákra jellemzőek. Ilyen például a személyes kapcsolatok fontossága, és a bizalom is sok esetben személyes, és nem szakmai alapon alakul ki (Tóth, 2009). Mike és Müller (2011) szerint is meghatározzák a személyes kapcsolatok a magyar vállalkozói kapcsolatokat. A hazai KKV-k szervezeti felépítése is sokkal inkább kollektivistáknak képviseli, hiszen a kisvállalkozásokat gyakran jellemzi a családi légkör, amelyben a szerepek könnyen felcserélődnek, a vezető felelősséget vállal az alkalmazottjaiért, de legtöbbször az alkalmazottak is érzelmi, morális felelősséget éreznek a vállalkozásért, valamint a főnök és a beosztottak személyes kapcsolata erősen meghatározza a cég mindennapos működését, ezáltal a magán- és az üzleti élet határai is kevésbé válnak el egymástól.

Érdekes, hogy a magyar vállalkozókkal ellentétben az európai kisvállalkozókra a Schwartz-értékesztés alapján az individuális értékek jellemzőek, és a kollektivistáknak értékelik magukat kevésbé tartják fontosnak, mint a népesség többi része. Csíste et al. (2012) és Luksander et al. (2012) kutatása is igazolta, hogy a magyar kisvállalkozók hasonló fontosságúnak ítélik a közösségi értékeket

(pl. hagyományok ápolása, szabályok követése), mint a magyar társadalom, és az individualista értékek nem jelentkeznek dominánsabban a KKV-vezetők esetében. Emellett pedig – szintén az európai mintától eltérően – a jóindulatot kifejezetten fontosabbnak tartják, ami első-sorban a segítőkészségben és a személyes kapcsolatokban tanúsított méltányosságban mutatkozik meg. Kutatásuk egyik fontos megállapítása tehát az volt, hogy „a magyar kisvállalkozókra is jellemző ugyan a klasszikus európai vállalkozói értékrend «magja», de csak korlátozottan érvényes az a megállapítás, hogy az individuális értékek előtérbe kerülnek a közösségi értékek rovására” (Luksander et al., 2012: p. 53.). Jelen kutatásunk eredményei is ezt a megállapítást igazolják.

A magyar nagyvállalati menedzserek az individualizmus index értéke alapján leginkább az angolszász országok kultúrájához hasonlítanak, míg a KKV-vezetők Ausztria, Finnország és Izrael kultúrájához állnak közel e dimenzió alapján.

### **Férfiasság – nőesség**

A *maszkulinitás* index értékében fedezhető fel a legnagyobb eltérés mindkét vizsgált csoporthoz viszonyítva, hiszen a kis- és középvállalkozók körében ez az érték 66, míg a magyar lakosság esetében 34, a nagyvállalati menedzsereknél pedig 45. Ez azt jelenti, hogy a magyar társadalomra inkább a nőies értékek jellemzőek: fontos a család, a kapcsolatok, és a maternalista társadalommodellt tekintik a legtöbben ideálisnak (Hofmeister et al., 2008). Ugyanakkor néhány férfias érték is jellemzi a magyar kultúrát, ilyen például a nemi szerepek éles elkülönülése, hiszen a férfiak felé elvárás-ként jelentkezik a határozott, ambiciózus, családfő szerepének felvétele, míg a nőknek a család összetartása a legfontosabb feladatuk (Hofstede, 2010).

Korábbi kutatások (Pl. Hofmeister et al., 2005) rámutattak arra, hogy a menedzserek esetében dominánsabban jelentkeznek a férfias értékek, hiszen az ő életükben a teljesítmény, a siker, a státuszszimbólumok kiemelt szerepet játszanak. Azonban jelen kutatás alapján elmondható, hogy a magyar kis- és középvállalkozókra még inkább jellemzőek a maszkulin értékek, míg esetükben a nőies értékek szinte teljesen háttérbe szorulnak. Számukra a versenyszellem, az öntudatosság, az anyagi siker és az előremenetel kiemelt fontosságú. A menedzsmentirodalom egyik kiemelkedő kutatója, Schumpeter (1980) is úgy jellemzi a vállalkozókat, hogy céljuk a siker felmutatása, a hódítás és a függetlenség elérése. Noseleit (2009) szerint a vállalkozók számára fontosabb az önállóság, a teljesítmény, és kevésbé lényeges a biztonság, a konformitás és a jóindulat. A férfias értékek dominanciája a vállalkozó életmód és

a vállalkozásalapítás motivációira is visszavezethető, hiszen a magasabb jövedelem, a nagyobb szabadság és függetlenség iránti vágy a vállalkozói lét legfontosabb mozgatórugói (MVKA, 2004; KSH, 2006).

Az európai vállalkozók személyiségjegyeit Csité et al. (2012) is vizsgálta a Schwartz-értékteszt segítségével. Ez a tanulmány is azt igazolta, hogy az európai kisvállalkozók számára – a társadalom többi csoportjánál – fontosabb az önállóság, a teljesítményük mások általi elismertsége és a stimuláció (Csité et al., 2012: p. 9.). Azonban néhány szignifikáns különbség felfedezhető a magyar és az európai vállalkozók között. A magyar vállalkozók fontosabbnak tartják a hedonizmust, a biztonságot, ugyanakkor kevésbé lényegesnek a szabályok követését és az ösztönzést (Luksander et al., 2012: p. 41.).

A vállalkozók és a magyar lakosság közötti éles különbséget jól szemlélteti, hogy az országok listáján a maszkulinitás index értéke alapján Magyarország a 44. helyen szerepel, azonban ha csak a KKV-vezetők értékét vennénk figyelembe, akkor a 9. helyre kerülne házánk, megközelítve Nagy-Britanniát és Németországot.

### **Bizonytalanságkerülés**

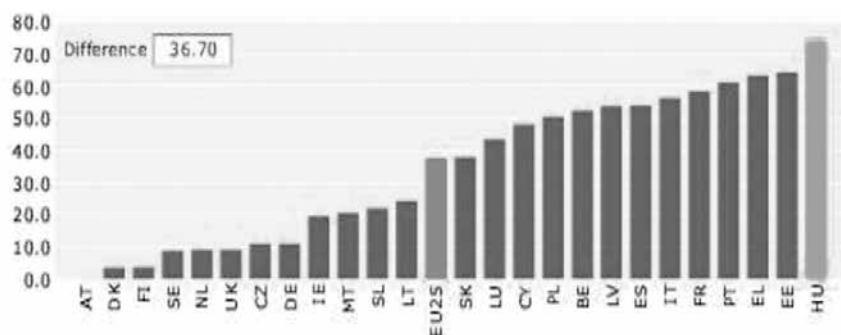
A *bizonytalanságkerülés* index értéke az előzetes elvárásainkhoz képest magasabbnak bizonyult (95), ami azt jelenti, hogy a magyar vállalkozók igyekeznek kerülni a váratlan, ismeretlen helyzeteket. Az eredmény azért is érdekes, mert általában a vállalkozókkal kapcsolatban az a percepció él, hogy ők jobban mernek kockáztatni, keresik az új megoldásokat és lehetőségeket. Ez a tényező a legtöbb vállalkozói definícióban alapvetően szerepel (pl. Hisrich – Peters, 1991; Vecsenyi, 2003; Schumpeter, 1980). Azonban a magyar vállalkozókat az átlaglakossághoz hasonlóan sokkal inkább az elővigyázatosság és az ismert módszerek előnyben részesítése jellemzi. A bizonytalanságkerülés oka az is lehet, hogy a vállalkozók többnyire teljes vagyonukkal felelnek a vállalkozásukért, így sok a veszténivalójuk, és ez folyamatos stresszfaktorként jelentkezik az életükben (Hofstede, 2010).

Az Európai Bizottság „Entrepreneurship Survey of the EU25” kutatása is igazolja a kutatásunk eredményeit. A 2008-ban készült felmérés szerint az EU 25 országa közül Magyarországon vannak jelen legnagyobb arányban a kényszer-, ún. „push” vállalkozók, akik kifejezetten kockázatkerülőnek számítanak, és sok esetben pénzügyi nehézségekkel küzdenek. A vállalkozók többsége pedig sokkal inkább gazdasági megfontolásból alapít vállalkozást, a nagyobb szabadság és függetlenség elérése mint motiváció csak ezután következik (Flash Eurobarometer 192, 2008).

Bhola et al. (2006) is hasonló következtetésre jutott, vagyis a kényszervállalkozók nem szívesen vállalnak kockázatot. Emellett az Európai Bizottság felmérésében megkérdezettek többsége az alkalmazotti státust preferálja a rendszeres és fix jövedelem miatt (Flash Eurobarometer 283, 2009). Véleményük szerint hazánkban nem megfelelő az üzleti környezet a vállalkozásalapításra. Ez elsősorban a pénzügyi források és üzleti lehetőségek hiányának, valamint a magas adminisztrációs költségeknek köszönhető (Flash Eurobarometer 192, 2008) (1. és 2. ábra).

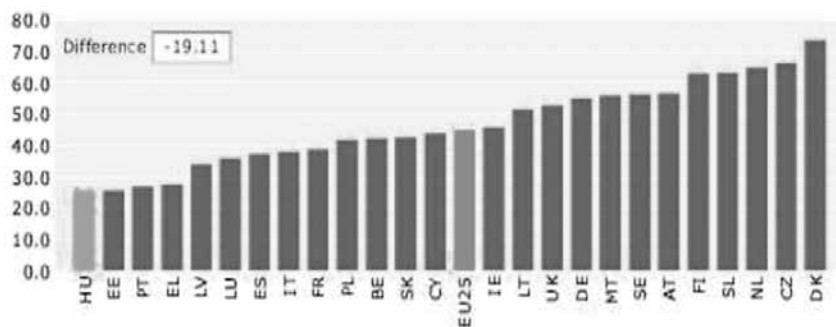
A nagyvállalatok vezetői a kisvállalkozókkal ellentétben nem tulajdonosai a vállalatnak, így a döntéseikért nem felelnek teljes vagyonukkal, míg a KKV-vezetők egy rossz döntés esetén mindenüket elveszíthetik. A magyar lakosság 38%-ának az a legnagyobb félelme a vállalkozói léttel kapcsolatban, hogy vállalkozóként könnyen elveszíthetné a teljes vagyonát (Flash Eurobarometer 283, 2009). Ráadásul a vállalkozók esetében dominánsabbak a kollektivisták értékei, ennek megfelelően nagyobb felelősségtudattal bírnak alkalmazottaik felé, és ez szintén korlátozza kockázati vállalási hajlandóságukat.

A kényszervállalkozók aránya Magyarországon



Forrás: Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization, Entrepreneurship Survey of the EU25 (2008)

A kedvező üzleti lehetőség miatt vállalkozók aránya Magyarországon



Forrás: Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization, Entrepreneurship Survey of the EU25 (2008)

Az Európai Bizottság 2009-es „Entrepreneurship in the EU and beyond” kutatása is arra az eredményre jutott, hogy Magyarországon a megkérdezettek 57%-a nem szívesen vállal kockázatot, és 60% nem szereti azokat a helyzeteket, ahol másokkal kell versenyeznie (Flash Eurobarometer 283, 2009).

Érdekes, hogy a nagyvállalati menedzserek sokkal kevésbé jellemző a bizonytalanságkerülés (az index értéke: 79). Az eltérés okai a következők lehetnek:

A nagyvállalati menedzserek sokkal inkább specializálódnak egy területre, így jobban tisztában vannak az adott területre jellemző kockázatokkal és azok kezelésével. A nagyvállalatok sokkal erősebb piaci és alkupozícióval rendelkeznek, míg a kis- és középvállalkozások vezetői nehezebben érvényesülnek a piaci versenyben (Szerb, 2010). A kisvállalkozások kevesebb tapasztalattal rendelkeznek, valamint kevesebb erőforrással és lehetőségük van a szükséges szaktudás megszerzésére és fejlesztésére (NKTH, 2007; Gilmore et al., 2001).

A lakosság és a KKV-vezetők bizonytalanságkerülés index értéke alapján az országok rangsorának élén állunk, Belgiumhoz hasonlóan, azonban ha csak a magyar nagyvállalati menedzsereket vennénk figyelembe, akkor a 21. helyet foglalnánk el a listában, a venezuelai és kolumbiai társadalomhoz közel.

### Hosszú és rövid távú időorientáció

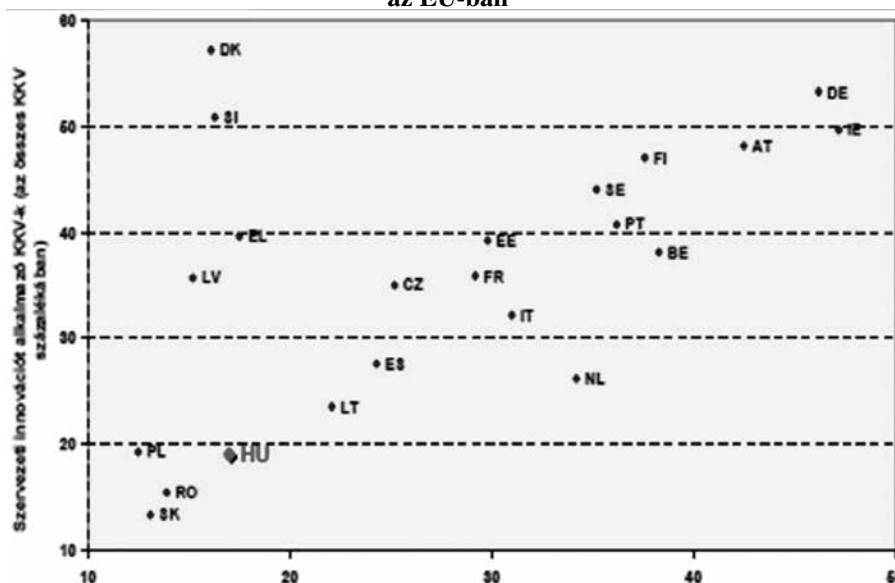
A nyugati országokhoz hasonlóan Magyarországot is rövid távú időorientáció jellemzi, különösen igaz ez a kisvállalkozókra, és legfőképpen a felső vezetőkre. Ez azt jelenti, hogy a jelen és a múlt fontosabb számukra, mint a jövő, illetve kevésbé nyitottak az újszerű megoldások felé, a régi, bevált gyakorlatok alkalmazása jellemző. Ennek az okai visszavezethetők a maszkulin értékek fontosságára is, hiszen a teljesítmény és a siker domináns értékek a menedzserek és a KKV-vezetők számára, ez határozza meg az életszínvonalukat és életmódjukat is. A nagyvállalati menedzserek esetében

különösen fontos a jelen, hiszen a cégek sok esetben a rövid távon megtérülendő megoldásokat preferálják, így a hosszú távú orientáció jelentősen háttérbe szorul.

A rövid távú időorientációhoz kapcsolódik a változástól való félelem és az újszerű megoldások elutasítása, ami szorosan összefügg az innovációval. Az OECD számára készült (NKTH, 2007) tanulmány szerint Magyarországon kifejezetten alacsony az innovációs aktivitás a KKV-k körében (3. ábra).

mint 13%, míg az Európai Unió országainak átlaga 30% feletti (EC, Enterprise and Industry, 2011: p. 10.). Az országok rangsorában jelenleg Hollandiához és Norvégiához közel, a 11. helyen állunk az időorientáció index értéke alapján, azonban csak a KKV-vezetők eredményei alapján már Franciaországhoz közel, a 17. helyen állnánk, míg a felső vezetők eredményei alapján a 25. helyre kerülnénk Portugália és Új-Zéland mellé.

A KKV-k házon belüli és szervezeti innovációs tevékenysége az EU-ban



Forrás: NKTH (2007)

Chikán et al. (2010) kutatása szerint az innovációs aktivitás romlott az elmúlt években készült felmérések eredményei alapján, és csökkent az újdonságokat bevezető cégek aránya. Az OECD (2010) felméréseinek eredményei is jól illusztrálják, hogy a hazai KKV-szektor innovációs teljesítménye messze elmarad a nagyvállalatokétól. A 4. ábrán az is megfigyelhető, hogy a nem technológia innováció kivételével szinte minden egyes innovációs területen a kis- és középvállalkozások aránya alig éri el a 10%-ot.

Az Európai Bizottság 2010-es felmérésében is szerepel, hogy Magyarország jelentősen elmarad az európai átlagtól, különösen innovációban, vállalkozói szellemenben és nemzetköziesedésben. A KKV-k innovációs képességeit mérő tíz mutatószám közül hazánkat kilenc mutatószám esetében jelentősen rosszabb értékek jellemzik az uniós átlaghoz képest, sőt az esetek többségében Magyarország 50%-kal, vagy akár többel is elmarad az uniós átlagtól. A legnagyobb eltérés a vállalkozáson belül fejlesztő KKV-k arányát mérő mutató esetében jelentkezett, hiszen hazánkban ez kevesebb

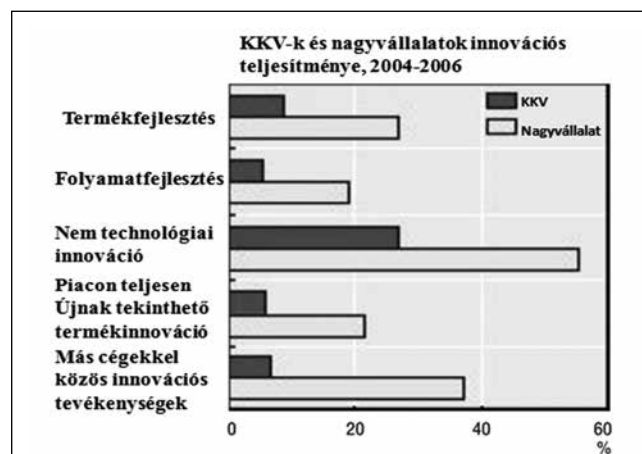
3. ábra **Következtetések**

A mikro-, kis- és középvállalkozásokat vizsgáló kutatásunk első fázisában arra kerestük a választ, hogy vajon a vállalkozókat mennyire befolyásolja szociokulturális háttérük, és mennyiben különbözik gondolkodás módjuk és értékrendszerük a nagyvállalati menedzserektől, valamint a magyar lakosságtól. A kutatáshoz Hofstede (1980, 2008) módszerét alkalmaztuk, és az eredeti, standardizált Hofstede kulturális skálát használtuk. Az eredmények alapján elvetettük a H0 hipotézist, miszerint nincs jelentős különbség a KKV-vezetők és a felső vezetők, illetve a magyar lakosság felfogása és értékei között. A kutatás rámutatott arra,

hogy a vállalkozók egyfajta sajátos szubkulturát alkotnak a társadalmon belül, hiszen a kulturális dimenziók indexeinek többsége szignifikáns eltéréseket mutat.

4. ábra

**KKV-k és nagyvállalatok innovációs teljesítménye 2004–2006 között**



Forrás: OECD (2010) Saját fordítás

**VEZETÉSTUDOMÁNY**



A magyar lakosság és a felső vezetők indexértékeivel való összehasonlítás során a legnagyobb eltérések a hatalmi távolság, az individualizmus és a maszkulinitás index értékében figyelhetők meg. A magyar KKV-vezetőkéről elmondható, hogy a magyar lakossághoz képest kevésbé fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását és inkább partneri viszony kialakítására törekednek a beosztottaikkal. A nagyobb szabadság és egyenlőség hirdetése a vállalkozásalapítási motivációkkal is összefügg, hiszen a magyar vállalkozók körében a nagyobb önállóság és szabadság a harmadik legjelentősebb vállalkozásalapítási motiváció (MVKA, 2004). A maszkulinitás index esetében érdekesség, hogy míg a magyar társadalom esetében a nőies értékek a dominánsak, addig a vállalkozók életében a férfias értékek, pl. a versenyszellem, a teljesítmény, az anyagi siker és az előremenetel kap nagyobb hangsúlyt. Az eredményeink igazolták Csité et al. (2012) és Luksander et al. (2012) megállapításait, akik a Schwartz-értéktesztel vizsgálták az európai és magyar vállalkozókat. Az individualizmus index esetében viszont az figyelhető meg, hogy míg számos szakirodalom (pl. Hisrich – Peters, 1991; Vecsenyi, 2003; Schumpeter, 1980) többnyire individualista értékeket társít a vállalkozókhöz, addig a magyar mikro-, kis- és középvállalkozók esetében a kollektivistai értékek vannak előtérben. Ez részben azzal is magyarázható, hogy a magyar vállalkozói kapcsolatokat döntő mértékben meghatározzák a személyes kapcsolatok, ami a magyar vállalkozói szféra egyik sajátosságának tekinthető (Mike – Müller, 2011). A hagyományos vállalkozói karaktertől a magyar KKV-vezetők abban is eltérnek, hogy sokkal inkább kerülnek a bizonytalanságot, mint a két vizsgált csoport. Hazánkban a vállalkozók nem szívesen vállalnak kockázatot, nem szeretik az ismeretlen, váratlan helyzeteket. Ez abból is adódik, hogy Magyarországon még mindig sokan kényszervállalkozók, akiknek a vállalkozásból származó bevétel az egyetlen jövedelemforrás, ráadásul teljes vagyonukkal felelnek érte. Számukra a stabilitás a legfontosabb, és kevésbé ambíciózusak a növekedéssel és terjeszkedéssel kapcsolatban.

A mikro-, kis- és középvállalkozások vezetői az újdonságok felé is kevésbé nyitottak, és a megszokott, bevett gyakorlatokat preferálják, ami összefügg a magyar KKV-szektorra jellemző alacsony innovációs tevékenységgel is. Számos tanulmány szerint (EC, Enterprise and Industry, 2011; Chikán et al., 2010; OECD, 2010; NKTH, 2007) ez a magyar vállalkozások egyik leggyengébb pontja.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A kutatás az OTKA 78655 K. számú projekt támogatásával készült.

## Felhasznált irodalom

- Bhola, R. – Verheul, I. – Thurik, R. – Grilo, I. (2006): Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs. Erasmus School of Economics (ESE), <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H200610.pdf>, Letöltve: 2012. jún. 8.
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné P. Z. (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, p. 9–16., <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, Letöltve: 2012. júl. 8.
- Csité A. – Luksander A. – Mike K. (2012): Az európai vállalkozó karaktere. *Vezetéstudomány*, Vol. 43, No. 1. Ksz.: p. 4–13.
- EC – Enterprise and Industry (2011): Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA) tájékoztató – Magyarország 2010/2011. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/hungary\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/hungary_hu.pdf), Letöltve: 2012. júl. 20.
- Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization (2008): Entrepreneurship Survey of the EU25 – Hungary. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/static2008/hungary\\_static\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/static2008/hungary_static_en.pdf), letöltve: 2012. jún. 5.
- Gilmore, A. – Carson, D. – Grant, K. (2001): SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19/1: p. 6–11.
- Hisrich, R.D. – Peters, M.P. (1991): Vállalkozás – Új vállalkozás indítása, fejlesztése és működtetése. Bp.: Akadémiai Kiadó
- Hofmeister Á. – Neulinger Á. – Kainzbauer A. – Brück F. (2005): Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok. *Vezetéstudomány*, Vol. 36, No. 2: p. 2–15.
- Hofmeister Á. – Neumann-Bódi E. – Kopp M. (2008): Kulturális értékek vizsgálata a magyar társadalomban Hofstede kulturális dimenziói alapján. in: Kopp Mária (szerk): Magyar lelkiállapot 2008. Bp.: Semmelweis Kiadó: p. 365–373.
- Hofstede, G. (1980): Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*. Winter80/81, Vol. 10, Iss. 4: p. 15–41.
- Hofstede, G. (1984): Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, Jan 1984, Vol. 1, Iss. 2: p. 81–99.
- Hofstede, G. – Bond, M.H. (1984): Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 15, No. 4: p. 417–433.
- Hofstede, G. – Bond, M.H. (1988): The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, Spring 88, Vol. 16, Issue 4: p. 5–21. 17 p. 2 Black and White Photographs, 3 Charts.
- Hofstede, G. (1993): Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1: p. 81–94.
- Hofstede, G. – Hofstede, G.J. (2008): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere: Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben. Pécs: VHE Kiadó
- Hofstede, G. (2010): The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41: p. 1339–1346.

- Jones, M. (2007): Hofstede – Culturally questionable? Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 June, 2007., <http://ro.uow.edu.au/commpapers/370/>, Letöltve: 2012. jún. 30.
- KSH (Központi Statisztikai Hivatal) (2006): A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf>, L.: 2012. jún. 23.
- KSH (Központi Statisztikai Hivatal) (2011): A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban. 2011. szeptember, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorKKV.pdf> Letöltve: 2012. jún. 23.
- Lengyel Gy. (2010): Entrepreneurial Inclination and Entrepreneurship in Hungary and in Europe. [http://korny.uni-corvinus.hu/cneucop\\_fullpapers/s5/gyorgylengyel.pdf](http://korny.uni-corvinus.hu/cneucop_fullpapers/s5/gyorgylengyel.pdf), Letöltve: 2012. jún. 5.
- Luczak, Ch. – Mohan-Neill, S. (2009): A theoretical framework for service smes based on culture, market orientation and network benefits. Proceedings of the Academy of Marketing Studies, Vol. 14, No. 2: p. 15–19., Allied Academies International Conference, Las Vegas, 2009
- Luksander A. – Mike K – Csita A. (2012): Maguk urai – a magyar vállalkozó lelkialkata – A magyarországi kisvállalkozók értékvilágának néhány jellemzője. TM 67. sz. műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/424/1/TM67\\_Luksander\\_Mike\\_Csita.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/424/1/TM67_Luksander_Mike_Csita.pdf), Letöltve: 2012. júl. 2.
- Matsuno, K. – Mentzer, J.T. – Ozsomer, A. (2002): The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. Journal of Marketing, Vol. 66, No. 3: p. 18–32.
- McSweeney, B. (2002): Hofstede's 'Model of National Cultural Differences and Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis'. Human Relations, Vol. 55, No. 1: p. 89–118.
- Mike K. – Müller M. (2011): A vállalkozások kapcsolatai, bizalmi infrastruktúrája Magyarországon. Kutatási jelentés. Hétfa Intézet, <http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2011/11/tamop2.pdf>, Letöltve: 2012. júl. 12.
- MVKA (Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány) (2004): Az önfoglalkoztatás fontosabb kategóriái, társadalmi és gazdasági szerepe. in: KSH (Központi Statisztikai Hivatal) (2006): A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf>, Letöltve: 2012. jún. 10.
- Némethné P. K. (2010): Hol szökellnek a magyar gazellák? A dinamikus növekvő kis- és középvállalatok néhány jellemzője. Vezetéstudomány, Vol. 41, No. 4: p. 32–44.
- NKTH (Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal) (2007): A magyar nemzeti innovációs rendszer. Háttérstudomány az OECD 2007/2008. évi innovációs országjelentése számára. [www.nih.gov.hu/nemzetkozi-tevekenyseg/oeecd.../magyar-nemzet](http://www.nih.gov.hu/nemzetkozi-tevekenyseg/oeecd.../magyar-nemzet), Letöltve: 2012. júl. 28.
- Noseleit, F. (2009): The Entrepreneurial Culture: Guiding Principles of the Self-Employed. in: Freytag, A. – Thurik, A. R. (szerk.): Entrepreneurship and Culture. Wiesbaden: Springer: p. 41–54.
- OECD (2010): SMEs, Entrepreneurship and Innovation – Hungary. [http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation/hungary\\_9789264080355-17-en](http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation/hungary_9789264080355-17-en), Letöltve: 2012. jún. 26.
- Olie, R. (1995): The 'Culture' Factor in Personnel and Organization Policies, International Human Resource Management: An integrated approach. A. Harzing and V. R. J. London: Sage Publications: p. 124–143.
- Pagell, M. – Latz, J.P. – Sheu, C. (2005): The importance of national culture in operations management research. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 25, No. 4: p. 371–394.
- Robinson, P.B. – Stimpson, D.V. – Huefner, J.C. – Hunt, H.K. (1991): An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 15, No. 4: p. 13–31.
- Roóz, J. (2011): SME: The Hungarian Experience: Situation and Development in Hungary. Chinese Business Review. Sep2011, Vol. 10, Iss. 9: p. 1537–1506.
- Schumpeter, J.A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete: Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról. Bp.: Közg. és J. Kiadó
- Sommer, L. – Haug, M. (2009): The Impact of Origin on Entrepreneurial Identity, Attitudes and International Entrepreneurial Behavior in SME, 9th Global Conference on Business & Economics, October 16-17, 2009, Cambridge University, UK
- Søndergaard, M. (1994): Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. Organization Studies Vol. 15, No. 3: p. 447–456.
- Storey, D.J. (1994): Understanding the Small Business Sector. London: Routledge
- Szabó, A. (2010): Kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon. Budapesti Corvinus E. Kisvállalkozásfejlesztési Központ, [http://www.vallalkozastan.hu/data/pagecontent/0/ERENET/KKVhelyzete\\_szabo.pdf](http://www.vallalkozastan.hu/data/pagecontent/0/ERENET/KKVhelyzete_szabo.pdf), Letölt.: 2012. júl. 12.
- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata, Vezetéstudomány, Vol. 41, No. 12, pp. 20–35.
- Szerb L. – Szirmai O. (2009): A mikro-, kis- és középvállalkozások helyzete és növekedési feltételei. NFGM, tanulmány. [http://palyazatibroker.hu/downloads/bce\\_KKVnov.pdf](http://palyazatibroker.hu/downloads/bce_KKVnov.pdf), Letöltve: 2012. július 7.
- Tóth T. (2009): Nemzetközi marketing. Bp.: Akadémia Kiadó
- Triandis, H.C. (1982): Review of Culture's Consequence: International Differences in Work Related Values. Human Organization, Vol. 41, No. 1: p. 86–90.
- Uhlaner, L.M. – Thurik, A.R. (2007): Post-materialism: a cultural factor influencing total entrepreneurial activity across nations. Journal of Evolutionary Economics, Vol. 17, Iss. 2: p. 161–185.
- Vecsenyi J. (2003): Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig. Budapest: Aula, Budapest

Cikk beérkezett: 2013. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2013. 3. hó