

HORTOVÁNYI Lilla

VÁLLALKOZÓ VEZETÉS MAGYARORSZÁGON

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 taxonómiaképzéssel, néhány jól beazonosítható alapstratégiába sorolhatók be (lásd bővebben Miles – Snow, 1978; Antal-Mokos – Kovács, 1998; Hortoványi – 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 vállalkozói vezetés is egy ilyen magatartásminta (latens stratégia), melynek azonosítása és alaposabb megvilágítása a cikk legfontosabb célja. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy a hazai kis- és középvállalatok vezetői milyen empirikus tapasztalatokkal szolgálnak a vállalkozó típusú vezetés jelenségének megértéséhez? A fentiek alapján a magyarországi vállalatvezetők vállalkozói tevékenységének empirikus vizsgálata az irodalomban beazonosított „réseket” tölti be nagymintás, kérdőíves felmérés segítségével, új kontextusban, feltörekvő piacon.¹

Kulcsszavak: vállalkozó vezetés, innováció, kockázatvállalás

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 szoftvergyártó –, 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 statusquót. 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 válto-

zást eredményez, és amennyiben nincs változás, akkor a tevékenység valójában nem vállalkozás (Davidsson, 2003: 318. o.).

A változás szükséges, de nem elégséges feltétele a vállalkozásnak, figyelmeztet Davidsson (2003: 321. o.). Érvelése szerint nem a változtatás, hanem a változtatás eredményeként megszülető új üzleti tevékenység az, ami vállalkozásnak minősülhet. A gyakorlatban

Elismerve a vállalkozás jelenségének összetett és dinamikus természetét, az 1. táblázattal a szerző megkísérli 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 metszete a tipikus kutatási kérdéseket tárja fel.

1. táblázat

Főbb kutatási irányok és közös jellemzőik

Elemzési szint	Eredmény	Folyamat	Környezet	KÖZÖS kérdés
Egén	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, illetve gátolják a vállalkozói aktivitást?	Szabályozási kihívások?
KÖZÖS nézőpont	Gazdasági jelenség	Társadalmi jelenség	Evolúciós jelenség	

Forrás: saját összeállítás

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 erőforrásokat eredményesebben és hatékonyabban lehet felhasználni és végeredményben ez az, ami a piacot előremozgatja. Az úttörő újdonságok, legyenek azok technológiai, termék- vagy folyamatinnovációk, 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 vállalkozáselmélet kutatóit, miszerint hiányzik az 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.

A vállalkozáskutatások 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. o.) 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 jelenségeként tekintenek a vállalkozásra.

Amint azt az 1. táblázat is szemlélteti, a vállalkozáselmélet-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 – 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 alacsony szintű konvergenciát mutat. Még fontosabb körülmény, hogy a paradigma fejlődésében a koherencia felé való haladás meglehetősen lassú és behatárolt (Murphy és szerzőtársai, 2006; Shane – Venkataraman, 2000).

A tudományterület fejlődése szempontjából kiemelkedő jelentőségű volna, ha a vállalkozáskutatók specializálódnának, azaz elköteleznék magukat egy-egy főbb kutatási terület, irányzat mellett. Ezzel összhangban a cikk az 1. táblázat egyén-folyamat metszetében azt vizsgálja, hogy mit cselekszik a vállalkozó. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy a hazai kis- és középvállalatok vezetői milyen empirikus tapasztalatokkal szolgálnak a vállalkozó típusú vezetés jelenségének megértéséhez? A vállalkozó vezetés értékteremtő tevékenységének megértése a társadalom számára is lényeges, s így az elméletalkotás napjaink kutatói számára rendkívül aktuális kihívás.

A vállalkozó vezetés kutatási előzményei

A vállalkozó vezetés kortárs definíciói a lehetőséget kereső tevékenység köré csoportosulnak (pl. Brazeal – Herbert, 1999; Shane – Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). Közös jellemzőjük, hogy a vállalkozást egyfajta „menedzsmentmódszernek” 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 – Amabile, 1999; Brazeal – Krueger, 1994). Következésképpen, a vállalkozó vezetők olyan személyek, akiknek ambíciói túlmutatnak jelenlegi erőforrásaikon, és kitartóan küzdenek egy-

egy lehetőség megvalósításáért (Stevenson – 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 – Landström, 2000), s ennek következtében hiányzik a szilárd és verifikálható elmélet. A vállalkozó vállalatok természetének megértéséhez viszont szükségeszerű az egyes kulcsfontosságú változók érvényes és megbízható mérése, elemzése és értelmezése. Sajnos mindmáig csak kevés magyarázó változó érvényességét igazolták (Brown és szerzőtársai, 2001: 953. o.), 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 – Bluedorn, 1999; Stopford – 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 lehetőségkeresés és az erőforráshiány 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. Ismertebbek között a technológiai újító (lásd Block – MacMillan, 1993; Maidique, 1980), az innovációs bajnok (lásd Shane, 1994), a felső vezető szponzor (lásd Rothwell és szerzőtársai, 1974) vagy a tudásbróker (lásd Hargadon, 1998, 2002; Hargadon – Sutton, 2000) jellemzés. Annak ellenére, hogy ezek a szerepek lényegi aspektusokat ragadnak meg, mégsem fedik le teljesen a vállalkozó vezetőkkel szemben támasztott el-

várásokat. 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.

kifogásolták azok módszertani egysíkúságát, s a kutatási modellek teszteléséhez elengedhetetlen módszertani kreativitásra hívták fel a figyelmet. Aldrich és Martinez (2001: 53. o.) 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. o.) is, akik a feltáró jellegű kutatások helyett a magyarázó modellek és deduktív hipotézisek tesztelésére alkalmas elemzési módszerek alkalmazását sürgetik.

2. táblázat

A vállalkozói hajlandóságot vizsgáló empirikus kutatások összehasonlítása

Szerző	Év	Ország	Mérete	Szektor	Minta	Faktoranalízis
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	vegyes	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	vegyes	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 kutatók kivétel nélkül a faktoranalízis módszerére támaszkodtak. A faktoranalízis alkalmazhatósága vitatott, tekintve, hogy a változók esetében a normalitás feltétele nem teljesül. A módszertannal kapcsolatban Chandler és Lyon (2001: 108. o.) 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

- Harmadszor: a kutatások többsége észak-amerikai adatbázisokon alapszik, annak ellenére, hogy Európát nagyobb különbségek jellemzik az országokban és régiókban (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 menedzsmentfeladatoktól?

Fentiek alapján a magyarországi vállalatvezetők vállalkozói tevékenységének empirikus vizsgálatának célja az irodalomban beazonosított „rések” betöltése nagymintás, szolgáltató ágazatokat is tartalmazó kérdőíves felmérés segítségével, új kontextusban – feltörekvő piacon –, Magyarországon.

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 érzélik a szerepük szerint tőlük elvárt viselkedést. Célszerűnek látszik ezért a vállalkozó vezetői szerepekkel kapcsolatban tudományos hipotézisek megfogalmazása.

A vállalkozó vezetői szerepek vizsgálatánál Timmons-nak a vállalkozói folyamatokról kialakított modelljére (Timmons, 1994) építve a szerző feltételezi, hogy egy vállalkozási lehetőség azonosítása és kihasználása a 3. táblázatban található feltételek közötti egyensúly meglétét igényli.

dig 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 – 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.

3. táblázat

Vállalkozói magatartást elősegítő tényezők

Timmons-modell	Javasolt modell
Lehetőségvezérelt	Kitartás
Szüksős erőforrások	Tökéletlen vagy hiányzó erőforrások
Csapat	Társadalmi tőke

Forrás: saját szerkesztés

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

Ehhez nem csupán találatekonyságra van szükségük, de kitartásra és – nem utolsósorban – bátorságra. Állhatatos, kemény munkára van szükség ahhoz, hogy a jövőkép ne csupán álom maradjon. Az ismeretlen, bizonytalan talajra lépés – amint azt a forradalmi újítások megkövetelik – mindig áldozattal jár. Sőt, a vállalkozó vezetők elköteleződése abban is megmutatkozik, hogy hajlandóak akár rövid távú 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-rekkel (tökéletlen, illetve hiányzó erőforrásokkal) is „küzdnek”, 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 erőforrásrés számos formát ölthet: lehet szó valamilyen ismeret, tudás hiányáról, de előfordulhat a működő tőke szűkössége is.

A korábbi kutatások hallgatólagosan 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 erőforráskészletek rugalmasságot biztosítanak bizonyos stratégiai lehetőségek kiaknázásához. Wiseman és Bromiley (1996) azt találták, hogy az erőforráskészletek 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, erőforrásszegény és kisméretű piacokon az egymással intenzíven versengő vállalatok sarkallják egymást a minél gyorsabb és hatékonyabb innovációra.

Az erőforrásrések leküzdése olyan innovatív megoldásokra sarkallhatja a vállalkozó vezetőket, amelyek révén a hátrányból versenyelőny születhet (Rao – Drazin, 2002; Jarillo, 1989). A vállalkozó vezetők gyakran úgy „tömik be” az erőforrásréseket, hogy kilépnek a megszokott „csináljuk jobban, mint a versenytársak” gondolkodási sémából és kialakítanak egy teljesen új, merész elképzelést.

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

Végül, de nem utolsósorban: a vállalkozó vállalatok által követett stratégiai irányvonal rendszerint nagy erőforrásigényt támaszt a vállalattal szemben (Wiklund – 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 tőkéjét (kapcsolatrendszerét) annak érdekében, hogy a vállalkozás változó erőforrásigényeit képes legyen hatékonyan kielégíteni.

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 – Hulsink 2007; Szabó, 2007; Hite, 2005; Larson – Starr, 1993) tanúsága szerint a vállalkozó vezetők kapcsolatrendszerre 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.

A vállalkozó vezetés kutatásának módszertana

A szakirodalom és kvalitatív előkutatási eredményeik alapján az adatfelvétel on-line kérdőív segítségével 2008 őszén és 2009 tavaszán valósult meg.

Mintavétel

Nagy számú mintán, 2009 áprilisában történt a kérdőíves felmérés. A kérdőívet kizárólag kis- és középvállalkozások vezetői töltötték ki. A válaszadóknak a következő feltételeket is teljesíteniük kellett:

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

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 meg lehetőségen magas válaszadási arány elégséges ahhoz, hogy kizárja a nemválaszolás miatti egyoldalúságot, torzítást.

Mérési skála

Az adatgyűjtés egy strukturált, on-line kérdőív segítségével történt, melynek során a válaszadók – társág-alapítók, valamint felső vezetők (akár nemtulajdonos 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) a kérdőív 11 pár állítást tartalmazott. A válaszadási bizonytalanságból adódó hibák csökkentése érdekében a kérdéspárok 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.

Adatelemzés

Korábbi tanulmányokat elemezve a szerző megfigyelte, hogy a kutatók főkomponens-analízis és faktorrotáció felhasználásával végeztek faktoranalízist. Ezekben a kutatásokban (a teljesség igénye nélkül lásd 2. táblázat) az elemeket általában 5–10 pontból álló skálán mérték, ugyanakkor a kutatók nem szolgáltatottak információt az adatok normalitás tesztjéről. Kovács (2006) szerint a faktor-analízishez megfelelő adatoknak kettős, véletlenszerű, normál eloszlással kell rendelkeznie minden pár változóra, valamint a megfigyeléseknek függetlennek kell lenniük.

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

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

Az MDS három dimenziót azonosított, 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. Termékvezéreltség (PPO).

Az új dimenziók mindegyike reprezentál egy fogalmi tartományt, hasonlóképpen, mint a vállalkozói hajlandóság. A spekulációs hajlandóság fokozatai a magas kockázattűréstől az abszolút kockázatkerülésig terjednek. A termékvezéreltség esetében az egytermékes vállalkozástól az erősen diverzifikált termékvonallig terjed a skálatartomány.

A három dimenzió a vezetők stratégiai preferenciáját jelzi. A magas spekulációs orientáció például azt jelenti, hogy az innovációt kevésbé tartja fontosnak a vezető, mindamellett 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 öt, 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 termékoffenzív vezetői stílussal (C5) (4. táblázat).

zó típusú vezetők kitartónak bizonyultak az ötletek megvalósíthatóságának tesztelésében és keresésében. A termékoffenzív menedzsmentstílus esetében azonban felfedezhető egy gyenge negatív korreláció a kitartó magatartással. Ez az eredmény egybeesik a szerző elvárásaival, mivel a termékoffenzív menedzserek rövid távú orientációval rendelkeznek: gyenge korai teljesítmény esetén inkább gyorsan leállítják a tevékenységet, mivel nem preferálják az elfekvő készleteket. Az eredmények a második hipotézist igazolták,

4. táblázat

A vállalati csoportok jellemzői

	Klaszterelnevezés	Vállalkozói hajlandóság	Spekulációs hajlandóság	Termékvezéreltség
C1	Vállalkozó vezető	+	0	0
C2	Adminisztratív vezető	-	0	0
C3	Kockázatkerülő	0	-	0
C4	Szerencsejátékos	0	+	0
C5	Termékoffenzív menedzser	0	0	+

A menedzsmentstílusokat 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 (menedzsmentstílus) és függő (lehetőség-, hálózat-, erőforráshiány) változók közötti összefüggés tesztelése kínálkozott, kereszt táblázat és Pearson-korreláció használatával. Az első hipotézis tesztelése során – a vállalkozói dimenzió figye-

tekintettel a vállalkozó vezetők magasabb fokú erőforráshiányára. Ezzel szemben a termékoffenzív 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).

5. táblázat

A hipotézisek összefoglalása

Hipotézis	Vállalkozói hajlandóság	Spekulációs hajlandóság	Termékvezéreltség
Kitartás	+	☒	-
Tökéletlen vagy hiányzó erőforrások	++	☒	-
Társadalmi tőke	++	-	☒

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

lembevételével – 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 vállalko-

A klaszterképzés és a hipotézistesztelés eredményei alapján nem csupán az (erős) vállalkozó és az adminisztratív (gyenge vállalkozó) vezetőket különítettem el, hanem – újszerű kutatási eredményként – a spekulatív, a kockázatkerülő és a termékoffenzív magatartás-mintákat is azonosítottam és jellemeztem.

A vállalkozó vezetés kutatási eredményeinek tudományos értékelése és gyakorlati hasznosítási lehetőségei

A cikkben ismertetett empirikus vizsgálatok mind az elméletalkotó kutatók, mind a gyakorló vállalati szakemberek, mind a kormányzati szervek, illetve a gazdaságfejlesztő intézmények számára tanulságos eredményekkel szolgálnak:

- A cikk rendszerbe foglalta a vállalkozó vezetés nemzetközi irodalmát, abból releváns kutatási kérdéseket és hipotéziseket fogalmazott 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 vizsgálta meg. A kutatás igazolta a többdimenziós skálázás alkalmasságát a vállalkozó vezetés jelenségének tesztelésében, továbbá a többdimenziós skálázás pontosabb és megbízhatóbb eredményekkel szolgált kutatásom során.
- Az empirikus eredmények továbbfejlesztették ismereteinket a szervezeti vállalkozásról, két rejtett dimenzió felfedésével: ezek a spekuláció és a termékvezéreltség. Mindkét lépés fontos lépés az elmélet továbbfejlesztésében, mivel a „szerencsejátékosok” és a „termékoffenzívek” kizárása nélkül a hipotézisek tesztelése félrevezető eredményt adhat.
- A kutatás rámutatott arra is, hogy a termékvezéreltség, 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 kimutatta, 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.
- Végül, de nem utolsósorban 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.

Lábjegyzet

¹ A szerző ezúton szeretne köszönetet mondani az Országos Tudományos Kutatási Alapnak (OTKA), valamint a Cisco Systems Magyarország Kft.-nek a kutatás támogatásáért.

Felhasznált irodalom

- Aldrich, H.E. – Baker, T.* (1997): Blinded by the cites? Has there been progress in entrepreneurship research. In: Sexton, D.L. – Smilor, R.W. (eds): *Entrepreneurship 2000*, Upstart: Chicago, p. 377–401.
- Aldrich, H.E. – Martinez, M.A.* (1999): Many are called, but few are chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (2), p. 41–56.
- Antal-Mokos, Z. – Kovács P.* (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia, *Veze-téstudomány*, 2.
- Antoncic, B. – Hisrich, R.D.* (2001): Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, p. 495–527.
- Balaton, K.* (2005): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal for East European Management Studies*, 10, p. 247–258.
- Barringer, B.R. – Bluedorn, A.C.* (1999): The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20. p. 421–444.
- Berger, P.L. – Luckmann, T.* (1967): The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. Anchor. Canada
- Bhave, M.P.* (1994): A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3); p. 223–242.

- Block, Z. – MacMillan, I.* (1993): Corporate venturing: Creating new businesses within the firm. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Brazeal, D.V. – Herbert, T.T.* (1999): The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), p. 29–45.
- Brazeal, D.V. – Krueger, N.F.Jr.* (1994): Entrepreneurial potentials and potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, p. 91–104.
- Brown, T.E. – Davidsson, P. – Wiklund, J.* (2001): An operationalization of Stevenson’s conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22, p. 953–968.
- Burgelman, R.A.* (1984): Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), p. 154–166.
- Busenitz, L.W. – West, P.G. – Sheperd, D. – Nelson, T. – Chandler, G.N. – Zacharakis, A.* (2003): Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*. 29(3), p. 285–308.
- Chandler, G.N. – Lyon, D.W.* (2001): Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: The past decade. *Entrepreneurship Theory és Practice*, 25(2), p. 101–113.
- Christensen, C.M.* (2003): *The Innovator’s Dilemma*, Harper Business Essentials: New York
- Cook, W.M.* (1992): The buddy system. *Entrepreneur*, (Nov), p. 52.
- Covin, J.G. – Slevin, D.P.* (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, p. 628–639.
- Covin, J.G. – Slevin, D.P.* (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, p. 75–87.
- Davidsson, P.* (2003): The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. In Katz, J. – Shepherd, D. (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), p. 2–20.
- Elfring, T. – Hulsink, W.* (2007): Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie Formation in Emerging Organizations. *Organization Studies*, 28(12), p. 1849–1872.
- Gartner, W.B.* (1988): „Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), p. 11–32.
- Gartner, W.B. – Brush, C.G.* (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, p. 1–20.
- Gartner, W.B. – Davidsson, P. – Zahra, S.A.* (2006): Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 30(3), p. 321–332.
- Hambrick, D.C.* (1981): Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, (2), p. 263–279.
- Hargadon, A.B.* (1998): Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40(3), p. 209–227.
- Hargadon, A.B.* (2002): Brokering knowledge: Linking learning and innovation. *Research in Organizational Behavior*, 24, p. 41–85.
- Hargadon, A.B. – Sutton, R.I.* (2000): Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, 78(3), p. 157–166.
- Hite, J.* (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, p. 113–144.
- Hortoványi, L. – Szabó, Z.R.* (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, p. 55–71.
- Huse, M. – Landstrom, H.* (1997): European entrepreneurship and small business research: Methodological openness and contextual differences. *International Studies of Management and Organization*, 27(3), pp: 3–12.
- Jarillo, J.C.* (1989): Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4(2), p. 133–147.
- Katila, R. – Shane, S.* (2005): When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), p. 814–829.
- Kovács, E.* (2006): Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. Tanszék Kft., Budapest
- Larson, A. – Starr, J.A.* (1993): A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), p. 5–18.
- Leavitt, H.J.* (1987): *Corporate path finders*. New York: Penguin Books, p. 47–75.
- Low, M.B. – MacMillan, I.C.* (1988): Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, 14(2), p. 139–161.
- Lumpkin, G.T. – Dess, G. G.* (1996): Clarifying entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.’ *Academy of Management Review*, 21(1) p. 135–172.
- March, J. – Simon, H.A.* (1958): *Organizations*. John Willey: New York
- Maidique, M.A.* (1980). Entrepreneurs, champions, and technological innovation. *Sloan Management Review*, 21(2), p. 59–76.
- Mangham, I. – Pye, A.* (1991): *The doing of managing*. Blackwell Publishing: Oxford (UK)

- Markides, C.* (1997): Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, 38(3), p. 9–24.
- Miles, R. – Snow, R.C.* (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, p. 770–791.
- Mintzberg, H.* (1975): The Manager's Job: Folklore and Facts, *Harvard Business Review*, July-August, p. 100–110.
- Mishina, Y. – Pollock, T.G. – Porac, J.F.* (2004): Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25(12), p. 1179–1197.
- Mosakowski, E.* (2002): Overcoming Resource Disadvantages. In Hitt, Michael et al (eds): *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Blackwell Publishing: Malden, MA, p.126.
- Murphy, P.J. – Jianwen, L. – Welsch, H.P.* (2006): A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12(1), p. 12–35.
- Oviatt, B.M. – McDougal, P.P.I* (2005): Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), p. 537–554.
- Penrose, E.G.* (1959): The theory of the growth of the firm. Wiley: New York
- Rao, H. – Drazin, R.* (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, p. 491–507.
- Rothwell, R. – Freeman, C. – Horsley, A. – Jervis, V.T.P. – Robertson, A.B. – Townsend, J.* (1974): SAPPHO updated: project SAPPHO phase II
- Sandberg, W.R.* (1992): Strategic management's potential contribution to a Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), p. 73–90.
- Schumpeter, J.A.* (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, D.L. – 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), p. 25–41.
- Shane, S. – Venkataraman, S.* (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research (Note). *Academy of Management Review*, 25(1), p. 217–226.
- Simon, H.A.* (1957): *Administrative Behavior*. Macmillan: New York
- Stevenson, H.H. – Amabile, T.M.* (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; p. 133–162.
- Stevenson, H.H. – Gumpert, D.E.* (1985): The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), p. 85–94.
- Stopford, J.M. – Baden-Fuller, C.W.F.* (1994): Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, p. 521–536.
- Szabó, Z.R.* (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 – Wright, M.* (2001): The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), p. 57–80.
- Uzzi, B.* (1997): Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), p. 35–67.
- Vecsenyi, J.* (2002): A vállalkozástan alapjai. *Vezetéstudomány*, 33(10), p. 2–20.
- Venkataraman, S.* (1997): The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In: Katz, J. and Brockhaus, J. (eds): *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. JAI Press: Greenwich, CT, p. 119–138.
- Weick, K.E.* (1979): *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley
- Wickham, P. A.* (2006): *Strategic Entrepreneurship*. Prentice Hall: Harlow, England
- Wiklund, J. – Sheperd, D.* (2005): Entrepreneurial orientation and small business performance. *Journal of Business Venturing*, 20, p. 71–91.
- Wiseman, R.M. – Bromiley, P.* (1996): Toward a model of risk of risk, performance and decline. *Organization Science*, 7, p. 524–543.
- Woo, C.Y. – Folta, T. – Cooper, A.C.* (1992): Entrepreneurial search: Alternatives theories of behavior. *Frontiers of Entrepreneurship Research-1992*, Babson College: Wellesley, MA, p. 31–41.
- Zahra, S.A.* (1993): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), p. 259–285.
- Zahra, S.A. – Jennings, D.F. – Kuratko, D.F.* (1999a): The antecedents and consequences of Firm-level Entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), p. 45–65.

Cikk beérkezett: 2009. 10. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 11. hó