

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

## A MAGYAR KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK VEZETŐINEK VÁLLALKOZÓI HAJLANDÓSÁGA

Korábbi kutatások eredményei alapján a vállalkozói hajlandóság a vállalkozások egyik sikertényezőjének tekinthető. A vállalkozói hajlandóság magában foglalja a proaktív szemlélet alkalmazását, a kockázatvállalási hajlandóságot és az innovációs aktivitást. A magyar kis- és középvállalkozók esetében igazán érdekes ez a kérdés, hiszen a magyar vállalkozói kultúra csak a rendszerváltást követően, az 1990-es években kezdett el fejlődni, és még most is dominánsan jelen vannak azok a vállalkozók, akik kényszerítő tényezők, és kevésbé egy üzleti lehetőség vonzósága miatt kezdtek saját vállalkozásba. A szerzők a vállalkozói szellem vizsgálatára kvantitatív kutatást végeztek 200 KKV-vezető bevonásával. A kutatás során a Matsuno, Mentzner és Ozsomer (2002) által alkalmazott skálát használták. Az eredmények alapján a vállalkozói hajlandóságot vizsgáló skála megbízhatósága az elfogadható tartományon kívül esett, így az nem alkalmazható megbízhatóan a magyar vállalkozók vizsgálatára. A módszertani eltérések nem szignifikánsak, ami arra enged következtetni, hogy a skála validitására inkább a magyar és a nyugati országok vállalkozói kultúrája közötti eltérés van jelentős hatással. Ez az eltérés elsősorban a magyar vállalkozók sajátos szocializálódásával és szociokulturális háttérrel magyarázható, ami jelentős hatással van gondolkodásmódjukra és a vállalkozói létehez való viszonyukra.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** KKV, kockázatvállalás, innováció, vezetési stílus, vállalkozói hajlandóság

A KKV-k piaci orientációját vizsgáló kutatási projektünk keretében az egyik kiemelt kutatási kérdés a vállalkozói szellem vizsgálata volt. A vállalkozói szellemet – amelyet gyakran fordítanak vállalkozói hajlandóságnak is – számos nemzetközi tanulmány tárgyalta az elmúlt évtizedekben.

Miller (1983: p. 771.) elsők között foglalkozott ezzel a területtel, és definícióját gyakran idézik a témát kutatók még ma is, amely szerint a vállalkozói hajlandóság magában foglalja azt, hogy „egy vállalkozás elkötelezett a termékeihez vagy a piachoz kapcsolódó innovációs tevékenység folytatására, hajlandó kockázatot vállalni a piaci lehetőségek kihasználása érdekében, valamint a versenytársaknál proaktívabb magatartást folytat, tehát elsőként jelenik meg innovációival a piacon”.

A vállalkozói hajlandóságot vizsgáló tanulmányok többsége a nyugati országok vállalkozóit vizsgálta, amelyek igen fejlett vállalkozói kultúrával rendelkeztek. Tanulmányunk viszont azt a kérdéskört hivatott körüljárni, hogy a magyar kis- és középvállalkozások vezetőire mennyire jellemző a vállalkozói szellem. Korábbi ku-

tatásunkból kiderült, hogy a magyar vállalkozók olyan sajátos jellemvonásokkal rendelkeznek, mint például az alacsony innovációs aktivitás, erős rövid távú orientáció, valamint a kockázatvállalás rendhagyóan alacsony foka (Kopfer-Racz – Hofmeister-Tóth, 2012). Ezek a jellemzők jelentősen eltérnek a vállalkozói hajlandóság definícióiban meghatározott dimenzióktól, ami még inkább indokolja a vállalkozói szellem mélyebb vizsgálatát.

### Elméleti háttér

Covin és Slevin (1989: p. 77.) szerint a vállalkozói szellem azt demonstrálja, hogy „a felső vezetők milyen mértékben hajlandók üzleti kockázatot vállalni, változtatni és innovációs tevékenységet végezni annak érdekében, hogy a piacon versenyelőnyt szerezzenek, és a versenytársaikkal szemben agresszívan lépjenek fel”. Wiklund és Shepherd (2003) stratégiaalkotási folyamatként közelíti meg a vállalkozói hajlandóságot, amely a szervezet vállalkozói döntéseinek és cselekedeteinek az alapját képezi.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Lumpkin és Dess (1996: p. 136.) más megközelítésből vizsgálja a témát, hiszen a vállalkozást új piacra való belépésként (new entry) értelmezik, amelynek folyamatát meghatározza a vállalkozói hajlandóság. A vállalkozói hajlandóság olyan gyakorlatok, folyamatok és döntések összessége, amelyek új piacra való belépést eredményeznek. A szerzőpáros a vállalkozói hajlandóság öt dimenzióját különbözteti meg, amelyek a következők: innovativitás, kockázatkezelés, proaktivitás, autonómia és agresszív versengés. A szakirodalomban azonban több akadémikus is (pl. Covin – Slevin, 1989; Morris – Paul, 1987; Naman – Slevin, 1993) Miller (1983) alapmodelljét alkalmazzák, aki szerint a vállalkozói szellem az innovativitást, a kockázatvállalást és a proaktivitást foglalja magában. Kutatásunkban mi is ezt az elméleti keretet használtuk kiindulási pontként a szakirodalomban való széles körű alkalmazása, valamint nemzetközi elfogadottsága miatt.

Baker és Sinkula (2009) szerint a piacorientáció és a vállalkozói hajlandóság közötti legfontosabb különbség, hogy a vállalkozói hajlandóság esetében az új piaci lehetőségek kiaknázása élvez prioritást, míg a piacorientáció a fogyasztói igények kielégítését helyezi előtérbe. Wiklund (1998) szerint a kisvállalkozások esetében a vezetők stratégiai orientációja nagy valószínűséggel megegyezik a vállalat stratégiai orientációjával, amelynek egyik indikátora a vállalkozói hajlandóság. Aloulou és Fayolle (2005) azt is vizsgálta, hogy kisvállalati kontextusban mely tényezők határozzák meg a vállalkozói szellemet, amelyet a 1. ábra szemléltet.

## A vállalkozói hajlandóság dimenziói

### Az innováció

Az innováció elméleti alapjait Schumpeter (1934) rakta le, aki szerint vállalkozói innovációnak tekinthető egy új termék vagy termelési eljárás bevezetése, egy új piac vagy új beszerzési forrás feltárása, valamint új ipari szervezet létrehozása. Kimberly (1981) megközelítése szerint az innovativitás egy vállalat alapvető hajlandóságát fejezi ki arra vonatkozóan, hogy mennyire képes a bevált gyakorlatoktól és technológiáktól elrugaszkodni és újakkal kísérletezni. Az innovativitást a klasszikus menedzsmentirodalomban a vállalkozói lét alapjának tekintik (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985; Vecsenyi, 2003).

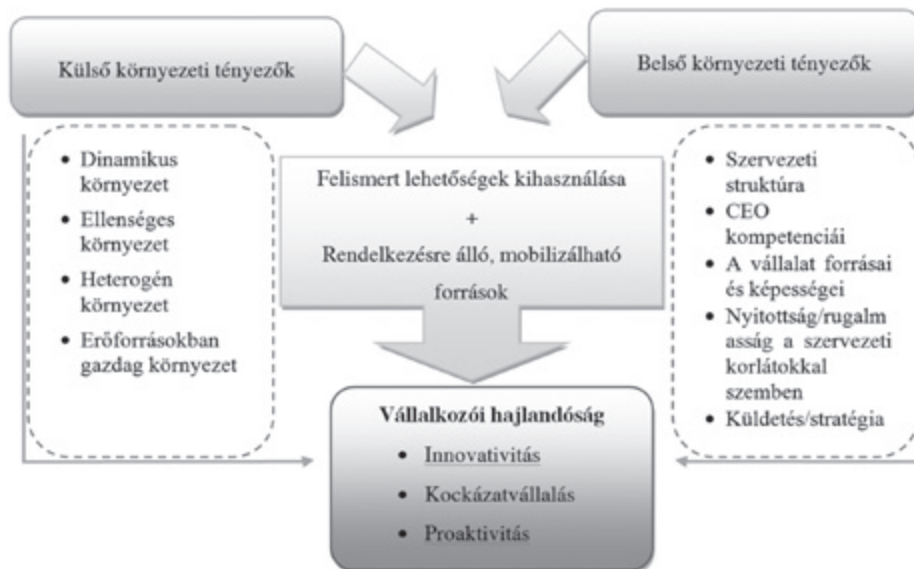
Baker és Sinkula (2009) szerint azok az innovációs tevékenységek, amelyek csupán a versenytársak követésére, másolására irányulnak, vagy a napi rutin részének tekinthetők, azok nem köthetők a vállalkozói hajlandósághoz, hiszen az elmélet azt feltételezi, hogy proaktív módon, a piaci lehetőségeket megragadva, elsőként jelenünk meg a piacon az újdonságokkal.

### A kockázatvállalás

Miller és Friesen (1978: p. 923.) a kockázatot úgy definiálja, hogy „annak a mértéke, hogy a menedzserek mennyire hajlandóak olyan elkötelezettségeket vállalni, amelyek egyrészt jelentős és kockázatos források bevonását igénylik, másrészt pedig magukban hordozzák a költséges elbukás lehetőségét is”. Sexton és Bowman (1985 in: Stewart et al., 1999: p. 194.) szerint a kockázatvállalási hajlandóság az egyén pozitív hozzáállása olyan döntések meghozásához, amelyek esetében kockázatot kell vállalnia. Gasse (1982 idézi: Lumpkin – Des, 1996) a vállalkozáshoz kapcsolódóan megkülönböztet személyes, társadalmi és pszichológiai kockázatot, amelyek közös vonása, hogy mindegyik kockázattípus magában hordozza a bizonytalanságot.

1. ábra

A vállalkozói hajlandóságot befolyásoló tényezők kisvállalkozások esetében



Forrás: Aloulou – Fayolle (2005: p. 32.) (saját fordítás)

A szakirodalomban máig is vita tárgyát képezi, hogy a vállalkozók nagyobb kockázathajlandósággal rendelkeznek-e, mint a menedzserek vagy akár az átlag lakosság. Több akadémikus is arra a következtetésre jutott, hogy a vállalkozók általában nagyobb kockázatot vállalnak (Broehl, 1978; Liles, 1974;

Carland et al., 1995), de vannak olyan kutatók is, akik cáfolják ezt az állítást (Brockhaus, 1976; Brockhaus – Nord, 1979; Masters – Meier, 1988). Ennek ellenére a vállalkozói hajlam definíciójának egyik pillérét a kockázatvállalási hajlandóság alkotja, valamint a menedzsmentirodalom számos neves kutatója is a klasszikus vállalkozó karakteréhez sorolja a kockázatvállalási szellemet (pl. Schumpeter, 1934; Hoy – Carland, 1983; Vecsenyi, 2003).

Carland et al. (1984) szerint a vállalkozók elsősorban azért hajlandóak nagyobb kockázatot vállalni, mert számukra prioritást élvez a vállalkozás nyereségessége és növekedése, és ennek érdekében nem riadnak meg új utak meghódításától sem. Lumpkin és Des (1996: p. 145.) korábbi kutatások eredményei alapján a következő tényezőket találta meghatározónak a kockázatvállalási hajlandóság esetében:

- 1) a kockázat hogyan van megfogalmazva, definiálva (Kahneman – Tversky, 1979),
- 2) múltbéli kockázatos döntések eredményei (Thaler – Johnson, 1990),
- 3) kockázatos körülmények közötti teljesítés képessége (Slovic – Fischhoff – Lichtenstein, 1980).

### A proaktivitás

Faragó (2008 idézi: Hortoványi, 2011: p. 14.) szerint „a proaktív magatartás a környezeti változásokra adott, jövőbeni igényeknek elébe menő választ, az anticipált trendekre alapozó magatartást és a versenytársakat megelőző újítások bevezetését foglalja magába”.

A proaktivitás két fő jellemzője (Aloulou – Fayolle, 2005; Lumpkin – Dess, 1996):

- 1) agresszív verseny folytatása a versenytársakkal a minél jobb piaci pozíció elérése érdekében,
- 2) szervezeti szintű törekvés a kedvező üzleti lehetőségek kiaknázására.

A proaktív magatartás előfeltétele azonban a piaci környezet folyamatos és szisztematikus figyelemmel követése, hiszen ez teszi lehetővé, hogy minél gyorsabban reagáljunk a piac változásaira (Slevin – Covin, 1995).

### A vállalkozói hajlandóság, az üzleti teljesítmény és a piacorientáció kapcsolata

A kutatókat évek óta foglalkoztatja a vállalkozói hajlandóság és a vállalkozások üzleti teljesítményének kapcsolata is. Számos kutatás zárult azzal az eredménnyel, hogy a magas vállalkozói hajlandósággal rendelkező vállalatok sokkal jobban teljesítenek a piacon (pl. Covin – Slevin, 1986; Lee et al., 2001; Wiklund – Shepherd, 2003). Azonban más kutatók csak gyenge korrelációt al-

lapítottak meg (pl. Lumpkin – Dess, 2001; Zahra, 1991), illetve olyan tanulmányok is születtek, amelyek nem tudtak szignifikáns kapcsolatot azonosítani a vállalkozói hajlandóság és üzleti teljesítmény között (pl. Covin et al., 1994; George, Wood – Khan, 2001).

Rauch et al. (2009: p. 778.) viszont átfogó szakirodalmi áttekintést végeztek a témában, amely során 51 kutatás eredményét elemezték, és arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozói hajlandóság és az üzleti teljesítmény között pozitív kapcsolat fedezhető fel, tehát a vállalatok profitálni tudnak abból, ha magas vállalkozói hajlandósággal rendelkeznek. Továbbá arra is rámutattak a szerzők, hogy az egyes dimenziók (innovativitás, kockázatvállalás, proaktivitás) szinte azonos fontosságú szerepet játszanak az üzleti teljesítmény magyarázásában, hiszen a dimenziók közötti eltérések statisztikailag nem bizonyultak szignifikánsnak.

Covin és Slevin (1989) szerint a vállalkozói hajlandóság üzleti teljesítményre gyakorolt pozitív hatása azonban jobban érvényesül turbulens piaci körülmények között, amelyre a dinamizmus és a komplexitás a jellemző.

Madsen (2007) Norvégiában végzett longitudinális kutatása azt is kimutatta, hogy a vállalkozói hajlandóság hosszú távon is kifizetődő, hiszen azok a vállalatok, amelyek az évek során egyre nagyobb vállalkozói hajlandóságot mutattak, azoknak a pénzügyi teljesítménye is növekedett.

Hakala (2011: p. 202.) pedig korábbi szerzők munkájára alapozva úgy véli, hogy a vállalkozói hajlandóság közvetett módon is pozitív hatást gyakorol az üzleti teljesítményre az információkihasználtság, a tanulási hajlandóság és a piacorientált viselkedés által.

A kutatások többsége korrelációt mutatott ki a vállalkozói hajlandóság és a piacorientáció között is (Becherer – Maurer, 1997; Hult – Ketchen, 2001; Slater – Narver, 1998).

Az akadémikusok szerint (Covin – Miles, 1999; Slater – Narver, 1995) a két stratégiai orientáció közös pontja, hogy mindkettő nagy hangsúlyt fektet a tanulásra. A szervezeti tanulás pedig szoros kapcsolatban áll az üzleti teljesítménnyel, hiszen Day (1994) szerint azok a vállalatok, amelyek hatékonyabban képesek tanulni, mint a versenytársak, azok gyorsabban tudnak fejlődni. Ezáltal sikerebbek lesznek a termékeik, nagyobb piaci részesedést és versenylőnyt tudnak elérni és nyereségesebbé válik a vállalkozás. A piacorientáció pedig pozitív hatással van a vállalatok nyereségességére (Baker – Sinkula, 2002, 1999; Hult – Ketchen, 2001; Slater – Narver, 1998), és ez a pozitív hatás a kis- és középvállalkozások esetében is érvényesül (Pelham, 2000; Pelham – Wilson, 1996).

## VEZETÉSTUDOMÁNY

Matsuno és szerzőtársai (2002) is kutatták, hogy a piacorientáció és a vállalkozói szellem milyen hatással van a vállalkozások üzleti teljesítményére. A vállalkozói szellemet úgy értelmezik, hogy „egy szervezet hajlandósága arra vonatkozóan, hogy elfogadja a vállalkozói folyamatokat, gyakorlatokat és döntéshozatali metódusokat, amelyeket az újszerűség, a kockázatvállalás és a proaktivitás jellemez” (Matsuno et al., 2002: p. 19.). A piacorientáció meghatározása során pedig Jaworski és Kohli (1993) definícióját veszik kiindulási alapul, miszerint a piacorientáció olyan magatartásminták és folyamatok összessége, amely a külső környezet folyamatos értékeléséhez kapcsolódik. A tanulmányuk alapját képező modell szerint a vállalkozói szellem nemcsak direkt módon befolyásolja a piacorientációt és az üzleti teljesítményt, hanem a szervezeti felépítés (formalizáltság és centralizáció mértéke, szervezeti egységek elkülönülése) által is, amelyet jelentősen meghatároz a vállalkozói hajlam. A kutatás során arra a következtetésre jutottak, hogy ahhoz, hogy a cég üzleti teljesítménye javuljon a piacorientációhoz megfelelő vállalkozói szellemnek kell társulnia. A vállalkozói hajlandóság azonban direkt módon nem mutatott pozitív hatást a ROI-mutatószámra. Hasonló eredményre jutott korábban Slater és Narver (1998) is, akik szintén nem tudták kimutatni a vállalkozói hajlandóság közvetlen hatását a vállalat nyereségességére. Baker és Sinkula (2009) szerint ez azzal is magyarázható, hogy a vállalkozói szellem szorosabb kapcsolatban áll az innovációval, ami szintén meghatározza egy vállalat sikerességét, de piacorientáció nélkül a siker nem garantált. A szerzőpáros kisvállalati környezetben vizsgálta a vállalkozói hajlandóság és a piacorientáció kapcsolatát, és arra a következtetésre jutottak, hogy a két stratégiai orientáció kiegészíti egymást, tehát a vállalkozói hajlandóság pozitív hatásai csak erős piacorientáció mellett tudnak érvényesülni. A piacorientáció hiánya olyan termékeket és szolgáltatásokat eredményezhetnek, amelyek újszerűek, azonban sok esetben nem felelnek meg a fogyasztók igényeinek (Baker – Sinkula, 2009: p. 457.).

### Módszertan és minta

A kérdőívünkben a Matsuno, Mentzner és Ozsomer (2002) által is alkalmazott vállalkozói szellemet mérő skála szerepelt, módosítások nélkül, az összes állítás meghagyásával. A szerzők korábbi kutatások eredményeire támaszkodva (pl. Miller, 1983; Covin – Slevin, 1989; Morris – Paul, 1987; Naman – Slevin, 1993), kisebb módosítással 9 helyett 7 állításból álló skálát alkalmaztak a vállalkozói hajlandóság mérésére.

Korábban más kutatók is alkalmaztak módosított, az eredetihez képest kevesebb állításból álló skálát a vállalkozói szellem mérésére (pl. Zahra – Garvis, 2000; Hult – Hurley – Knight, 2004), és ez nem rontotta a skála megbízhatóságát. Rauch et al. (2009) 51 tanulmányt feldolgozó kutatásából is kiderült, hogy az eredmények érvényességét nem befolyásolja, ha az eredeti 9 állításból álló skála helyett a módosított, 6 vagy 7 elemű skálát alkalmazzák a kutatók. Covin és Slevin (1989) szemantikus differenciálskálát alkalmazott, azonban Matsuno és szerzőtársaihoz (2002), valamint más akadémikusokhoz hasonlóan mi is az 5-fokú Likert-skála alkalmazása mellett döntöttünk.

A skálát többnyire Észak-Amerikában tesztelték, azonban Kreiser et al. (2002) kis- és középvállalkozásokat vizsgáló kutatása szerint a skála megfelelő megbízhatósággal alkalmazható Ausztráliában, Finnországban, Mexikóban, Hollandiában, Norvégiában és Svédországban is.

A mintában 200 magyar mikro-, kis- és középvállalkozás szerepelt, a kérdőívet telefonos interjú keretében a vállalkozások vezetői körében kérdeztük le. A megkérdezésre 2011-ben került sor. A mintát előre meghatározott kvóta szerint az alábbiak szerint alakítottuk: 30 db mikro-, 70 db kis- és 100 db közepes vállalat került be, Kelet-, Közép- és Nyugat-Magyarországról egyaránt (70-50-80 arányban). A felmérés eredményesnek bizonyult, hiszen a telefonos megkeresés során minden válaszadó minden kérdésre értékelhető választ adott. Az eredményeket az SPSS adatelemző szoftver segítségével dolgoztuk fel.

### Eredmények

A vállalkozói szellem esetében is elvégeztük a faktorelemzést, amelynek eredménye szinte teljesen egybeesik az eredeti Matsuno et al. (2002) tanulmány eredményeivel, amennyiben a kettős kimenetelű 33-as kérdést az első faktorba soroljuk. Így az első faktor (2-es számú) az innovativitás fokát adja meg, a második (1-es számú) a kockázatvállalást, a harmadik pedig a proaktivitást (1. táblázat).

Azonban a megbízhatósági mutatókat vizsgálva az eredmények azonban nem ilyen pozitívak. A Cronbach-alfa a teljes skálát vizsgálva 0,534, valamint a részska-lák esetében is az elfogadható tartományon kívül esik (1. 2. táblázat). Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a skála nem tekinthető teljes mértékben megbízhatónak.

Kísérletet tettünk a Cronbach-alfa mutató javítására azért, hogy a 33-as kérdést elhagytuk, egyrészt a bizonytalan faktorkomponens miatt, másrészt a kérdés

1. táblázat

**A 3-as komponensű faktorelemzés eredményei**

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
IV_31	-,026	,799	,126
IV_32	,030	,684	,222
IV_33	,500	,505	-,137
IV_34	,841	,110	,010
IV_35	,819	-,101	-,032
IV_36	,002	,233	,738
IV_37	-,066	,042	,858

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 5 iterations.

2. táblázat

**A skála és a részkálák megbízhatósági mutatói**

	Cronbach-alfa mutató értéke	Állítások száma
Teljes skála	0,534	7
Innovativitás	0,492	2
Kockázatvállalás	0,603	3
Proaktivitás	0,516	2

megfogalmazása is problémás lehet, mivel túlságosan direkt módon szerepel benne a kockázatkerülés, amely negatív konnotációkat hordozhat, emiatt nehezen felállítható.

A faktorelemzés ebben az esetben ugyanolyan egyértelműen alakul, mint korábban. Sőt, határozottabbak a komponens mutatók, és nincs megosztó állítás. Azonban a Cronbach-alfa mutatók nem mutatnak egyértelmű javulást a 33-as kérdés elhagyásával sem (3. táblázat).

3. táblázat

**A megbízhatósági mutató a 33-as tétel elhagyása után**

	Cronbach-alfa mutató értéke	Változás a 33-as állítás elhagyásával	Állítások száma
Teljes skála	0,480	Romlott a Cronbach-alfa mutató	7
Kockázatvállalás	0,633	Javult a Cronbach-alfa mutató	2

A Cronbach-alfa mutató alacsony értéke meglepő, hiszen az eredeti skálát – amelyet korábban számos nemzetközi tanulmány alkalmazott – fordítottuk le magyarra és változtatás nélkül építettük be a kérdőívünkbe. Emiatt fontosnak tartottuk az eltérés lehetséges okait közelebbről megvizsgálni.

A két skála megbízhatóságának eltérését adhatják módszertani, valamint tartalmi okok. Matsuno et al. (2002) véletlenszerűen választott ki 1300 céget, amelyeknek postai úton küldték ki a kérdőívet, a válaszadási arány pedig 38,76% volt, ami 364 válaszadót jelentett. Jelen kutatásban viszont telefonos megkérdezés történt, azonban úgy véljük, hogy a megkérdezés módja nem befolyásolja jelentős mértékben az eredményeket. Valószínűleg a minta összetételében jelentkező különbségek sokkal szignifikánsabban hatnak az eredményekre. Az eredeti kutatásban marketing felső vezetőket kérdeztek meg, és nem alkalmaztak kikötést a vállalat méretére vonatkozóan. A kutatásunkban azonban célzottan a mikro-, kis- és középvállalkozások vezetőit – az esetek többségében tulajdonosait – kerestük meg, akik számára valószínűleg nehezebben értelmezhetőek a kérdések, nem rendelkeznek olyan gazdasági szókinccsel, mint a marketingvezetők.

Az állítások fordítása is okozhatott értelmezési nehézségeket, hiszen néhány angol kifejezésnek nincs pontos magyar megfelelője. Slevin és Terjesen (2011) szerint a vállalkozói hajlandóság skála más nyelvre való megfelelő fordítása kritikus fontosságú a skála sikeres alkalmazásához, hiszen néhány angol kifejezésnek nincs idegen nyelvű megfelelője, vagy esetleg az adott nyelv több kifejezést használ az angol szóra, ami szignifikánsan befolyásolhatja az állítások értelmezését. Ezt azonban az állítások visszafordításával igyekeztünk kiküszöbölni, valamint a megkérdezések előtt tartottunk próbakérdezést öt céggel. A próbakérdezés eredményei alapján alkalmaztunk néhány változtatást, de ennek ellenére előfordulhat, hogy néhány állítás nem volt egyértelmű, illetve olyan rejtett konnotációkat tartalmazott, ami a próbakérdezés során nem derült ki.

**A kultúra hatása a vállalkozói hajlandóságra**

Az előzőekben bemutattuk, hogy nem beszélhetünk jelentős módszertani eltérésekről, így a skála relatíve alacsony megbízhatósága nagy valószínűséggel a magyar vállalkozói kultúrának és a magyar vállalkozók sajátos jellemének tudható be, és emiatt az Észak-Amerikában kifejlesztett és tesztelt skála magyar viszonylatban nem alkalmazható megfelelő megbízhatósággal. Korábbi tanulmányok is felvetették (pl. Knight, 1997; Thomas – Mueller, 2000), hogy a kultúra min-

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

den bizonyosan befolyásolja a vállalkozói hajlandóság fogalmának és dimenzióinak értelmezését, hiszen az egyes kultúrák eltérő értékorientációval rendelkeznek, és emiatt az egyes dimenziókat nem minden kultúra ítéli meg feltétlenül pozitívnak. Rauch et al. (2009) is úgy véli, hogy a kultúra jelentősen befolyásolja a skála alkalmazhatóságát, a kutatásuk eredményeinek elemzése során azonban nem találtak szignifikáns eltérést az eredmények kontinensek szerinti bontásában, ami véleményük szerint részben azzal is magyarázható, hogy nemcsak a kontinensek közötti eredmények szórása volt nagy (0,261 és 0,429 közötti), hanem a belső szórás is.

The Global Entrepreneurship Monitor tanulmányában több mint 50 országot vizsgáltak, és az eredmények azt igazolták, hogy az egyes országokban eltérő a vállalkozói kultúra és a vállalkozói tevékenység, valamint a vállalkozói lét megítélése sem mindenhol egyformán kedvező, erre a tanulmány Magyarországot és Japánt hozza negatív példaként (Bosma – Levie, 2010 in: Slevin – Terjesen, 2011).

Miller (1983) tanulmánya szerint a vállalkozói hajlandóság egyes dimenziói erősen együtt mozognak, azonban feltehetően ez nem minden kultúra esetében bizonyul igaznak, ezért Slevin és Terjesen (2011) szerint érdemes lenne kultúraspecifikusan újragondolni és újrafogalmazni a vállalkozói hajlandóságot és az annak mérését szolgáló skálát.

Kreiser et al. (2010) vizsgálták a Hofstede-dimenziók és a kockázatvállalás és proaktivitás közötti kapcsolatot, amelybe hat ország 1048 db kis- és középvállalkozását vonták be. A kutatás szerint a nemzeti kultúra jelentősen befolyásolja, hogy egy vállalat milyen mértékben hajlandó kockázatot vállalni és proaktívan viselkedni. Azokban a kultúrákban, amelyeket magas hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés jellemez, a vállalkozások kevesebb kockázatot mernek vállalni és kevésbé proaktívak. Továbbá az individualista társadalmakban tevékenykedő vállalatokat a tanulmány szerint alacsonyabb proaktivitás jellemez. Érdekes, hogy a tanulmány nem talált összefüggést az individualizmus és a maskulinitás index, valamint a kockázatvállalási hajlandóság között.

Mueller és Thomas (2001) pedig a kultúra innovativitásra gyakorolt hatását vizsgálta a Hofstede-dimenziók segítségével. A szerzőpáros szerint a vállalkozói hajlandóság eltérő lehet különböző kultúrák esetében, azonban a kulturális dimenziók és az innováció között nem találtak szignifikáns kapcsolatot, ami arra enged következtetni, hogy a kultúra nem befolyásolja jelentős mértékben a vállalatok innovatív tevékenységét.

### ***Vállalkozói hajlandóság (entrepreneurial orientation) vs. kisvállalati orientáció (small business owner orientation)***

A skála alacsony megbízhatóságának másik lehetséges magyarázata, hogy a magyar vállalkozókra sokkal inkább a kisvállalati orientáció, mintsem a vállalkozói hajlandóság jellemző. Carland et al. (1984) különbséget tesz vállalkozó (entrepreneur) és kisvállalati tulajdonosok (small business owner) között, arra hivatkozva, hogy azok eltérő rövid és hosszú távú célokkal rendelkeznek. Stewart és Roth (2001) szerint sok kisvállalkozóra inkább a kisvállalati tulajdonos orientáció jellemző, és nem a vállalkozói szellem.

A szakirodalom szerint a vállalkozót elsősorban a vállalat felfuttatása, a növekedés és a nyereség vezérli (Carland, 1984; Stewart – Roth, 2001). Ezzel ellentétben a kisvállalati tulajdonos szakmai döntéseit meghatározó mértékben befolyásolják személyes céljai, tervei és motivációi, valamint érzelmileg sokkal jobban kötődik a vállalkozásához, és a vállalkozói szellem helyett inkább a kisvállalati tulajdonos orientáció jellemző (Jenkins – Johnson, 1997; Runyan et al., 2008).

Carland et al. (1984) szerint a kisvállalati tulajdonos személyiségét és személyes céljait vetíti ki a vállalkozására, amelynek működtetését leginkább a családi megélhetés biztosítása és nagyobb szabadság kihasználása motiválja. Emiatt a kisvállalati tulajdonos nem feltétlenül érdekelt innovatív tevékenység folytatásában, a vállalat növekedésében és a profit maximalizálásában, hanem egy számára elfogadható üzleti teljesítmény elérésére és fenntartására törekszik (Cooper, 1993).

Stewart et al. (1998) is vizsgálták a két vállalkozói típust, eredményeik szerint a kisvállalati tulajdonosok kevésbé hajlandóak kockázatot vállalni, kevésbé innovatívak és kisebb mértékű sikerorientáltak jellemzi őket, mint a klasszikus vállalkozókat. A tanulmány is az eltérő célokkal magyarázza az eredményeket, miszerint a kisvállalati tulajdonosok személyes céljaikat tartják szem előtt a vállalkozás menedzselése során, és személyes attitűdjük és személyiségük elkerülhetetlenül összemosódik a szakmai életükkel. A vállalkozókat azonban a vállalat méretének és nyereségességének növelése motiválja, és személyes céljaik kevésbé dominánsak a vállalat menedzselésében.

### ***Vállalkozói hajlandóság és vezetési stílus***

A vállalkozói hajlandóság és az egyes vezetési stílusok közötti kapcsolat elemzése érdekes eredményekkel zárult, hiszen sikerült néhány szignifikáns kapcsolatot azonosítanunk.

Az eredmények alapján elmondható, hogy az innovatívabb vezetőkre jobban jellemző a demokratikus

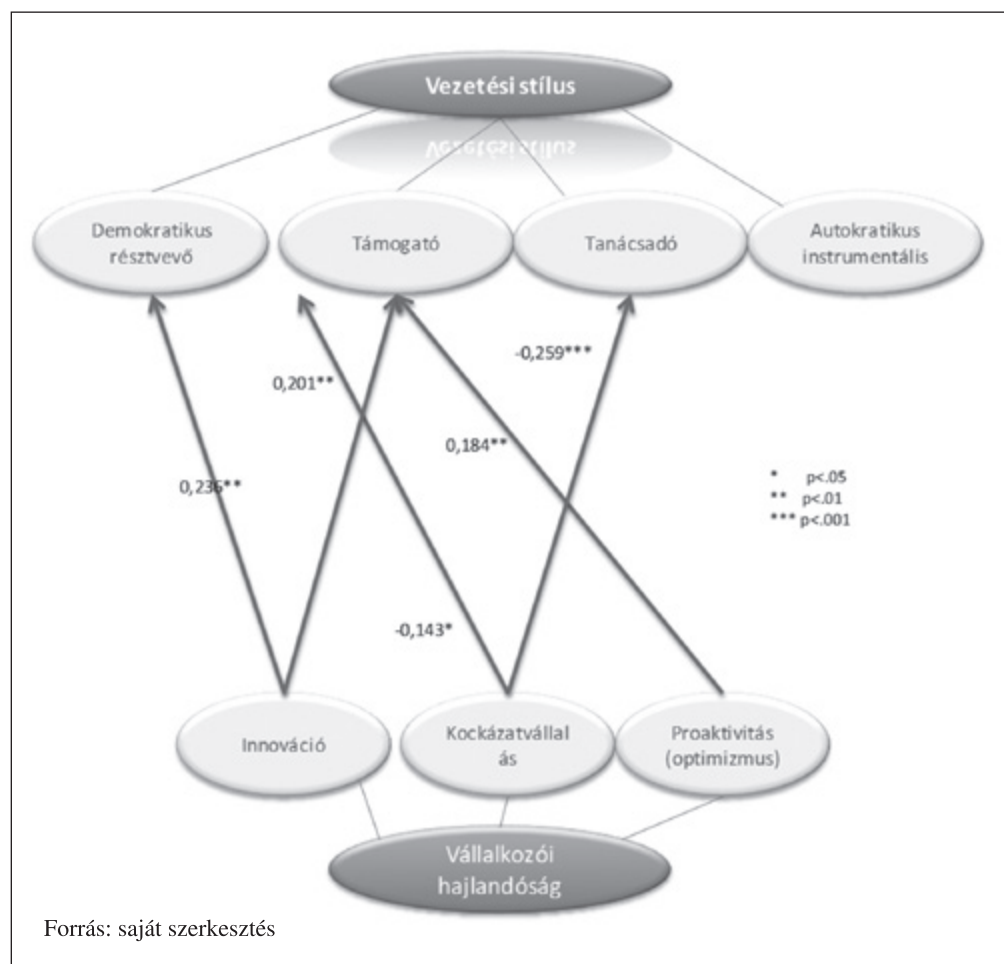
vagy a támogató típusú vezetés. A kockázatvállalási hajlandóság pedig a demokratikus, valamint a konzultatív vezetési stílusokkal mutatott negatív összefüggést. A proaktivitás esetében csak egy vezetési stílussal fedeztünk fel kapcsolatot, ami azt feltételezi, hogy a proaktívabb vezetők nagyobb valószínűséggel fogják támogatói módon vezetni a vállalatot (2. ábra).

### A vállalkozói hajlandóság és a leíró jellemzők vizsgálata

A vállalkozói hajlandóság dimenzióit és az egyes demográfiai jellemzők közötti összefüggéseket is megvizsgáltuk, azonban szignifikáns kapcsolatot csupán az innovativitás és a kockázatvállalás dimenziók esetében tudtunk azonosítani 95%-os megbízhatóság mellett.

2. ábra

A vállalkozói hajlandóság egyes elemeinek hatása a vezetési stílusokra



Korábban kevés tanulmány vizsgálta a vezetési stílus és a vállalkozói szellem kapcsolatát. Habár Politis és Politis (2009) a vezetési stílusok más tipológiáját alkalmazta, ennek ellenére érdemes említést tenni kutatásuk eredményeiről, amely szerint az emberközpontú vezetési stílusok és a vállalkozói hajlandóság dimenziói között erős, pozitív kapcsolat figyelhető meg, különösen igaz ez a proaktivitás esetében. A szerzők szerint azok a vezetők, akik a kölcsönös tisztelet és bizalom kialakítására törekuszenek és odafigyelnek a beosztottak igényeire, vágyaira, azok sokkal inkább előretérő módon viselkednek a piacon, a piaci részesedésük megóvása érdekében (Politis – Politis, 2009).

Az innovativitás esetében a vállalkozás kora (szignifikanciaszint .000) meghatározó, tehát minél fiatalabb a vállalkozás, annál innovatívabb a vezetés.

A várakozásokkal ellentétben az ágazat nem befolyásolja szignifikánsan az innovációs készség fokát. Az eredménynek azonban az is lehet az oka, hogy a mintánkban erősen túlsúlyban vannak az olyan ágazatok (pl. építőipar, nehézipar, nyomdaipar stb.), amelyek esetében a KKV-k elsősorban kiszolgáló, követő magatartást mutatnak, s nincs innovatív szerepük. Azok az ágazatok, amelyeknél a K+F-re vélhetően többet fordítanak, ahol jellemzően a kicsik is komoly innovációs szerephez jutnak (pl. informatika), a mintánkban erősen alulreprezentáltak.

A kockázatvállalást érdekes módon az ügyfélkör típusa befolyásolja szignifikánsan. Bár az állami/önkormányzati ügyfelekkel bírók száma mindösszesen hat, így erről keveset mondhatunk. Az viszont látszik, hogy a várakozásoknak megfelelően a B2C piacon működők a legkevésbé kockázatkerülők, a B2B piacon tevékenykedő vállalkozások kockázatkerülőbbek (szignifikanciaszint: .031). Ugyanakkor az életév, a szektor vagy a vállalati méret a várakozásokkal ellentétben nem mutat szignifikáns kapcsolatot – bár relatíve tipikusan ezeknek alacsony a szignifikanciaszintje. A proaktivitás esetében nem találtunk semmilyen szignifikáns kapcsolatot a leíró adatokkal.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

## Következtetések

Kvantitatív kutatásunk során vizsgáltuk a magyar kis- és középvállalkozások vállalkozói hajlandóságát. A kérdőívben a Matsuno et al. (2002) által használt, 7 állításból álló vállalkozói szellemet mérő skálát alkalmaztuk változtatások nélkül. A skálát korábban – kisebb változtatásokkal – számos akadémikus alkalmazta (pl. Zahra – Garvis, 2000; Morris – Paul, 1987; Naman – Slevin, 1993), amely nemcsak Észak-Amerikában, hanem Ausztráliában és más nyugat-európai országban is megfelelő megbízhatóságúnak bizonyult (Kreiser et al., 2002). Ennek ellenére néhány tanulmány felvetette, hogy a kultúra jelentősen befolyásolhatja a skála alkalmazását és értelmezését, így nem biztos, hogy minden országban magas megbízhatósággal alkalmazható (Knight, 1997; Thomas – Mueller, 2000, Rauch et al., 2009).

Jelen kutatás során mi is szembesültünk azzal a problémával, hogy a skála megbízhatósága az elfogadott tartományon kívül esik (Cronbach-alfa: 0,534). A módszertani eltérések nem tűntek szignifikánsnak, ami arra enged következtetni, hogy a skála validitását sokkal inkább a magyar vállalkozók sajátos gondolkodásmódja és szociokulturális háttere befolyásolja.

A skála alacsony megbízhatóságának egyik oka a kulturális tényezők lehetnek. Korábbi kutatásunkban a Hofstede-dimenziókat vizsgáltuk a kis- és középvállalkozások vezetői körében, amely rávilágított arra, hogy a magyar vállalkozókat magas fokú bizonytalanságkerülés jellemez (Kopfer-Rác – Hofmeister-Tóth, 2012). Kreiser et al. (2010) szerint azokban a kultúrákban, amelyekre a magas bizonytalanságkerülés jellemző, a vállalkozásokat is kisebb kockázatvállalási hajlandóság jellemzi, és kevésbé proaktívak. Egy 2009-es európai felmérés magyar eredményei is ezt igazolják, amelyben a megkérdezettek 57%-a vallotta azt, hogy nem szívesen vállal kockázatot és 60% nem szereti azokat a helyzeteket, ahol másokkal kell versenyeznie (Flash Eurobarometer 283, 2009). A kvalitatív kutatás is azt bizonyította, hogy a megkérdezett KKV-vezetőket magas fokú ellenállás jellemzi a kockázatvállalással szemben.

A magyar KKV-szektor alacsony innovativitását az is jellemzi, hogy az újdonságok helyett a bevált, ismert gyakorlatokat részesíti előnyben (EC, Enterprise and Industry, 2011; Chikán et al., 2010; OECD, 2010). Az Európai Bizottság 2008-as kutatása 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 (Flash Eurobarometer 192, 2008). A vállalkozásalapítás motívációi közül a kényszer mellett a nagyobb jövedelem és

a szabadság reménye sokkal dominánsabb, mint egy jó üzleti lehetőség kihasználása (MVKA, 2004).

A szekunder és primer kutatás eredménye pedig azt feltételezi, hogy a magyar vállalkozókra valószínűleg jobban jellemző a kisvállalati tulajdonos orientáció (small business owner orientation), mint a vállalkozói hajlandóság, hiszen ezt a vállalkozótípust leginkább személyes céljai vezérlik, magán- és szakmai életének határai kevésbé különülnek el, valamint személyiségét, személyes attitűdjét kivetíti a vállalkozására is. A klasszikus vállalkozóval ellentétben nem a profitmaximalizálásra törekszik, hanem saját igényeit kielégítő jólét megteremtésére és fenntartására. A korábban idézett szekunder kutatások hasonló módon írják le a magyar vállalkozókat.

Az eredmények azt is igazolták, hogy a magyar vállalkozói kultúra eltér a nyugati országokat jellemző vállalkozói kultúrától, amely elsősorban a magyar vállalkozók sajátos szocializálódásával és szociokulturális hátterével magyarázható. A kutatás arra is rávilágított, hogy az innovativitás ( $r = 0,251$ ) és proaktivitás ( $r = 0,320$ ) magasabb piacorientációt eredményez ( $p < 0,001$ ), azonban ez nem mutatható ki a kockázatvállalás dimenzió esetében. Ez tehát azt is jelenti, hogy a nyugati országokban bevált, klasszikus vállalkozói gyakorlatok hazánkban nem feltétlenül működőképesek, ezért a sikeres működés érdekében érdemes lenne specifikus, magyar viszonylatban tesztelt gyakorlatokat kialakítani és alkalmazni.

## Lábjegyzet

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

## Felhasznált irodalom

- Aloulou – Fayolle* (2005): A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 13, No. 1: p. 21–45.
- Baker, W.E. – Sinkula, J.M.* (2002): Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, No. 1: p. 5–23.
- Baker, E.W. – Sinkula, M.J.* (2009): The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, Iss. 4: p. 443–464.
- Becherer, R.C. – Maurer, J.G.* (1997): The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Market Orientation of Entrepreneur-Led Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 22, No. 1: p. 47–58.



- Brockhaus, R.H.* (1976): Risk-taking propensity of entrepreneurs. *Proceedings of the Academy of Management*: p. 457–460.
- Brockhaus, R.H. – Nord, W.R.* (1979): An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: Personal characteristics vs. environmental conditions. *Proceedings of the Academy of Management*: p. 364–368.
- Broehl, W.G.* (1978): *The Village Entrepreneurs*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Bosma, N.S. – Levie, J.* (2010): *Global Entrepreneurship Monitor Executive Report*. Babson Park, MA: Babson College; Santiago, London: Global Entrepreneurship Research Association. in: *Slevin, P.D. – Terjesen, A.S.* (2011): *Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, Iss. 5: p. 973–987.
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Boulton, W.R. – Carland, J.A.* (1984): Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2: p. 354–359.
- Carland, J.W., III – Carland, J.W. – Carland, J.A. – Pearce, J.W.* (1995): Risk-taking propensity among entrepreneurs, small business owners, and managers. *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 1: p. 15–23.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné, P. Z.* (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet: p. 9–16., <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, Letöltve: 2012. augusztus 10.
- Covin, J.G. – Slevin, D.P.* (1986): The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. in: *Ronstadt, R. – Hornaday, J. A. – Peterson, R. – Vesper, K.H.* (eds.) (1986): *Frontiers of entrepreneurship research—1986*. Wellesley, MA: Babson College: p. 628–639.
- Covin, J.G. – Slevin, D.P.* (1989): Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Iss. 1: p. 75–87.
- Covin, J.G. – Slevin, D.P. – Schultz, R.L.* (1994): Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 4: p. 481–503.
- Covin, J.G. – Miles, P.M.* (1999): Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3: p. 47–63.
- Cooper, A.C.* (1993): Challenges in Predicting New Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 3: p. 241–253.
- Day, G.S.* (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4: p. 37–52.
- Drucker, P.* (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row
- 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), L.: 2012. 08. 18.
- Faragó, K.* (2008): Siker és kockázatvállalás a szervezetben. in: *Márkus, Gy.* (ed.) (2008): *Kis- és középvállalatok mint a gazdaságélénkítés tényezői*. Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola
- 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. júl. 28.
- Flash Eurobarometer 283 – The Gallup Organization* (2009): *Entrepreneurship in the EU and beyond – A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China – Analytical report*. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/fl283\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/fl283_en.pdf), Letöltve: 2012. augusztus 4.
- George, G. – Wood, D.R., Jr. – Khan, R.* (2001): Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 13, No. 3: p. 269–285.
- Hakala, H.* (2011): *Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, Iss. 2: p. 199–217.
- Hortoványi, L.* (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV-szektorban – A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV-szektorban. Budapest: BCE Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és Stratégia Tanszék, TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005
- Hoy, F. – Carland, J.W.* (1983): Differentiating Between Entrepreneurs and Small Business Owners in New Venture Formation. in: *Hornaday, J.A. – Timmons, J.A. – Vesper, K.H.* (eds.) (1983): *Frontier of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College: p. 157–166.
- Hult, G.T. – Ketchen, D.J.* (2001): Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Iss. 9: p. 899–906.
- Hult, G.T. – Hurley, R. – Knight, G.A.* (2004): Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33: p. 429–438.
- Jaworski, B. – Kohli, A.K.* (1993): Marketing Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57: p. 53–70.
- Jenkins, M. – Johnson, G.* (1997): Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study. *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 6: p. 895–920.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- Kahneman, D. – Tversky, A. (1979):* Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, Vol. 47, Iss. 2: p. 263–291.
- Kimberly, J.R. (1981):* Managerial innovation. in: Nystrom, P. C. – Starbuck, W. H. (eds.): *Handbook of organizational design*. Vol. 1. New York: Oxford University Press: p. 84–104.
- Knight, G.A. (1997):* Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, Iss. 3: p. 213–225.
- Kopfer-Rácz, K. – Hofmeister-Toth, A. (2012):* The investigation of the influence of socio-cultural factors of the Hungarian SME-s. Besiweb Conference, Salzburg, July 6–9, 2012. Austria
- Kreiser, P.M. – Marino, L.D. – Weaver, K.M. (2002):* Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, Iss. 4: p. 71–94.
- Kreiser, P.M. – Marino, L.D. – Dickson, P. – Weaver, K.M. (2010):* Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 5: p. 959–983.
- Lee, C. – Lee, K. – Pennings, J.M. (2001):* Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Iss. 6–7: p. 615–640.
- Liles, P.R. (1974):* *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin
- Lumpkin, G.T. – Dess, G.G. (1996):* Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1: p. 135–172.
- Lumpkin, G.T. – Dess, G.G. (2001):* Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, Iss. 5: p. 429–451.
- Madsen, E.L. (2007):* The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. *Entrepreneurship – Regional Development*, Vol. 19, Iss. 2: p. 185–204.
- Masters, R. – Meier, R. (1988):* Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No. 1: p. 31–35.
- Miller, D. – Friesen, P. (1978):* Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9: p. 921–933.
- Miller, D. (1983):* The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, Vol. 29, Iss. 7: p. 770–791.
- Morris, M.H. – Paul, G.W. (1987):* The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, No. 3: p. 247–259.
- Mueller, L.S. – Thomas, S.A. (2001):* Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study Of Locus Of Control And Innovativeness. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, Iss. 1: p. 51–75.
- 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.
- 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. augusztus 6.
- Naman, J.L. – Slevin, D.P. (1993):* Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Iss. 2: p. 137–153.
- 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. augusztus 10.
- Pelham, A.M. – Wilson, D.T. (1996):* A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1: p. 27–43.
- Pelham, A.M. (2000):* Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38: p. 48–67.
- Politis, J. – Politis, D. (2009):* The Relationship of Mainstream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation, *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership – Governance*, 2009. Letöltve: EBSCO database
- Rauch, A. – Wiklund, J. – Lumpkin, G. T. – Frese, M. (2009):* Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, Iss. 3: p. 761–787.
- Runyan, R. – Droge, C. – Swinney, J. (2008):* Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 4: p. 567–588.
- Schumpeter, J. (1934):* *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Sexton, D.L. – Bowman, N.B. (1985):* The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, Iss. 1: p. 129–140.
- Slater, S.F. – Narver, J.C. (1995):* Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3: p. 63–74.

- Slater, S.F. – Narver, J.C.* (1998): The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, Vol. 48, Iss. 1: p. 69–73.
- Slevin, D.P. – Covin, J.G.* (1995): New Ventures and Total Competitiveness: a Conceptual Model, Empirical Results, and Case Study Examples. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Bahson College
- Slevin, P.D. – Terjesen, A.S.* (2011): Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, Iss. 5: p. 973–987.
- Slovic, P. – Fischhoff, B. – Lichtenstein, S.* (1980): Facts versus fears: Understanding perceived risk. in: Kahneman, D. – Slovic, P. – Tversky, A. (eds.): *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, England: Cambridge University Press: p. 463–489.
- Stewart, Jr.H.W. – Watson, E.W. – Carland, C.J. – Carland, W.J.* (1999): A Proclivity For Entrepreneurship: A Comparison Of Entrepreneurs, Small Business Owners, And Corporate Managers. *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, Iss. 2: p. 189–214.
- Stewart, W.H. – Roth, P.L.* (2001): Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1: p. 145–153.
- Thaler, R.H. – Johnson, E.J.* (1990): Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choices. *Management Science*, Vol. 36, No. 6: p. 643–660.
- Thomas, A.S. – Mueller, S.L.* (2000): A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2: p. 287–302.
- Vecsenyi J.* (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: Aula Kiadó
- Wiklund, J.* (1998): *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Doctoral Thesis. Jonkoping International Business School, Sweden, Letöltve: [www.hj.se/forskning/wiklund.pdf](http://www.hj.se/forskning/wiklund.pdf)
- Wiklund, J. – Shepherd, D.* (2003): Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Iss. 13: p. 1307–1314.
- Zahra, S.A.* (1991): Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, Iss. 4: p. 259–285.
- Zahra, S.A. – Garvis, D.M.* (2000): International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environment hostility. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5-6: p. 469–492.

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Nagy Sándor**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Gulyás László**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Angyal Ádám**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kemény Ildikó**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Simon Judit**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Hofmeister-Tóth Ágnes**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kopfer-Rácz Kinga**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Sas Dóra**, marketing mesterszakos egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Losonci Dávid István**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Borsos Judit**, stratégiai tanácsadó; **Gáspár Judit**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem

### VEZETÉSTUDOMÁNY