10.14751/SZIE.2018.042

Szent István Egyetem
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Doktori (Ph.D) értekezés

Németh Gergely Tibor:

Vállalkozók egyes magatartásmintázatainak kognitív megközelítése

Témavezető: Prof. Dr. Noszkay Erzsébet

Gödöllő, 2017

Németh Gergely Tibor©

10.14751/SZIE.2018.042

A Doktori Iskola megnevezése:

Gazdálkodás és Szervezettudományi Doktori Iskola

tudományága:

Gazdálkodás és szervezéstudományok

Vezetője: **Prof. Dr. Lehota József**
Egyetemi tanár, MTA doktora
Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi kar
Üzleti Tudományok Intézete

Témavezető: **Prof. Dr. Noszkay Erzsébet**
Budapesti Metropolitan Egyetem
Vezetés - Szervezéstudományi és Üzletviteli Tanácsadási Tudásközpont, vezető

……. ……..
A Doktori Iskola vezető jóváhagyása A témavezető jóváhagyása

10.14751/SZIE.2018.042

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK **3**
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE 4
ÁBRÁK JEGYZÉKE 5
NYILATKOZAT 5

1 BEVEZETŐ **6**
1.1 BEVEZETŐ A KUTATÓMUNKÁHOZ, KUTATÓI ARS POETICA 7
1.2 MIT TUDUNK ÉS AMIT TUDUNK AZ AZ IGAZSÁG? MIT TUD A VÁLLALKOZÓ A SIKERESSÉGÉRŐL? 9
1.3 KITŰZÖTT CÉLOK, MEGVÁLASZOLANDÓ HIPOTÉZISEK ÉS KÉRDÉSEK 11
1.3.1 Hipotézis 1 (Ökoszisztéma) *13*
1.3.2 Hipotézis 2 (Vállalkozói folyamat) *14*
1.3.3 Hipotézis 3 (Vállalkozói szerep) *14*
1.3.4 Hipotézis 4 (Kompetencia szükségletek és KO problémák) *15*

2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS **17**
2.1 A SZERVEZETI, VÁLLALKOZÓI PARADIGMA NYOMÁBAN 17
2.1.1 A gazdasági élet evolutív és szociokultúrális megközelítése *17*
2.1.2 A szervezeti paradigma megértése, a rendszer *20*
2.1.3 A schumpeteri szlogen érvényességi tartománya *22*
2.2 A VÁLLALKOZÓ 24
2.2.1 A vállalkozó szerepei *24*
2.2.2 A vállalkozó személyisége *35*
2.2.3 A vállalkozó kompetenciái *40*
2.2.4 Vállalkozói döntések a viselkedés mögött *43*
2.2.5 Kultúra, vallás és vállalkozások *48*
2.2.6 Vállalkozói etikai kérdések *48*
2.3 VÁLLALKOZÁS 50
2.3.1 A jogi forma *51*
2.3.2 A transzformáció *51*
2.3.3 A CoVa szervezeti modell *53*
2.3.4 Szervezeti és Vállalkozási életciklus *54*
2.3.5 Szervezeti forma és folyamatok (modus operandi) *56*
2.3.6 Szervezeti kultúra (modus vivendi) *57*
2.3.7 Erőforrások *58*
2.3.8 Szociodinamikai tér *58*
2.4 ÖKOSZISZTÉMA 59
2.4.1 Kis magyar realitás *63*
2.4.2 Az ökoszisztéma elemei startup-ok (innocégek) és érett cégek *65*
2.4.3 Őszinteség faktor a vállalkozói folyamatban *73*

3 ANYAG ÉS MÓDSZER **75**
3.1 ADATBÁZISOK, ELJÁRÁSOK ÉS CÉLOK 76
3.1.1 Eljárások *76*
3.1.2 Adatbázisok *77*
3.1.3 Az adatbázisok értékelésének korlátai *78*
3.2 MÓDSZERTAN 83
3.2.1 Post mortem módszertan *84*

4 EREDMÉNYEK **86**
4.1 ADATBÁZISOK EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE 86
4.1.1 GEM kutatás Ökoszisztéma adatai *86*
4.1.2 A GEM kutatás egyéni szintű adatai *86*
4.1.3 CB Insight *90*
4.1.4 Autospy.io *94*
4.1.5 Adatok összegzése *97*
4.1.6 Korai fázisú vállalkozók kompetencia kutatása *98*
4.2 ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK 100
4.2.1 Vállalkozói ökoszisztéma *100*
4.2.2 A 'vállalkozói folyamat' *101*
4.2.3 A vállalkozói folyamat kompetencia igényeiről *103*
4.2.4 A 'vállalkozó' definíció pontosítása *104*
4.2.5 CoVa szervezeti modell *105*
4.2.6 A lewin-i képlet vállalkozói szemléletű továbbgondolása *106*
4.2.7 A szervezetek KO jelenségei, azaz 'conditio sine qua non' *108*
4.2.8 Post mortem kutatási módszertan *111*

5 KÖVETKEZTETÉSEK **112**

5.1 EGY MODELL KÍSÉRLETE 112
5.1.1 Egy új vállalkozói modell kísérleti alapjai 113
5.1.2 Az Intrapszichés szakasz 114
5.1.3 Interperszonális szakasz 117
5.1.4 Kiscsoport építésének szakasza 118
5.1.5 Külső pénz szakasz 119
5.1.6 Építkezés szakasza 121
5.1.7 A vállalkozói folymat újszerű megközelítésének rövid összefoglalása 123
5.2 A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT EGY MÁSIK MEGKÖZELÍTÉSBEN - EGY VÁLLALKOZÓI TÖRTÉNET 124
5.3 MIÉRT HALNAK MEG A VÁLLALKOZÁSOK? 129
5.4 HOGYAN TANULNAK A VÁLLALKOZÓK? 130
5.5 HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE, MEGVÁLASZOLÁSA ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI JAVASLATOK 133
5.5.1 Hipotézis 1 (Ökoszisztéma) 133
5.5.2 Hipotézis 2 (Vállalkozói folyamat) 135
5.5.3 Hipotézis 3 (Vállalkozói szerep) 136
5.5.4 Hipotézis 4 (Kompetencia szükségletek és KO problémák) 139

6 ÖSSZEFOGLALÁS 141

7 SUMMARY 144

8 HIVATKOZÁSJEGYZÉK 147
8.1 KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS 162

9 MELLÉKLETEK 163

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT, ELEMZÉSI SZINTEK ÉS TUDOMÁNYOK KAPCSOLATA (STEVENSON ÉS JARIELLO 1990:21) FORDÍTÁS: NGT 12
2. TÁBLÁZAT FŐBB KARRIER SZEMPONTOK A VÁLLALKOZÁS INDÍTÁSÁHOZ (GRAY 2002:66) FORDÍTÁS: NGT 28
3. TÁBLÁZAT VÁLLALKOZÓK STRATÉGIAI CÉLJAI (GRAY 2002:66) FORDÍTÁS: NGT 28
4. TÁBLÁZAT VÁLLALKOZÓK NÖVEKEDÉSI SZÁNDÉKAI (GRAY 2002:67) FORDÍTOTTA: NGT 29
5. TÁBLÁZAT META DIMENZIÓK (ALMEIDA, AHMETOGLU ÉS CHAMORRO-PREMUZIC 2014) FORDÍTOTTA: NGT 38
6. TÁBLÁZAT ENTRELEAD HELYZETEK (RENKO, TARABISHY, CARSRUD ÉS BRÄNNBACK 2015:74) FORDÍTOTTA: NGT 42
7. TÁBLÁZAT VÁLLALKOZÁSI ÉS SZERVEZETI NÖVEKEDÉSI ÉS ÉLETCIKLUS MODELLEK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZAT (FORDÍTOTTA ÉS SZERKESZTETTE NGT) 55
8. TÁBLÁZAT RÖVID ÖSSZEFOGLALÁS A KUTATÁSI ALAPVETÉSEKRŐL (CORBIN ÉS STRAUSS 2015:43-45.) SZERKESZTETTE: NGT 75
9. TÁBLÁZAT ADATBÁZISOK A MODELL ALKOTÓ MUNKÁHOZ. A SZERZŐ SAJÁT SZERKESZTÉSE 78
10. TÁBLÁZAT KATEGÓRIÁK ÖSSZEVONÁSA CB INSIGHT TOP20 BUKÁSI OK ALAPJÁN (MÓD 1). A SZERZŐ SAJÁT SZERKESZTÉSE 82
11. TÁBLÁZAT KUTATÁSI KATEGORIZÁCIÓS TÁBLÁZAT CÉGEK ELHALÁLOZÁSI OKÁNAK FELDERÍTÉSÉRE. A SZERZŐ SAJÁT SZERKESZTÉSE. 82
12. TÁBLÁZAT GEM EFCS MODELL ÖKOSZISZTÉMA PILLÉR TÉNYEZŐI. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 86
13. TÁBLÁZAT GEM EFCS ÖKOSZISZTÉMA PILLÉR TÉNYEZŐ MAGYAR ADATAI 2014-2015-2016. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 87
14. TÁBLÁZAT TÖBB SIKERES VÁLLALKOZÓI ÖKOSZISZTÉMA KÖZPONTTAL MŰKÖDŐ ORSZÁGOK. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 88
15. TÁBLÁZAT GEM KUTATÁS ADATOK VÁLLALKOZÁSOK EGYÉNI DINAMIKÁJÁRA VONATKOZÓAN (2014, 2015, 2016) A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 89
16. TÁBLÁZAT GEM KUTATÁS ADATOK VÁLLALKOZÁSOK EGYÉNI DINAMIKÁJÁRA VONATKOZÓAN ÖSSZEHASONLÍTÁS (2016) A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 89
17. TÁBLÁZAT GEM KUTATÁS ADATOK VÁLLALKOZÁSOK TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉSÉRE VONATKOZÓAN (2014, 2015, 2016) A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 89
18. TÁBLÁZAT GEM KUTATÁS ADATOK VÁLLALKOZÁSOK TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉSÉRE VONATKOZÓAN ÖSSZEHASONLÍTÁS (2016) A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 89
19. TÁBLÁZAT CB INSIGHT CÉGEK CB INSIGHT TOP20 ALAPJÁN. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 90
20. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ADATBÁZIS ÖSSZEVONT BUKÁS OKOK (MÓD 1) 92
21. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ADATBÁZIS ÖSSZEVONT BUKÁS OKOK (MÓD 2) 92
22. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ADATBÁZIS ÖSSZEVONT BUKÁS OKOK (MÓD 1 ÉS 2) 93
23. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ADATBÁZIS ANTI-IMAGE KORRELÁCIÓS ELEMZÉSE ÖSSZEFOGLALÁS (MÓD 1). A SZERZŐ SZERKESZTÉSE AZ SPSS ADATTÁBLÁI ALAPJÁN 93
24. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ADATBÁZIS ANTI-IMAGE KORRELÁCIÓS ELEMZÉSE ÖSSZEFOGLALÁS (MÓD 2). A SZERZŐ SZERKESZTÉSE AZ SPSS ADATTÁBLÁI ALAPJÁN 94
25. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ADATBÁZIS ANTI-IMAGE KORRELÁCIÓS ELEMZÉSE ÖSSZEFOGLALÁS (MÓD 3). A SZERZŐ SZERKESZTÉSE AZ SPSS ADATTÁBLÁI ALAPJÁN 94
26. TÁBLÁZAT AUTOSPY.IO CÉGEK CB INSIGHT TOP20 ALAPJÁN 94
27. TÁBLÁZAT AUTOSPY.IO ADATBÁZIS ÖSSZEVONT BUKÁS OKOK (MÓD 1) 95
28. TÁBLÁZAT AUTOSPY.IO ADATBÁZIS ÖSSZEVONT BUKÁS OKOK (MÓD 2) 96
29. TÁBLÁZAT AUTOSPY.IO ADATBÁZIS ÖSSZEVONT BUKÁS OKOK (MÓD 1 ÉS 2) 96
30. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ADATBÁZIS ANTI-IMAGE KORRELÁCIÓS ELEMZÉSE ÖSSZEFOGLALÁS (MÓD 1). A SZERZŐ SZERKESZTÉSE AZ SPSS ADATTÁBLÁI ALAPJÁN 96
31. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ADATBÁZIS ANTI-IMAGE KORRELÁCIÓS ELEMZÉSE ÖSSZEFOGLALÁS (MÓD 2). A SZERZŐ SZERKESZTÉSE AZ SPSS ADATTÁBLÁI ALAPJÁN 97
32. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ADATBÁZIS ANTI-IMAGE KORRELÁCIÓS ELEMZÉSE ÖSSZEFOGLALÁS (MÓD 3 A SZERZŐ SZERKESZTÉSE AZ SPSS ADATTÁBLÁI ALAPJÁN 97
33. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ÉS AUTOSPY.IO ADATBÁZIS ÖSSZEVONT BUKÁS OKOK (MÓD 1 ÉS 2). A SZERZŐ SZERKESZTÉSE. 97
34. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ÉS AUTOSPY.IO ADATBÁZIS KERESZTÉRTÉKELÉS A SZERZŐ SZERKESZTÉSE. 98
35. TÁBLÁZAT NCO-KÉNT AZONOSÍTOTT VÁLLALATOK, NEM TELJES FELSOROLÁS. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 165
36. TÁBLÁZAT SBA FACTSHEET 2016 HUNGARY (2017:2) 165
37. TÁBLÁZAT. GEM KUTATÁS NEC PANEL HU EFC TÉNYEZŐK ÖSSZEHASONLÍTÁSA MÁS RÉGIÓKKAL. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 165
38. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ADATOK KUTATÁSI KRITÉRIUM TÁBLÁZATBAN. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 165
39. TÁBLÁZAT CBINSIGHT MOD1 ADATOK AIK ELEMZÉS FORRÁS TÁBLÁZATOK. SPSS ADATTÁBLÁK 166
40. TÁBLÁZAT CBINSIGHT MOD2 ADATOK AIK ELEMZÉS FORRÁS TÁBLÁZATOK. SPSS ADATTÁBLÁK 167
41. TÁBLÁZAT CBINSIGHT MOD3 ADATOK AIK ELEMZÉS FORRÁS TÁBLÁZATOK. SPSS ADATTÁBLÁK 168
42. TÁBLÁZAT AUTOSPY.IO ADATOK KUTATÁSI KRITÉRIUM TÁBLÁZATBAN A SZERZŐ SZERKESZTÉSE 169
43. TÁBLÁZAT AUTOSPY.IO MOD1 ADATOK AIK ELEMZÉS FORRÁS TÁBLÁZATOK. SPSS ADATTÁBLÁK 170
44. TÁBLÁZAT AUTOSPY.IO MOD2 ADATOK AIK ELEMZÉS FORRÁS TÁBLÁZATOK. SPSS ADATTÁBLÁK 171
45. TÁBLÁZAT AUTOSPY.IO MOD3 ADATOK AIK ELEMZÉS FORRÁS TÁBLÁZATOK. SPSS ADATTÁBLÁK 171
46. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ÉS AUTOSPY.IO ADATOK T PRÓBÁS KERESZT ELLENŐRZÉSE FORRÁS TÁBLÁZATOK. SPSS ADATTÁBLÁK 172

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. Ábra, Egyén-Szervezet-Makro szintek és a vállalkozások hatása a gazdaságra (Wennekers és Thurik 1999:51), fordítás: NGT 12
2. Ábra: A disszertáció hipotéziseinek kapcsolata; szerkesztette: NGT 13
3. Ábra, A hét erő modellje (Domschitz 2014:37) 21
4. Ábra "Hősből Harcossá" (Brett és Kate McKay The Four Archetypes of the Mature Masculine: fordítás: NGT 36
5. Ábra Carsrud és Brännback (2014:90) Motiváció, későbbi viselkedés és szervezeti teljesítmény fordította: NGT 37
6. Ábra A vállalkozói folyamat (Moore 1986:67) fordította: NGT 40
7. Ábra A vállalkozói folyamat (Chell 2013:14) fordította: NGT 40
8. Ábra Kompetencia fogalom modellje (Cheetham és Chivers 1996:26) fordította és szerkesztette: NGT 41
9. Ábra, Viselkedési szándékok kategorizációja, (Elster 1983a:69, id:Szántó 1998:13) 45
10. ábra A vállalkozói értékteremtés folyamata (Gray 2002:63) kiegészített (kékkel) Németh (2008) fordította: NGT 52
11. Ábra COVΛ modell magas absztrakciós szinten célmeghatározás, transzformáció és eredmények (Németh et al, kiadás alatt) 52
12. Ábra Szervezeti transzformáció hat eleme (Flamholtz 2009:108) fordította: NGT 53
13. Ábra COVΛ szervezeti modell – szabad szem nézet (Németh et al, kiadás alatt) 54
14. Ábra A társadalmi tőke koncepciója (Adler és Kwon 2002:23) fordította: NGT 60
15. Ábra Kivállalkozások, a társadalom és a nemzeti gazdaságok kontextuális egymásra hatásai. Acs, Arenius, Hay és Minniti (2005:14) fordítás: NGT 63
16. Ábra Cégek halálozási rátája az EU országaiban; átvéve: eurostat 72
17. Ábra Technológiai befektetések sikerességi adatai CBInsight (2017. május letöltve) 73
18. Ábra Manoogian 2016 kognitív torzítások gyűjteménye 79
19. Ábra TOP20 bukási ok; CB Insight (letöltés 2017.04.20) fordítás: NGT 81
20. Ábra Magyar EFCs adatok összehasonlítása másik öt összesített profillal. A szerző szerkesztése. 88
21. Ábra. Adatbázisok illeszkedés vizsgálata és standard eltérés vizsgálat eredmény grafikon. A szerző szerkesztése. 98
22. Ábra. Ötlet – döntés - akció megszületésének pszicholdinamikai és környezeti előfeltételei. A szerző szerkesztése. 101
23. Ábra Vállalkozási folyamat magas szintű modell főszereplője. A szerző saját alkotása 101
24. Ábra A Vállalkozói folyamat főbb kompetencia igényei. A szerző saját alkotása 103
25. Ábra COVΛ szervezeti modell – távcső, külső nézőpont és szabad szem nézet (Németh et al, kiadás alatt) 105
26. Ábra A Kilátás elméletből következő feltételezett érték alakulás (Kahneman és Tversky 1979:279) 106
27. Ábra Vállalkozói életciklus magas szintű modell leírás. A szerző saját alkotása 113
28. Ábra Vállalkozói életciklus közepes szintű modell leírás. A szerző saját alkotása 114
29. Ábra Vállalkozói folyamat magas szintű modell főszereplője. A szerző saját alkotása 123
30. Ábra Vállalkozói folyamat közepes szintű kidolgozása. A szerző saját alkotása 124
31. Ábra Egy és kétkörös tanulási modell (Argyris és Schön 1978) fordította és szerkesztette: NGT 131
32. Ábra, 4I modell a szervezeti tanulásról, mint dinamikus folyamatról (Crossan, Lane és White 1999:532) fordította és szerkesztette: NGT 132
33. Ábra Vállalkozói folyamat magas szintű modell főszereplője. A szerző saját alkotása 135
34. Ábra Vállalkozói folyamat magas szintű modell főszereplője. A szerző saját alkotása 143
35. Ábra A nemzeti kultúra kapcsolata a vállalkozásokkal forrás: Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002:46) fordította: NGT 163
36. Ábra A vállalkozói folyamatra ható jelenségek (Frese 2009 id: Frese és Gielnik 2014:429) fordította: NGT 163
37. Ábra Az öt erő, amely formálja az ipari versenyt (Porter 2008:27) fordította: NGT 164
38. Ábra A vállalkozói ökoszisztéma elemei Acs, Z. J., Szerb, L., Autio, E. & Lloyd, A (2017:5) fordította: NGT 164
39. Ábra A vállalkozói ökoszisztéma elemeinek modellje Isenberg (2012:11) Isenberg©2009, 2010, 2011 fordította: NGT 164

NYILATKOZAT

Én, Németh Gergely Tibor kijelentem, hogy ez a dolgozat saját alkotásom. A szakirodalmi kutatást és az ezekre való hivatkozásokat APA stílusban a szakmai elvárásoknak megfelelően végeztem el. A kutatást és az empíria bemutatását a szakmai etikai szabályokat betartva hajtottam végre.

Kijelentem, hogy, mint munka és szervezetpszichológiai szakpszichológus szakmám elveit betartottam.

Ezen felül, mint a Magyar Pszichológiai Társaság (MPT) tagja, mint a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának (SZMT) tagja, mint a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (VTMSZ) Etikai bizottságának tagja, mint az Academy of Management (AoM) tagja követendőnek tartom az általuk kiadott etikai és kutatási irányelveket.

Budapest, 2017. november 30.

……

Németh Gergely Tibor

10.14751/SZIE.2018.042

1 BEVEZETŐ

Hogyan viselkedik és gondolkodik az ember? Kiváltképpen hogyan gondolkodik és viselkedik egy vállalkozó? Mitől különlegesek ők? Van-e vállalkozói személyiség, és ha igen, milyen ez a profil? Hogyan gondolkodik, milyen torzítások és tévedési mintázatok ismerhetőek fel a vállalkozói világban, ha egyáltalán vannak ilyenek?

Az elmúlt 20 évben, ezek a kérdések foglalkoztattak. Azért kezdtem el pszichológiát, majd szervezetpszichológiát tanulni, mert lenyűgözött a játék-elméletek stratégiai megközelítése és a gondolkodásról való gondolkodás világa, amelyre az akkori ismeretterjesztő tudományos irodalom hívta fel a figyelmemet. Az apropót az adta, hogy Nash, Selten és Harsányi a pályaválasztásom idejében kapott közgazdasági Nobel emlékdíj elismerést (1994). Az alap pszichológiai képzés óta, amelyre később a szervezetpszichológia ráépült – szervezeteket fejlesztő tanácsadói tevékenységével foglalkozom. Azóta – másfél évtizede – folyamatosan ezek a kérdések járnak a fejemben, ezekre keresem a választ, ezekről olvasok és, mint az látszik is a hivatkozások sokaságán követem és feldolgozom a vonatkozó szakirodalmat.

Mitchell és társai (2007:3) is, azt a kérdést helyezik a középpontba a vállalkozások és vállalkozók kutatásánál, hogy hogyan gondolkodnak a vállalkozók. Mások is rámutatnak, hogy ezek a kérdések egyre fontosabbá váltak az elmúlt időszakban (néhányuk: Ferreira, Fernandes és Kraus 2017; Randolp-Seng, Mitchell és Mitchell 2014:1; Aldrich 2012; Acs és Audretsch 2010; Hisrich, Langan-Fox és Grant 2007; Venkataraman 1997:120).

A vállalkozások, vállalkozók működési sajátosságainak megértése mint kutatási téma fontosságát, ma már nehéz megkérdőjelezni. Birch (1987), majd Baumol (1990) nagyhatású tanulmányaikban egyértelműen rámutattak, a kisvállalkozások gazdasági szerepére, és annak motorjaként jelölték meg azt. Wennekers és Thurik (1999) összefoglaló cikkében rámutat arra, hogy igen egyértelmű és szoros a kapcsolat, a vállalkozók egyéni, és a gazdaság társadalmi szintjei között (mások is megerősítették ezt pl.: Naudé 2013; Stam és van Stel 2011; Acs, Desai és Hessel 2008; Acs 2006; Penteraf 1993). Porter (1990:125) a feltalálást (invenció) és a vállalkozásokat, egy adott nemzetgazdaság versenyelőnyének; a lényegének (szívének) titulálja. North és Thomas (1973) is igen egyenesen fogalmaz a témában, azaz hogy a faktorok (vállalkozók, vállalkozások témában), amiket igyekszünk listázni (innováció, gazdasági növekedés, képzés, tőke összeadódás, stb.) a gazdasági növekedés okaiként, per se a gazdasági növekedés. A hatékony piac hívőinek gondolatai - akik racionális aktorokat feltételeztek (pl.: Fama 1976), akik mindig a ‘helyes/igaz’ árat alakítják ki a piacon, - ma már talán a múlté, (még ha nem is teljesen). Teret nyertek a viselkedés közgazdászok (Thaler 2016), akik szerint az ember téved; észlelési és gondolkodási torzulásai vannak (amelyek legalább mostanra már

kiszámíthatóak többnyire pl.: Ariely 2011; 2014; Rabin 2008, Simon 1959; 1982), jól-rosszul emlékezik; vágyai vannak, amitől motivációt nyer-veszít; szenvedélyei vannak, aminek él-vagy önmegtartóztat; meglátásai és kreatív ötletei jönnek, vagy nem; amelyeket ha van bátorsága és kockáztató hajlama akkor elindít az útján. Ez sokszor külső figyelő számára irracionálisnak tűnik, vagy Simon (1982) nyomán korlátozottan racionális névvel illetjük.

Visszatérve az egyén szintjéről – a gazdasági motor funkción kívül a kkv (kis és közép vállalkozások) szektornak jelentős szerepe van egy adott régió (gazdasági, földrajzi, kulturális, tudományos, társadalmi) innovációinak előállításában is, így a fejlődésében is (Acs, Autio és Szerb 2014; Chatterji, Glaeser és Kerr 2014; Sahut és Peris-Ortiz 2014; Fritsch 2013; Acs, Dessai és Hessel 2008; Acs 2006).

Adott környezetben, egy új technológia megjelenéséhez a korábbi, vagy jelenlegi technológiák háttérbe szorulása szükséges. Ez a folyamat, a Kuhn által leírt paradigmaváltás (Kuhn 2000), egyfajta kreatív rombolásként értelmezhető, ahogy Schumpeter nevezte (1942) (id: Nightingale 2015; Aghion és Howitt 1992). Baumol (1990:899), ezzel a dinamikával kapcsolatban úgy fogalmazott, hogy ismerni kell az üzlet szabályait és azt a megállapítást tette, hogy: van úgy néha, hogy nem érdemes, sőt nem kívánatos vállalkozni; van amikor egyenesen destruktív, és nem hatásos, mert a rendszer nem teremti meg a feltételeket.

A változások tekintetében megfigyelték, hogy egyes esetekben lassú átmenettel, de akár robbanásszerű átmenettel is megvalósulhat (Németh 2016). Ezen jelenség gazdasági, technológiai, hatalmi és ebből következő társadalmi átmenetéről különösen izgalmas olvasmányok Alvin Toffler könyvei[1].

1.1 BEVEZETŐ A KUTATÓMUNKÁHOZ, KUTATÓI ARS POETICA

Kognitív, gazdaságpszichológiai elméletekre támaszkodó kutatóként nagyon fontosnak tartom, hogy előre definiáljam azt a paradigma rendszert (megértési kontextust, sémarendszert, nyelvi fogalomkészletet), amely mentén felteszem a hipotéziseket, vagy bármilyen kutatói kérdést. Ezen keretrendszerben később értelmezem a kérdésekre kapott empirikus válaszokat. Folyamatszemléletű vagyok, azaz ugyanazon aktortól és környezetétől elfogadom, hogy változik, úgy, hogy a változásoknak az aktor nem is feltétlenül van tudatában. Különösen fontosnak tartom ezt Thaler[2] (2016) munkásságának megismerése után, aki rendszeresen arra hívja fel az olvasó figyelmét: a közgazdaságtan és a pszichológia tudománya azért szükséges, hogy együttműködjön, mert úgy tűnik, hogy a közgazdaság elméletek valódi hús-vér embereken másképpen működnek, és szükségesek a pontosabb tény-alapú (evidence-based economics)

[1] 'A harmadik hullám (1980)'; A 'Jövőtrauma (1990a)'; és a 'Hatalomváltás (1990b)'

[2] a viselkedés közgazdaságtan megalapításának és előretörésének egyik nagy alakja, aki 2017-ben kapta meg a közgazdasági Nobel emlékdíjat

eredmények. Fókuszáltabban, a vállalkozásokra vonatkoztatva vezeti elő Frese, Rousseau és Wiklund (2014) a tény-alapú vállalkozástudományt (evidence-based entrepreneurship). Ez a gazdaságpszichológia, avagy viselkedés közgazdaságtan, ahol két tudomány találkozik. Ez az én interdiszciplináris 'vadászterepem' is egyben.

A disszertációban a Grounded Theory (GT) elméletalkotó módszertant használom (Corbin és Strauss 2015). Elfogadtam a szerzők világunkról szóló 16 alapfelvetését (pp43-45) (lásd a felsorolást a 4. fejezetben), amely segíti a szakirodalom, és az empirikus munka feldolgozásának módszertani behatárolását. Javaslatuknak megfelelően, több szinten közelítek a feltett kérdésekhez.

A nyelv teszi lehetővé, hogy elvonatkoztassunk a konkrét fizikai jeltől és képesek legyünk a jelen nem levő dolgokról, személyekről gondolkodni. Lehetőséget biztosít tehát szimbólumokban, és nem tárgyiasult fogalmakban való gondolkodásra. A Szimbolikus Interakcionista Iskola jeles képviselői Mead, Cooley és Blumer (Forgács 1994) szerint a nyelv nélkül nem tudnánk kultúrát alakítani, formálni és működtetni. A nyelv egy olyan szimbólum-rendszer ez, amely az emberi társadalmi lét egyik alapja, valamint jelentős hatása van a társas - társadalmi fejlődésben is (Mead 1973). A nyelv nemcsak a külvilággal való kommunikációnk nyelve, de a belső gondolkodást is meghatározza (Vygotsky 2000).

Ez a gondolat elvezetett a Gestalt iskola kutatásaihoz, ahol többek között azt tanulhattam meg (például Zeigarnik (1927) és Bartlett (1932) kutatásai bemutatják, hogy attól függően, hogy mire emlékszik az aktor az befolyásolja tudattalanul is a motivációját és állásfoglalásait), hogy a külső környezet ingereinek feldolgozása automatikus, és nem tudatos tevékenység (Wittenbrink 2007; hivatkozza őket Randolp-Seng, Mitchell és Mitchell 2014) (bővebben például: Csépe, Győri és Ragó 2008; Eysenck és Keane 2003). Sapir és Worf (1956) a nyelvi relativitás elméletében írja, hogy a kialakult emberi nyelvek meghatározzák az emberek gondolkodását. Szélsőségesen értelmezve, amire nincs szavunk, azzal nem tudunk gondolkodni sem. Bernstein (1970), a nyelvnek nem ezt a horizontális differenciálódását, hanem a vertikális vetületet ragadta meg. Arról írt, hogy a különböző társadalmi osztályok által elsajátított, beszélt nyelv zárja be őket egy "kognitív univerzumba", amely így természeténél fogva korlátozza a gondolkodást. Adott értelmezések adott szociológiai térben jönnek létre – írja ezt más szavakkal Goffman (1981). Daft és Wiginton (1979) a téma egy korai tanulmányában, a szervezeti entitások szintjén vizsgálódott, és hasonló jelenségeket találtak. Manapság ezt adott közösség narratívájának hívjuk (Currie 2010). Erre azért is mutattam rá, mert egy vállalkozói ökosztisztéma (de a vállalkozókat és vállalkozó ipart vizsgáló kutatói közösségre is igaz) kialakulása során az erejét, érettségét mutatja egy tematikus közösségnek a kialakult sajátos narratíva.

Thomas Kuhn (2000) fogalmazta meg, hogy adott fogalmi rendszerek egy paradigmaként összeállva határozzák meg, a gondolkodásunkat (különösképpen a tudományos gondolkodásunkat) az adott időszakban. A paradigmák Kuhn (2000:25) szerint "...a valóságos tudományos gyakorlat egyes elfogadott mintái - ezek a minták magukban foglalják a megfelelő törvényt, elméletet, az alkalmazást és a kutatási eszközöket együtt - olyan modellek, amelyekből a tudományos kutatás sajátos összefüggő hagyományai fakadnak". A paradigmák "általánosan elismert tudományos eredmények, amelyek egy bizonyos időszakban a tudományos kutatók egy közössége számára problémáik és megoldásaik modelljeként szolgálnak." (Kuhn 2000:10) A paradigmák a tudósok számára ugyanakkor, speciális látásmódot is jelentenek, amelyek "a tapasztalat nagy területeit határozzák meg egyszerre" (Kuhn 2000:135). Ez a jelenség nagyon hasonlít a fent ismertetett nyelvi-kognitív sémák által korlátolt gondolkodásunkra. Toffler (1980) könyvében kifejti, hogy a technológiai fejlődés is meghatározza az adott társadalmi berendezkedést, mert adott kognitív struktúrák kereteiben léteznek. Ráadásul ezek a struktúrák az egyénekben nem feltétlenül homogén módon állnak össze (Greiffenhagen és Sherman 2008:26-27).

Gioia és Pitre (1990), szervezetekre adaptálta Kuhn fogalmát, azt olyan általános szemléletként és jellemző gondolkodás módként írták le, amely alapvető hiedelmeket és meggyőződéseket tükröz a szervezeti valóság lényegéről (ontológia), a szervezeti tudás természetéről (episztemológia), az emberi természetről, valamint e jelenségek tanulmányozhatóságáról (metodológia) (lásd pl. Gioia és Pitre, 1990, id:Gelei 2002:11). A szervezetekről megformált tudásunk paradigma-függősége (episztemikus jellege) miatt Gioia és Pitre (1990), különösen szorgalmazza a “paradigma tudatos” elméletalkotást. Seale (2002:108) kiegészítette ezt, és módszertani tudatosságnak nevezte el. Mindkettőre kiváló példa Vesper megjegyezése, aki korábban jelezte, hogy attól függően kit kérdezünk - közgazdászt, pszichológust, üzletembert, vagy akár politikust - más képet kapunk majd a vállalkozóról (1980, id:Hisrich és Peters 1991:7). Naudé (2013:2) ezt úgy fogalmazta meg, hogy a vállalkozásra tekinthetük foglalkoztatási, viselkedéses és eredmény szemlélettel. Különböző kontextusban más és más kognitív sémákkal, más-más képet rajzolunk ugyanarról a jelenségről. Ha pedig mást látunk, máshogy értelmezzük a megfigyelteket és más beavatkozási eszközzel nyúlunk hozzá, prognosztizálhatóan más eredményt is fogunk kapni.

1.2 MIT TUDUNK ÉS AMIT TUDUNK AZ AZ IGAZSÁG? MIT TUD A VÁLLALKOZÓ A SIKERESSÉGÉRŐL?

A Társas Szituatív Kognitív Megközelítés (Socially Situated Cognition Approach) alapján feltételezzük (Smith és Semin 2004; 2007), hogy az emberek észlelnek, majd jelentést

tulajdonítanak az észleletnek, és adott válaszkészletből választva válaszolnak az adott környezet ingereire (situated, distributed). Nem elfelejtve azt, hogy amit megtanulnak mindebből, az kulturálisan beágyazott, cselekvés alapú és szoros összeköttetésben van a fizikai idegrendszerünkkel és testtünkkel is (Semin és Smith 2013; Robbins és Aydede 2009; Brown, Collins és Duguid 1989). Emiatt a beágyazottság miatt is kell, hogy a fogalmainkkal és a vizsgált jelenségekkel kapcsolatban vizsgáljuk az interpretációinkat. A kérdésből is következik, hogy mit tudhat a vállalkozó a saját sikerességének okairól? Baron (2014:68) rövid és gyors válasza, hogy amit tud a vállalkozó, azt is rosszul tudja a legtöbb esetben. Megfigyelték kutatók, hogy amit előzetesen csak tippeltünk (vagy bejött, vagy nem), azt utólagosan biztonsággal tudtuk, hogy az lett volna a helyes megoldás, mert mindig is az adott kimenetelnek volt nagyobb esélye. Ez az utólagos bölcsesség torzítás jelensége (hindsight bias), amelyet Fischoff (1975) vezetett be.

Ahhoz, hogy tudjunk valamit, szükségszerűen öntudatosságnak is kell lennie. Block (1995) megkülönböztet négyféle tudatosság aspektust (fenomenális tudatosság; hozzáférési tudatosság; monitorozási, vagy reflektív tudatosság; éntudatosság). Hangsúlyozza továbbá, hogy maga a tudatosság fogalmával nehézséget jelent, hogy szubjektivitásából eredeztethetően nem, vagy csak rosszul definiálható. A tudatosság fogalmát (főként az éntudatosság) (összefoglaló műként lásd: Wegner 2009), a szándék fogalmának bevezetése miatt tettem meg. Bandura és Locke (2003) szerint, az önkontroll fogalma is szükséges ahhoz, hogy megértsük, azt hogy a gondolatból, hogyan lesz valódi cselekvés. A későbbiekben ezek a fogalmak, a vállalkozó egyén működésének megértésénél kerülnek fókuszba.

A számtalan, általános lélektanhoz köthető tudásunk az emberről (pl.: emlékezet, motiváció, érzelmek, stb. témakörökben) rámutat arra, hogy milyen sérülékeny és folytonosan változó, a valóságos világról való tudásunk és az arra való reakcióink. Simon (1982), korlátozottan racionális embere tovább erősíti azt, hogy még ha emlékszünk is, akkor arra is inkább rosszul (pl.: Koutstaal és Cavendish 2006, összefogaló műként lásd: Eysenck és Keane 2003, valamint Atkinson és Hilgard 2015), de szinte kényszeresen kötjük össze a körülöttünk lévő jelenségeket oksági kapcsolatok mentén (attribúció), amiben rendszeresen tévedéseket követünk el (Heider és Simmel 1944; Heider 1958; Taylor és Fiske 1975; összefoglaló műként lásd: Smith és Mackie 2004; Hewstone, Stroebe, Codol és Stephenson 2007). Az attribúció során elkövetett hibák elvezethetnek egy új helyzethez, amelyben a vállalkozó már lehetőségként észleli a körülötte lévő ingerjelzéseket - mutat rá Shaver és Scott (1991). Alapvetően azonban, tévedéseinkről nincs tudomásunk, mert meg vagyunk győződve arról, hogy jól tudjuk, amit tudunk. Ez a tudás illúziójába (illusion of knowledge) ringat minket (Hall, Ariss és Todorov 2007; Gregory 1997). Elég találékonyak vagyunk abban, hogy még a cáfoló információk ellenében is védelmezzük hitünknek megfelelő ideológiánkat (Lord, Ross és Lepper 1979).

A vállalkozói folyamat nem könnyű, és nem is jár mindig sikerrel. Igazság szerint többször nem jár sikerrel, mint igen. Láttunk kollégáimmal eseteket, amikor egy jó ötlethez, jó csapat is társult, de mégsem sikerült összehozni a piaci megmaradást, életképességet. A világunk – noha nagyon hiszünk benne, hogy igazságos (Lerner és Miller 1978) – olykor sokkal ridegebb szabályok mentén működik, amely sokkal inkább az erőről és nagyságról szólnak (evolúciós szelekció).

1.3 KITŰZÖTT CÉLOK, MEGVÁLASZOLANDÓ HIPOTÉZISEK ÉS KÉRDÉSEK

A fentiek miatt, a célkitűzéseimet és interpretációimat minden esetben szigorúan ellenőrzött környezetben és jól definiált fogalmakkal körbevéve kell végrehajtanom. Paradigma-tudatosan kell végig menni a kutatási célkitűzés és célelérés útján. A vállalkozók vizsgálatánál, csak az marad, hogy a fogalomrendszert kontrollálom. Továbbá, a már megismert jelenségeket egy egészként (Gestalt) látjuk, egy adott folyamaton belül, ugyanis a vállalkozói környezet és a vállalkozó, egy folyamatosan változó és alkalmazkodó környezetben figyelhető meg, mint természetes környezete. Low és MacMillan (1988) kiváló és sokat idézett cikke egyfajta sorvezetőként kijelölt néhány utat a vállalkozói scéna kutatóinak, ahogy számomra is. Például, egy kutatás szempontjainál figyelembe kell vennünk: a kutatási célt; teoretikus nézőpontot; a fókuszt; az értelmezés és jelenségek szintjét; idői perspektívát; és a módszertant.

„…a szakirodalomból egyértelműen kiderül, hogy nincs mágikus formula a sikerre." (Low és MacMillan 1988:155).

A szervezetpszichológia, illetve a magatartástudományi alapú szervezetfejlesztés (OD Organizational Development) egyik alapvetésének számító felosztást követem a vizsgálat végrehajtásában, azaz az egyik interpretációt segítő dimenzió az

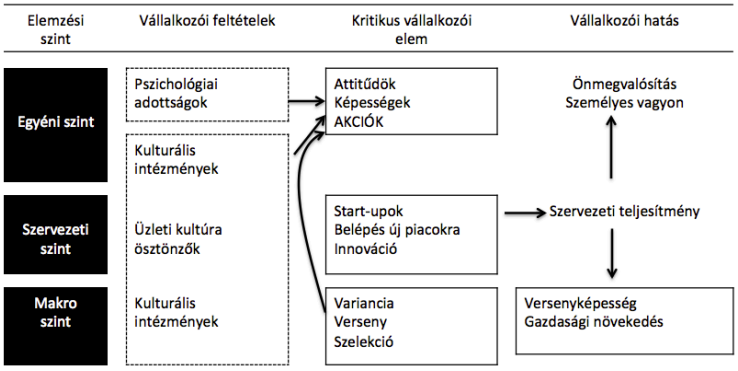
egyén – csoport – szervezet – társadalom

kategorizáció lesz (Nadler és Tushman 1980, 1989; Nadler 2006; Elster 1997; Burke és Litwin 1992; Pfeffer és Salancik 1978; Weick 1979; Gregoire, Corbett és McMullen 2011). Wennekers és Thurik (1999:51) cikke alapján is, ahol megállapítják, hogy a kapcsolat a vállalkozások és gazdaság között, valójában azt is jelenti, hogy az egyén, a szervezet és a makro szint közötti kapcsolatot láthatunk.

Nagyon vonzó a téma, de nem célja dolgozatnak a folyamatok neurológiai szintű feltárása. Baucus, Baucus és Mitchell (2014:256) kijelentette, hogy szükségünk van még elméletekre, mert az agy nem különbözik fizikailag másokétól. Mégis a vállalkozók jelentősen eltérő észleléssel, motivációkkal, értelmezésekkel, akciós energiával, gondolkodási és viselkedési mintázattal működnek (ezt később részletesen be is mutatom).

Fentebb beszámoltam róla, hogy Gioia és Pitre (1990) szervezeti szintre vetítette a paradigma fogalmát. Ezt mindhárom (mind a négy) szintre kiterjesztem a dolgozatban, és önálló entitásként

kezelem a szinteket, mint amelyeken új minőség jön létre. A csoport kategória kis cég esetében általában átfed a szervezetekkel. Ott kezdek el külön csoport szintről beszélni, amikor valóban megjelenik a csoportdinamikában a szervezeten belüli többes csoportképződés (klikkesedés) (Sherif és Sherif 1969; Forsyth 1990; hierarchia mentén vagy szakmák mentén Schein 1993).



1. Ábra, Egyén-Szervezet-Makro szintek és a vállalkozások hatása a gazdaságra (Wennekers és Thurik 1999:51), fordítás: NGT

A kutatás második megértést kereső iránya, a vállalkozó/vállalkozás gazdasági szerepének és helyének keresése, amelyet többek között Filion (1998) is szorgalmaz.

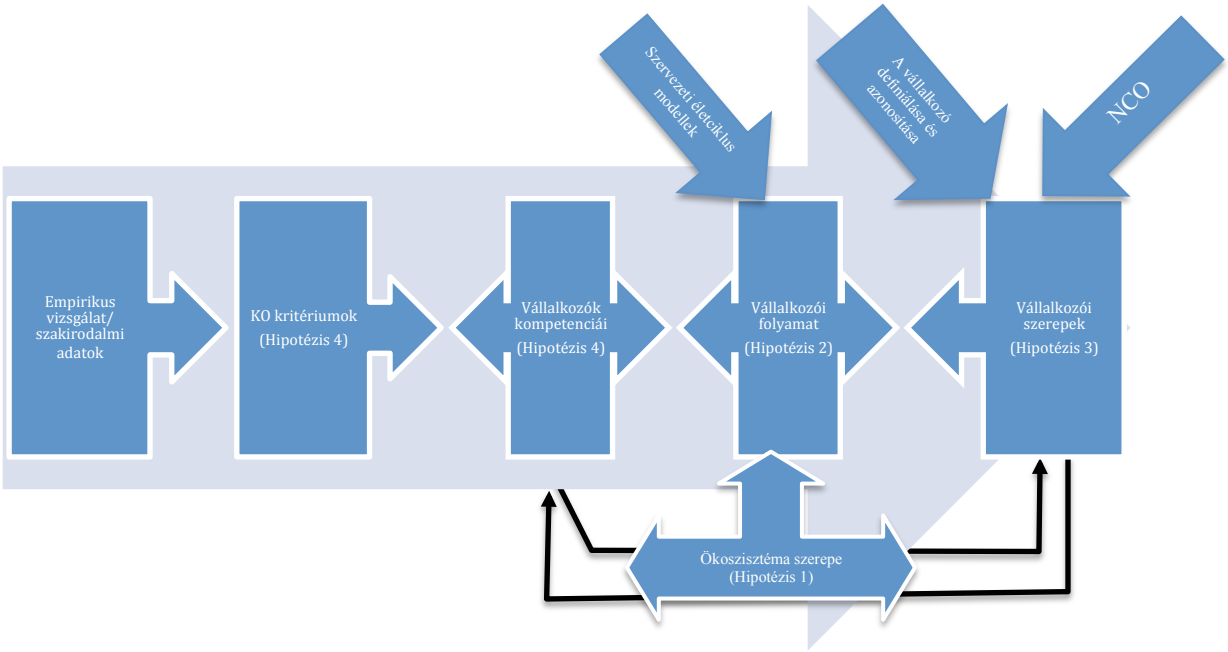
Harmadik szempontom a túlélés és fenntarthatóság volt. Itt le kell szögeznem, hogy nem hiszek a mindenáron való túlélésben. A verseny (Smith 1723-1790, 1776/1959) és a sokat emlegetett 'láthatatlan kéz' teszi a dolgát és ami nem versenyképes, azt letisztítja a pályáról előbb-utóbb, - hasonlóan a szervezeti evolúciós elméletekhez (Kieser 1995). Erőfeszítés nélkül, tehát nincs eredmény se („No pain, No gain" elv). Nézzünk Stevenson és Jariello sokat idézett cikkéből (1990) egy táblázatot (1. Táblázat), amely az elemzési szinteket és a szintekhez rendelhető kérdésekhez leginkább hozzájáruló tudományokat vette számba. Ezen tudományterületek átfedésein fogok én is mozogni.

1. Táblázat, Elemzési szintek és tudományok kapcsolata (Stevenson és Jariello 1990:21) fordítás: NGT

	Okok	**Viselkedés**	**Hatás**
A fő kérdés	*Miért*	*Hogyan*	*Mit*
Alap tudomány a vizsgálatához	Pszichológia, szociológia	Vezetéstudomány	Közgazdaság
Hozzájárulások	Az egyén fontossága		Vállalkozások (de nem csak az újonnan alapítottak)
	Környezeti változók figyelembe vétele		Különbségtétel a vállalkozó és a menedzser között

Shaver és Scott (1991) cikkének a Person, Process, Choice (Egyén, Folyamat, Választás) címet adta. A cím mögött meghúzódó modellben azt írják, hogy kell az egyén, aki végig megy egy döntési, értékelési folyamaton, amelynek a végén választásokat tesz, amelynek viselkedési megnyilvánulásai, következményei vannak. A vállalkozásokról nem tudunk értekezni ezen lépések hiányában. A dolgozatnak egyfajta vezérfonalának is tekintem ezt a folyamatot.

A hipotézisek az alábbi gondolatsor mentén épülnek fel (lásd 2. Ábra).



2. Ábra: A disszertáció hipotéziseinek kapcsolata; szerkesztette: NGT

1.3.1 Hipotézis 1 (Ökoszisztéma)

A vállalkozók elemzésénél sokszor, egyszerűen csak az egyénre fókuszálnak. Baum, Frese, Baron és Katz (2007:1) is kijelentette, hogy a vállalkozói jelenség alapvetően személyes. Azonban a vállalkozó is egy rendszer része, ezt figyelembe kell venni a magyarázatok keresésénél és értelmezésénél. A vállalkozások és az őket alapító, és működtető személyek a vállalkozók társas-társadalmi, kulturális jelenségek. Adott korra, adott területre jellemzőnek gondolom működési jellemzőiket. Jelentős szerepe van a gazdasági, vállalkozói kontextusnak, ökoszisztémának abban, hogy hogyan tudnak működni adott közegben ezek a gazdasági jelenségek, amelyeket vállalkozásoknak hívunk. Arra a következtetésre jutottam a téma 10 éves tanulmányozása során, hogy ameddig a puha (soft) tényezőket nem változtatjuk meg (nem fejlesztjük a szükséges minőségű szintre) adott környezetben – például: magyarországon, addig hiába vagyunk ellátva jól infrastruktúrával, tőkével és tőkéhez jutási lehetőségekkel, kormányzati támogatásokkal (kemény tényezők) – nem lesz pozitív hatású eredménye.

H1: A vállalkozói ökoszisztémának szüksége van a higiénés[3] körülményekre, mint például az infrastruktúra, a kormányzati támogatás és programok, a kereskedelmi és jogi szabályozási kontextus és a tőkére. Ugyanakkor alapvetően az ötletet, az ötlet későbbi vállalkozásba való átfordítását, valamint a vállalkozás növekedésének és teljesítő képességéhez szükséges a speciális kompetenciákkal bíró humánerőforrást tartom meghatározóbbnak. Ennek az emberi erőforrásnak a színvonala az ami meghatározza egy ökoszisztéma sikerességét. Az adott vállalkozói életciklusban, adott kompetenciákkal ellátott szereplőkre és általuk formált

[3] Herzberg (1968) után szabadon

közösségre van szükség. Ezeket a 'puha' tényezőket nevezhetjük tőkevonzó képesség elemeinek is.

A korábbi modellekhez képest (Adizes, Greiner, stb) fontosnak tartom kiemelni, hogy alapvetően egy egységes folyamatnak tekintették az életciklust és az ökoszisztéma hatását kevéssé vették figyelembe. Kevéssé számoltak az egyén viselkedését befolyásoló tényezőkkel, azonban számoltak a közösségben kialakuló kultúra jellemzőivel.

1.3.2 Hipotézis 2 (Vállalkozói folyamat)

A szervezetek túlélése érdekében, hova tovább sikeres működésük érdekében különféle feladatokat kell megoldaniuk, amelyhez különböző speciális kompetenciákra van szükségük. Ezen feladat megoldásokra adott időablakok állnak nyitva a vállalkozás fejlődési történetében, ahogy erre a nagyszámú szervezeti életciklus elmélet és modell rá is mutat (lásd 3.3.4 fejezet szakirodalmi összefoglalását). Azonban azt gondolom, hogy a vállalkozási folyamatot másképpen szükséges felépíteni, mégpedig jobban tagolva a folyamatot. A primer adatok arra engednek következtetni, hogy a legtöbb esetben az ötlet alkotás egy önálló szakasz, amelyet jól el lehetséges és kell is választani az ezt követő valódi vállalkozói szakasztól, ahol is az ötlet köré fel kell építeni a vállalkozást. Innen már elfogadható valamely, vagy akár több szervezeti életciklus modell által nyújtott elméleti keret a jelenségek magyarázására.

H2: Indokoltnak tartom megfigyeléseim alapján leválasztani az ötletalkotás szakaszt a vállalkozói szakaszról. A vállalkozói szakasz egy relatíve rövid szakasz, amelyet az ötlet szakasza előz meg és a növekedési szakasz követ. A korábbi és későbbi elhatárolt szakaszok nem követelik meg a főszereplő vállalkozói beállítódását (kompetenciákat), sőt sok esetben kontra produktívnek mutatkozik egyik-másik helyzetben.

1.3.3 Hipotézis 3 (Vállalkozói szerep)

A vállalkozás és szervezet kialakulása pillanatában az alapító hirtelen nagyon sokféle szerepben találja magát. A szerepek azonosítását, differenciálását és tudatosítását fontosnak tartom, mert az egyén és közösség fejlődésének szempontjából ez a szociodinamikai elem jelentősen befolyásolja adott probléma megoldásának kimenetelét. Például az alapító, aki vélhetően szakember (megvalósító, individual contributor) is egyben, tulajdonosa, menedzsere, értékesítője is lesz a vállalkozásnak, a szerepeket lehetne sorolni. A szerepek tisztázása, tudatosítása elkerülhetővé tehet, de mindenképpen csökkenti a lehetőségét a konfliktusoknak, erőforrás pazarlásnak. Magával a vállalkozó szerep definíciójával van a legnagyobb problémám a szakirodalom áttekintése után. Elenyészően kevés az a vállalkozó az általam feltárt populációban (több száz vállalkozó), aki megfelel a forgalomban lévő tudományos igényességű vállalkozói definícióknak. Akkor miért ezt várjuk el a vállalkozók tömegétől? A szerepek mentén jobban

differenciálhatóak a jelenlegi kezdő, kis és nagyobb vállalat tulajdonosok egymástól, amely hasznos lehet mind a kategorizálások, mind pedig a vállalkozó képzés és támogatási rendszerekben.

H3: Megvizsgáltam a szakirodalomban forgalomban lévő vállalkozói definíciókat és ez alapján a vállalkozói definíciót leszűkítem egy a vállalkozást tulajdonló populáció alig látható kis közösségére. A szervezetekben megjelenő szerepek mentén javasolok kategóriákat létre hozni, úgymint befektető, vállalkozó, menedzser, szakember, feltaláló, producer. Ezeket a vállalkozás folyamat szempontú, valamint kognitív társas szituatív megközelítés érdekében tartom fontosnak differenciálni.

H3.1 Azon egyéneket, akiket valódi (a jelenlegi szakirodalom szerinti legmegfelelőbb prototípusai a vállalkozó definícióknak) vállalkozóként azonosítottam (azonosítottunk kutató társammal Csigás Zoltánnal), azt találtam, hogy a Nem Konvencionális Szervezetek (NCO) megteremtői. Azaz, ha felfedezünk egy NCO-t, akkor a mögöttes rendszerben nagy biztonsággal egy valódi vállalkozót találunk.

1.3.4 Hipotézis 4 (Kompetencia szükségletek és KO problémák)

A vállalkozói folyamat vizsgálatakor, az életciklus megközelítésekből azt tanultam meg, hogy adott életciklust jellemez egy megoldandó probléma, amelyhez jó definiálhatóan egy feladat csomag kapcsolható. Az adott megoldani szükséges feladatok (problémák) azonosítása egyértelművé teszi, hogy speciális kompetenciákra van szükség azok megoldásához.

Némely feladatok megoldása a szervezet életben maradásához, mások a sikerességéhez járulnak hozzá. A kritikus feladatok nem elégséges megoldása a cég elhalálozáshoz vezetnek. A kevéssé kritikusak, csak nehézségeket, verseny hátrányt, extra költségeket, az optimális alatti működést okoznak, de nem végzetesek. Bár ezek egyfajta kombinációja is vezethet akudt és végzetes állapothoz (például nem megfelelő erőforrások allokálása közép és hosszú távon).

H4: Kutatásaim és szervezeti tanácsadó tevékenységem során egy szervezeti profil formálódott előttem, amely rendszerbe rendeződve, de egyenként is jelentősen meghatározza egy adott szervezet működési esélyét. Ezen kritikus szervezeti jellemzőket ‘Knock Out / KO kritériumoknak’ neveztem el.

Egyenként ezen szervezeti jellemzőkben nem találunk újdonságot, azonban a különböző tudományterületek átjárásából adódó interdiszciplináris és holisztikus képre hívom fel a figyelmet azzal, hogy ezen kritikus jellemzőket egy rendszerben kezelve szervezeti profilként mutatom be, amely akár gyors diagnosztikai eszközként használatóvá tehető további kutatás és pontosítás után.

Súlyosan kritikusnak tapasztaltam a szervezet hozzáadott értékteremtő képességét. Az értékteremtés pozícionálásához szükséges a piac ismeret, az iparág ismerete és a vélt, vagy valós vevői közeg elvárásainak és igényeinek ismerete. Ez rengeteg információ, amelyet az adot közösségnek képesnek kell tudnia feldolgozni.

Ez az a termék/szolgáltatás jellemző (kritérium), amelyre a fizetőképes kereslet vásárlással reagál, ez a profittermelő képesség, amelynek következménye a pozitív EBITDA[4].

Ez az adott szervezet piaci relevanciáját jelenti, valamint ez az alapja a profittermelő képességnek is. A hozzáadott értékteremtés adja meg a 'miért létezik a cég?' kérdésre a választ. Ez adott időben és adott térben (niche) értelmezhető. Ahhoz, hogy ez létrejöjjön szükségesek még - és ezért szintén súlyosan kritikusak az életbenmaradás szempontjából -, hogy a szervezet élő közösségként való működésének kialakításának képessége, amely felvesz és feldolgoz információkat a környezetéből, valamint erőforrásokat allokál hatékonyan adott célok érdekében. Kritikusnak találtam még a megfelelő emberi erőforrás jelenlétét a szervezetben és a szükséges tőkének is meg kell lennie.

A fenti jelenségek optimális működtetéséhez szükségesek speciális kompetenciák. Például: Az értékteremtés pozícionálásához szükséges a piac ismeret, az iparág ismerete és a vélt, vagy valós vevői közeg elvárásainak és igényeinek ismerete; A szervezet felépítéséhez szükségesek folyamatépítési, szervezetelméleti ismeretek a menedzser számára, aki ezen építkezést meg fogja valósítani; A menedzsernek szükséges csoportdinamika és egyén vezetési ismeret, hogy kezelni tudja a motivációs és érdek hullámzásokat; A menedzsernek szükséges tervezési ismeretek, mind szervezet, kapacitás, pénzügyi, termék, stratégia területeken. A menedzsernek képesnek kell lennie olyan szervezeti kultúrát kialakítania és fenntartva működtetnie, vagy akár változtatni rajta, amely innovatív, de biztonságos környezetet biztosít a kollégáknak, hogy dolgozni és alkotni legyenek képesek.

A szervezet halálának elkerülése érdekében, sőt sikerre vitele érdekében tehát azonosíthatóak olyan kompetenciák, amelyeket a vállalkozásnak be kell tudnia húznia saját működési hatáskörébe (állandó, vagy átmeneti jelleggel).

Ezen témakörben még arra kerestem a választ, hogy adott környezetben, adott 'vállalkozói folyamat' pillanatban - mi lehet egy túlélő és sikeres szervezeti 'DNS profil', amit a döntéshozó/vállalkozó/vezetőnek (tulajdonos?) létre kell hoznia. Ezt szintén a tőke vonzó képesség témakörébe tartozó jelenségnek tartom.

---

[4] Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization: kamatok, adózás és értékcsökkenés leírás előtti eredmény

2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 A SZERVEZETI, VÁLLALKOZÓI PARADIGMA NYOMÁBAN

Ezen alfejezetben a vállalkozói folyamat (Hipotézis 2) rendszer szintű megközelítését, amely alapján az ökoszisztéma fogalmát is megalopozzom (Hipotézis 1). A vállalkozóról szóló definícióiból is sorba veszek néhányat, amelyek a disszertáció sarokpontjai (Hipotézis 3 és 4).

2.1.1 A gazdasági élet evolutív és szociokultúrális megközelítése

A szervezet belső világa egy sajátosan működő rendszer, amely szoros kapcsolatban áll a külső, őt körülvevő ökoszisztémával. Ezen belső és külső rendszereknek a működési mintázatainak felfederítésére, megismerésére keresem alábbiakban a válaszokat. Ehhez, Lewin (1972b:414) alapképlete, elengedhetetlen:

$$B = f(P, E)$$

Ahol a külső környezet (E) és a belső pszichés (P) folyamatok adják ki viselkedéses (B) funkciókat (f).

A gazdasági és szervezeti világ működési dinamikájáról sokan gondolkodnak úgy (pl: Kieser 1995), mint ahol a gazdasági evolúciós folyamat hasonló elvek alapján működik, mint az a biológiában. Adott niche-ben, (ökológiai fülke/piaci élettér) szervezetek (élőlények) egymással versengenek (Porter 1985), hogy életben maradjanak, és gyarapodhassanak (profitot termeljenek, további ötleteiket megvalósíthassák, életvitelüket tovább vihessék, stb...). A többi versenyzőhöz képest, az kerül jobb helyzetbe, aki versenyelőnyt (comparative advantages – Porter) jelentő tulajdonsággal bír, és képes adaptálódni a mindenkori környezeti feltételekhez (Kieser 1995; Cyert és March 1992). Hayek (1945:524), mind a szervezetek, mind a társadalom egyik legnagyobb problémájának tartja, hogy képeseknek kell lenniük gyorsan alkalmazkodni. Malik (1984:192) megjegyzése nagyon ideillő: hogy - ott nem lesz túlélés, ahol a környezet komplexebb problémákat ad fel, mint amire a szervezeti probléma megoldási kapacitás képes reagálni. Ez persze igaz lehet mind a csoport, mind egyéni szinten is.

A versenyelőny, nem más mint a Porter (1985) által definiált hozzáadott érték (added value) jelenség. Egyetlen különbség a biológiai és a gazdasági evolúció között, hogy amíg a biológiai térfélen csak spontán módon állhat elő a variancia, amely vagy biztosítja, vagy nem a versenyelőnyt a túlélés szempontjából, - addig a gazdasági evolúció tekintetében ez képes mind spontán módon (például szervezeti improvizáció útján: Moorman és Miner 1998), mind pedig tudatos újdonságkereső tevékenység által is előállni (pl.: Winter és Nelson 1982; Becker, Lazaric, Nelson, és Winter 2005; Baron és Henry 2011, Casson 2003).

A tudatos, újdonság keresés, azaz a K+F+I tevékenysége a szervezetnek és ezen tanulás beépítése a működési rendszerbe, a legfontosabb momentuma egy szervezetnek (Zollo és Winter

2002; korábban pl.: Alchian 1950), sőt a túlélés feltétele (Chikán 2008). Egy új ötlet, akár egy termékre, akár a modus operandi-ra, az erőforrások sajátos mintázatára, akár a vezetésre, a szervezeti kultúra mintázatára, avagy modus vivendi-re jelenthet hozzáadott értéket, és ezért versenyelőnyt (Johnson 2001; Boer és During 2001; Adams, Bessant és Phelps 2006; Birkinshaw, Hamel és Mol 2008; Baregheh, Rowley és Sambrook 2009; Casson 2003; Barney 2001). Itt, a versenyelőny abból adódhat, hogy az első aktor előnyben van a többiekkel szemben (first mover advantages - Lieberman és Montgomery 1988). Mérő László (2007) ezen szervezeti jelenségeket, Món névre keresztelte, amelyet úgy is definiált, hogy nem azonos a tőkével, viszont azon tulajdonságok összessége, amely képes tőkét vonzani.

A rendszer jellemzőit a vezető működése nagyban meghatározza (pl.: Argyris 1971; Drucker 1991; Venter, Boshoff és Maas 2006). A vezető által működtetett egyik alrendszer (létrehozott, támogatott, facilitált, felügyelt) a szervezeti értékrend is. Ez az, ami definiálja a kultúrát, - a modus vivendit - amelyen keresztül sugárzik, és megjelenik a döntéshozási folyamatban, valamint a hozzáadott értékteremtési folyamatban is (modus operandi) (Hofstede és Hofstede 2008; Cameron és Quinn 2005; Quinn és Cameron 1983). A vezetést/menedzsmentet Pataki (1999), olyan szervezeti elemnek és funkciónak tekinti, amely mind emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése, a szervezet céljainak eredményes és hatékony kitűzése és elérése érdekében létrejött entitás. A menedzsment dolga, hogy befolyásolja a munkatársak viselkedését a cél elérése érdekében (Pataki 1999).

Shearer, Hames és Runge (2001) írják, hogy a legnagyobb hatással a vezetők vannak a változási projektekre formálisan, és informálisan egyaránt. A szervezeti változások, a szervezetek és tagjaik adaptációs képességét mutatják meg, ezért ezen metszeteken át láthatjuk a szervezet megszervezésének különféle törekvését, és az erre reagáló kompetenciákat is (Schein 1965 – ’adaptive coping cycle’ nével illette). Mélyebbre tekintve a kontextusban (környezetben), a kontextus ingereire reagált hiedelmek, történetek, szokások, (válaszok), amelyek a szervezeti dinamika meghatározói, a vezető működésének hatása alatt állnak. A környezet és a szervezet illeszkedési módját, az adaptáció sikerességét, a bekövetkező szervezeti változások eredményeit, a szervezet vezetőinek tudatos választásai határozzák meg (Cyert és March 1992). A szervezeti értékrend miatt, az adaptálódás közben született válaszok beépülését is ide kapcsolhatjuk. Nem elég egyszer jól reagálni. Az ingert és a ráadott optimális választ legközelebb is fel kell tudni idézni és alkalmazni. Moorman és Miner (1998) cikkében, kutatásaik alapján kétféle szervezeti memória egységet definiál, amelyet korábban Nonanaka (1994) explicit és implicit memóriatárként ír le. A tényalapú (declarative memory), és a cselekmény alapú (procedural memory) szervezeti memóriát. Ez utóbbinak (cselekmény alapú memóriában), hogy mi marad meg és hogyan, azon improvizációkból amelyeket gyors és piszkos (quick and dirty)

megoldásként adnak a szervezeti tagok a felmerült helyzetekre - úgy tűnik kritikus szerepe van az evolúciós megoldásokban. A szervezeti tanulásról és a nem szándékolt vezetői viselkedésről, később még lesz szó.

Ezek a jelenségek mind 'mónjai' lehetnek a szervezeteknek. Mások ezt a jelenségkört szervezeti DNS-nek nevezik (Corporate DNA/Organisational DNA pl.: Baskin 2012; Weir, March és Greenwood 2008; Honold és Silverman 2002). A mónok által behatárolt, létrehozott szervezeti valóságban (Snyder 1984; Clark[5]) létrejött válaszok, megoldások és erőforrások (Barney 2001) mind adaptálódási és versenyelőnyt célzó jelenségek – egy ideális világban. Amely szervezet, nem képes adaptálódni (Schein 1965), illetve a versenyelőnyét hordozó hozzáadott értéket (added value) megtalálni és előállítani, az megszűnik, eltűnik, így az általa létrehozott (bármit) mások átvehetik, vagy eltűnnek azok is. Nem új gondolat ez a cselekvési formákban tárolt kollektív kulturális tudás, amely a szervezetekre nagyon is jellemző. Weick (1979) is ezt az antropológiai megközelítést javasolja, a biológiai evolúciós megközelítéssel szemben. Itt tehát rögzíteni fontos, hogy az újdonság (termék/szolgáltatás és a szervezeti képesség) az, ami érdekes lehet a továbbörökítés szempontjából. Mások a vállalkozót, mások a folyamatot, vagy magát a szervezetet tekintik a 'vállalkozási folyamat' legfőbb céljának. A szervezet, mint jogi entitás csak egy eszköze a megvalósulásnak. Egyfajta aktor központú (agent based model – McKelvey 2004) modellben akár a vállalkozó is lehet Món, de ebben az esetben is inkább a jelenség, ahogy a dolgok összeállnak benne – azaz az észlelési és gondolkodási mintázata lehet érdekes.

Herbert Simon (1982), a korlátozottan racionális emberkép bevezetésével sokkal közelebb hozta a valósághoz a közgazdasági modelleket működésükben. Ezt árnyalta tovább Kahneman és Tversky is munkásságával. Ehhez a grandiózus munkához sokan hozzájárultak (Thaler – 2017; Tirole - 2014; Shiller - 2013; Hurwicz, Maskin, Myerson - 2007; Aumann, Schelling - 2005; Kahneman- 2002; Akerlof - 2001; Harsányi, Nash, Selten - 1994; Fogel, North - 1993; Modigliani - 1985; Simon - 1978[6]) tovább finomították az ember gondolkodásával kapcsolatos tudásunkat. Sokat pontosodott a viselkedés közgazdaságtan/gazdaságpszichológia előrejelző képessége. Azonban, még mindig meg sem tudjuk közelíteni a tisztán statisztikai oldalról közelítő hálózatkutatók (fizikusok, matematikusok) eredményeit (Barabási 2016), akik, minden megértő (pszichodinamikai értelemben) szándék nélkül, pusztán a megfigyelhető viselkedés statisztikáit elemezve szignifikánsabb, hatásosabb bejóslásokra képesek. Nem elmerülve a részletekben, ezen tanulmányokból is következik, hogy viselkedésünk (döntéshozóként, vállalkozóként, vezetőként, de munkatársként is) jelentősen sablonizálható, aminek előfeltétele természetesen, hogy gondolkodásunk, amelyek mentén meghozzuk döntéseinket, hogy hogyan

[5] Évszám nélküli kiadvány

[6] amennyiben csak a Nobel díjasokat nézzük a témában, (Nobel emlékdíjas neve és az elismerés éve)

viselkedjünk kognitív forgatókönyvek, sémák, térképek mentén működik (pl.: Eysenck és Keane 2003; Rabin 2008; Kahneman 2013; Thaler 2016; és sokan mások).

Egy aktuális döntés, és ebből adódó viselkedésmintázat tehát ezen sémák mentén fog konstruálódni (Weick 1979), amelyet a szociális közeg (társas interakciók, szervezeti kultúra, adott kontextus) tovább fog árnyalni és konstruktivizálni (Franklin 1998; Gelei 2002; D'Andrade 1984; Berger és Luckmann 1966). A közös megértés és világteremtés (common ground - Bavelas, De Jong és Korman 2014) adott kultúrán belüli nyelvi készlet mentén jön létre, amely az értelmezés, jelentésvilág és „korlátoltság" jelenségeire támaszkodik (Vygotsky 2000; Hodson és Hodson 1998; Kim 2001; Daft és Wiginton 1979; és sokan mások). A döntések, alapvetően ezen sémák, forgatókönyvek (scripts) és analógiáik mentén jönnek létre az egyénekben és a szervezetekben is (Gioia és Poole 1984).

2.1.2 A szervezeti paradigma megértése, a rendszer

Egy rendszert akkor lehet jól megismerni, ha meg akarjuk változtatni (Lewin 1972a:68-74). A szervezeti világ is egy rendszer (ökoszisztéma) és a szervezetek benne mint alrendszerek (de mint önálló kis rendszerek is) működnek. Woodall (1996:28) Fitzgerald-ra (1988) reagálva írja, 'nem született még meg egy átfogó, nagy teória a szervezeti világban'. Ahogy az követhető, a szervezettudomány szakirodalmában azóta sem született meg.

Carsrud és Brännback (2011) cikkében rámutattak, hogy a vállalkozó van a vizsgálataink fókuszában, de a vizsgálandó és értelmezendő egység nem lehet csak az egyén. Annak ellenére sem, hogy Baum et al (2007:1) alapvetően személyes jelenségnek tekinti a vállalkozóságot. Ezért vizsgáljuk meg a vállalkozásokat, vállalkozókat rendszerszemléletben is. A rendszer (von Bertalanffy 1979), a mező (Lewin 1972a), a mátrix (Corbin és Strauss 2015) fogalmak kerülnek elő, amikor arról beszélünk, hogy egy adott aktor nincs légüres térben. Bármilyen nagyításban is nézzük az egyént, (bár biológiai szinten több alrendszere is van neki), a körülötte lévő csoport, vagy a csoport körül megjelenő szervezet, vagy a szervezeteket körbevevő más szervezetek, vagy a társadalom, mind mint értelmezési szintek – amelyekkel más és más tudomány foglalkozik.

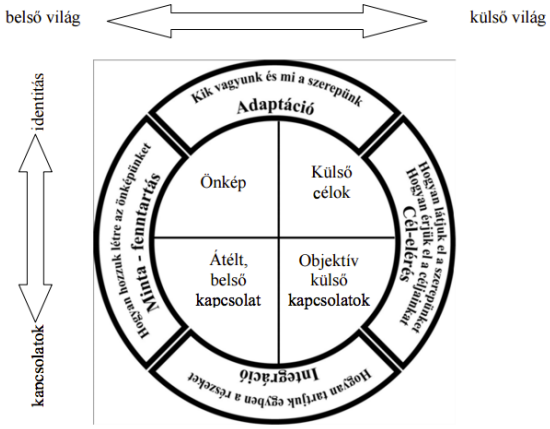
A rendszer fogalmát von Bertalanffytól vettem át (von Bertalanffy, 1979), és értelmeztem azt, a szervezetpszichológia (Bleicher 1979), vagy a szervezet és vezetéstudományra (Kast és Rosenzweig 1972; Torgersein és Weinstock 1979).

Ebben a 'rendszer' mint jelenség (phenomenon) olyan egészet (Gestalt) alkot, amelynek komplexitási foka magasabb, mint alkotórészeié, azokat minőségileg meghaladja (legtöbbször pozitív értelemben) megváltozott tulajdonságokkal rendelkezik, új entitásként kezelendő.

A rendszerekre jellemző legalább az alábbi négy kitétel:

a) egymással kölcsönös kapcsolatban álló elemek halmaza,
b) a rendszereknek célja van (teleológia),
c) valamennyi élő rendszer alapvető sajátossága, hogy összetevőik állandó változásában marad fenn,
c) és az élő rendszerek a legnagyobb valószínűtlenség (etrópia) állapotában maradnak fenn (von Bertalanffy, 1979).

Beer (1959; idézi Riester 1979:167) élő organizmushoz hasonlította a szervezetet mint rendszert, annak homeosztatikus jellege és rendkívül bonyolult valószínűségi szintje (entrópia) miatt. A szervezet, mint rendszer céljait illetően Domschitz (2014) nyomán, Koestler (2000) 'holon' fogalma és modell alapja lehet irányt mutató. Domschitz (2014), ez alapján építette fel "hét erő" modelljét, amelyben az adaptáció, a célelérés, az integráció és a minta-fenntartás nagyobb rendszer-funkciókként jelentek meg.



3. Ábra, A hét erő modellje (Domschitz 2014:37)

Szervezettudományi szempontból, a rendszerelmélet fontos fogalmai még az akarat képzés és akarat érvényesítés (Bleicher 1979), de erről majd később részletesebben beszámolok.

A rendszer, és alrendszereinek illeszkedése, az egyik fontos kérdése a sikerességnek. A sor folytatható a vállalkozás illeszkedése a környezetébe; a vállalkozás stratégiája a környezethez; a vállalkozás szervezete a stratégiához (Goold és Campell 2002) és így tovább (összefoglaló munkaként lásd: Naman és Slevin 1993).

A gazdasági rendszer endogén sajátossága (Lucas 1988), hogy megjelennek az innovációk (endogenous event - Schultz, 1980:437; Aghion, Bloom, Blundell, Griffith és Howitt, 2005). A növekvő szervezet magával van elfoglalva, minden rendszer sajátossága a tehetetlenség (inertia), amely jelentősen akadályozza a rendszerek változását, fejlődését (Hannan és Freeman 1984). Hogy mitől alakul ki ez a tehetetlenség, szervezeti bénultság nem képezi most vizsgálódásom tárgyát. Ugyanakkor a 'nem változás' mint reakcióképtelenség számos esetben volt oka a megfigyelt szervezetek gyenge működésének, és ezáltal halálának (adaptációs kompetencia hiánya, elégtelensége).

2.1.3 A schumpeteri szlogen érvényességi tartománya

A vállalkozói definícióknak könyvtárnyi az irodalma, néhány összefoglaló célú válogatott munkán keresztül tekintsük át őket (Urban 2010; Salgado-Banda 2005; McKenzie, Ugbah és Smothers 2007; Audretsch 2003; Acs és Audretsch 2010; Dabkowski 2011; Filion 1998; Low és MacMillan 1988). Herbert és Link (1989) három nagyobb iskolát azonosított a vállalkozókkal foglalkozó kutatók között. A *Német iskola*, amely főként Schumpeter és Von Thünen munkáira támaszkodott. A *Chicago iskola*, amely Knight és Schultz munkáin alapul, valamint sokat hivatkozott szerzők Mises, Kirzner, és Schackle is, akik az *Ausztriai iskolához* sorolódtak.

A vállalkozó fogalma először Cantillon (1680-1734) írásaiban jelent meg, aki megkülönböztette a földtulajdonost, a vállalkozót és a munkavállalót. Cantillon vállalkozója, aki képes létrehozni valamiféle üzleti körülményt egy jövőjében bizonytalan környezetben. Von Thünen hozzáteszi továbbá, hogy különböztessük meg a vállalkozót is a tőkéstől, aki befekteti a szükséges tőkét – persze megengedve a két kategória átfedését.

Schumpeter (1980) szerint vállalkozó az, aki kisvállalkozás tulajdonosa, aki versenyben van és jobb vezetést valósít meg, valamint új innovatív termékeket és folyamatokat vezet be (Gray, 2002:61). Olyan egyénekről írnak, akik függetlenül attól, hogy a profit, vagy non profit szektorban működnek, de egy szervezetet (értsd vállalkozást) visznek; üzleti (professzionális) viselkedésük az újításról, a növekedésről, a kockázat felvállalásáról, erőforrások újraszervezéséről, munkahelyteremtésről szól (Schumpeter, 1980; Knight 1921; Bolton, 1971; Stanworth és Gray, 1991; Storey, 2016; stb). A 'vállalkozóság' nem egy rögzített állapot, sokkal inkább egy szerep (Gartner 1988:64), és nem is szakma, ahogy azt Schumpeter (1934:78) kijelenti.

Kiterjesztve tehát, olyan egyének, akik egy vállalkozást üzemeltetnek, növekedés orientáltak, vagy aktívan menedzselik azt (Stewart és Roth 2001). Vezetői képességeikkel, a cél orientáltságon, szándékos viselkedésen keresztül, versenyhelyzetben hozzáadott értéket teremtenek és ezáltal versenyelőnyt biztosítanak szervezeteik számára. Többen, a vállalkozó egyedi megkülönböztető jeleként a lehetőségek felismeréséhez kötik (Shane és Venkataraman 2000; Eckhart és Shane 2003; Cornelissen és Clarke 2010; Shane 2000). Schumpeter (1980) úgy is definiálta a vállalkozót, mint a változás ügynökét (agents of change), aki egy új kombinációt hoz létre egy termék, vagy szolgáltatás értelmezésében, vagy a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásában (Pl.: Schultz 1975). Wenneker és Thurik (1999:46-47) definíciója szerint, a vállalkozó egyénben (és csapatában, vagy kiterjesztve szervezetében) explicit megvan a képesség és akarat, hogy új gazdasági lehetőségeket észleljen és hozzon létre (új termék, termelő folyamat, szervezeti felépítés/séma, és új termék-piac kombinációt) és új ötleteit döntéseivel, erőforrások és eszközök allokálásával képes a piacra bevezetni annak bizonytalanságai mellett.

Korábban említettem a porter-i hozzáadott értékteremtést (Porter 1990), amire most visszutalok, és kiegészítem azt az innováció fogalmával. Schumpeter nyomán, az innovációt tágan értelmezem (McKenzie, Ugbah és Smothers 2007; Hébert és Link 2006, Chikán 2008). A fogalmat nem szűkítem le kizárólag termékek innovációjára, vagy innovált szolgáltatásokra. Ehhez tartozónak sorolom a vezetés, a folyamatok újdonságát (modus operandi), a szervezeti kultúra (modus vivendi), a szervezeti innováció formáit, vagy akár az üzleti modell (Gassmann, Frankenberger, és Csik, M. 2014; Trimi és Berbegal-Mirabent 2012; George és Bock 2011; Chesbrough 2010; Teece 2010; Zott és Amit 2007; Magretta 2002) újszerűségére tett erőfeszítést is. Drucker kiemeli, hogy az innovációt a piaci visszajelzések tekintetében tudjuk csak értelmezni (Drucker 2001) és ez maga a vállalkozói tevékenység lényege (Drucker 1993). Drucker (2008:45) egyenesen úgy fogalmaz, hogy minden üzleti vállalkozásnak két alapvető célja van az innováció és a marketing. Összefoglalóan minden idesorolható, ami új fejlemény és szolgálja a vállalkozás túlélését közvetett, vagy közvetlen módon, akár spontán, akár tudatos módon állt is az elő (Csigás és Németh 2015). A vállalkozó, abban az értelemben is valódi innovátor, - szemben a bérmunkással – hogy a vállalkozó dönt és választ. Ebben az értelemben tehát, individuális megközelítésben is innovátornak tekinthetem a vállalkozót, mégsem ez innovativitása legfőbb attribútuma (McGuire 1971). A vállalkozó társadalmi csoportként is értelmezhető, innovátor funkcióban. Olyan személyek csoportja, akik fölfedeznek minden új üzleti lehetőséget, és biztos lesz köztük valaki, aki lecsap e lehetőségre.

A vállalkozók lehetőségeket látnak (pl.: Shane és Venkataraman 2000; Venkataraman 1997; Cornelissen és Clarke 2010), amelyek maguktól értetődően vélt, vagy valós asszimetrikus és/vagy hiányos információk alapján jönnek létre (Corbett 2005). A vállalkozó döntése és aktív alkotása, hogy létrejön egy rendszer adott időben és adott környezetben (Baumol 1993:198; Alvarez és Barney 2007b), amely ott valamilyen tranzakciós költség mellett profitot remél előállítani (Coase 1937). Az újítással minden esetben fellép a kockázat és annak preferenciájának kérdése is, amelyet Lopes (1987) nemes egyszerűséggel egyfajta kompromisszumként definiál a mohóság és a félelem dimenziójában. Ezen döntések, információs előnyök és az ebből adódó innovációs hatások, valamint a produkció képessége begyűrűznek a gazdaságba, ahogy arról sokat hivatkozott cikkükben Alchian és Demsetz ír (1972).

A legtöbb vállalkozó azonban, ha már megtalálta a maga lehetőségét, nem kíván azonnal újra innoválni, sőt, szeretné megtartani, fejleszteni, továbbvinni, stabilan használni azt az üzletet, amelyet megtalált magának. Akiket az új alkotásának a motivációja hajt, és létre is hozzák hozzá a megfelelő környezetet - őket ma sorozat vállalkozónak (serial entrepreneur) néven illetjük (Hyytinen és Ilmakunnas 2007; Gompers, Kovner, Lerner és Scharfstein 2006; Westhead,

Ucbasaran, Wright és Binks 2005). Ráadásul, közöttük megfigyelhető volt Gompers et al (2006) kutatásai alapján, hogy akik sikeresek, azok sikeresebbekké tudnak válni, mind vállalkozóként, mind akár befektetőként is, mert tapasztalati alapon megtanulták a leckét, amit az élet üzleti problémamegoldási órákon adott nekik. Camerer és Johnson (1997) ugyanakkor rámutat vizsgálatai alapján, hogy a korábbi tapasztalat például döntésekben nem mindig vezet jobb döntésekhez. Ahogy Polányi (1967) mondta, ez az implicit jellegű tudás, a legtöbbször nem kodifikált tudás eleme a cselekményeinknek.

Mielőtt belekezdek módszeresen felderíteni a vállalkozásban megjelenő alapszerepeket, érdemes még egy kört szánni arra, hogy a vállalkozó és az innovátor, valamint az inventor között mi is a különbség. Számtalanszor megfigyelhettük, hogy ezek a szerepek is jelentősen átfedik egymást egy-egy személyben (Stiglitz 1989; Weick és Eakin 2005). Sajnos azonban az is kiderült, hogy aki kiváló az egyikben, a másikban jelentősen alul maradhat; azon kevés csodabogarakat kivéve, akik valamilyen 'hiba' miatt ebben és abban a szerepben is jól tudnak teljesíteni. Az inventor az az erősen technikai beállítottságú kreatív egyén, aki magas képzettséggel bír saját területén, de az üzlethez, marketinghoz már kevéssé ért, általában izolálva dolgozik a többiektől. Sim, Griffin, Price, & Vojak (2007) megkülönböztet még Bajnok (champion) szerepet (Schon, 1963 nyomán) is többek között, aki rendelkezik a megfelelő piaci és marketing ismeretekkel, ami fontos, hogy a termék a piacig eljusson (később még szó esik majd a 'hős' szereplőről is). A 'Bajnoknak' nem erőssége, hogy kitalál teljesen új dolgokat, sokkal inkább illeszti a meglévő dolgokat a piachoz, de azt újszerűen teszi. Sim et al (2007) őket mind innovátornak hívja, azaz azokat akik hozzájárulnak valamilyen formában is ahhoz, hogy egy teljesen új termék/szolgáltatás megteremtődjön és eljusson a piacig, ott a vásárlókig. Az út rögösségéről, és szépségeiről (Govindarajan és Trimble 2010) ír könyvükben. Dyer, Gregersen és Christensen (2009) pontosította kutatásaival, hogy miben is áll az innovátorok öt megkülönböztető ismertető jegye, amely a kiemelkedő teljesítményüknek az alapja. Az innovátor DNS-ben úgy tűnik a következő elemek rögzültek, amelyek sikerességre vezethetik őket:

1. Asszociál; 2. Kérdez; 3. Megfigyel, kísérletezik; 4. Hálózatosodik; és 5. gyakorol és gyakorol és gyakorol

2.2 A VÁLLALKOZÓ

2.2.1 A vállalkozó szerepei

Mihael E. Gerber (2007) nagysikerű könyvében, három szerepet differenciál a vállalkozókra vonatkoztatva: a szakembert, vállalkozót és menedzsert. Mások a vállalkozó szerepeit: a vállalkozó (Minniti és Bygrave 2001), a menedzser (Minniti és Bygrave 2001) és a befektető (Alvarez és Barney 2005) kategóriákba sorolják (Gartner, Starr és Bhat, 1999; Cuervo, Ribeiro és Roig 2007; Mathias és Williams 2017). Carland, Hoy, Boulton és Carland (1984) cikkében azt

javasolja, hogy a kivállalkozás tulajdonosokat meg kell különböztetni a vállalkozóktól (és még Rauch és Frese 2000). Acs (2006) és más művekben (Block, Kohn, Miller és Ullric 2015) megkülönböztetik még a kényszervállalkozókat, akik "nincs jobb, nincs más lehetőségem" alapon lettek vállalkozók. Róluk, alapvetően több vizsgálat is kimutatta, hogy nincs értékelhető hasznuk a gazdaság fejlődésében (Acs és Varga 2005), továbbá azt is, hogy jelentősen másképpen döntenek stratégiai kérdésekben és a szervezet megvalósításban is (Block et al 2015). Miner (1996) pszichológiai jellemzők mentén négy vállalkozás tulajdonos kategóriát hozott létre. Megkülönböztette, a személyes célkitűzőket (1); a szuperértékesítőket (2); a valódi menedzsereket (3); és a szakértő ötlet generálót (4).

Fontosnak tartom, a szerepek differenciálását és tudatosítását, mert egyrészről azonosulási következményei vannak, amelyek különböző döntési és viselkedési következményeket okoznak adott helyzetben (amelyeket egyébként a társas közeg el is vár)(Merton 1957; Davidsson és Honig 2003). Azaz, ugyanazt a helyzetet, ugyanaz az aktor attól függően, hogy melyik szerepben érzi magát éppen, más és más döntési és viselkedési reakciókkal reagál le (Leavitt, Reynolds, Barnes, Schilpzand és Hannah 2012). Ezen szerepek megélése akár konfliktusba is kerülhetnek egymással (Goffman 1999) és ez fontos momentum, hiszen befolyásolja a döntéseiket és viselkedésüket. Nehezíti a helyzetet, hogy magunkat figyelve (önészlelés elmélete - Bem 1967, 1972) arra jutott Thaler (1980), hogy rövid és hosszú távú preferenciáink is összeütközésbe kerülhetnek, amely felveti annak a lehetőségét, hogy önmagunkat is ketté bonthajtuk észlelés szintjén egy tervező- és egy cselekvő énre.

A vállalkozó és menedzser, nem ugyanannak a személynek kétféle megnevezése, nem ugyanannak a szerepnek két megközelítése, hanem szemléletükben, tevékenységükben, attitűdjeikben igencsak eltérő figurák (Gray 2002; Szirmai és Németh 2005). Úgy tűnik, hogy még személyiség jegyeikben is bizonyítottan különböznek (Big Five alapon kutattak, négy dimenzióban is különbséget mutattak ki, igaz nem szignifikáns eredményekkel: Zhao és Seibert 2006). Leutner, Ahmetoglu, Akhtar és Chamorro-Premuzic (2014) ezzel szemben szintén Big5 és más eszközökkel szignifikáns eredményeket talált, amelyeket vállalkozók sikerességének prediktivitására javasolnak használni. Érdemes rendszerezetten áttekinteni, miben különbözik egymástól vállalkozó és menedzser, majd később bonyolítsuk a kérdést a tulajdonos szereppel, amely mint tudjuk Steward és Roth (2001) (lásd még: Fama 1980) tanulmányaikból, még ezektől is eltérő döntési és kockázatvállalási mintázatot hoznak.

Mitchell és társai (2007), egy vizsgálatukban rámutattak, hogy a vállalkozók saját magukat különbözőnek látják másokhoz képest gondolkodásukban és viselkedésükben is. Kutatások megerősítve bemutatják ezt az intuíciót, hogy a vállalkozók különböznek másoktól, de még akár a menedzserektől is (Kalkan és Kaygusuz 2012).

Különbséget mutattak ki például a kockáztatási hajlandóságban (Stewart és Roth 2001), értékeikben (Conger, York és Wry 2012), a személyiségükben (Brandstätter 2011; Baum, Locke és Smith 2001; Baum és Locke 2004; Begley és Boyd, 1987; Németh és Kis-Tamás 2015), teljesítmény és sikeresség észlelésükben (Fisher, Maritz és Lobo 2014), motivációjukban (Shane, Locke és Collins 2012) és képességeikben is (Mitchelmore és Rowley 2010; Gompers, Kovner, Lerner és Scharfstein 2006; Alvarez és Busenitz, 2001; Baron 1998). Megfigyelhetőek voltak még a különbségek a gondolkodási mintázatukban (Sánchez 2012; Baron 2000; Shaver és Scott 1991), ahogyan ehhez kapcsolódóan a kognitív torzításaikban és heurisztikáikban is (Busenitz és Barney 1997; Simon, Houghton és Aquino 2000, Hámori 2002).

Ahogy Argyris (1998) rámutatott, nem mindenki érzi magát komfortosan egy felhatalmazó környezetben. Márpedig a vállalkozóvá válás, maga a 'magad ura vagy' életérzés. Megjelenik a szakirodalomban a szenvedély (entrepreneurial passion), lelkesedés (enthusiasm) (Cardon és Kirk 2015; Cardon, Wincent, Singh és Drnovsek 2009; Baron 2008; Baum és Locke 2004), mint vállalkozói jellemző, ami különösen fontos szerepet kap a későbbiekben. Mások, (pl.: Wiklund és Sheperd 2005; Frese és Gielnik 2014; Drnovšek, Slavec és Cardon 2014) például vállalkozói orientációról beszélnek, amelynek egyértelmű kapcsolatot tudnak be a vállalkozás teljesítményével.

2.2.1.1 A vállalkozó

A vállalkozó, nem a leghatékonyabb szereplője a gazdasági rendszerek fejlődésének (Cipolla 1981:120; id:Wennecker és Thurik 1999), de elengedhetetlenül a fennmaradás előfeltétele (Drucker 2001) és szükséges kelléke. A közgazdaságtan egyik újkori nagy vitája, hogy a piac mennyire kijátszható, azaz, hogy van-e ingyen ebéd. A hatékony piac hipotézis (Efficient Market Hypothesis) alapján mindenki racionálisan dönt, és mindig csak az optimális ('igaz' "az áraknak mindig igazuk van") árak jelennének meg a piacon (Barberis és Thaler 2003; Thaler 2016; Peng és Heath 1996). Azonban, ahogy látjuk mindig is voltak vállalkozók, akik vélhetően nem olvasták ezen elméleteket, és mindig találtak egy még optimálisabb (igazabb) árat (vagy optimális árat módosító tényezőt), vagy indokot arra, hogy belevágjanak tevékenységeikbe. Egy másik olvasatban, a vállalkozó az alternatív költségekre tekintve, ideértve az idő eltöltését is, nem találta vonzóbbnak az alternatívákat - a vállalkozást találták vonzóbbnak (Scitovsky 1990). Akerlof és Schiller (2016) szerint a vállalkozó befolyásolja, sőt manipulálja a piacot - ezzel módosítva a piac 'igazság tartalmát'. Engem mindig is az 'azt módosító' tényezők és indokok érdekeltek a legjobban, erre tehát a későbbiekben visszatérek.

Vállalkozó az, akinek hajlama van a körülötte lévő világ jelenségeit lehetőségként detektálni. A vállalkozó, a lehetőségeket felismeri, felfedezi, létrehozza, (Sarasvathy, Dew, Velamuri és

Venkataraman 2003) és azokat profittermelési lehetőségként értelmezi (Dyer et al 2008) adott tranzakciós költségek mellett. Dönt arról, hogy adott kockázat mellett, kockázatot vállal (Brockhaus 1980), erőforrásokat rendel a lehetőség profitorientált kiaknázására. Knight (1921) hozzáteszi azt is, hogy a vállalkozóban megvan még az akció belső kényszere (disposition to act), hogy egy kiszámíthatatlan környezetben is belefog a lehetőség kiaknázásába (Mintzberg és Waters 1982). A vállalkozó gondolkodású emberek adott helyzeteket másképpen detektálnak, és értékelnek ki. Más és más kockázatokat látnak benne (társadalmi kultúrák, de szubkultúra szinten is – Hofstede és Hofstede 2008) és a megvalósításra is másképpen reagálnak (Bonnet, Brau, Cussy és Auray 2008; Sarasvathy 2001). Rauch és Frese (2000) kutató páros, több művében is kitért arra, hogy a nemzeti kultúrák és értékrendek jelentős különbségeket okoznak a vállalkozók mérésében. Írországban, például a vállalkozói sikerességre negatív hatással van a tervezés folyamata, igaz, náluk van a legalacsonyabb bizonytalanság kerülés. Ezzel szemben, a németországi tapasztalatok, hogy a tervezés igen pozitív hatással bír a sikerességre. Náluk, a bizonytalanság kerülés magasabb szinten van, mutat rá Hofstede és Hofstede (2008). Ezen esetekben még csak a tervezésről szóltam, és nem beszéltünk a tevékenységre váltásról, ahol szintén más és más a profit nagyságának és minőségének a vonzósága, ami miatt elkezdődik a valódi aktivitás. A vállalkozó kockázatokat lát és értékel, valamint jövőbeli eredményekkel/veszteségekkel számol (Kahneman és Tversky 1979; Tversky és Kahneman 1974). Pont ennek az értékelő (nevezzük keretezésnek/framing Tversky és Kahneman 1981; Levin, Gaeth, Schreiber és Lauriola 2002) mechanizmusnak a folyamata (torzításai) és végeredménye, hogy elkezdi, avagy sem. Ha belekezd, akkor az implementálási képesség adja meg a gazdasági élet varianciáját. Ahogy Levin et al (2002) rámutat, három spektrumban is keretezzük - újraértelmezzük a körülöttünk lévő világot, attitűdjeinkben, céljainkban és kockázat észlelésünkben. Számtalan vállalkozói megközelítés tehát, mind a lehetőségek felismeréséről és kiaknázásáról, az innovációról és változások generálásáról és menedzseléséről és érték létrehozásáról szól (Gartner 1988, 1990; Kuratko 2007; McKenzie, Ugbah és Smothers 2007; Sarasvathy 2001; Schumpeter 1980; Begley és Boyd 1987; Shane és Venkataraman, 2000; Shane 2000; Blanchflower és Oswald 1998). Fontos kiemelni, hogy ebből a szempontból ezen aktivitások mint a személyiség egyes funkcióiként jelennek meg (Kuratko 2007; McKenzie, Ugbah és Smothers 2007; Lukovszki 2011).

A klasszikus értelemben vett vállalkozót, a lehetőségek motiválják (opportunity driven), így schumpeteri értelemben talán csak a sorozat vállalkozókra (serial) igaz, hogy folytonosan és fáradhatatlanul keresik a lehetőségeket, amelyeket igyekeznek kiaknázni. Azonban a lehetőségen és annak kockázatának beárazásán túl fontos, hogy lépjen is vállalkozónk és elkezdődjön a valódi vállalkozási folyamat. Létrejön belőle a szervezet (bármilyen formában). Az egyik

legfontosabb folyamatként emeli ki, klasszikussá vált cikkében Sarasvathy (2001), hogy hogyan lesz az ötletből, vágyakból szervezeti, piaci, iparági mesterséges objektum.

Az innováció a szervezetben is megjelenhet. Lippman és Rumelt (2003:1085), az üzletvezetés (business management) szívének nevezte a stratégia megalkotást, értékelést, manipulációt, adminisztrációt és a be nem árazott speciális erőforrások hatékony alkalmazását, amelyek szintén vállalkozói és már menedzseri gondolkodást igényelnek.

Tekintsünk el a kényszerből vállalkozóvá váló emberektől (Lukovszki 2011; Hofmeister Tóth, Kopfer-Rácz és Sas 2015), vagy a 'véletlenül' vállalkozóvá vált emberektől (one shot), akiknek kizárólag az adott helyzet volt annyira vonzó, hogy vállalkozást kezdtek el. Utóbbiakat a szakirodalom, opportunista vállalkozók néven illeti (Reynolds, Camp, Bygrave, Autio és Hay 2002). A többi esetben inkább beszélhetünk egy adott helyzet kihasználásáról, amelyet persze folyamatosan a környezetre kell szabni. Ez azonban már átvezet a vállalkozói/üzlettulajdonos/ menedzser tudáselemhez, a változások kezelésének kompetenciájához.

A legtöbb esetben, mint az Gray (2002) kutatásaiból kiderül, saját karrierjük szempontjából azaz a "függetlenség és saját magam ura" vagyok érzés miatt lesznek vállalkozók. A másik vezető indok/motivátor tényező a "pénz keresni", valamint a "biztosítani a jövőt". A stratégiai célok amikre hivatkoznak a vállalkozás tulajdonosok szintén figyelemre méltóak.

2. Táblázat Főbb karrier szempontok a vállalkozás indításához (Gray 2002:66) fordítás: NGT

Karrier szempont			
%	1990	1996	1999
"függetlenség és saját magam ura"	50	52	46
"pénz keresni"	19	16	17
"biztosítani a jövőt"	9	10	14
N=	1349	753	1121

3. Táblázat Vállalkozók stratégiai céljai (Gray 2002:66) fordítás: NGT

Stratégiai célok			
%	1990	1996	1999
"kívánt életszínvonal és életstílus elérése"	30	35	33
"vagyont felhalmozni a jövőre és a családnak"	16	15	21
"növelni a profitot"	21	21	17
"innoválni/fejleszteni új terméket"	-	7	5
"növelni az eladásokat"	7	6	5
N=	1349	753	1121

A "kívánt életszínvonal és életstílus elérése", valamint "vagyont felhalmozni a jövőre és a családnak". Érdekes, hogy csak a lista aljára fért fel a klasszikus schumpeteri vállalkozói stratégiai célok "növelni a profitot", "innoválni/fejleszteni új terméket" és "növelni az eladásokat".

Ezen eredmények megerősítik, azt a korai szakirodalomban elterjedt álláspontot, hogy vállalkozást valamilyen gazdasági céllal hozunk létre (hivatkozik erre Carsrud és Brännback 2009). Ugyanakkor a növekedés már nem ennyire célja a vállalkozások többségének mutat rá erre Gray (2002), amikor rákérdezett a növekedés vágyára, illetve az ezzel kapcsolatos averziókra.

Itt is (vállalkozóvá válás motivációja témakörében) megjelenik természetesen az adott kultúra,

sőt iparági kultúra jellemző viselkedés mintázata, amely a társas-társadalmi szintű elvárásokból táplálkozik (Kwon és Arenius 2010; Hansen és Bird 1997; Fauchart és Gruber 2011).

4. Táblázat Vállalkozók növekedési szándékai (Gray 2002:67) fordította: NGT

Növekedési szándék				
	1991	1995	1996	1999
Növekedés orientáció	37	62	33	41
Növekedés averzió	38	30	37	23
Exit/eladás/egyesülés/más	25	9	30	36
Minta (n)	1719	2517	753	1121

A kulturális tényezőre mutattak rá, Hofmeister Tóth, Kopfer-Rác és Sas (2015) is kutatásukban, ahol magyar mintán azt találták, hogy a megkérdezettek inkább a vállalkozás tulajdonlásában érdekeltek (small business owner orientation), mint a vállalkozás folyamatában. Azaz, a klasszikus (schumpeteri) vállalkozóval szemben nem a profit maximalizálás a céljuk, hanem a személyes jólét igényeiket kívánják kielégíteni ezen tevékenységen keresztül.

A vállalkozóvá válás esetében felmerül tehát, hogy ez egyszerűen csak egy társadalmi mintázat, hova tovább vágyott társadalmi státusszal járó szerep (Elster 1997, Hámori 2002), ami szintén motiválhatja a vállalkozóvá válást (Bird, 2014 jegyzi meg Crowne és Marlowe (1960) munkája nyomán). Scitovsky (1990) is rámutatott arra, hogy a profitmaximalizálás nem feltétlenül jelenik meg a legtöbb vállalkozás esetében. Sokkal inkább figyelhető meg, hogy a szabad időből és a pénzjövedelemből (és akár más már korábban is említett egyéni és társas társadalmi motivátorokból/megerősítőkből) együttesen származó össz-megelégedettségi szintet maximalizálják, ami közel sem egyezik a profitmaximalizálás görbéivel. Ebből adódóan miért is lenne per se (magától értetődő), hogy a vállalkozásnak növekednie kell (Davidsson 1991; Gray, 1998; Storey 2016). Ahogy Schumacher (1991:41) alapművében megjegyzi, „a gazdasági növekedés, - terjeszkedés a modern társadalmak nem állandó témájává, hanem a rögeszméjévé vált...”. E szerint a növekedésre való törekvés egy szociálisan tanult igény beteljesítése, egy szociális kívánatossági torzítás eredménye (Crow és Marlowe 1960). Schumacher (1991:151) tovább megy: „A materializmuson alapuló folyton növekedést igénylő életmód korlátos felülről, várható élettartama annál rövidebb, minél sikeresebben valósítja meg a célül kitűzött terjeszkedést”. Fauchart és Gruber (2011), befektetők/alapítókat vizsgálva észrevette, hogy a legtöbb esetben nem is pénzügyi, vagy vállalatméret értelemben akarnak növekedni elsődlegesen. Sokkal inkább szerettek volna valamit jobbá, minőségibbé, egyszerűbbé tenni. Ez alapján, az alapítókat három kategóriába sorolták viselkedésük és identifikációjuk alapján (Darwinians, Communitarians, Missionaries).

Nem lehet elmenni az örök, és kihagyhatatlan kérdés mellett, hogy születik a vállalkozó, vagy azzá válik, hova tovább nevelhető-e (pl.: Szerb 2003; Kalkan és Kaygusuz 2012; Rodrigues, Dinis, do Paço, Ferreira és Raposo 2012)? A válasz komplex és sok tényező szükséges hozzá. Így a válasz megadásának magát ezen disszertációt tekintem. A rövid válasz azonban a

szakirodalmi kutatás alapján, hogy néhány eleme tanulható, néhány eleme viszont nem igazán fejleszthető a vállalkozói látásmódnak, gondolkodásnak (mint például a kockázatvállalás - Rodrigues et al. 2012:88).

2.2.1.2 A menedzser

Vezetési definícióknak könyvtárnyi a szakirodalma. Néhány munkadefiníciót és modellt választottam, amelyeket a legrelevánsabbnak tartottam a hipotézis tárgyalásához.

A hatékonyság a vezető munkaköri kötelessége jegyzi meg Drucker (1991:11), amely szerep egy aktív cselekvőt feltételez (Argyris 1971). Ebből, informatívan következik az is, hogy a szerep birtoklásától még nem leszünk vezetők. A formális vezetői szerep ellátásához természetesen kell a szereppel járó formális hatalom is, de ugyanakkor a szervezeti szociodinamikai térben megfigyelhető az ún. informális rendszer is, ahol már a képesség, szimpátia és hitelesség alapon történik a kiválasztódás az informális vezetői szerepre (Moreno és Moreno 1969; Mérei 1969; Barabási 2016 és mások).

Renko, El Tarabishy, Carsrud, és Brännback (2015) cikkükben rámutattak, hogy egy vezetői és akár munkatársi szerepben lévő ember is tud vállalkozó módra működni. Ez fordítva is igaz lehet, ugyanakkor Wasserman (2003) és később Adams, Almeida és Ferreira (2009) rámutat arra, hogy az újonnan alapított vállalkozások esetében a vállalkozás sikerességük nagyban függ attól, hogy az alapító-ügyvezetőt mikor sikerül visszahívni. Szerb (2003) is felteszi tanulmányában a kérdést, hol a határ a vállalkozó és menedzser között?

Dornai Erika (2003:545-546) azt javasolta, hogy a vezetési definíciókat csoportosítsuk a vezető személye, a tevékenysége, illetve a hatalom birtoklása szempontjából. Az egyik legtöbbet hivatkozott felfogás Fayol nyomán (1984), a vezetők négy funkciója egy szervezetben a tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés (Davis 1940:35-36; idézi Torgersen és Weinstock 1979:18). Ezzel szemben, Senge (1996) a tanuló szervezet modell egyik meghatározó alakja azt állítja, hogy vezetésről nem is lehet igazából beszélni - legfeljebb támogatásról, vagy szolgálatról (Greenleaf és Spears 2002).

A vezetés egy folyamat, amelyben a csoport tagjai megengedik, hogy befolyásolják és motiválják őket a csoport céljának elérése érdekében (Forsyth 1990; idézi Smith és Mackie 2002:762). Hahn (1979:305) egyesenesen úgy fogalmaz, hogy a vezetés tevékenysége nem más, mint akarat-képzés és akarat-érvényesítés.

A menedzser feladata, hogy erőforrásokat allokáljon a szervezeti célok leghatékonyabb elérésének érdekében. Csoport és szervezeti szinten megfigyelték a motivációs és koordinációs veszteség jelenségeket (Hewstone et al 2007:355-361). A menedzselőnek alapvetően nem csak a feladatmegoldás, de a csoport kezelése is a feladata a teljesítmény elérése érdekében. Itt érhető

tetten, Gerber lengendássá vált frappáns mondása: „A vállalkozásodon dolgozz és ne a vállalkozásodban dolgozz!" (Gerber 2007:22). A menedzselési képességeket a befektetők vizsgálják a legtöbbet piaci környezetben (Zacharakis és Meyer 2000). A menedzsment feladatok és funkció ellátásához más kompetencia profillal kell rendelkezni, mint a más szerepet ellátóknak. Charan, Drotter és Noel (2010) nagyhatású könyvében egyre növekedő szervezetek példáján keresztül mutatják be, − ahol egyre több vezetési szint jelenik meg, és minden egyes szinten új és más minőségű kompetenciákra van szüksége a munkatársnak ahhoz, hogy jól ellássa a szerepét és a szerephez köthető feladataikat. Hofstatter (1969) kimondta, hogy a vezetés egy interaktív cselekmény. Négy meghatározó Kontingencia elmélet született, amelyek egyre fontosabbak lettek a menedzsment tudományban (Venkatraman 1989). Az egyik ilyen nagyhatású modell a vezetés helyzetfüggő mivoltára mutat rá (Hersey és Blanchard 1993). Ezen kategóriája a vezetési modelleknek azért izgalmas, mert figyelembe veszi a környezeti és intraperszonális tényezőket (Fiedler 2015).

Zelaznik nyomán (1977), Kotter (1990) különbséget tesz menedzselés (management) és vezetés/irányítás[7] (leadership) között. A menedzselést (menedzser végzi) olyan folyamatok összességeként határozza meg, mint egy bonyolult rendszer zökkenőmentes működtetését. Ennek a tevékenységnek a legfontosabb részfolyamatai a tervezés, ellenőrzés, költségvetés készítése, problémamegoldás. Az irányító (Leader) vezető pedig a szervezet környezethez való alakításáért felel. Jövőképet alkot és az embereket megnyeri, hogy közösen elérjék azt (Kotter i.m.). A már említett Renko és kutatótársai (2015) által alkotott vállalkozó vezető (entrepreneurial leader) kibővíti és pontosítja a növekedés orientált vezető profilját, amelyet ENTRELEAD-nek neveztek el (a Vállalkozó kompetenciái résznél térek ki rá részletesebben). A kompetenciáknál azonban meg kell említeni a Peter-elvet (Peter és Hull 1989), amely kimondja, hogy mindenki eléri azt a vezetői hierarchia szintet, ahol inkompetenssé válik, ami előállhat a vállalkozás növekedéséből is. Folyamatában csúszhatunk olyan helyzetbe, amit már kezelni nem vagyunk képesek, de nem észleltük, hogy megváltozott a helyzet, így nincs tudásunk arról, hogy nem jól működünk. A legtöbb vezető kedveli a komfortot, ezért ritkán akarnak új technológiai, szervezeti változásokban részt venni (Elrod II és Tippet 2002), vagy új megoldásokat keresni (Cyert és March 1992). Többek között ez képezi az alapját a szervezeti ellenállásnak is.

A klasszikus szervezeti modellekben egy menedzser/menedzsment irányítja a rendszert, hogy az hatékonyan működjön. Vannak újszerű szervezeti modellek és szervezeti kultúrák, ahol ezt a funkciót felválltva, vagy közösségivé téve látják el a tagok (például Holakrácia – Bernstein, Bunch, Canner és Lee 2016).

[7] nem ez a legjobb szó rá, egyfajta motiváló vezér, felhatalmazó vezető, lenne szellemiségében jobb fogalom

Hogy működnek a menedzsment eszközök? Erre Bloom, Eifert, Mahajan, McKenzie és Roberts (2013) cikke ad empirikus választ, ahol menedzsment fejlesztésen átesett cégeket hasonlítottak össze olyan cégekkel, ahol ez nem történt meg. Pénzügyi mutatókon keresztül mutatták be az eredményt, amely azt mutatta, hogy 17%-al jobban teljesítettek a menedzsment fejlesztésen átesett cégek. 38 féle menedzsment beavatkozási technikát azonosítottak a kutatás során, amelyek öt nagyobb területbe sorolhatóak:

1. Termelés operativitás fejlesztés
2. Minőség kontroll fejlesztés
3. Leltározás fejlesztés
4. Emberi erőforrás menedzsment fejlesztése
5. Eladás és rendelés menedzsment fejlesztés

Egy korábbi kutatás (Nohria, Joyce és Roberts 2003) kiemeli, hogy nagyjából mindegy is, milyen menedzsment eszközzel dolgozunk (több, mint 200 menedzsment eszközt, gyakorlatot azonosítottak), a menedzsment jó működése átlagosan 14%-nyi varianciát okoz a szervezeti teljesítményben. A lényeg, hogy nyolc területre konzekvensen figyeljünk oda és alkalmazzunk valamilyen módszertant megfelelően. Az elsődlegesek esetében, mind a négy területre, a másodlagos területekből legalább kettőre.

Elsődleges területek: Stratégia, Kultúra, Struktúra, Megvalósítás

Másodlagos területek: Tehetség, Vezetés, Innováció, Fúziók és partnerek

Ezekkel a modellekkel és menedzsment eszközökkel hatékonyabb szervezeteket tudunk építeni, amelyek jobban képesek reagálni a változásokra, amelyek egyre csak gyorsulnak. A megépítésen túl a szervezetek folyamatos alkalmazkodásást is biztosítani kell, amelyhez szintén kifejlődtek a módszertanok, amelyet Németh (2016) összefoglalt. Harpst (2010) azonban megjegyezte, a szervezeti kiválóság a kiegyensúlyozottságot és kiszámíthatóságot biztosítja, de ezzel csökkenti a kísérletezést, ami fontos lenne a változó környezethez való alkalmazkodásban. Ma már többen arról beszélnek, hogy a következő időszak a vállalkozó szellemű embereknek fog kedvezni, mert egy ún. VUCA[8] világba (VUCA World; Whiteman 1998) érkezünk nem is olyan lassan (Obschonka, Hakkarainen, Lonka, és Salmela-Aro 2017). A vállalkozó szellemű vezető, aki innováció orientált és képes megteremteni a szervezetben is ezt a szellemet a folyamatok és szervezeti kultúrával, amit kialakít (Jones és Crompton 2009). Drucker (1993) már 30 éve kijelentette, hogy elmozdulás lesz a vállalatvezetői magatartásban a vállalkozó vezető irányba. A bizonytalanság érzéséhez hozzájárul, hogy egyre több helyzetben ismerjük fel, hogy megjelennek a "fekete hattyúk", azaz egy megrendítően váratlan jelenség/hatás (Taleb 2012). Egyébként ezt a koncepciót megfordítva is használhatjuk, azaz vállalkozásaink ötletei arra

[8] Volantility; Uncertainty; Complexity; Ambiguity

törekednek, hogy fekete hattyúk lehessenek. Ekkor van esélyük a lehető legnagyobb hatást elérni társadalmi és gazdasági szempontból.

2.2.1.3 A befektető

Ahogy fentebb jeleztem, megkülönböztettem a vállalkozókat a befektetőktől, annak ellenére, hogy sokszor ezeket a szerepeket ugyanaz a személy tölti be. Lazear (2004) is ezt írja, hogy a túlnyomó esetben a tőkét (a kezdő tőkét biztosan) a vállalkozó teszi be. A magyar kisvállalkozók többsége is a saját vállalkozásában teremt munkahelyet magának, és jó esetben miközben jogilag és gazdaságilag is vállalkozó, valójában menedzsere saját cégének is, tehát mindhárom (vállalkozó, menedzser, befektető), valószínűsíthetőleg mind a négy (és szakember) szerepet egyszemélyben tölti be. Folta (2007:98) azt írja, hogy egy vállalkozás indítása, azaz a befektési döntés minden esetben vállalkozói kockázattal és az alternatív költségekkel társul.

A differenciálást azért vetettem fel, mert a szakirodalomban talált kutatások (pl.: Jensen 2008; Rappaport 2002) és a saját kutatási tapasztalataim alapján is a befektető a többi szerephez képest más elveket részesít előnyben a döntéshozatala során. Ezzel befolyásolva a vizsgálat tárgyába állított kkv szektor aktorait. Természetesen ennek a jelenségnek ott van jelentősége, ahol a vállalkozások nemcsak fedezik a család munkával való ellátását, és ebből adódó megélhetéséről gondoskodnak, hanem keletkezik jelentős diszkrecionális vagyon (nemcsak jövedelem, hanem vagyon mennyiségű, tőkemennyiségű pénzösszeg). Ha a vállalkozásba külső (idegen) tőke érkezik befektetés formájában, szintén fontossá válik a szerepek differenciálása.

Az alábbiakban a szervezeten kívüli tőkével rendelkező, de vállalkozásokba fektető kockázati tőkésről fogok értekezni.

Low és MacMillan (1988:156) a befektetők cégirányítás átvételével kapcsolatban epésen megjegyzi, hogy mindegyik vállalkozásnak megvan a sikerhez szükséges kulcsa, hacsak egy befektető ki nem "nyírja" azt, miközben átnézi és optimalizálni próbálja a céget.

A befektetők sajátos döntési mechanizmust alkalmaznak, amelyekben mint minden más döntéshozatali processzusban megvannak a sajátosan jellemző torzulások, amelyek viselkedéseikben is természetesen megjelennek. Például: de Ávila, Oliveira, Ávila és Malaquias 2016; Cronqvist és Siegel 2014; Baker és Ricciardi 2014; Johnson, Blumstein, Fowler és Haselton 2013; Fried és Hisrich 1994.

Kockázati tőke befektetőket vizsgálva Tyebjee és Bruno (1984) főként visszautasított ajánlatokat vizsgálva azt találta, hogy a befektetői viselkedésben a kockázatok észlelése főként a vizsgált cég megbukásának esélyeihez kötődött, míg a befektetés megtérülés a cég profitabilitásához kötődött. Hellmann és Puri (2002) rámutat arra, hogy a kockázati tőkés, aki bevonódik a vállalkozás működésében nagyban hozzájárulhat tapasztalatával a működés optimalizálásához,

ami a szervezet életképességét jelentősen képes javítani. Franke, Gruber, Harhoff és Henkel (2008) egy tanulmányában a befektetői kritériumokat járta körbe, kifejezetten a startup csapatokat fókuszba állítva. Azt találták a szakirodalmat áttekintve, és empirikus kutatást végezve, hogy az összeállt csapat tekintetében a legfontosabb az iparági tapasztalat, valamint pozitív a korreláció abban, hogy a csapattagok dolgoztak e már együtt korábban (vagy legalább ismerték egymást régebbről). A befektető pont az iparági tapasztlatot hozhatja be a rendszerbe.

2.2.1.4 A szakember

A tapasztalatok alapján a vállalkozások alapításának egyik motivációja, hogy jobb munkahelyet akarnak magunknak, mint ahol eddig dolgoztak (Carsrud és Brännback 2014; Burke, FitzRoy és Nolan 2008). Az is reális feltételezés, hogy esetleg az eddigi munkájukhoz képest szeretnének nagyobb teret maguknak, egyfajta munkakör bővítést végrehajtva ezzel, ahogy ezt Hackman és Oldham (1976) híressé vált tanulmányában javasolja. Ugyanakkor azt is fel kell ismernünk, hogy a többség nem vágyik nagyobb felelősségre, és nem szeretné kiterjeszteni a már megszerzett kompetenciát.

Sokszor megírt tény, hogy a vezetés egy másik szakma, tehát itt a szakembernek meg kell tanulni, hogy hogyan kell vezetni, ahogy erre rámutatott Moor és Davis (2004) kiváló tanulmányban, amely a Szilícium völgy vállalkozóiról szól.

2.2.1.5 A feltaláló és a producer (az inventor és az innovátor)

A feltalálót (inventor) úgy definiáltam, mint aki létrehoz valami újdonságot. Ehhez képest a innovátor, vagy producer szerepe inkább olyan szervezeti (lokális ökoszisztémát) körülményeket hoz létre (erőforrásokat biztosít, szervez, megteremti a hangulatot, kultúrát, támogatást ad minden értelemben), hogy az ötletből eljussunk a piacig.

A két szerep különbözőségére szeretnék rámutatni (Greathouse 2012; Hámori 2012): ezen szerepek összeütközésbe kerülnek döntéshozatali, és működtetési, irányítási szempontból. Kutatásunkból idézett példa, hogy az alapító (inventor alkat) aki a napi működésben is a vezető − lezár lehetőségeket a szervezet és a munkatársak előtt. Aminek oka lehet kompetencia hiánya, kockázat kerülési hajlandósága, vagy csak érdektelenség - a részéről. Emiatt nem történnek meg dolgok a szervezetben, amelyek a működéshez szükségesek. A feltalálókat általában adott problémák megoldása foglalkoztatja. A szervezeti jelenségek és az ott található problémák általában kiesnek az ő érdeklődési körükből.

Arról is essen szó, hogy a két szereplő képes termék, vagy szolgáltatás (esetleg technológiai eljárás), avagy szervezeti jellegű (termelési eljárás, marketing módszer, értékesítési piac,

beszerzési piac, szervezeti megoldás, szervezeti felépítés, stb) (Chikán 2008, lásd még Oslo-, OECD és Frascati kézikönyvek[9]) innovációt létrehozni.

2.2.1.6 Kevert szerepek

Vegytisztán a felsorolt szerepek (vállalkozó, menedzser, befektető, szakember, feltaláló, producer) szerepek talán csak a tankönyvek lapjain jelennek meg. Azonban ahogy Goffman (1981) nagy hatású munkájában megjelenik, társadalmi szerepeink sokszor konfliktusba kerülnek egymással, valamint szereptévesztéseink által konfliktus alakulhat ki az aktor és a közösség között is. A probléma leginkább a szerepek ütközésével kapcsolatban abból adódik, hogy nem tudatosodik az aktorban, hogy melyik szerep hogyan működik, mik a szándékai (célja, motivációja) és később az adott viselkedésre (vagy ezt megelőző döntésre) kapott reakciók nem azok, amiket elvárt az aktor. A szerepek a vállalkozásban olykor egymással nem összeegyeztethető céllal és motivációs háttérrel bírnak.

Érdekes még Wennekers és Thurik (1999) osztályozása a szerepek tekintetében, ahol a klasszikus schumpeteri értelemben vett vállalkozót (önfoglalkoztató) megkülönböztetik a szintén önfoglalkoztató, de inkább tulajdonos vezető profiltól. Ezen kívül külön kategóriában megjelenítik azon foglalkoztatottakat, aki vállalkozói jellemzőkkel bírnak (intrapreneurs) és megkülönböztetik a foglalkoztatott menedzsereket (executive managers).

Az egyéni problématikán túlmutat egy másik tipikus helyzet, amikor nem egy személy, hanem többen tulajdonolják a vállalkozást, ami fokozza a helyzet komplexitását.

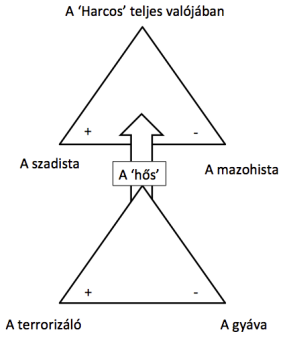
Egyszerűbb a helyzet, amikor a tulajdonos nem vesz részt a cég mindennapi működésében. Itt is érezheti úgy, hogy neki tulajdonosként joga napi szinten beleszólni a működésbe. Leginkább egy módon szólhatna hozzá a működtettéshez, hogy a közgyűlésen megválasztja, vagy leváltását javasolja a ügyvezetőnek. Sokkal problémásabb helyzet, amikor a tulajdonosi kör ott dolgozik valamilyen vezetői, vagy szakértői körben a cégnél. Megfigyelhető, hogy rendszeresen félrecsúsznak a szerepek pl.: az információhoz való hozzájutás, a döntési helyzetek kialakítása, stb… témakörökben. A folyamatok szintjén, a szervezeti kultúra, és a döntéshozatalok szintjén jelentős konfliktusok figyelhetőek meg ezen cégek esetében. Ezek a helyzetek inkább hasonlítanak a sok körös, sokszereplős, nem kiegyenlített információs helyzetben zajlódó játékelmélet helyzetekre (Hardin 1971/1998). A csoportdinamika és a szervezeti politika szinte minden jelensége előfordulhat ezen esetekben.

2.2.2 A vállalkozó személyisége

Fentebb már volt szó arról, hogy a vállalkozó döntési folyamata, döntési torzításai befolyásolják

[9] ezen dokumentumok nemzetközi hatóságok és intézmények által kiadott irányelveket, szabályozásokat tartalmazzák az innovációval, K+F+I tevékenységekkel kapcsolatban

viselkedését és eredményességét is. Rauch és Frese (2007) cikkében azt írja, hogy a sikeresség/eredményesség és a vállalkozó személyiség kapcsolata erősebb, mint a szervezeti humán tőke szerepe. A személyiséget az észlelés, döntési folyamatok, az érzelmek és a viselkedés sajátos mintázatának definiáljuk (lásd például: Allport 1961; Carver és Scheier 2006; Chell 1985, 2008). A személyiség kialakulását Jung, mint egy individuációs folyamatként jeleníti meg, amelyben különálló, szétbonthatatlan egységgé, vagy teljességgé válik (Jung 2011). Számunkra a jungiánus megközelítés azért is érdekes, mert az archetípusok közül a "hős utazása" a társadalomban az, aki leginkább közel lehet a vállalkozó vonzó társadalmi szerepéhez. A "hős" az, aki különféle akadályok leküzdésével jut el a sikerig, amely boldogságot okoz neki és környezetében is. Gyakori elem, hogy olyan akadályt küzdött le Hősünk, ami másoknak is megoldja élethelyzetét közvetve, vagy közvetlenül. Ki-ki fűszerezheti a történetet irracionális (csoda jellegű) elemekkel és már kész is egy szokásos népmese. Fontos megjegyeznünk, hogy a felnőtté válás során az érési folyamattal a "hősből" "harcossá" válik, a pszichológiai szakirodalom szerint.

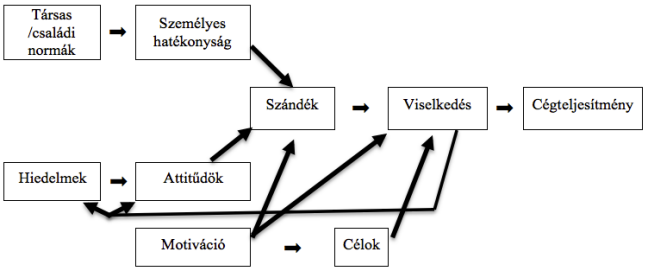


4. Ábra "Hősből Harcossá" (Brett és Kate McKay The Four Archetypes of the Mature Masculine: fordítás: NGT (The Warrior blog 2011.10.23 letöltés 2017.05.10.)

Számtalan kísérlet volt arra, hogy vállalkozó-személyiségtípusokat formáljanak, azonban csak kezelhetetlenül nagy számú profil sorozatot sikerült létrehozni (Chell 1985, 2008; Hisrich, Langan-Fox és Grant 2007; Lukovszki 2011; Filion 1998; Gartner, Mitchell és Vesper 1989). A következő személyiség jellemzők, azok amelyek egészen jó előrejelzője a vállalkozói viselkedésnek (Rodrigues et al. 2012): a kontroll helye, a kockázat vállalási hajlandóság, önbizalom (magabiztosság), teljesítmény szükséglet, bizonytalanság tolerancia (tűrőképesség), innovativitás.

Shaver és Scott (1991) a személyiség helyett a személyre való fókuszálást javasolja. Bird, Schjoedt és Baum (2012) a megfigyelhető viselkedésre való koncentrációt ajánlják, ami a vállalkozói viselkedés tekintetében maga a vállalkozás, a szervezet alapítási tevékenysége (p890). Bonnet és társai (2008) cikkében rámutatnak, hogy a lehetséges profit lehetőségének észlelése egyértelműen vállalkozói adottság. Általában a profit lehetőségének látása társul egy különösen erős magabiztossággal abban, hogy sikert fog elérni az aktor. Az új vállalkozást

alapítók, általában túlértékelik annak lehetőségét, hogy valami jó, vagy vágyott esemény fog velük történni (De Meza és Southey 1996), így a személyiség, mint egy nem gazdasági tényező, befolyásolják a későbbiekben a vállalkozás prosperitását.



5. Ábra Carsrud és Brännback (2014:90) Motiváció, későbbi viselkedés és szervezeti teljesítmény fordította: NGT

A vállalkozói viselkedés egyik meghatározó ágensét többen, Bandura (1997) személyes hatékonyság elméletére (self-efficacy) vezetik vissza. Ez alapján az észlelt szándék, a személyes attitűdök és személyiség viselkedés kontrollja által vezérelve jön létre (Kim és Hunter 1993).

Carsrud és Brännback (2014) kutatási eredményei (5. Ábra) arra mutatnak rá, hogy nem csak korreláció, de oksági kapcsolat van a vállalkozói teljesítmény és a vállalkozó motivációs, szándékai és képességei (személyes hatékonyság) között.

Hansemark (2003) és Gray (1998, 2002) szerint különösen a teljesítményszükséglet „Need of achivement" (NoA), valamint a kontroll helye „Locus of Control" (LoC) a két személyiség jegy, amely differenciálja a vállalkozókat a populáció többi tagjától. Ide tartozik az adott személy rigiditás természete is (Volkova és Rusalov 2016; Goldstein 1943), amit Shaver és Scott (1991) a kockázat vállalási hajlandósággal egészítette ki.

A korábbi két személyiség vonás (trait) jól szűr, hiszen ha csak egy jelenséget nézünk a vállalkozói életből, akkor általában a vállalkozóvá válás a legtöbb esetben saját foglalkoztatást is jelent, ahol ezen személyiségelemek nagy hangsúlyt kapnak a megvalósulásban. Az elméletet visszafelé is igazolták, azaz akik nagyobb személyes autómiával rendelkező személyek nagyobb arányban lettek önfoglalkoztatóak (Evans és Leighton 1989). McMullen, Wood és Palich (2014:335) két személyiségvonást emel ki, amely vállalkozók esetében is határozottan differenciálja őket más csoportoktól. Ez a kettő azért is fontos, mert úgy tűnik, hogy neurológiai szinten is köthetőek hozzá sajátos megkülönböztető jegyek. Az extravezió esetében, magasabb az aktivitási szint, a középső orbitofrontális cortex, a nucleus accumbens, az amygdala és a striatum régiókban. A lelkiismeretesség a másik vonás, amely esetében pedig egy biológiai szintű, metabolikus jelenséget figyeltek meg. Itt, a glükóz metabolikához köthető a lelkiismeretesség erőssége adott helyzetekben (Gailliot, Baumeister, DeWall, Maner, Plant, Tice, Brewer és Schmeichel 2007).

Mosakowski (1998) a sikeres vállalkozók négy tulajdonságát emelte ki: a kreativitás, a képesség az ösztönös cselekvésre, az aktív figyelés a környezetre és az előrelátás. Az MIT két kutatója,

Timmons és Spinelli (2003) (Timmons et al. 1977 korábbi munkája nyomán) 14 vállalkozói karaktert azonosított, amelyek a sikeres vállalkozások tulajdonosaira voltak jellemző.

1. Motiváció és energia
2. Magabiztosság/Önbizalom
3. Kezdeményező készség és személyes felelősség vállalás
4. A kontroll belső helyzetben
5. A bizonytalanság tolerálása
6. A bukástól való alacsony félelemszint
7. Moderált kockázatvállalási hajlandóság
8. Hosszú távú elköteleződés
9. A pénz mint mérőeszköz kezelése és nem mint végcél
10. A visszajelzések meghallása
11. Folyamatos, pragmatikus probléma-megoldás
12. Erőforrások használata
13. Belső értékrend és szabályok
14. Tiszta célok

Holland (1959, 1997) a vállalkozó és környezete kapcsolatára épülő RAISEC modelljét fejlesztette ki, ahol hat dimenziót írt le:

Valóságos/Realistic (R),
Vizsgálódó/Investigative (I),
Művészi/Artistic (A),
Társas/Social (S),
Vállalkozó/Enterprising (E),
Hagyományos/Conventional (C).

Holland megközelítése azért izgalmas, mert a szakmai érdeklődéssel (Vocational interest) köti össze egyfajta előrejelzőként a vállalkozói beválást, amire többek között Chamorro-Premuzic és Furnham (2010) munkája ad empirikus bizonyítékot.

Ezen megközelítést továbbfejlesztve Ahmetoglu, Leutner és Chamorro-Premuzic (2011) megalkották a META megközelítést, amely négy dimenziót vizsgál adott egyén vállalkozóvá vállásának jóslása tekintetében . A modellek megbízható és érvényes együttjárását és működését Almeida, Ahmetoglu és Chamorro-Premuzic (2014) egy meggyőző 565 fős mintán mutatják be (és még Leutner et al 2014).

5. Táblázat META dimenziók (Almeida, Ahmetoglu és Chamorro-Premuzic 2014) fordította: NGT

1	Vállalkozói tudatosság	Entrepreneurial awareness EA	‘‘I am quick to spot profitable opportunities’’
2	Vállalkozói kreativitás	Entrepreneurial creativity EC	‘‘In groups, I usually have the most innovative ideas’’
3	Haszonelvűség	Opportunism O	‘‘I try to take advantage of every profitable opportunity I see’’
4	Jövőkép látás	Vision V	‘‘I want to make a difference in the world’’

Hackstone (2017) MBTI eszközzel 584 ember adatait feldolgozva arra jutott, hogy nincs szignifikáns személyiség profil, amelyhez a vállalkozóságot a legjobban tudná kötni. A két legtöbbször előforduló profil a ENFP (14%) és az INTJ (13%) volt.

Visszatérve Holland kutatásaira és az általa előrejelzőként aposztrofált szakmai érdeklődés témakörére, egyértelműen összeköthető a szakmai érdeklődésben megjelenő energia, figyelem, elköteleződés, lelkesedés, erőfeszítés a szenvedély jelenségével, (vagy hova tovább a Freud-i libidó[10] fogalommal). Nem kapott elég figyelmet a vállalkozói szenvedély jelenségköre, ami főként megfoghatatlansága miatt nehezen vizsgálható. Ugyanakkor a ‘vállalkozói folyamatban’ az elköteleződés jelenségének megértése miatt, elengedhetetlen véleményem szerint. A

[10] „A szerelem alapja a közvetlen és a céljukban gátolt szexuális ösztönök egyidejű jelenléte, melyben a tárgy magára vonja a narcisztikus énlibidó egy részét. (Csak az énnek és a tárgynak van benne helye.)” (Tömegpszichológia és énanalízis XII. Kiegészítés. In: S. Freud Művei. V. köt. Bp., 1995, 247.)

szenvedély (entrepreneurial passion) több szerzőnél megjelenik (pl.: Cardon és Kirk 2015; Gielnik, Spitzmuller, Schmitt, Klemann, és Frese 2015; Cardon, Wincent, Singh és Drnovsek 2009; Baron 2008; Baum és Locke 2004). Egyfajta energiával teli állapotként írják le, amely az egyén érzelemvilágához, alap hiedelmeihez, attitűd világához kötődik. Azt általános pszichológiai tanulmányokból tudjuk (Csépe et al 2007; Atkinson és Hilgard 2015), hogy valamit bevonódottan csinálunk, elkötelezetten, flow élményekkel tarkítva (Csíkszentmihályi 2015), akkor védettebbek vagyunk a stresszel szemben. Wiklund és Sheperd (2005) másként fogalmaz, ők a vállalkozói orientációról (Entrepreneur Orientation - EO) beszélnek, amelynek egyértelmű kapcsolatot mutatnak a vállalkozás teljesítményével, sőt a startupok sikerességével (lásd még Frese és Gielnik 2014; Mishra 2017). Ez egy fluktuáló energiájú és interaktív jelenség (oda-vissza ható), azaz úgy is működik, hogy észlelem, hogy sokat megtettem a vállalkozásomért, ebből következően ez hat rám és még elkötelezettebb vagyok iránta (Gielnik et al 2015). A vizsgálatunkban számtalanszor hallottuk, hogy szükséges szeretni azt, amit csinálunk a startupok világában. Mi ezt a jelenséget kötjük, mint legközelebbit az elköteleződés, szenvedély, szakmai érdeklődés, vállalkozói orientáció jelenségköréhez. Ez szükséges a proaktivitáshoz, a kockázatvállaláshoz és a munkateherbíráshoz. Galio és Katz (2001) vállalkozói éberségnek nevezte a jelenséget, amikor az egyén felkészültsége és figyelme, energiái fókuszáltak és emiatt kerülhet azon kivételes (egyesek szerint szerencsés) helyzetbe, hogy a lehetőségekkel találkozik.

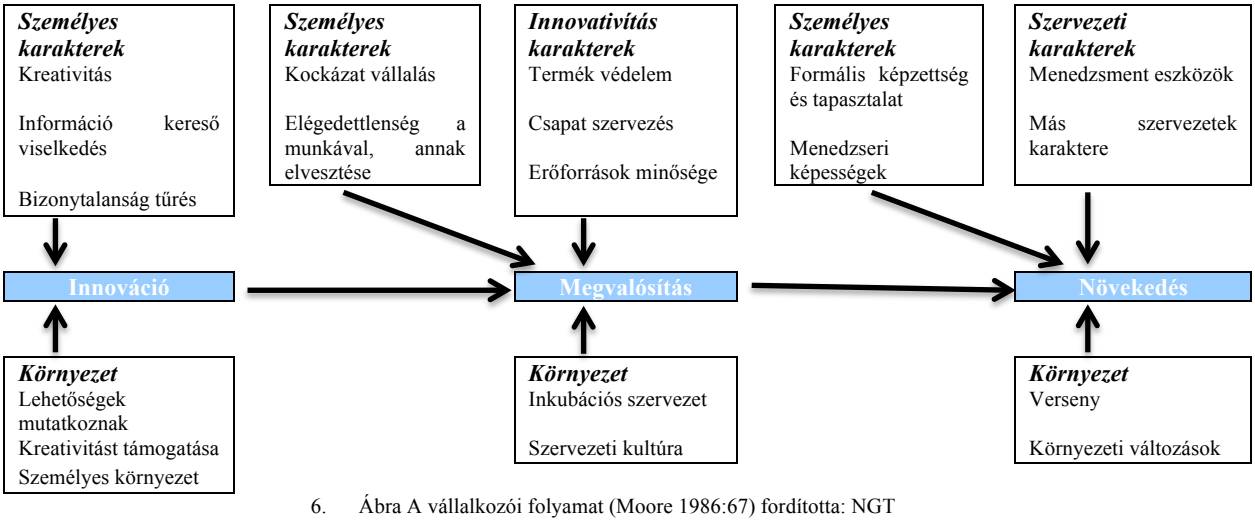
Wennekers és Thurik (1999) a személyiség jellemzők tekintetében a viszontagságokkal kapcsolatos megküzdési részképességek kialakulását vizsgálták. Azt javasolják, hogy nem csak egyének összehasonlításában, de szervezeti és országos szinten is meg kell és lehet különböztetni ezen dimenziókat egymástól:

- ✓ nyitott gondolkodás más kultúrákra,
- ✓ kiváncsiság, kreativitás és kísérletezgetés,
- ✓ kitartás,
- ✓ a vagyon és megtakarítások értéke,
- ✓ a kockázat és bukás elfogadása,
- ✓ versengés.

Más egyéni dimenziók tekintetében egyébként Hayton, George és Zahra (2002) is javasolta cikkükben. A proaktivitás, folyamatosan előkerül, mint vállalkozói jellemző (pl.: Lumpkin és Dess 1996). Crant (2000) és Bateman és Crant (1993), a jövőbeni igényekre, trendekre adott viselkedéses válaszként, valamint a versenytársakat megelőző újítások bevezetését, esetleg korai adaptáló magatartást tartja a proaktivitás felismerhető jegyeinek.

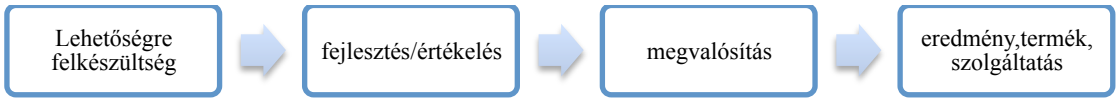
Moore (1986) nagyhatású cikkében egy folyamat mentén helyezte el a személyes karaktereket; és dinamikussá tette modelljét úgy, hogy a külső környezeti tényezőket is beépítette. Carol Moore (1986) ábrájának kiegészítéseként megemlítem, hogy Bygrave (2008:50) szintén Moore-

ra hivatkozva kibővítette a modellt. Az innováció és a megvalósítás közé beillesztett egy olyan szakaszt, amelyet a 'mozgósító inger jelenség'-ként nevezett el. A modellt kiegészítette a társas-társadalmi befolyásolókkal is, amelyek a megvalósításra és a mozgósító inger jelenségre mutatnak. Ezzel kinyitotta a kontextus, azaz az Ökoszisztéma interaktív szerepét is a modelljében.



6. Ábra A vállalkozói folyamat (Moore 1986:67) fordította: NGT

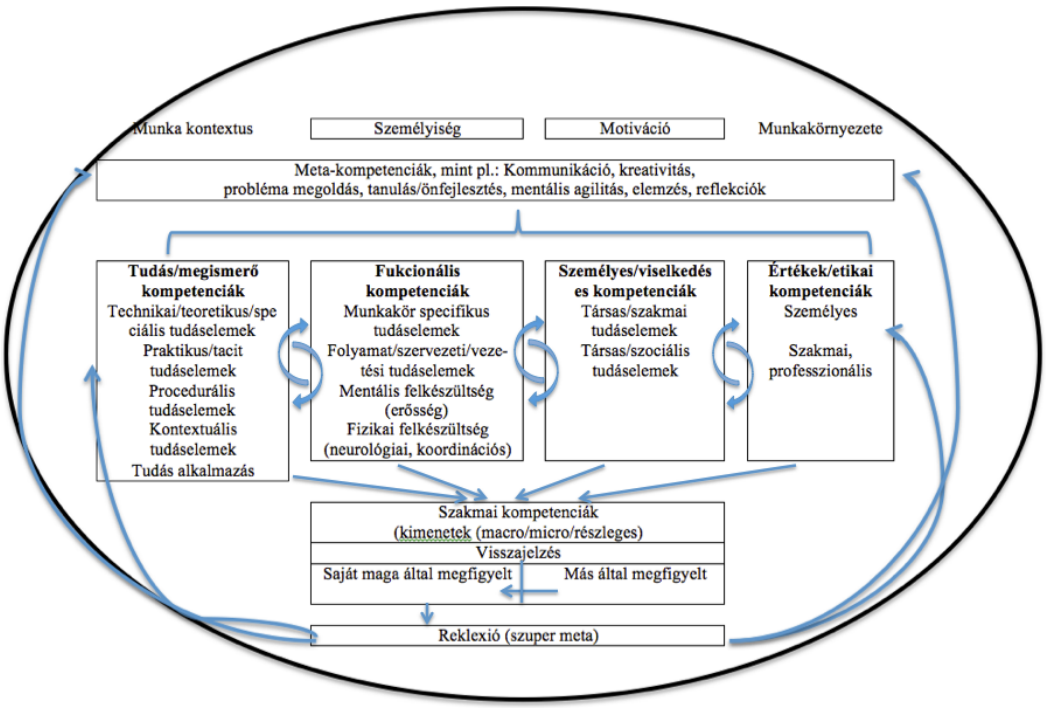
Chell (2013:14) egy hasonló megközelítéssel élt, amikor leírta a vállalkozói folyamat megközelítését. Mindkét modellben különválik az ötlet és a megvalósítás szakasza, valamint a későbbi növekedési, vagy teljesítmény fázis.



7. Ábra A vállalkozói folyamat (Chell 2013:14) fordította: NGT

2.2.3 A vállalkozó kompetenciái

A kompetencia kérdése legalább olyan zavarbaejtő, mint a személyiség definiálásáé a vállalkozók esetében. A kompetencia fogalom McClelland-tól (1973) indult, amelyet Boyatzis (1982) majd Spencer és Spencer (2008) pontosított tovább. Az elmúlt 40 év kutatásai számtalan definíciót adtak, amelyek jelentős átfedésben vannak egymással - többnyire. A kutatások rámutattak arra is, hogy a legtöbb munkakör leírható nagyjából 20-25 kompetencia elemmel (Boyatzis 1982, 2006, 2008; McClelland 1973, 1998; Ryan, Emmerling és Spencer, 2009; Ryan, Spencer és Bernhard, 2014; Spencer és Spencer, 2008). A kompetencia olyan tulajdonságok sajátos profilja, amelyek az egyén jó teljesítményét meghatározzák adott munkakörre és tevékenységekre (Boyatzis 1982). Fleishman, Wetrogen, Uhlman és Marshall-Mies (1995:10.2) úgy fogalmaztak, hogy tudások, készségek-képességek, motiváció, hiedelmek, értékek és érdeklődések sajátos keveréke. Guion (1991:335) ezt azzal egészíti ki, hogy a kompetencia, a személyiség karakterén alapul és tartósan jellemző a vizsgált egyénre vonatkozóan.



8. Ábra Kompetencia fogalom modellje (Cheetham és Chivers 1996:26) fordította és szerkesztette: NGT

Spencer és Spencer (2008:4) kiemeli, hogy ezek mind mérhető, egyéni jellemzők, ahol elkülöníthető a kiemelkedően és kevésbé jól teljesítő – azaz megkülönböztethető a hatékony és kevéssé hatékony teljesítő.

A fentiek alapján a kompetenciát a tárgyi tudás (explicit tudás), a készségek-képeségek, az attitűdök (implicit tudáselemek) és a személyiségjegyek bizonyos kombinációjának tartjuk. Ez a kombináció az idő egy adott szakaszában és adott kulturális közösségben, adott munkakör esetében meghatározza, hogy betöltője sikerrel tudja-e megoldani azon helyzeteket és problémákat.

Adott egyén kompetencia-profiljával kapcsolatban fontos, hogy úgy tűnik vannak veleszületett adottságok, amelyek bizonyos határokat szabhatnak a teljesítőképességnek és a fejleszthetőségnek, de ugyanakkor sok minden tanulható, fejleszthető, érzékenyíthető is. A tanulásnál ki kell emelni a tudatos tanulás fontosságát. Eesley and Roberts (2006, 2010) is rámutat munkáikban kifejezetten vállalkozói, munkahelyi, tanulási eseményeket vizsgálva, hogy nem konzisztens eredményt kapunk. A munkahelyi élmények nem feltétlenül váltanak ki változást – amennyiben is a tanulást, a változások előállásával definiáljuk (Csépe et al 2007V2:25-33). Könnyen előfordulhat, – írja Quinnones, Ford és Teachout (1995:905) – hogy két egyén hasonló tapasztalatokkal és gyakorlattal két hasonló üzleti helyzetben drasztikusan különböző eredményre jut.

Mead (1973, id:Corbin és Strauss 2015:39) reflektív gondolkodásnak hívja, amikor szemügyre vesszük a lehetőségeket, hogy új utat találjunk annak érdekében, hogy a cselekvésünket folytathassuk – ez maga a tanulás folyamata.

Gompers, Kovner, Lerner és Scharfstein (2006) eredményei azt mutatják, hogy a gyakorlatszerzés során egyre sikeresebbek a sorozatvállalkozók. Ez feltételezi, hogy aktívan feldolgozzák, és tanulási helyzetté formálják a tapasztalatokat. A sokszor előforduló jelenségeket aktív feldolgozással lehet tanulni, bár a körülöttünk lévő zaj nem segíti a helyzetet és rendszeresen követjük el ugyanazokat a hibákat sorban (Gale, Binmore és Samuelson 1995; Börgers és Sarin 1997). Az, hogy a 'jel-zaj' sokaságból mi az ami megerősítő hurkot kap neurológiailag is, inkább csak egy belső attribúciós folyamatnak köszönhető (Probability matching pl: Siegel 1961), mint külső megítélő által racionális jelenségnek. Ez egy újabb hiba, ami olykor produktív eredményre vezethet. Chell (2013) összefoglaló munkája a vállalkozói folyamathoz köti a különböző kompetencia igényeket, amelyekkel rendelkeznie kell a vállalkozónak.

Egy dolog, hogy milyen tudásokkal rendelkezik a vállalkozó jelölt, de fontos az is, hogy hogyan performálja (jeleníti meg) tudását és hogy azt jó időben és céllal alkalmazza-e.

2.2.3.1 Milyen megkülönböztető kompetenciákkal rendelkeznek a vállalkozók?

Von Praag (1996:39) két tényezőre fókuszált: ezek a hajlandóság (willingness) és a lehetőség (opportunity), azaz annak a lehetősége, hogy vállalkozóvá válhasson, ha akar. Ardichvili, Cardozo és Ray (2003) cikkében azt állapították meg, hogy 1) a speciális érdeklődésből adódó tudás és iparági tudás; 2) a elsődleges piacismeret; 3) a tudás a vásárlók problémáiról, valamint 4) annak a ismerete, hogy hogyan lehet kiszolgálni a piaci igényeket. Ezek az elsődleges explicit tudás elemei annak, hogy a vállalkozó eljusson a lehetőség felismeréséig (Gruber, MacMillan és Thompson 2013). Ehhez még szükségszerű a már sokat emlegetett többi helyzetekből képződő vállalkozói implicit tudáselem. Obschonka, Hakkarainen, Lonka, és Salmela-Aro (2017) 523 fős (Finn minta) alapján a személyiség kérdésében (BIG5) hasonlóan a fentiekhez a vállalkozói éberséget és szándékot találták, mint megkülönböztető személyiségjegyeket, amelyekhez kompetencia elemeket is tudtak kapcsolni. McMullen és Kier (2017) a fantáziadússágot (imaginetiveness) emelik ki, mint kompetenciát, amelyik meghatározó a vállalkozások megalapozásához.

Mik lehetnek ezek a helyzetek, amelyekben praktikusnak tűnik az aktív tanulás? A korábban már említett ENTRELEAD modell (Renko et al 2015) javasol nyolc vállalkozói eseményt:

6. Táblázat ENTRELEAD helyzetek (Renko, Tarabishy, Carsrud és Brännback 2015:74) fordította: NGT

1	Rendszeresen jön (radikális) innovatív ötletekkel a termékekkel/szolgáltatásokkal kapcsolatban, amiket a cég elad
2	Rendszeresen jön (radikális) innovatív új ötletekkel a termékekkel/szolgáltatásokkal kapcsolatban, amiket a cég eladhatna
3	Kockázatokat vállal
4	A problémákat kreatívan közelíti meg megoldásaival
5	Szenvedélyes munkájában
6	A jövőjével és a cég jövőjével kapcsolatban van elképzelése
7	A kihívások és külső hatások aktivitásra és új utak megtalálására ösztönzik
8	Más utakon akarja csinálni az üzletmenetet mint a jelenlegi működés

Ezeket a helyzeteket, mint diagnosztikusan differenciáló szituációkat használhatunk.

2.2.4 Vállalkozói döntések a viselkedés mögött

Az áttekintett szakirodalomban a legtöbbet hivatkozott modellek, amely a vállalkozók viselkedését befolyásoló döntések tekintetében felmerült az a Tervezet Viselkedés Elmélet (TPB - Theory of Planned Behavoiur) (Ajzen, 1991, 2002; Fishbein és Ajzen 2011), valamint Shapero Vállalkozói Események modellje (SEE - Shapesro's Entrepreneurial Event) (Shapero és Sokol 1982).

Korábban elővezettük, hogy a megfigyelhető viselkedést megelőzi egy döntés, amelyhez szükség van előtte egy szándékra (intention) (Bird 1988). Az alapfelvetés, hogy az emberek hajlamosak szándékaik szerint cselekedni. Ajzen (1991, 2002) szerint a szándék függvénye a) a viselkedéssel kapcsolatos attitűdök; b) a kapcsolódó társas normák; valamint c) az alkalmazott viselkedés feletti kontroll észlelése. Shapero és Sokol (1982) specializálta Ajzen koncepcióját vállalkozókra. A vállalkozó szándékot a) észlelt kívánatosság; b) az észlelt megvalósíthatóság; valamint a c) cselekvés hajlandósága hármasában definiálta. Ezen megközelítésekre még rárakódik a társas identitás elmélete (Tajfel és Turner 2004), bárhogy is cselekszünk egy adott csoportban az mind a csoportban, mind az aktorban visszatükröződik annak szerepfelfogásában, amit az észlelők feltételeznek a helyzetben (Mathias és Williams 2017). Krueger (2000) sajnos kevés meggyőző erőt és érvényes eredményt talált a vállalkozói szándék modellezése alapján a viselkedés előrejelzésére.

A vállalkozók esetében azon döntések izgalmasak, amelyekben a lehetőségek kiértékelése történik, még akkor is, ha ez a folyamat jelentősen befolyásolt a sajátos torzításokon keresztül (a torzításokról lásd: Németh 2013). Azonban lehetséges, hogy ez az a pillanat (a döntés előtti kreatív szakasz), amelyet Wegner (2009:92) úgy hív, hogy a kreatív belátás pillanata/folyamata, amit akkor lehet leginkább megfigyelni, ha valaki egy hivatást magas szinten művel, és alkalmazza a korábban megszerzett komplex kompetenciáit. Dreyfus, Dreyfus és Athonasiou (1986), valamint Dreyfus és Dreyfus (2005) ezt a szintet nagymesteri szintnek nevez. A nagymester (expert) ismeri szakmájának több tízezer sémáját, amelyet intuitív és analógiás gondolkodási folyamaton keresztül használ, egzakt levezetések nélkül képes egy-egy probléma megoldására rátalálni (Mérő 2001). Az intuitív gondolkodás implicit, nem szekvenciális és visszakövethetetlen (Shanteau 1992). Uzzi (1997:63) a társas stuktúrákat, az egyéni döntéshoztatali folyamatot és a gazdasági eredményeket vizsgálva megfigyelt egy sajátos jellemzőkkel bíró új szintet a tudásban, amelyet szakértői racionalitásnak nevezett el (expert rationality).

Egy másik szintről közelítve: Loewenstein, Weber, Hsee és Welch (2001) sokat hivatkozott cikkükben elővezetik a 'kockázat mint érzés elméletet' (risk-as-feeling theory). Ebben megfogalmazzák, hogy ez egyfajta evolúció felkészültségként is értelmezhető, de sokkal fontosabb, hogy különbség van a kockázat érzékelés, a korábbi tapasztalatok és a kognitív kiértékelés folyamatából előálló kockázatossági döntés között. Ez elvezetett arra a feltételezésre, hogy a vállalkozó típusú gondolkodásúak másképpen észlelhetik és dolgozhatják fel a körülöttük lévő világ stresszfaktorait rejtő ingereket. Ebben a megközelítésben mondhatjuk, hogy a vállalkozói kockázat jelensége, azaz a vállalkozói attitűd – a hivatás tipikus elemeként jelenik meg. Ez egy olyan jellemző, amely mélyen az érzelmek szintjén gyökerezik.

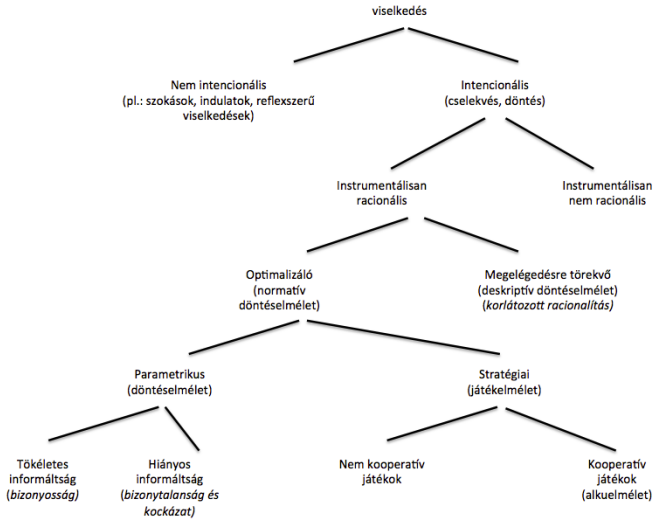
A motivációs kutatások eredményeit is meg kell említenünk, néhány sorban. Atkinson (1957), Nicholls (1984), Weiner (1985) és mások eredményei a teljesítmény motiváció témakörében. A felismerés, hogy vannak akik kudarckerülő, sőt egyenesen, kudarc orientációs viselkedési elemekkel működnek, nagyban előre mozdította a megértésünket a témában (összefoglalásként: Locke és Latham 2002; Atkinson és Hilgard 2015). Számtalan kutatási beszámoló született arról, hogy különbségek mutathatóak ki vállalkozók és nem-vállalkozók gondolkodási mintázata között (összefoglalta pl.: Shepherd, Williams és Patzelt 2015; Baron 2014; Grégoire, Corbett, és McMullen 2011).

Megfigyelhető, hogy komplex döntések esetében egyszerűsítik a helyzetet és csekély számú heurisztikára és feltételezésre (Kahneman 2013; Tversky és Kahneman 1974; Bonnet et al 2008; Chell 2013) támaszkodva hozzák meg a döntéseiket a döntéshozók – legyenek azok vállalkozók, vagy vezetők, avagy bárki ebben az esetben. Watzlavick, Weakland és Fish (1990:71) egyszerűen csak úgy fogalmaz, hogy az emberek 'terribles simplificateurs', azaz szörnyű egyszerűsítők. Annak ellenére, hogy a vállalkozói helyzetek a legtöbb esetben nem egyszerűek. Simon (1973) kínál különféle megoldásokat arra vonatkozóan, hogy egy adott problémáról eldönthessük, hogy az jól, vagy kevésbé strukturált (WSPs, avagy ISPs). A vállalkozói helyzetek: komplexek, rosszul definiáltak és nem izomorf-ak; ahogy ezt Wason (1972) híres kártya feladványával kialakított kategorizációja nyomán kijelenthetjük.

Nincs lehetőségünk jelen tanulmányban a hozzáférhetetlen szakértő racionalitást szintjét vizsgálni. Azonban úgy tűnik ez egy nem tudatos, intencionális viselkedés az inventor, innovátor részéről. Az ötlet megszületése után válik számunkra vizsgálhatóvá a vállalkozói folyamat, amely már egy tudatosabb szinten zajlik.

A már korábban elhangzottak alapján praktikusnak tűnik a figyelmünket fókuszálni a szándékos viselkedésekre (és azt megelőző döntésekre). Elster (1983a) kiváló munkájában tesz különbséget intencionális és nem intencionális (automatikus) viselkedések között (9. Ábra). Tovább bontja a szándékos viselkedést instrumentálisan racionális és nem racionális ágakra. Természetesen

felmerül a kérdés, hogy mi történik akkor, ha egy korábbi racionális döntés automatizmussá válik, vagy a megváltozott környezet miatt később adott döntés (talán pont az automatizmussá válás miatt) irracionálisnak tűnik. Az irracionális döntés ebből a szempontból nézőpont kérdése. Az adott aktor döntései lehetnek külső szemlélő által irracionálisak, és ahogy fentebb írtam a 'nagymester' gondolkodásáról, nem is feltétlenül tudja racionális módon megmagyarázni a logikáját. Ahogy Szántó (1998) írja, több optimum, vagy összemérhetetlen alternatívák esetén a racionalitás vizsgálata nem lehetséges. Ebből következően a vállalkozói viselkedés nehezen vizsgálható, hiszen noha ha tökéletesen racionális világban élnénk, akkor összemérhetőek lennének az alternatívák, de ahogy fentebb írtam a vállalkozó attól az, hogy talál egy jobb árat, egy jobb piaci 'módosító' tényezőt.



9. Ábra, Viselkedési szándékok kategorizációja, (Elster 1983a:69, id:Szántó 1998:13)

Érdekes szociálpszichológiai jelenség, hogy bármilyen döntést is hoz az aktor, ha később eredményre vezet, akkor egyrészről senki sem kérdőjelezi meg a döntés jogosságát, de még hangzatos, logikusnak tűnő levezetés is lesz hozzá, hogy miért volt korábban a döntés (persze ez utólagos attribúciós jelenség csak). Az attribúciós hajlandóságunk miatt akkor már előállnak majd racionálisnak tűnő magyarázatok is (pl.: Heider 1958; Kelley 1967; Taylor és Fiske 1975; lásd összefoglalóként Smith és Mackie 2004, valamint Hewstone et al 2007 Személyészlelés fejezet). Amennyiben nem lesz siker, akkor is meg fogjuk nyugtatni magunkat. A kognitív disszonancia (Festinger 1962) csökkentésére mindent meg fogunk tenni, ahogy ezt Elster (1983b:111-124) a 'savanyú a szőlő' c. írásában részletesebben is olvasható. A társas eseményeknél maradva még: Sá, West és Stanovich (1999) kimutatta, hogy a társas hatások elfogadása/befogadása jelentős egyéni különbségeket mutatnak. Ennek hatására változnak meg az egyén hiedelmei és gondolkodása különböző mértékben (Stanovich és West 2002).

Egy rossz döntés után a frusztráció enyhítése végett sokféle énvédő mechanizmus és kognitív disszonancia csökkentő eszközünk áll rendelkezésre (Aronson és Tavris 2009; Freud 2008).

Abban is elég kreatív megoldásokat tudunk felvonultatni, hogy még a "tények" ellenében is fenntarthassuk meggyőződésünket (Lord, Ross és Lepper 1979). Nem tudnak (értsd vállalkozók/döntéshozók) kiszállni azért sem, mert a befektetett (akár a család teljes vagyona, korábbi megtakarítások, nyugdíj alap), de elsüllyedt költségként kezelendő eszközöket próbálják visszahozni mindenáron mint befektető-vállalkozók. Tesszik ezt tájékozatlanságból (a vállalat-gazdaságtani hiányosságainkból adódóan), a helyzet meg nem értésből adódóan és természetesen az elkötelezettség eszkalációja (escalation of commitment) elnevezésű döntési torzítás miatt (Staw 1981).

Byers, Kist, és Sutton (1998) megállapítja, hogy a vállalkozók többségében azt gondolják, hogy döntéseik tényeken és a megtérüléseik (nyereségeik) a tisztánlátásukon, mintsem szerencsén alapszanak. Egy másik tanulmány konkrét adatokkal is szolgál (Cooper, Woo és Dunkelberg 1988), 68%-a a vállalkozóknak úgy gondolja, hogy fontos neki, hogy nagyobb az esélye a sikerre, mint a mások által vezetett vállalkozásoknak. 33% úgy nyilatkozott, hogy tökéletes esélyük van a sikerre (lásd még összefoglaló: Bernardo és Welch 2001). Ez a túlzott magabiztosság jelensége nem csak a vállalkozókat, befektetőket, politikai döntéshozókat, monetáris pénzügyi döntéshozókat, de a vezetőket is jellemzi, ahogy erről empirikus adatokat is nyújt Proeger és Meub (2014) cikkükben (más epirikus bizonyítékok a túlzott önbizalom jelenségére Camerer és Lovallo 1999); vagy akár kutatók esetében, ahol elmélet okozta vakságnak hívják a jelenséget – (theory-induced blindness; Kahneman 2013:330). Carrillo és Mariotti (2000) szerint ez vezet a tények figyelmen kívül hagyás esetéhez és a kontroll és felülvizsgálat nélküli léthez (Bénabou és Tirole 2002) – azaz a tisztánlátás egy új szintjére (sic!)[11].

A vállalkozó 'világ igazságosságába' vetett hite (Lerner és Miller 1978) azt sugalja hogy tehetségük, kiváló ötletük és sok munka eredményeképpen jár egy falat a 'nagy asztalnál'. Furnham (2003) ezt a hiedelmet egyfajta adaptív funkciónak is tekinti. Nehéz is lenne ezen önmegerősítő és megnyugtató gondolatok nélkül elindulni a vállalkozói úton.

Akár jól, akár rosszul csinálják a vállalkozást, ragaszkodni fognak hozzá, és kerülni fognak mindent, ami a vállalkozásuk elvesztését okozná – feladni is jobban fájna, mint rosszul menő céget tovább birtokolni (ez az azonnali birtoklási hatás – instant endowement effect, mások status quo torzításnak nevezik – status quo bias)(Kahneman, Knetsch és Thaler 1991). Ez a jelenség olykor összekeverhető a szenvedéllyel, ha felszínesen vizsgáljuk, de nem az.

Simon, Houghton és Aquino (2000) négy főbb irányt vizsgált kutatásukban a vállalkozás indításhoz meghozott döntések tekintetében (kockázat észlelést; túlzott önbizalmat; a kontroll

[11] Komor, L szóbeli közlése, 2000 környékéről

illúzióját (Schwenk 1984); és a kis számok törvényében való hitet – law of small numbers; Tversky és Kahneman 1971 nyomán). Azt találták, hogy valóban ezen jelenségekben kellenek a sajátos mintázatú torzítások a valódi lehetőség megtalálásában. Azonban felhívják a figyelmet arra is, hogy a vállalkozás későbbi életében ezek a jelenségek/torzítások akadályozni fogják a helyes döntések meghozását. A döntéshozók viszont nem eseményláncokat látnak, hanem önálló eseményeket, állítja cikkében Schwenk (1988), így felvetődik a kérdés, hogy képesek-e átlátni a teljes folyamatot hatások és következmények tekintetében.

Ezt megelőzően Thaler és Shefrin (1981) cikkükben létrehozott egy kétutas rendszert, amelyben az egyéni döntések esetében az önuralmat jelölik meg az egyik jó tanácsadónak. Az önuralom (self control) inkább jellemző a távolabbra tekintő tervező (planner) énre, mint a rövidlátó cselekvő (doer) énre. Az egész rendszer nagyban hasonlít ahogy Thaler (2016) is hasonlította a megbízó-ügynök elméletre (Eisenhardt 1989). Kahneman (2013) gyors és lassú gondolkodója is releváns ebben a helyzetben. Tovább megyek, ki kell egészítenem rendszerünket az érzelmi világgal is (ahogy azt Hámori 2002 is javasolta). A neurológia tudomány kiválóságai rámutattak arra, hogy szintén egy kettős rendszer működését figyelhetjük meg. Ezen rendszeren belül van egy ’forró’ szenvedélyes és egy ’hideg’ oksági alapon dinamikus együttműködésben dolgozó két alrendszer (Baucus, Baucus, és Mitchell 2014; Drnovšek, Slavek és Cardon 2014).

Minden esetben körbevesz minket egy szociális tér, amely hat ránk számtalan csatornán keresztül (Katona 1951). Simon, (1976), Cyert és March (1992) és Mintzberg, Raisinghani és Theoret (1976), és mások cikkeiben rendszeresen előfordul, hogy vállalati környezetben a döntéshozók nem tökéletes döntésekre törekednek, nem is törekedhetnek arra, hiszen az erőforrás és időigényes lenne. Sokkal inkább beszélhetünk optimalizációra törekvő, elégséges, kielégítő (satisfactory) következményű döntésekről. Ezt is bele kell kalkulálnunk a képletbe, amikor értelmezni próbáljuk a vállalkozó működését, döntéseit.

A legújabb kutatások szerint eredményesen lehetséges küzdeni a folyamatosan fellépő döntéshozási torzítások ellen. Erre Idson, Chugh, Bereby-Meyer, Moran Grosskopf és Bazerman (2001) kutatási hívták fel a figyelmet, akik versengő környezetben érték el ezt a bíztató eredményt. A döntési torzítások esetében nem az a kérdés, hogy jó, vagy rossz hatásuk van. Mint láthatjuk nélkülük nincs új ötlet, viszont ahol racionálisabb, tényenkre jobban támaszkodó döntés szükséges ott egyenesen káros a jelenlétük. A kérdés tehát, hogy mikor és hol érdemes küzdeni a torzítások hatásai ellen. Thaler (2017[12]) előadásában azt mondta, - sokkal inkább megérteni és kihasználni kell ezen észlelési és döntési hibákat, mint küzdeni ellenük.

[12] Thaler 2017. Szeptember 12-én átvette a Neumann díjat, amelynek keretében egy díszelőadást tartott az MTA-n.

2.2.5 Kultúra, vallás és vállalkozások

A fentebb már szóba került a kultúra hatása a vállalkozóra és ezáltal vállalkozására, itt csak néhány kiegészítés kerül elő.

"A kultúrát nagyban befolyásolja a vallás, amióta a vallást befolyásolja az egyének értékrendje és hiedelmei" (Basu és Altinay 2002:373). Egy korábbi példa erre Weber (1958) műve "The Protestant ethic and the spirit of capitalism", amely tudományos igényességgel vezeti le az értékek, a vallási hiedelmek és egy nemzetgazdaság kapcsolatát. Hofstede (pl.:Hofstede és Hofstede 2005/2008; Németh 2004) nagyhatású szervezetek és a nemzeti kultúrák kapcsolatát felderítő vizsgálata volt a kezdet. Egy későbbi átfogó vezetési értékrendet és hatékonyságot vizsgáló, 62 országra kiterjedt kutatás – a GLOBE (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness Research Program – szintén kimutatta, hogy a domináns vallás egy adott régióban befolyásolja, mind a jövő-orientáltságot (future orientation), a teljesítményben való gondolkodást, a munkaértékeket, a nyitottságot és közvetetten még megannyi jelenséget életünkben (House, Hanges, Javidan, Dorfman és Gupta 2004). Hayton et al (2002) összefoglalója is irányt mutat a vállalkozói viselkedés és a nemzetközi kultúra hatásainak témájában (modelljük a Mellékletben található 35. ábra).

Korábban már idéztem a személyiség (egyéni) szinten megjelenő "hős archetípusát". Ez társas-társadalmi szinten is megjelenik, így nem kihagyható adott kultúrában a "hős" pozíciója. A szervezeti kultúra kutatások egyértelműen rámutatnak, hogy szükségük van a kultúra értékrendszerét megerősítő 'hősökre' (Peters és Waterman 1986; Hofstede és Hofstede 2008; Campbell 1983; D'Andrade 1984; Meyer és Rowan 1977). Nem mindegy, hogy adott kultúrában hogyan is vélekednek, azaz milyen a narráció a "hős"-ről, aki sikerrel jár, vagy elbukik az útján. A "hős" útja, a stratégiája megvalósítása (Barry és Elmes 1997). Az nem mindegy, hogy hogyan meséljük és adjuk tovább, és ezáltal milyen narratíva alapján ül be a kultúrába hosszú időre. A hiedelmek és ceremóniák és egyéb szervezeti kultúra jelenségek a formális intézmények működését jelentősen formálják - írja Meyer és Rowan (1977) sokat hivatkozott tanulmányukban.

2.2.6 Vállalkozói etikai kérdések

Az etikai és morális kérdések felmerülése a vállalkozói szektorban nem kikerülhető (Anderson és Smith 2007; Hámori 2002), sőt az alapvető szociológiai kérdések közé sorolható (Schneider 1985). Egy "szerethető zsivány", vagy 'erkölcstelen bűnöző' a vállalkozó (Nicholson és Anderson 2005). Az, hogy adott kultúrában és adott időszakban mi a fő narratíva, befolyásolja a vállalkozói hajlandóságot és a vállalkozók viselkedését is. Össze sem számolható, hogy hányféle helyzetben merül fel a kérdés. Most csak néhány elemét emelem ki ennek a kérdésnek.

Kezdjük azzal, hogy már a vállalkozás célkijelölésénél is felmerülhet a kérdés. Ezen esetben természetesen a szándékosság fontos számunkra és kijelenthetjük, hogy a vállalkozás, mint instrumentum játszik szerepet a képletben. Ez kriminalisztikai kérdés innentől. Természetesen vizsgálhatnánk a bűnszövetkezeteket felépítése, működési hatékonysága és egyéb szempontokból, de ez elvinne a fókusztól – bár kétségtelenül érdekes téma.

A többség szerencsére sokkal inkább a 'többnyire' legális zónában mozog. Megfogalmazásom nem véletlenül ilyen puha. Több iparágban lefolytatott interjúk alapján arra a megállapításra jutottunk kutató társaimmal, hogy adott üzleteket csak akkor lehetséges valamennyi mennyiségű profittal vinni, ha a vállalkozó nem tart be minden szabályt (adott időszak, adott adózási és adminisztratív környezetben). Azaz, tudatosan dönt bizonyos kockázatokról, amelyeket bevállal a profit, vagy túlélés, vagy versenyelőny szerzés érdekében. Már itt is el kell választanunk azon döntéseket, amelyek arról szólnak, hogy ezzel legfeljebb magának és vállalkozásának okoz gondot a későbbiekben, vagy esetleg a vásárló közönségének is. Nem relativizálási céllal, de azért van különbség az ügyek súlyosságában. Van különbség abban amikor valaki szándékosan mondjuk nem csinálja meg valamilyen adminisztrációs kötelezettségét, esetleg a bevételeiből nem feltétlenül csinál minden esetben az adóhatóság számára is látható bevételet és a között a helyzet között, hogy nem tartja be a kötelező egészségügyi, minőségmegőrző szabályokat és ezáltal veszélyezteti vevőinek a testi épségét, esetleg úgy manipulálja őket, hogy ezzel a 'szellemi épségüket' kockáztatja.

Alapvetően a vállalkozót fentebb úgy definiáltam, mint aki keres, és talál hatékonyabb (a jelenlegieknél) utat/utakat arra, hogy ügyfeleket a piac által elvárt színvonalon kiszolgáljon. Azaz a tranzakciós költséget csökkenti a profit érdekében. Ebbe a kategóriába akár a most említett 'költségcsökkentő', nem feltétlenül legális cselekmények is beletartozhatnak. Tehát ezen útkeresés során bele lehet csúszni gyorsan a szürke zónába, ahogy ezt Venkataraman (1997) is felveti. Az egyik hangsúly ezen cselekményeknél ott van, hogy mennyire transzparens az újszerű szolgáltatási út. Ha az ügyfél ismeri az általa kapott termék jellemzőit, akkor dönthet arról, hogy az megfelel neki, vagy sem. Ilyenkor a tranzakció egyenes és egyértelmű. Akerlof és Shiller (2016) azt állapítja meg kiváló könyvében, hogy dönthetnénk, ha nem lennénk a végletekig befolyásolva; úgy fogalmaznak, hogy a cégek 'baleknak' néznek minket. Mérő (1996) is úgy fogalmaz, hogy a gazdaság blöffök sorozata a játékszabályos ismerete mellett (rule of the game - North 1990). Az lenne egy kiegyensúlyozott helyzet, ha az eladó is hozná a bizonyára valamilyen paramétereiben 'olcsósított' termékét és a vevői is hamis pénzzel fizetne valamilyen arányban a tranzakcióban.

Az tehát egy jellemzője a vállalkozói létnek, hogy keresik az utat (szervezeti innováció), hogy hogyan lehetséges hatékonyabban terméket előállítani, szolgáltatást megvalósítani. Azaz keresik

a kialakított környezetükben lévő kiskapuk lehetőségeit. Ebben a folyamatban átcsúszni a szürke oldalra pillanatok műve.

Az átcsúszást egyedi értékszemléletük alapján értékelik a vállalkozók/döntéshozók. Ahogy Suchman (1995) alaphivatkozásnak tekinthető művében rámutat, a jelenség létezik, de érdekes, hogy hogyan és miért legitimalizálják a döntéshozók tetteiket.

2.3 VÁLLALKOZÁS

A vállalkozó, innovátor (a két fogalom akár át is fedhet bizonyos esetekben, ha schumpeter-i, stb. vállalkozóról beszélünk), tehát a 'racionalitást' mellőzve, pontosabban fogalmazva, ahogy fentebb bemutattam sajátosan használva lehetőségeket lát a piacon, lehetőséget lát az alternatív költségek (opportunity) területén (például Thaler 2016; Mullainathan és Shafir 2014; Gruber, M., MacMillan és Thompson 2013; Peng és Heath 1996). A vállalkozó úgy gondolja, hogy vállalható kockázatok mellett kisebb tranzakciós költségekkel (Tranzactional cost – Williamson 2005) meg tud oldani feladatokat a piacon, amelyre a vélhetően van olyan vásárlói csoport, akik pozitívan és fizetéssel reagálnak az idő egy nem túl távoli, még belátható pontján. Azaz akciójának várható hasznossága (Expected utility theory - Neumann és Morgenstein 1944) magasabb, mint a bukás lehetősége és költsége (elsüllyedt költségek/sunk cost - O'Brien és Folta 2009). Ezt a gondolkodási folyamatot pontosította Kahneman és Tversky (1979) kilátás elméletében (Prosperity Theory).

A vállalkozás esetében már nem csak egy-egy szereplőt, hanem magát a rendszert is vizsgálnunk kell, ami kiépül. Amikor egy szervezetről beszélünk több dimenzióban kell vizsgálódnunk. Az egyik dimenzió lehetne a családi vállalkozások vonulata, de ezt a vonalat most szándékosan kizárjuk vizsgálódásunk fókuszából. Egyrészt van egy jogi forma; egy szervezeti forma; folyamatok; célrendszerek; ellenőrző folyamatok, stb. Másrészről megjelenik a szervezeti kultúra, vezetés/vezetési modell és erőforrások, amelyek ezeket megvalósítják. Penrose (1959:25) és később Chandler (1962) megkülönböztette egy szervezet esetében az erőforrásokat és a szervezeti képességet (capabilities) (az erőforrások szolgáltatási színvonala). Később mások ezt szervezeti képességeket (abilities) szervezeti adottságoknak is nevezik (összefoglalta: Németh 2008). Az erőforrások elérhetősége és kihasználási képessége a felső korlátja lesz a szervezet teljesítményének (Mahoney és Pandian 1992). Ahogy Tushman és Nadler (1978) javasolja magának az információ terjedésének folyamatát is a szervezettervezésnél be kell építeni. Egy szervezeti felépítmény nagy hatással van az adott innovatív ötlet/megoldás kivitelezésének sikerességére. Németh és kollégái (kiadás alatt) egy 2010-ben befejezett szervezeti diagnosztika témakörű kutatásukban vizsgálták, hogy mi kell egy szervezet kiváló működéséhez (azóta a modell felhasználhatóságát tesztelik, és pontosítják a szervezeti világban).

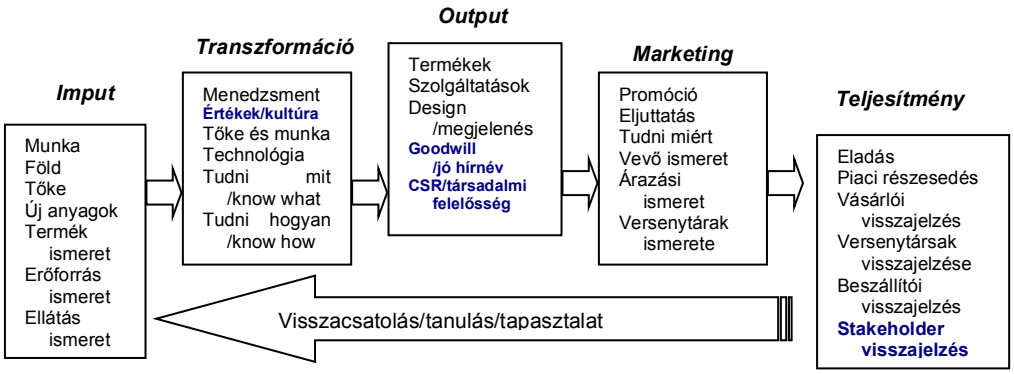
Kutatásuk során eljutottak odáig, hogy nem csak egy szervezetet leíró modellre van szükségük, de egy szervezeti működési modell (CoVa modell) és egy szervezetek életciklusait meghatározó elméleti konstruktumra is szükség van a pontos diagnózishoz.
Mielőtt azonban ismertetem a kialakított modellt, amelyet jelen kutatásban is alkalmaztam mint viszonyítási pontot, tekintsünk ki néhány a kutatási téma horizontján kívüli területre.

2.3.1 A jogi forma

Egy vállalkozás jogi formája nem köthető a nagysághoz, sokkal inkább ahhoz, hogy a tulajdonos milyen jog által biztosított védelmet, jogokat és kötelezettségeket vállal magára (Beck, Demirgüç-Kunt és Maksimovic 2005). Alapvetően ez egy stratégia szintű döntés, hogy milyen jogi formában valósul meg az adott ötlet. Egy tényezőt mindenképpen ki kell emelni, amely egy észlelési torzításon alapul: mind a külső észlelőkben (vásárlók, versenytársak), mind pedig az alapítóban (belső tag) valamilyen érzéseket kelt, ha meglátja a cégformát. Például van egy téves nagyságra és megbízhatóságra vonatkozó téves észlelés, ha Kft, vagy Zrt formákat látnak az emberek. Ez egy klasszikus tévedésünk, amelyet az elégtelen kalibráció (calibration) egyik válfajának sorolunk be, azaz 'véletlen regressziónak' (Lichtenstein, Fischhoff, és Phillips 1977; Kahneman és Tversky 1996; Mitchell, Mitchell és Smith 2008). Az átlaghoz térünk vissza, amikor látunk egy entitást, és a gyakoribb esetek alapján vonunk le következtetéseket. Jelen esetben a Kft. és az Rt. forma nagy és megbízhatóbbnak tűnő cégeket takarhat, mint egy Bt.
A disszertáció szempontjából ez a téma kevésbé releváns számoma, így ezt nem részletezem a továbbiakban.

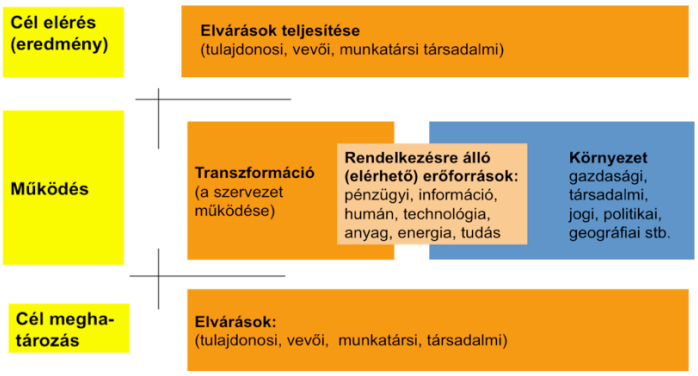
2.3.2 A transzformáció

A vállalkozó/vállalkozás funkciója, hogy a termelési tényezőket kombinálja (Schumpeter 1934/1980), hogy egy hatékonyabb megoldást adjon a piac számára, amellyel nála maradjon az előállítási költség és eladási ár közötti különbség profit formájában.
Ezek a szervezetek tehát valamit másképp csinálnak az értékteremtő folyamatukban. Abban a folyamatban, amit Gray (2002:63) a következő képen definiál (néhány kiegészítést tettem az alap ábrán, lásd kékkel a 10. ábrán):



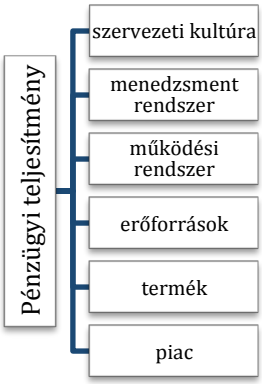
10. ábra A vállalkozói értékteremtés folyamata (Gray 2002:63) kiegészített (kékkel) Németh (2008) fordította: NGT

A már említett CoVa modellben ezt a következőképpen definiáltuk (Németh et al kiadás alatt) a bemeneti oldal elvárások és rendelkezésre álló eszközök rendszerét. A vállalkozás célját és a transzformáció lényegét kifeszítettük a környezeti aktorok célmeghatározása és az elért eredmények közé. A fenti transzformáció ciklus feletti absztrakciós szinten az alábbi ábra még számba veszi a rendelkezésre álló erőforrásokat, amely a kontextusból (környezet) adódik.



11. Ábra COVA modell magas absztrakciós szinten célmeghatározás, transzformáció és eredmények (Németh et al, kiadás alatt)

A vállalkozói transzformáció az elvárások és érdekek által teremtődött mezőben, amely mint niche értelmezhető gazdasági, társadalmi, politikai, jogi, közösségi tér, vállalkozói ökoszisztéma, vállalkozói kultúra környezetben jön létre, azon erőforrásokból amik rendelkezésre állnak (pénzügyi, tőke, információs, humán, technológiai, anyag, energia, tudás). Ezek talaján tud egy vállalkozói ötlet mint üzleti potenciál megtapadni. Hogy ez most a vállalkozó, vagy alapítói szerepből történik az jelenleg mindegy, de mindegyik szerepből jelentős hatása van a kezdeményezőnek, aki az 'üzleti logikát' felépíti (Baron, Hannan és Burton 1999), azaz a transzformáció alapjait lefekteti. Az ötlet lehet bármiféle invenció, amelyet egy innovációs folyamattal a piacra viszünk. Alapvetően itt az innováció az, ami már a transzformációval át is fed. A transzformáció tulajdonképpen az a folyamat, ahogy az ötletből megvalósulás lesz. Gyakorlatiasabban fogalmaz Flamholtz (2009). Modelljében hat elemet (kulcs motort) javasolt, amelyek befolyással bírnak a pénzügyi teljesítményre, ő a transzformációt köti ezekhez (12. Ábra).



12. Ábra Szervezeti transzformáció hat eleme (Flamholtz 2009:108) fordította: NGT

A menedzsment és szervezettudományos szakirodalom ennek a folyamatnak kritériumait számtalanszor megírta. A hibák általában nem is a modellszintű kérdésekben, hanem a valóságba való átültetés során szoktak felmerülni. A szakirodalom a célokat, eszközöket és célállapotot tudja megírni. Azonban az, hogy a szándékon túl az emberi teljesítmény (performáció) valóban hogyan valósul meg, az már a modellek hatókörén túlmutat.

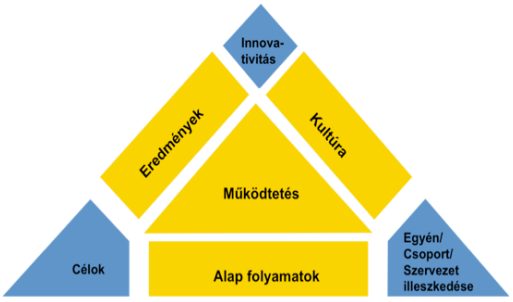
A transzformációt jelentősen megzavarja egy jelenség, szinte minden esetben. Christensen (1997) az Innovátor dillemája című könyvében felveti, hogy nem tud megoldást adni arra a kérdésre, hogy hogyan oldható fel az, hogy tulajdonképpen kettőslátásra van a szervezetben szükség. Van egy rövidlátó, ahol az azonnali felmerülő problémák kezelésével kell foglalkozni és az operativitás kérdéseire a jó válaszokat adni. Ugyanakkor ezzel párhuzamosan egy messze látó verziónak is működnie kell, aki a stratégiai témákkal foglalkozik. Ezek, persze erőforrásilag ugyanazt a rendszert tudják csak használni. O'Reilly és Tushman (2008, 2013) egy megoldás kínál erre a problémára, amelyben a szervezet dinamikus kapacitására is hivatkozva, de a szervezet kétkezességében (Organizational Ambidexterity – Duncan 1976 nyomán Raisch és Birkinshaw 2008; Gibson és Birkinshaw 2004) találja meg az elsődleges megoldási lehetőséget. Korábban Barney (2001) meghatározó cikkében a fenntartható és speciális erőforrásokat tartotta az egyik hatással bíró jelenségkörnek a szervezetekben. Később Christensen és Raynor (2003a; 2003b) mintha mégiscsak megtalálta volna a saját megoldását, a már fentebb említett öt tevékenységben, amit az innovátoroknál megfigyeltek (lásd 3.2.1.5 alfejezet).

2.3.3 A CoVa szervezeti modell

A modell több szinten elemzi a szervezeti működést (Németh et al. kiadás alatt).

1.) a *távcső,* vagy *külső nézőpont*,
2.) a *szabad szem,* vagy *belső nézőpont,* és
3.) a *mikroszkóp,* vagyis *szakértői nézőpont*.

A disszertáció ezen fejezete leginkább a 'szabad szem nézőpont' megismerését tűzi ki célul.



13. Ábra COVA szervezeti modell – szabad szem nézet (Németh et al, kiadás alatt)

A szervezeti modell összeállításánál arra törekedtünk, hogy olyan elemeket építsünk be, amelyekről azt gondoljuk, hogy valóban hozzájárulnak a szervezeti sikerességhez. A szerzői gárda (10+ szakértő, egyenként is 10+ évnyi tapasztalattal a szervezeti tanácsadás területén) megállapításai alapján, hogy olyan tényezőket találtunk, amelyek nélkül a szervezet működése nem tud hatékony lenni. A szakirodalmi kutatás után tapasztalati alapon történt az elmélet alkotás, amely az elmúlt években empirikus tesztelési szakaszban van. A szakirodalomban talált modellekhez képest a legnagyobb fejlemény az egyén-csoport-szervezet illeszkedés jelenségkörének a hangsúlyozása volt (Kivlighan, Li és Gillis 2015). A szerzői gárda ezalatt a szervezeti jelenség alatt azt értette, hogy a szervezeti kultúra jelenségein túlmenően kevés figyelem esik az egyéni értékrend, döntés és viselkedési szintek illeszkedésére a csoportos dinamikához és a szervezeti szinthez.

Úgy építettük fel a modellt, hogy kövessen egy szervezeti logikát (bal sarokból indulva, jobbra haladva): a szervezet célokat talál magának (a célt kijelölőkről a 13. ábrán). A célokhoz alapfolyamatokat épít fel, amelyeket egyének valósítanak meg, akik csoportokban dolgozva hozzák létre a produktumokat. Az egyéneknek, a csoportba és szervezetbe, a csoportoknak a szervezetbe kell illeszkedniük egyfajta harmónikussággal, amelyet a szervezeti kultúra formál. Az innovációt mint csúcsdíszt tettük a modell tetejére, hangsúlyozva ezzel szerepét egy szervezet életében: ez termeli a jövő megoldásait és produktumait, amely az életben maradást szolgálja. A működtetés a menedzsment és a leadership kettősségét foglalja magában. Mindezen egész képlet következményeként megjelennek a szervezeti, csoportos és egyéni eredmények, amelyeket egyeztetni kell a célokkal.

2.3.4 Szervezeti és Vállalkozási életciklus

Az elmúlt évtizedekben rengeteg munka született a vállalatok életciklusát modellekbe fogalmazó céllal, némelyik empirikus vizsgálat alapján állapított meg stációkat (Adizes, 1992; Greiner, 1972; Galbraith 1982; Hanks, Watson, Jansen, és Chandler 1993; Penrose, 1952, 1959; Quinn és Cameron 1983, stb.). Összefoglaló műként számomra legtöbbet Levie és Lichtenstein (2010) cikke adta, amelyben 1962 és 2006 között 104 publikált vállalati életciklus modellt hasonlítanak össze. Az alábbiakban azokat választottam ki, amelyek a későbbi modell alkotási

próbálkozásokra nagy hatással voltak másokra (i.m.), vagy fontos lesz számomra. McMahon (1998) nagyszerű összefoglaló cikkében kritikával élt az életciklusok szakaszosságával kapcsolatban, ugyanakkor bizalmat szavazott Hanks et al (1993) modelljének, amelyről kijelentette, hogy talán a legközelebb áll a szakirodalomban javasolt, elméleti és empirikus modellek közös nevezőjéhez. Hanks és társai (1993) abban újítottak, hogy megkülönböztették az alapítás utáni szakaszokban a vállalkozói életstílus miatt vállalkozóvá válókat, és a növekedésükben megrekedt vállalkozásokat. Ez szétválasztja az önfoglalkoztató vállalkozásokat és a kompetencia hiányos vállalkozásokat, a valódi vállalkozásoktól.

7. Táblázat Vállalkozási és szervezeti növekedési és életciklus modellek összefoglaló táblázat (fordította és szerkesztette NGT)

Adizes (1992)	Udvarlás	Csecsemőkor	Gyerünk-gyerünk korszak	Serdülőkor	Felnőttkor	Megállapodottság	
Baird és Meshoulam (1988)	Kezdeményezés	Funkcionális növekedés	Kontrollált növekedés	Funkcionális integráció			
Churchill és Lewis (1983)	Létezés	Túlélés	Siker	Felszállás	Erőforrások érettsége		
Flamholtz (2009)	Új alapítás	Terjedés	Professzionalízáló dás	Konszolidáció	Diverzifikáció	Integráció	Hanyatlás
Gibson és Nolan (1974)	Kezdeményezés	Növekedés	Formalizálódás	Érettség			
Greiner (1972)	Kreativitás	Igazgatás	Delegáció	Koordináció	Együttműködés		
Hanks et al (1993)	Startup állomás	Expanzió	Érettség	Diverzifikálódás			
Jawahar és McLaughlin (2001)	Startup állomás	Feltörekvő növekedés állomás	Érettség állomás	Hanyatlás/átalaku-lás állomás			
Kazanjian (1988)	Koncepció és fejlesztés	Piacosítás	Növekedés	Stabilitás			
Kimberly (1979)	Kezdeményezés	Innováció	Intézményesítés				
Lester et al (2003)	Létezés	Túlélés	Siker	Megújulás	Hanyatlás		
Lippitt és Schmidt (1967)	Születés/Megalkot ás	Túlélés	Fiatalkor/stabilitás	Elismerés	Érettség/külön-legesség	Hozzájárulás	
Moore (1986)	Innováció	Megvalósítás	Növekedés				
Németh et al (kiadás alatt)	Alkotás szakasz	Átalakulás szakasza	Integráció szakasza	Levonulás szakasza			
Quinn és Cameron (1983)	Vállalkozói szakasz	Együttesen szakasz	Formalizáció és kontroll	A struktúra kiforrása szakasz			
Scott és Bruce (1983)	Létezés	Túlélés	Növekedés	Terjedés	Érettség		
Smith et al (1985)	szervezeti koordináció	technológiai hatékonyság	politikai támogatottság				
Tobert (1974)	Fantasia szakasz	Befektetés	Meghatározás	Kísérlet	Kísérleti termelés	Nyitott struktúra választás	

Természetesen mások ellenőrizték ezen modellek létjogosultságát (pl.: Miller és Friesen 1984; Dodge és Robbins 1992; Kazanjian és Drazin 1989; Illés, Dunay és Tatár 2012; Tatár, Dunay, Vigh és Illés 2012). A legtöbb megközelítés arra helyezi a hangsúlyt, hogy adott életszakaszban van egy megoldandó feladat/krízis/probléma/elakadás/élethelyzet, amelyet abszolválnia kell valamilyen színvonalon a vállalkozásnak és tagjainak ahhoz, hogy tovább tudjanak lépni, fejlődni. Ez nagyon hasonlít E. Erikson (1982, id: Carver és Scheier 2006:297-309) Pszichoszociális fejlődés elméletére, ahol az egyénnek fejlődése érdekében meg kell oldalnia az adott életszakasz krízisét. A vállalkozások esetében szintén egy sokdimenziós térben kell problémákat megoldani. A dimenziók: a vezetés/döntéshozatal, a termék fejlesztése, a piac megtalálása, az erőforrások (pénz, munkaerő, stb.) megszerzése. A fejlődés, ahogy Szirmai (2002) mondta ez nem egy egyenesen előre haladó pálya, - sokkal inkább egy spirál. A spirálról vissza is lehet esni egy már túlhaladott szintre.

Rendszeresen előkerül a szakirodalomban a vállalkozások fejlődésének halál völgye kifejezés (Death Valley), amely egyenlőre egy nem túl jól definiált szakasza a vállalkozások fejlődésének (Parfenova és Mikneus 2012). Ugyanakkor egyértelmű a jelenség létjogosultsága. A

közmegegyezés abba az irányba mutat, hogy azon szakaszt nevezzük így (akár többször is előfordulhat egy szervezet élete során), amikor a tervek nem érnek össze a valósággal és vacuum keletkezik cashflow, szervezeti innováció, termék fejlesztés, stb. szempontból a szervezetben. Ez egy olyan állapot, ami zavartságot, lassú agóniát, enerváltságot okoz a szervezetben.

Azzal is szembe kell tudni nézni, ha a szervezetet drasztikus beavatkozásokkal át kell alakítani, vagy szélsőséges esetben bezárni (Noszkay 2009). A fejlődés útja általában nem csak hogy nincs kikövezve, de mégcsak kivilágítva sincs.

A fentiekből következik, hogy van egy folyamatunk, amit 'vállalkozói folyamatnak' hívunk Chell (2013) nyomán. Ez a folyamat természetéből adódóan tagolható, azonban a tagozódást sokféle képen meg lehet közelíteni. Chell (2013:14) a fentebb is említett modellt javasolta (lásd 7. ábra 41. oldalon).

Frese (2009; id: Frese és Gielnik 2014:429) egy hasonló folyamat modellben, (amelyet teljes egészében a Mellékletben a 36. ábrán mutatunk be) három fázisra bontotta a vállalkozói folyamatot. Az (1) lehetőség azonosítás (Dimov 2007), a (2) az üzleti koncepció finomítása és az erőforrások beszerzése (Gartner 1985), valamint a (3) túlélés és növekedés szakaszait vetítette fel. Ezek a megközelítések, alapját képezik az általam is vizsgált vállalkozói folyamatoknak.

2.3.5 Szervezeti forma és folyamatok (modus operandi)

A szervezet formális megjelenítéséről fentebb a szervezetek rendszer jellemzőinél kifejtettem néhány kezdő gondolatot. Elővezettem, hogy a szervezet egy bonyolult, több szinten értelmezhető, folyamatosan formálódó jelenség. A szervezeti modell esetében (egyszerűségénél és egyszerűsítésre törekvése miatt) a rendszer szemlélet és a formalitás fontos, hogy a vezetés átlássa, és ezáltal kiküszöbölje a redundanciákat és célirányos legyen a szervezet (Drucker 1988). A szervezeti struktúra, stratégia és a teljesítmény kapcsolatának természetét többen vizsgálták (pl.: Miles, Snow, Meyer, Coleman 1978; Burke és Litwin 1992; Cornelissen és Clarke 2010; Noszkay 2017), de kritikai vizsgálatát Dalton, Todor, Spendolini, Fielding és Porter (1980) végezte el lassan 40 éve, amely alapján kijelentették, hogy zavarosak az eredmények az áttekintett kutatásokban azzal kapcsolatban, hogy van-e valós kapcsolat az említett két ágens között. Lorsch (1977), Galbraith (1974, 2006) és Weisbord (2006) és mások (pl.:Hisrich és Peters 1991) nyomán azonban kijelenthető, hogy a szervezeti forma, a struktúra megtalálása a szervezet számára a célhoz, stratégiához illeszthetően befolyásolja a későbbi teljesítményt. A szervezeti forma és struktúra eszköze annak, hogy hogyan valósul meg az az ötlet, amiért létrejött maga a szervezet (modus operandi). A szervezeti struktúrának hatása van a kialakuló szervezeti kultúrára is, hiszen a szabályozásokon (policy), valamint a struktúrából adódó szociális kapcsolódások keresztül jelentős szerepe van a körülményeknek és

adottságoknak. Aycan és társai (2000) kutatása kiválóan alátámasztja ezt, ahol is 10 ország cégeinek HR gyakorlatait vizsgálták a szervezeti kultúra tükrében. Azt találták, hogy jelentősen befolyásolja a kialakult HR szabályozás és gyakorlat a szervezeti értékrendszert függetlenül a hangoztatott értékrendszertől (modus vivendi). Itt az Argyris és Schön (1978) által megfigyelt követett (espoused) és figyelmen kívül hagyott (enacted) szervezeti értékekre utalok. Ez azon alapul, hogy függetlenül a menedzsment eredeti vágyához és kommunikációjához képest a szervezeti valóság lehet attól teljesen eltérő (lásd még Schein 1990).

2.3.6 Szervezeti kultúra (modus vivendi)

Már a vállalkozás létrejötte, a mögöttes motivációk is nagyban befolyásolják, hogy hogyan fog működni a vállalkozás (Block, Kohn, Miller és Ullrich 2015; Baron, Hannan, és Burton, 1999). Befolyásolja annak szervezeti kultúráját (modus vivendi), és ezáltal a mindennapi folyamatokat (modus operandi) is. Úgy tűnik a cég fiatal kori életében meghozott stratégiai döntések sokáig fennmaradnak, sőt a képességek, kapcsolatok, emberi és más tőke források ráteszik a céget egy adott, kötött pályára, amiről nem tudnak később letérni (Hannan és Freeman, 1984).

A szervezeti kultúra egy olyan jelenség, amely áthatja a közösséget. A kultúrát munkadefiníció jelleggel úgy fogalmaztuk meg, mint adott rendszerre (közösségre) jellemző mintázatát, az észlelésnek, az észlelt ingerek értelmezésnek és amelyben adott ingerekre, adott válaszcsoportokkal (viselkedési elemekkel) történik reagálás (Németh 2004).

A kultúra konformitást követel a csoporttagságtól. Minél erősebb a kultúra, annál nagyobb mértékű azonosulást vár el tagjaitól. A magas elvárások állásfoglalásra és cselekvésre késztetnek. Ez végül egy önmegerősítő körfolyamatba teljesedik ki. Az azonosulást a társak megerősítik, így a csoportkohézió még erősebb lesz, ez további megerősítéseket von maga után (összefoglalóként lásd: Smith és Mackie 2004; Hewstone et al 2007). Endler (1965) azt találta, hogy a konform válaszok közvetlen megerősítése további konformitás növekedéshez vezetett. Egy elkötelezett vállalkozóhoz könnyebb igazodni, mert mintát ad szenvedélyes, lelkes működésével. Ennek előnyei megkérdőjelezhetetlenek, ugyanakkor nem szabad elmenni a hátrányok mellett sem. A közösség közeledése és egy irányba állása elkerülhetetlenül szűkíti és szélsőséges esetben zárja a kommunikációs csatornákat, valamint ellenállóvá teszi a tagokat a külső ingerek, tények esetleges befolyásával szemben. Ez tehát segítheti azt a folyamatot, amely bezárja a céget egy zárt rendszerű, rövidlátó gondolkodásba, ahol az adaptálódás, azaz a folyamatos változás (próbálkozás) nem érték. Ezzel szemben viszont az azonnali megoldások értéke megemelkedik (March 2003). Teece, Pisano és Shuen (1997) dinamikus kapacitásnak nevezte ezt el, amikor képes marad a szervezet a külső környezet változására és képes reagálni, valamint újraszervezni saját magát. Ez persze a belső rendszer izgalmi állapotát folyamatosan

magasan tartja, ami nem kedvez feltétlenül a szervezet tagjainak. Az izgalom frusztrációt okoz, ez stresszes állapotot vált ki, ami a komfortzónáján kívül van a legtöbb embernek. Ezért nem kedvelik a munkatársak ezt az állapotot fenntartani.

2.3.7 Erőforrások

Unger, Rauch, Frese és Rosenbusch (2011) egy összefoglaló cikkükben azt írják, melyben az elmúlt három évtized 70 nagyobb kutatását tekintették át emberi erőforrás befektetések, emberi erőforrás fejlesztés tekintetében, hogy nincs erős kapcsolat (r=0,098) a humán tőke és a vállalkozás sikeressége között. Azt gondolnánk, hogy a humán tőke mint a szervezet erőforrásai, vagy értékelemei és a beléjük való befektetés (képzés, tapasztalat, tudás, kompetenciák) kritikus a sikeresség szempontjából. Vélhetően ez nem azonnali hatás, és nem is egy tényező felel a sikerért. Más kutatások azonban ennek pont az ellenkezőjéről győznek meg minket. Arról szólnak ezen tanulmányok, hogy igenis a humán tőkébe való befektetés hasznos a siker szempontjából: például: Becker és Gerhart 1996; Mathieu, Tannenbaum és Salas (1992), Noe és Schmitt (1986), Arthur Jr., Bennett Jr., Edens és Bell (2003) és különösen kisvállalkozási környezetben Gibb (1997) – csak, hogy néhány sokat hivatkozott cikket említsünk.

2.3.8 Szociodinamikai tér

A szociodinamikai tér (Mező elmélet – Field Theory Lewin 1972a) fogalmat azért emelem ki külön, mert ez egy nagyobb merítést engedélyez a szervezeti kultúra fogalomhoz képest, és átvezet a következő fejezet témájához.

Sherif (1973) szerint a csoport (vagy akár szervezet, esetünkben a vállalkozás) olyan társadalmi egység, amely meghatározott státuszú és szerepkapcsolatot alkotó egyénekből áll, akik viselkedését a csoport normái, értékei szabályozzák. A csoporthoz tartozás élménye különösen akkor jelentős, amikor feszült és veszélyes helyzet alakul ki a csoport körül a mezőben. Egy kezdő vállalkozás folyamatos tenzióban/feszültségben van megfigyeléseink szerint.

Egy jól működő, összeszokott (érett) csoport kevésbé fogadja el a normáktól eltérő viselkedést, és erőteljesebben fordulnak a konformitás irányába. A konformitás, egy személy viselkedésének, vagy véleményének olyan változását jelenti, amely egy egyéntől, vagy egy csoporttól származó valódi, vagy vélt nyomás következtében alakul ki (Aronson, 1995:34). A vélt, vagy valós, a fizikai vagy pszichikai nyomást a szervezeti kultúrában kódolja a csoport. Hatásait a csoport a normáin, szankcióin és rituáléin keresztül érvényesíti. A csoport egyénre ható változtató képességét nevezi Schachter (1951) csoportkohéziónak, a „csoport belső erejének". Kísérletében arra is rámutat, hogy a csoportkohézió a hatalmát a kommunikáción keresztül gyakorolja.

Sherif további kísérletével bizonyította azt is, hogy az egyén egyes helyzetekben, melyek teljesen strukturálatlanok, tartós reakciómintát keresve teljesen a csoporttól függtek (Festinger et

al. 1980). A folytonosságot a kialakult stabil normák és értékek képviselik, ez egyfajta menekülő út a csoporttagok számára. A normák tulajdonképpen koordinációs eszközök (Steiner, 1972), amelyeket kommunikációs úton terjesztjük. Cartwright és Zander (1968) a normák vizsgálataikor azok négy funkcióját különböztette meg. Ezek a következők:

- a csoport működőképessége;
- a csoport fennmaradása;
- a társas realitás (Berger és Luckmann 1966);
- a társadalmi környezethez fűződő kapcsolatok definiálása.

A munkahelyi csoportok szocializációs folyamatával és hatásával Wanous, Reichers és Malik (1984) részletesen foglalkozik összefoglaló cikkükben.

Az érett csoport tekintetében kialakul a centralitás irányába való igazodás, amely szükséges a csoport működtetéséhez. Ugyanakkor, ahogy Tushman (1978) rámutat, a kutatással és innovációval foglalkozó csapatoknál jobb a decentralizált működés. A csoport működések témaköre a szociálpszichológia és szervezetpszichológia egy erőteljesen vizsgált területe. Így a rendelkezésre álló nagymennyiségű szakirodalomból csak egy elemet emelek ki. Belbin (2011) a vezetői csapatokat vizsgálva arra a következtésre jutott, hogy akkor lehet sikeres egy csapat, ha a csapatok működéséhez szükséges különféle szerepeket a lehető legjobban lefedik a csapattagok.

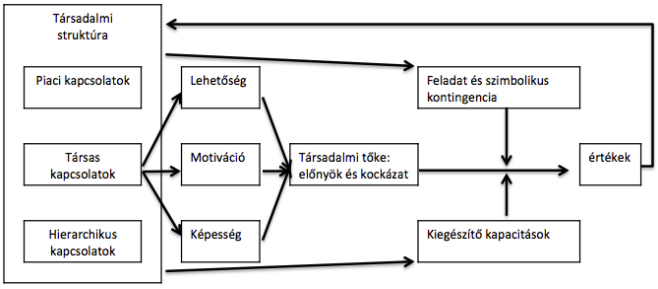
2.4 ÖKOSZISZTÉMA

A már említett Kieser (1995:332) féle szervezeti evolúciós felfogás kitér arra is, hogy az ökoszisztéma szerepe is kiemelkedő a egyedek (szervezetek, közösségek) túlélése szempontjából. Az ökoszisztéma tagjai közötti tanulás (információ átvitel) esszenciális a következő generáció alkalmazkodásának szempontjából. Ha az utódok nem képesek tanulni felmenőik hibázásaiból, az élet egy sziszifuszi harc lenne. Kiemelten fontos az egyéni, a csoport/szervezeti, valamint az társadalmi/ökoszisztéma szintű tanulás folyamata. Ezen tanulási folyamatok rendkívül nagy intenzitással vizsgálták (összefoglaló: Fiol és Lyles 1985). A 2000-es évek a hálózatosodásról szólt. Az egyre jobban begyűrűző web mintának szolgált arra a vizsgálatra, hogy a társadalom különféle közössége hasonló módon hálózatosodik-e. Vélhetően előtte is voltak ilyen formációk, csak nem figyeltük annyira őket. Így például a gazdasági kapcsolódásoknak is, mint a klaszterek és vállalkozói hálózatoknak (Noszkay 2007) is egyre fontosabb szerepük lett. A kapcsolódások kialakulása szükséges, de nem elégséges feltétele egy ökoszisztéma kialakulásának.

Az ökoszisztémák, rendszerek egyik legfontosabb szereplői és az őket takaró fogalom a stakeholderek, azaz az érintettek. Mitchell, Agle és Wood (1997) klasszikus cikke foglalja össze, hogy a stakeholderek milyen facilitáló, vagy destruktív szereppel bírhatnak egy adott közösségben.

Egy ökoszisztéma tekintetében az egyik legfontosabb tényező Krugman (1991) szerint az adott közösség kocentráltsága. Ez teljesen egybeesik Barabási (2016) és kutatócsapata kutatásaival, ahol a hálózatkutatás alapelvei mentén kimutatták, hogy egy közösségben a zártság-nyíltság, centralitás, reciprocitás, sűrűség, reakcióképesség azok a mutatók, amely mentén eldönthető egy hálózat ereje, átvivő képeség, sérülékenysége, és fenntarthatósága. A startup, vagy vállalkozói közösségre leginkább a kommunikációs hálózatok jellemzői illenenek (Barabási 2016). Birley (1986), valamint Aldrich és Zimmer (1986) kutatásai alapján kijelenthetjük, hogy a vállalkozó kapcsolatrendszere, beágyazottsága egy adott üzleti közösségbe fontos tényező sikeressége szempontjából. Erre a hálózatban rejlő külső erőforrás adottságra Porter (2006) is rámutatott, sőt tovább ment, a tudáshozzáférés szempontjából is kiemelte nem csak cég szinten, de nemzetközi szinten fontos e jellemző.

A tudás, a szervezetek és a társadalmi közösségeknek működésének egyik alap erőforrása (Stiglitz és Greenwald 2014; Spender és Grant 1996; Grant 1996; Nickerson és Zender 2004). Ha a szervezeti tudás kreálás gondolatát (Nonaka és Konno 1998) egy szinttel magasabbra, azaz ökoszisztéma szintre emeljük, akkor szükségszerűen kell egy 'hely' (Ba[13]) ahol tudás összegződik, rögzül, elemzések és meta szintek keletkeznek, amivel új tudás keletkezik. A tudás, és tapasztalat az egyik jelentős összetevője a társas tőkének (Social capital) (Nahapiet és Ghoshal 1998), amelynek az ökoszisztéma szempontjából alapvető jelentése van, például az új tudás termelődésében (Stiglitz és Greenwald 2014). Davidsson és Honig (2003) rámutat még arra, hogy a kapcsolatrendszerben sokkal inkább a speciális tudásokkal rendelkező kapcsolatoknak (társadalmi tőkének) van hatása, mint az általános elérhető társadalmi tőkének. Adler és Kwon (2002) cikkében többek között megjelölte társadalmi struktúrát (ahol a piaci kapcsolatok, a szociális kapcsolatok, és a hierarchikus kapcsolatok jelennek meg), továbbá a lehetőségeket, a motivációs hátteret, a képességeket, a kapacitást, valamint a feladatok és a normák, hiedelmek közötti folytonos kapcsolatot, melyek összjátéka képes értéket teremteni (14. ábra). Lichtenstein, Carter, Dooley, és Gartner (2007) a koncentráltság mellett, további elemeket is kiemel új cégek alapításának körülményeinél, pl.: az időzítést.



14. Ábra A társadalmi tőke koncepciója (Adler és Kwon 2002:23) fordította: NGT

[13] 'Ba' egy japán kifejezés arra a fizikai térre, ahol gondolkodni, alkotni vagy tudást szerezni lehet; eredetileg Kitaro Nishida filozófus fogalma (Nonaka és Konno 1998)

Szinte az összes stratégiai tervező módszertan kitér a környezeti elemek elemzésére (pl.: Mintzberg 2005; Varsányi és Virág 1997; stb.). Kiemelném Porter (2008) ötversenyzős modelljét, amelyben bemutatja, hogy az adott aktort körbevevő környezetet a piacon már jelenlévő további versenytársakat, az új piacra potenciálisan belépni szándékozókat, a beszállítókat, a helyettesítő, vagy kiegészítő termékeket gyártókat és természetesen a vásárlókat a stratégiában figyelembe kell venni (a Mellékletben található 37. ábra).

Ha veszünk, egy adott gazdasági kontextust, akkor kiindulhatunk egyrészt Porter (1980/2006) által ajánlott szempontokból, vagy bármelyik diagnosztikai eszközből például a Varsányi és Virág összefoglaló művéből (1997). A COVΛ modellben (Németh et al kiadás alatt) fentebb kifejtett módon ajánlottam az ökoszisztéma elemeit: gazdasági, társadalmi, politikai, jogi, közösségi tér, vállalkozói kultúra környezet amelyben rendelkezésre állnak a pénzügyi (hitel, tőke), információs, humán, technológiai, anyag, energia, tudás jellegű erőforrások.

A vállalkozói ökoszisztéma fogalom definíciójában még nincs kiegyezés, bár Cohen (2006) cikkében összeszedett hét jellemző elemet. Ezek az

informális hálózat (1),	‘tehetség bankok’ (5),	
formális hálózat (2),	tőke szolgáltatók (6),	
egyetemek (3),	szakértő és támogató	szolgáltatásokat nyújtó
kormányzat (4),	szervezetek (7).	

Ezt Suresh és Ramraj (2012) kiegészítették még a morális támogatással (8), amelyet a családtól, közösségtől lehetséges megkapni, valamint a piacot (9), amely gyorsan és könnyen elérhető. Acs, Szerb, Autio és Lloyd (2017) legutóbbi GEM jelentésében egy 12 elemből álló keretrendszert mutat be (a Mellékletben található 38. ábra), amelynek elemei egy adott nemzetgazdaság kkv ökoszisztémájára hatással van (korábban Acs et al 2014; Acs, Szerb és Autio 2015; Acs et al 2016). Ebben, a fentiekhez képest olyan dinamikus elemek is vannak többek között, mint az oktatási rendszer, a piaci struktúra, a vállalkozók próba szerencse tanulási dinamikája, stb...

A bizalom rendszeresen előkerül az informális hálózatok feltérképezésénél, és ahogy ezt Uzzi (1997:43) cikkében is olvasható, “ez az, ami megkülönbözteti az emberi kapcsolatokat”. Granovetter (1973; 1985) tanulmányaiból még egy intő jelre figyeljünk fel: azaz, hogy a vállalkozó és a körülötte lévő kapcsolatrendszernek nem szabad gyenge lábakon állnia (weak ties), mert felszínes kapcsolatok esetében nem vesszük sem a felhatalmazást, sem az erőt, energiát, hogy valódi visszajelzéseket adjunk. A vállalkozónak és vállalkozásának (interpersonal and interorganization) tehát mindkét módon be kell ágyazódnia (embendded) az adott közösségbe (Hoang és Antoncic 2003). Davidsson és Honig (2003) kutatásukkal bizonyították, hogy a közösségben való erős kapcsolatrendszer jobban segíti a humán tőke elérhetőségét, és ezáltal több ötlethez, tudáshoz (mind explicit és implicit) és erőforrás kapacitáshoz jutnak a

születő vállalkozások, így több is lesz belőlük. Sajnos azonban ettől még nem bizonyított, hogy sikeresebbek lesznek – állapítják meg a szerzők. Johannisson és Wigren (2006:200) felhívja a figyelmet a túl szoros kapcsolatú (proximity) hálózat is probléma lehet, hiszen megfojt minden kilengést (azaz innovációs lehetőséget).

A közösségben (ökoszisztéma) tanuljuk meg (szocializáció), hogy hogyan értsük a körülöttünk lévő jelenségeket, szimbólumokat; hogyan érezzünk, hogyan fejezzük ki magunkat, és hogyan kezeljünk problémákat (egyáltalán, hogy mi a probléma) (D'Andrade 1984; Elfenbein és Ambady 2002; Markus és Kitayama 1991; Stiglitz és Greenwald 2014).

Az egyéni szint kis kitérőjéről, térjünk vissza ismét a intézményi szintre. Isenberg (2012, 2014) több cikkében is megfogalmazza, hogy mely elemeket tart fontosnak egy ökoszisztéma sikerességével kapcsolatban, a fentebb említett elemeket megerősítve (Mellékletben található 39. ábra). Isenberg néhány éve már saját modelljének valós kipróbálásán dolgozik a Babson College intézményben.

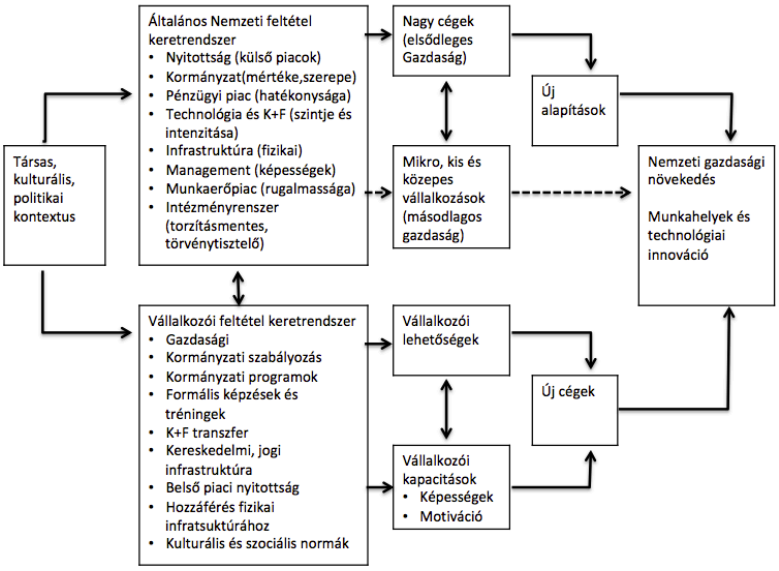
A Szilícium völgy (Silicon Valley – San Francisco-öböl déli része) történetét feldolgozó elbeszélések alapján látható, hogy néhány alapító milyen erős hatással volt, és van ma is az ott kialakult ökoszisztémára[14]. Alapítói hatást főként adott szervezeti kontextusban vizsgáltak (Wasserman 2006; Nelson 2003; Schneider, Goldstein és Smith 1995; Schein 1993; Peters és Waterman 1986). A híres "völgy"-beli tapasztalatok mellett egy másik kísérleti település, Boulder (Colorado, US) is képbe került vizsgálódásunk során. Feld (2012) történeti megközelítésben mutatja be, hogyan alalkult Boulder startup központtá fejlődése az utóbbi néhány évtizedben. Mi a fenti gondolatokat kiterjesztve az ökoszisztémára is értelmezzük.

Ahogy azt Poutziouris, Chittenden, Michaelas és Oakey (2000) megállapította, hogy a startupok tekintetében nem a jogi környezet a befolyásoló, de ugyanakkor a adókörnyezet támogatni, vagy nehezíteni tudja vállalkozások működését. Az adófizetés mellett az adminisztratív terhek közvetett módon is elterelik a figyelmet, és erőforrást igényelnek. Ugyanakkor a fenti kutatások bemutatják, hogy az adózási környezet negatív hatással lehet a kezdő vállalkozások túlélési, növekedési esélyeire és életképességére egész Európában. Visszautalunk egy korábbi megjegyzésünkre, ahol a kényszervállalkozásokról szóltunk. Róluk, Acs és Varga (2005) vizsgálatai mutatták ki, hogy nincs értékelhető hasznuk a gazdaság fejlődésében. Ez a klasszikusnak számító GEM ábra (16. ábra) azt mutatja, hogy egy nemzeti gazdaság növekedéséhez hogyan járul hozzá a KKV szektor, természetesen a szektor működéséhez szükséges előfeltételeket is számon tartva. A 2017 GEM jelentés (Acs et al 2017:7) pedig országokra és régiókra lebontva is megmutatja, hogy milyen adottságaikban erősek egy-egy

[14] https://www.stanford.edu/about/history/history_ch3.html letöltés 2017. Április 10.

területen.

Így kiderül, hogy Közép- és Dél-Amerika minden más régiónál erősebb a lehetőségek észlelésében, startup kompetenciákban, kapcsolatrendszer építésben és termék innovációban. Ázsia erős emberi erőforrásban, nagy növekedést mutat gazdasági erőben és kockázati tőkében. Afrika a versenyben és a folyamat innovációkban erős. Fókuszáltabban (im.:9), az emberi erőforrások Ausztráliában a legjobbak; nemzetköziesedésben a svájciak; kockázati tőkében Izrael; a lehetőségek észlelésében USA és Botswana; startup kompetenciákban Chile kiemelkedő.



15. Ábra Kivállalkozások, a társadalom és a nemzeti gazdaságok kontextuális egymásra hatásai. Acs, Arenius, Hay és Minniti (2005:14) fordítás: NGT

2.4.1 Kis magyar realitás

A magyar startup ökoszisztémában egy 2015-ös kutatás során azt találták (Forgács 2015), hogy 330 startup, valamint 36 intézményi befektető és üzleti angyal, 43 szolgáltató, tanácsadó szervezet és 13 inkubátor ház, valamint 7 co-working iroda működik[15]. Ehhez még legalább 20-30% bújkáló aktor van mindegyik oldalon, akik nem láthatóan, de tevékenykednek. Forgács (2015) kijelenti, hogy a budapesti startup közösség nem egy véletlenszerű hálózat (Barabási 2016), ugyanakkor még jelentősen szegmentálódott (klikkesedett), ami nem teszi hatékonnyá az információ áramlást és a tudásfolyam kialakulását. A talált ökoszisztémában egyáltalán nem érzékelhető a helyi kutatási központok (egyetemek) jelenléte, holott ez szinte elvárás lenne egy sikeres, fejlődő ökoszisztémával kapcsolatban (pl.: Isenberg 2010; Suresh és Ramraj 2012; Cohen 2006). Sajnos az aktorok arányával kapcsolatosan nem állnak rendelkezésre elégséges mennyiségben összehasonlító adatok. Két kutatást találtam (Carvalho 2017), ahol Lisszabon

[15] www.hvca.hu/membership/members

startup közösségének néhány statisztikai adatát találtuk, és a már idézett Feld (2012), aki Boulder (Colorado, US) startup közösségi életét mutatta be. Ezekhez képest erős szakértői sejtésem, hogy a magyar közösség esetében 'sok az eszkimó és kevés a fóka' esete merülhet fel. A régiónk befektetési potenciáljáról Karsai (2015) művéből tájékozódtam aki szintén rámutatott néhány strukturális, intézményi jellegű kockázatra. Például arra, hogy milyen az állami befektető: A kockázattűrő képessége nem biztos, hogy jól szolgálja a startup közösséget. Egy jelenséget emelnék ki: az állam által kihelyezett összegek esetében a portfolió kezelő erőltetni fogja a vállalkozás életben maradását az irracionalitás határáig, hiszen a rábízott állami értékkel, mint közpénzzel kell bánnia. Alapvetően nem kíván költségvetési csalás vádjával a bíróság előtt állni később.

A fentiekből következően, a magyar ökoszisztémát, sebezhetőség szempontjából kitettnek tekintem, valamint nem épültek ki a stabil kapcsolódások a rendszer szükségszerű elemeivel (úgymint egyetemek, akiknek nincs is meg a finanszírozási hátterük ilyen tevékenységekre, valamint az állam is kivonult a startupok támogatásának rendszeréből).

Sajátos az állami és helyi önkormányzati jelenlét is a vállalkozói ökoszisztémában. Gondolok itt például az ötletek minősítő értékelésébe erősen beszálló NKFIH-t, akik a pályázati oldalon egyfajta ítélő szerepbe kerültek. A finanszírozási oldalon is a kialakulatlan kockázati tőkés réteg (kockázati tőkések és üzleti angyalok) hiányában egy korábbi hitelező bankár generáció került helyzetbe, befektetés kezelőként. Ez nem tett jót az értékelő mechanizmusoknak, hiszen a hitelt másképpen kell kockázatértékelni, és ezáltal bevédeni, mint egy kockázati tőkét. A kettő bizonytalanságtűrése a jövőre nézve óriási különbségeket mutat.

Nincs kellő nagyságú piac sem, ahogy az Horváth és Szerb (2016) tanulmányából kiderül. Továbbá hiány van elégséges mennyiségű és minőségű management és alkalmazkodási kapacitásból (mint egyéni és szervezeti szintű kompetencia). Már a vállalkozási folyamat első lépése is bajos, mert kevés a vágy, vagy a vállalkozói karrier iránt érdeklődő (GEM kutatások eredményei). Annak ellenére, hogy évről-évre kevesebb a vállalkozások száma, a kockázatvállaló hajlandóságunk átlagosnak mondható, és a vállalkozók társadalmi észlelt státusza magasnak mondható. A legnagyobb baj az innováció és a hatékonyságvezéreltség terén van a hazai induló és kisvállalkozói rétegben, ennek ellenére makacsul tartja magát a narratíva a 'magyar kiemelkedő szürkeállományról'. Ezen kijelentéshez a szükséges kutatási hátteret számos magyarországi mintát vizsgáló kutatás vezetett, főként Szerb professzor GEM kutatásai és mások[16].

---

[16] például: Horváth és Szerb 2016; Hofmeister Tóth, Kopfer-Rácz és Sas 2015; Acs, Szerb és Autio 2015; Szerb és Bugár 2015; Magos és Németh 2014; Szerb és Lukovszki 2013; Lukovszki 2011; Hortoványi 2010; Hámori, Derecskei, Hurta, Szabó, Tóth 2007; Szerb 2003; Noszkay 1997, 2011, 2017

2.4.2 Az ökoszisztéma elemei startup-ok (innocégek) és érett cégek

Korábban már megállapítottam North és Thomas (1973) megjegyzése mentén, a vállalkozói innováció, tanulás és a folyamat egyéb eredménytermékei maguk a gazdasági és társadalmi növekedés. Cipolla (1981:120) megjegyzi, hogy egy gazdaság növekedésében nem a vállalkozói aktivitás a leghatékonyabb eszköz, viszont szükséges eleme. Ye (2017) QCA[17] vizsgálatainak összefoglalása alapján új vállalkozások alapításához öt alapvető elemre van szükség: egyénekre, stratégiára, környezeti tényezőkre és folyamat jellegű viselkedésre.

Knight (1921) is rámutatott, hogy tökéletes verseny mellett nem is igazán lehetne profitot termelni. A profit nem más, mint a vállalkozónál maradó alternatív költségek közötti nettó különbség, azaz a keresleti és kínálati árak közötti különbség, ami csak is tökéletlen verseny esetén állhat elő (id:McGuire 1971:83). Ahogy fentebb már részleteztem pont ez a tökéletlenség, ami miatt létrejöhet az ökoszisztéma. Az ökoszisztéma, amelyben megtalálja az útját, vagy elveszik útközben az ötlet, és az innováció. A vállalkozók/befektetők azok, akik producerként menedzselik az egyedi ötleteket, legyen az termék/szolgáltatás, vagy folyamat, vagy kultúra, vagy vezetési, vagy üzleti modell invenció. Az innovációs folyamattal kerül ki a piacra, amely innovációs eredményre az reagál.

Az elmúlt évszázadban a vezetés- és a szervezettudomány arra kereste a választ, hogy hogyan lehet kiváló szervezeteket teremteni, de mégis a fejlődés a tökéletlenségből származik (Németh 2012). Csak akkor van tanulási lehetőség, ha van 'hiba'. A 'hiba' előállhat zsenialításból (felfedezésből, felismerésből, ötletből, stílusból, értékrendből, információból, tudásból, stb.) és gyarlóságból (tévedésből, felejtésből, csalásból, stb.) egyaránt. Alább az ökoszisztéma aktorait veszem sorba.

2.4.2.1 Startup

A startup formációra sokféle definíció született. Sokan a létszámot, a működés idejét, a bevételt, az iparágat, illetve ezek kombinációját emelik ki a startup vállalkozások jellemzőjeként, mely megkülönbözteti őket más vállalkozási formáktól.

A 'startup' szó a Merriam-Webster szótár szerint "működésbe vagy mozgásba helyezés cselevése"-t jelenti ("the act or an instance of setting in operation or motion") (Forbes magazin[18]). Sokan a startupokat újonnan alapított innovatív vállalkozásként definiálják (Kirchhoff 1994:37;), melyek gyorsan növekszenek, intenzíven piacot keresnek, valamint gyors és nagy növekedési potenciállal bírnak (Lumpkin és Dess 1996; Gartner 1988; 1990), bizonytalan körülmények között teszi még hozzá Ries (2013:14). A nagyon gyors és földrajzilag

[17] qualitative comparitive analysis
[18] http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is- a-startup/ letöltés: 2014.07.31

független növekedés egy startup cég jellemzője – a cég korára és iparágára való nagyjábóli tekintet nélkül – állítja Paul Graham (Y Combinator akcelerátor vezetője) - ez az ami megkülönbözteti a startupokat a kisvállalkozásoktól (Forbes magazin[19]). Ahogy Carter, Stearns, Reynolds, és Miller (1994) kiemeli 2500 megvizsgált új alapítású cég áttekintése után, hogy a startupok képesek olyan stratégiában gondolkodni, amely a növekedésről és versenyzésről szólnak. Szerb, Komlós és Varga (2017) cikke alapján kijelenthető, hogy a startupok elkülönülnek a 'Gazella' cégektől. Hacsak a magyar Gazella kategóriájú cégeket nézzük (össz cégpopuláció kb 1%-a), kutatásaik alapján 20% alatti az innovációk alkalmazása, és csak a 8,7% dolgozik tudás, vagy technológia intenzív területen - amik ellentmondani látszanak a fentebbi startup definíciókat. Gilbert, McDougall és Audretsch (2006) cikke rámutat, a szakirodalom áttekintése után arra, hogy rengeteg cikk készült arról, hogy az új alapítású cégek növekedése hova tart és hogyan. Ugyanakkor megjegyzik, hogy a növekedés a vállalkozó döntése, amely függ a körülötte elérhető, vagy feltételezehetően elérhető erőforrásoktól, azaz az ökoszisztéma más elemeitől.

Chorev és Anderson (2006) kategorizálták a tényezőket, hogy mennyire fontosak azok a startupok sikerességének tekintetében. A legfontosabbtól haladva a kevéssé fontosak irányában a következőket sorolták fel:

1, stratégia,
2, az ötlet,
3, marketing,
4, az alkalmazottak elkötelezettsége és szakértelme,
5, a menedzsment,
6, az ügyfél kapcsolat és
7, a kutatás-fejlesztés

valamint a legkevésbé fontos tényezők a gazdasági környezet (8) és a politikai környezet (9). A startupok bukását vizsgálva Cunningham (2000) az előbbieket megerősítőleg szintén arra a következtetésre jutott, hogy a legtöbb esetben üzleti okokra vezethetők vissza, és nem technológiai problémák között keresendők az okok.

Bell és McNamara (1991) négy fő területet (technológiai termék; marketing/sales, humán erőforrás, pénzügy) emel ki 'Bell Mason' modelljében a startupok sikeresség tényezőjeként, amelyet további tizenkét dimenzióra bont (kutatás-fejlesztés, termék, gyártás, üzleti terv, marketing, sales, ügyvezető, csapat, felsővezetés, folyamatok/kontrolling, pénzügyi helyzet, cash-flow). A fő területek esetében MacMillan, Zemann és Subbanarasimha (1987) hasonló eredményre jutottak (a vállalkozó, a piac, a termék és a pénzügy). Az üzleti terv és tervezés az elmúlt évtizedekben jelentősen megváltozott, amelynek legújabb irányait Goyal, Kapoor, Esposito és Sergi (2017) és Gartner és Teague (2017) foglalta össze. Davidsson és Klofsten (2003) megközelítésükben három területet határoztak meg. Az első a fejlesztési folyamat, mely magában foglalja a következőket: ötlet, termék, piac, szervezeti jellemzők. A második nagy

[19] uo. Forbes

terület a kulcsemberek jellemzőit foglalja magában (motiváció, személyiség, vezetési stílus, szakértelem); a külső erőforrások a harmadik terület (partnerek, ügyfelek, tőkeforrások és a tágabb értelemben értelmezett gazdasági környezet), mely meghatározza egy startup működését (Magos és Németh 2014).

A startup fogalmat használják mint egyfajta szervezeti kultúra megjelölést is (Studholme 2014; Magos és Németh 2014), amely adott szervezetek (mint a Google, Semco, IDEO, Facebook, Apple) működését leírja. Nem elidőzve ismét a szervezeti kultúra könyvtárnyi irodalmán, amelyet már korábban áttekintettük (például Németh és Gyulay 2003; Németh 2004), amennyiben a szervezeti kultúrát egy közösség sajátosan jellemző észlelés mintázatának, az észleletek sajátos értelmezési mintázatának, valamint ezen ingerek és értelmezéseikre adott sajátos válaszmintázatnak tekintünk, akkor igenis kijelenthető, hogy schumpeteri értelemben 'valódi' vállalkozások, amelyek megőrzik innovációs jellemzőjüket tekinthetőek startup kultúrájúaknak. A növekedési jellemző ebben az esetben kikerül a képletből. Amikor a startupságról, mint szervezeti kultúra jellemzőről beszélünk egy új kérdés merül fel: hogyan őrizheti meg innovációs jellemzőit és kísérletező szellemét egy nagyra nőtt szervezet. A kérdés azért is merül fel, mert a növekvő és konszolidálódó (felnőtté váló) szervezetek sajátossága, hogy kockázatkerülőbbé válnak, elveszítik rugalmasságukat, ahogy erről majd később részletesebben is értekezek.

2.4.2.2 Nem Konvencionális szervezetek (NCO-k)

NCO kutatásunk egyik előfutára Quinn (1992) Intelligens vállalat megfogalmazása volt, amelyet új paradigma javaslatnak is szánt. Mi részben megfogadtuk javaslatait, azonban más irányt vett érdeklődésünk. Kerestük azon 'fekete hattyúk' vállalkozásokat – vállalkozókat és innovációikat, amely fogalmat Taleb (2012) ugyan más jelenségekre használt, de mi erre is kiváló analógiának találtunk.

A vállalkozások egy kis csoportja, még azok is akik schumpeteri értelmében vállalkozók közül is csak egy elenyésző hányadot tekinthetünk NCO-nak. De kik ezek az NCO-k? tettük fel a kérdést. A fogalmat Csigás Zoltán (ELTE PhD hallgató) kutató társammal kezdtük el definiálni 2010-ben. A magatartástudományi alapú szervezetfejlesztők világkongresszusa (ODWS – OD World Summit) került ebben az évben megrendezésre, amelyre már egy évvel korábban elkezdtük a kutatási anyagot gyűjteni. A célkitűzésekről és az eredményekről beszámoltunk több írásunkban (Csigás és Németh 2015; Németh 2009; 2017).

Szervezetfejlesztőként azon szervezeti mintákat kerestük, amelyek előremutatóak, és akár szokatlan gyakorlataikat képesnek mutatkoztak sikeresen átörökíteni a jövőbe. Mind a szokatlan gyakorlatok, mind az átörökítés képessége fontos volt számunkra. Egy jövőkutató szemével

’gyenge jeleket’ (weak signals), illetve jövő-jeleket (future signs) kerestünk (Ansoff 1975; Hiltunen 2010).

Az NCO – azaz Non Convetional Organization szervezeteknek a definíciójába két fontos kritériumot építettünk be. Első: A szervezet mutasson átlag feletti teljesítményt (saját iparági átlagát meghaladó teljesítmény), vagy mutasson lehetőséget egy jövőbeli ilyen teljesítményre. Ez utóbbi egy erősen szubjektív argumentum volt a részünkről. Második: Az első kritériumban elvárt teljesítményt egy innovatív szervezeti jelenség következményeként érték el, azaz, vagy egy modus operandi (innovatív folyamat, üzleti modell, értékpropozíció), vagy modus vivendinek (vezetési modell, szervezeti kultúra) köszönhetik kiemelkedő teljesítményüket. Tehát nem tartottuk elégségesnek egy termék, vagy szolgáltatás innoválását és ebből származó magas teljesítményüket ezen vállalatoknál.

Igazából tehát kerestük Schumpeter kreatív (1942) rombolásra alkalmas jeleit (vagy Aghion teremtő rombolás jeleit, 2012), valamint Selznick (1957:42) disztinktív kompetencia kifejezésére a megfelelő jelenségeket, olyanokat a vállalkozók közül, akik jó üzleti probléma-megoldók. Egy adott piaci kérdésre (mindegy, hogy feltette e már valaki vagy sem), de jó választ adtak innovativitásukkal. Az innovativitás alatt – ahogy azt már fentebb tárgyaltuk – egy ötlet piacra vitelét értjük. Találtunk példát a múltból és a jelenből, ha nem is bőségesen. Néhány példa (Csigás és Németh 2015; Németh 2009; 2017) (felsorolást lásd Mellékletben 35. táblázat):

2.4.2.3 Középvállalkozások

Tradicionálisan minden nemzetgazdaságban nem elhanyagolható szerepe van a középvállalkozói rétegnek. Statisztikailag ezen réteg az, amely általában a családi vállalkozás címkét is magán hordozza. Jelentős a foglalkoztatási- és a kibocsátási potenciálja ezen cégeknek. Ahogy majd a magyar gazdasági statisztikai adatsorokból látjuk, sajnos ~4.131 cég működik nálunk (SBA factsheet 2016:2), ami arányaiban a nemzetközi adatokhoz képes alacsonynak tekinthető.

Működésüket tekintve ez az a cégméret, ahol már az intézményesülés nyomvonalára kell lépnie a szervezetnek. Ez az átmenet az egyik legnehezebb szakasz a szervezetek életében. Karakterükben a középvállalkozások nem a nagyobbra nőtt kisvállalkozások. Megváltoznak, konszolidáltabbá válnak, átmennek egy komoly érési jellegű változáson, amitől valódi középvállalkozássá válnak.

2.4.2.4 Nagyvállalkozások

„...a kisvállalkozás nem csupán méretrendi meghatározás, és nem a nagyvállalat kicsinyített változata...” (Szőnyi, Steinhoff 1989:13).

Gartner, Bird és Starr (1992) fontos megjegyzését idézem, amely szerint fontos különbséget tenni vállalkozói viselkedés és szervezeti viselkedés között. Ezt azért emelem ki, mert el kell választanunk az épp megalapított, növekedés orientált vállalkozásokat, amelyek a szervezetek egy sajátos formájának tekintjük, a többi már érettebb (de nem feltétlenül érett) szakaszban lévő szervezetektől, ahol úgy tűnik más dinamikák kezdenek el működni. Damodaran (2015) azt írja, hogy nem minden érett vállalat nagyvállalat is egyben, mi pedig kiegészíthetjük ezt azzal, hogy nem minden nagyvállalat érett vállalat is egyben.

Ahogy arra Audretsch és Thurik (2004) kutatási beszámolójukban rámutattak:

1. a kisvállalkozások kevésbé hatékonyak, mint nagy társaik
2. a kisvállalkozásoknál alapvetően alacsonyabb kompenzációkat kapnak a munkavállalók
3. A kisvállalkozások kevésbé bevonódottak az innovatív aktivitásokba (Acs, Audretsch és Feldman 1994, Scherer 1991)
4. A kisvállalkozások relatív fontossága az idővel csökkent Észak Amerikában és Európában (Scherer 1991)

A magyar statisztikai adatokat nézve az első (1) pont esetében meg kell erősítenem az álláspontot. A mellékletben prezentált 36. táblázatban látható számok alapján látható. Ezen adatokat az aktuális KSH és SBA factsheet adatszolgáltatási jelentéseiből idézem (2017. májusi letöltéssel[20]; SBA factsheet 2016:2).

Míg az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel a nagyvállalatoknál 46ezer Ft, addig a közép vállalkozásoknál 38ezer Ft és a kis és mikro vállalkozásoknál pedig 29ezer Ft és 20ezer Ft. Tehát a gazdasági rendszerünk legnagyobb részét kitevő összesen 674ezer vállalkozás (összes vállalkozás 99,1%-a), akik a foglalkoztatottak 56%-a, azaz 1.6 millió embert foglalkoztatnak. Szembetűnő tehát a fenti állítás igazsága, hogy kevesebb emberrel nagyobb hatékonyságot érnek el a nagyvállalatok (lásd még korábbi adatokkal Németh 2007). Chikán professzor egy konferencián ezt úgy fogalmazta, hogy a magyar tulajdonú vállalatoknál 2-2,5 szer annyi munkaerőre van szükség, hogy elérjék ugyanazt a hozzáadott értéket (id:Szegedi 2016), mint a nagyok. Ha a hatékonyságot nézzük, akkor alapvetően a mikro és kisvállalkozásokat nyugodtan tekinthetjük kényszervállalkozásoknak. Azok, akik növekedés startup jellemzőkkel bírnak elhanyagolható számosságban vannak csak jelen (a HVCA[21] adatai alapján jegyzetten kb 330 cég/2015, ehhez még ha hozzá adunk kb. kétszer ennyi ‘bújkáló’, ‘szél árnyékban’ lévő céget még akkor is) a teljes populáció maximum 0,1%-áról beszélünk.

A középvállalatok már másfajta szervezeti dinamikával rendelkeznek, ők a szervezetiesülés valamelyik fázisában vannak és ahogy látszik a statisztikai adatokból közelebb vannak a

[20] https://www.ksh.hu/stadat_eves_3_2

[21] HVCA (Hungarian Private Equity and Venture Capital Association)

nagyvállalatokhoz. Számosságuk tekintetében 4.131 cég működött (2015) (teljes cégállomány 0,7%-a), amelyek 404ezer főt foglalkoztattak (foglalkoztatottak 16%-a). A nagyvállalatok összesen 877 cég (0,13%), viszont a foglalkoztatottak 28%-át 758ezer főt foglalkoztatnak (SBA factsheet 2016:2).

A második (2) kérdés tekintetében nem található egyértelmű adat a KSH oldalain. Azonban az egyértelműen kijelenthető, ahogy egyre nagyobb cégeket vizsgálunk egyre átláthatóbbak és adózási szempontból tisztábban adják a kompenzációt a munkatársaknak a munkaadók.

A harmadik kérdés (3) tekintetében, ha a beadott szabadalmakat nézzük, ezeket főként nagyobb cégek adják be.

A szervezet és vezetéstudomány elmúlt évszázadának felismerése, hogy a gazdaságban a nagyvállalatoknak igen is szerepe kell, hogy legyen. A stabilan működő, érettnek nevezhető vállalatok működési dinamikáját megannyi kutatás vizsgálta, amelyről könyvtárnyi tudás jött össze. Nem ez a fő fókusz, ezért ezt nincs módomban részletesen tárgyalni. Sokkal inkább fontos ez számomra abból a szempontból, hogy a kisvállalkozások közül néhányan (sajnos elég kevesen) megnőnek és nagyvállalatként kezdenek el viselkedni.

A vállalatok vizsgálatánál minimum két alapvető hibára hívom fel a figyelmet. Az egyik, hogy a megnőtt vállalatok esetében sokszor megfigyelhető, hogy elvesztik a rugalmasságukat, a szabályok veszik át a hatalmat, ahogy erről Weber bürökrácia tanulmányainak kritikájából oly sokat tanulhattunk. A másik jelenség az innovativitás elvesztése, aminek előzménye amit Aldrich és Fiol (1994) korábban úgy nevezett, hogy a "félelem az újdonság megbízhatóságától".

Ezen jelenség egyik következménye, ahogy Drucker (1993:144) fogalmazta meg: A mai nagyvállalatoknak nem fognak túlélni, hacsak nem tesznek szert vállalkozói kompetenciákra. A vállalatok túlélése szempontjából, - ahogy korábban a szervezetek evolúciós jellemzőinél kifejtettem – szükséges a folyamatos alkalmazkodáshoz, versenyelőny megteremtéséhez szükséges tanulás és innovativitás.

Ezt, vagy szerzett vállalkozói kompetenciákkal, vagy a belső kultúrával támogatott ún: intrapreneur, szervezeten belüli vállalkozókkal lehetséges megteremteni. Sajnos a nagyvállalatok sajátos kultúrája és szabálykörnyezete a legtöbb esetben nehezíti, vagy egyenesen kizárja a vállalkozói gondolkodást és cselekvéseket a szervezeten belül (Hannan és Freeman 1984; Hámori 2012). A nagyvállalatok döntésgyárként működnek, ahol ahogy a gyártásban, a minél kevesebb selejt a cél, azaz standardizált folyamatok mentén lehet megoldani a felmerülő jelenségeket. A hibamentesség a tanulási lehetőségek lecsökkenésével jár, ami megöli az újdonságok előbukkanásának lehetőségét (Govindarajan és Trimble 2010). A tökéletesség, hibátlanság visszaüt. Ez jelen időben jó, mert hatékonyan működik minden, azonban közép-hosszú távon már mérgező jelenség (Németh 2012). Wennekers és Thurik (1999), vagy korábban

Pinchot (1985) összehasonlította a vállalkozókat legyenek azok kis szervezetben, vagy nagyobb szervezeteken belüli munkatársak. Arra az eredményre jutottak, hogy jelentős a különbség a belső és külső változók környezeti feltételei között. A nagy szervezet esetében a belső környezetnek kell tudnia biztosítania azt a verseny környezetet, amelyben az innovációk versenyezhetnek és utat törhetnek maguknak, ahogy a kisvállalkozások esetében a külső piaci környezetben. A nagy vállalaton belül meg kell küzdeni az ottani tökéletességre, kiválóságra való törekvéssel, ami a vállalkozásokra bénítólag hat a legtöbb esetben; a túl nagy rend káros; ahogy a túl nagy káosz is.

A másik oldalra is át lehet esni annyiban, hogy a cég annyira hajszolja az innovációt, hogy minden ötletét védi, sőt túlvédi. Ennek a túlzott pozitív diszkriminációnak azonban az lesz majd később a hátránya, hogy egy nem feltétlenül életképes ötlet kerül a piacra, a kellő kritika nélkülözése miatt.

Megfigyelhető jelenség nagy szervezetekben a döntések kényszeres attributálása (Benson 1977; Weick 1979; Ford 1985), azaz ezek a nagyrendszerek arra szocializálják a vezetőiket és kollégáikat, hogy minden helyzetben képesek legyenek levezetni döntéseiket logikus keretek között. Ezt már fentebb kifejtettem, hogy ez egyáltalán nem kedvez az alkotó, intuitív, sőt impulzív folyamatoknak, amelyek természetüknél fogva nem helyezhetőek racionális, logikus keretbe a legtöbbször.

Egy másik jelenség, ami jelentősen csökkenti egy szervezet életképességét, ha növekedésével nem megfelelő ütemben szervezetiesül. Azaz nem jó válaszokat ad az alapvetően növekedéssel járó folyamatos káoszra – tudományos nevén entrópiára (rendezettség hiányára). Ezen folyamaton belül lehet sietni és késni is egy-egy standardizációs kísérlettel, illetve lehet egy adott problémára rossz megoldással válaszolni.

2.4.2.5 Az ökoszisztéma egyéb szereplői

Aktív szereplők között mindenképpen meg kell említeni a kutatói oldalt (egyetemek és kutató intézetek), az iskolarendszert (általános, közép és felsőfokú oktatás, vagy szakma specifikus felnőttképzési szervezetek), az állam- vagy lokális önkormányzatokhoz köthető vállalkozásokat támogató szervezeteket, céges inkubátor házak, innovációs központok, valamint a profitorientált tanácsadó szolgáltatásokat adó szervezeteket, inkubátorházakat, vagy egyéb vállalkozásokkal foglalkozó szervezeteket, (pl.: kamarák).

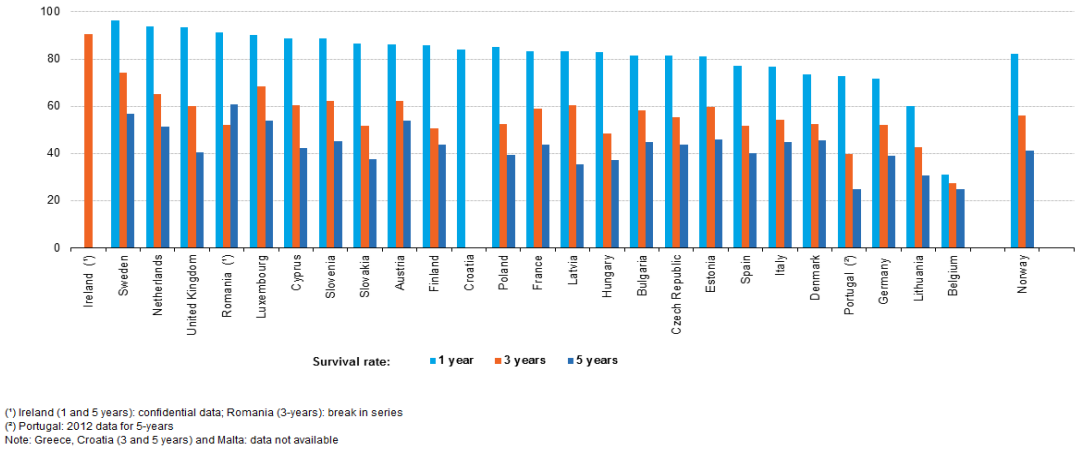
Nem feledem az egyik legjelentősebb szereplő csoportot a pénzügyi hátteret adó banki, angyal és kockázati tőke társaságok szektorát. Ide soroljuk a 3F (family, fools, friends) kategóriát is, hiszen az egész társadalomban a naïv befektetőknek is komoly szerepük van a kezdeti ötletek

támogatásában – a legtöbbször nem is pénzzel, de társas megerősítéssel, idővel, figyelemmel és más erőforrásokkal szállnak be.

Mindegyik szereplőnek megvan a maga speciális szerepe az adott ökoszisztémában és azt professzionálisan kell ellátnia, ahhoz, hogy működjön és fenntartható legyen a dinamika. Ez önmagában is egy entitás, amelynek saját dinamikája figyelhető meg.

Néhány statisztikai érdekesség

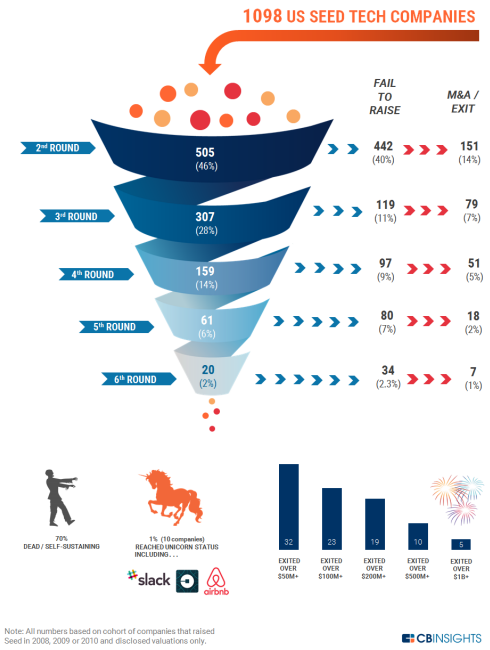
Hosszú évek óta nem változott a cégek túlélési aránya, amelyet több szerző különböző időkben kiadott kutatási eredményei alapján nagyjából 50% körül mozognak 3 és 5 éves viszonylatban (a felsorolás Cook, Campbell és Kopp 2015 tanulmányában: Praag 2003; Dunne et al 1988; Romanelli 1989 67%; US Small Business Administration 2014). Magyarország a cégek túlélési/elhalási adatsorában középmezőnyben van (16. Ábra):



16. Ábra Cégek halálozási rátája az EU országaiban; átvéve: eurostat

Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics letöltve 2017.04.13

Egy másik érdekes adat, hogy azok közül, akik kaptak befektetést, hogyan mennek tovább. Itt is nagyjából a fele tudott további befektetést, vagy exitet csinálni második körben. A továbbiakban még tovább szűkűl a lista, ahogy a kép is mutatja a technológia orientált cégek esetében USA környezetben. Nem látható a képen a tölcsér legnagyobb része a szája, ahol több tízezer cégből lesz 1098, akibe befektetés érkezett.



17. Ábra Technológiai befektetések sikerességi adatai CBInsight (2017. május letöltve)

2.4.3 Őszinteség faktor a vállalkozói folyamatban

Az őszintenség témája úgy merült fel, hogy megfigyeltük kutató társaimmal, hogy alapvetően szinte elvétve találunk olyan inventort/innovátort, aki változás menedzsernek, építő menedzsernek is alkalmas. Ezt a megállapítást arra alapozzuk, hogy a két szerephez és működéshez (gondolkodás, viselkedés) szükséges személyi feltételek és kompetenciák olyan mértékben különbözőek, hogy azt szinte csak a véletlen műve, hogy egy ember képes legyen jól működtetni (Wasserman 2003). Ha ezt tudjuk, akkor miért nem mondható ez ki? Miért hagyják a befektetők és az ökoszisztéma többi szereplői, hogy az ötletgazda olyan sokáig befolyásolja a formálódó szervezet működését?

A befektetés egy szociális játék is egyben, mert a befektető igyekszik befolyásolni gondolataival, tapasztalatával a szervezetet (terelni a vállalkozót), aki a kontroll illúziójával (Schwenk 1984) vezeti a céget.

A probléma máshol keletkezik, amelynek következményeként előáll ez a helyzet. Tudjuk, hogy nem lehet jól beárazni az ötleteket ezen korai szakaszban. Mégpedig azért, mert a beárazás, nem lenne ‘fair’ észlelés szinten, vagy a valódi beárazás költsége magas lenne, amelyet nem éri megtenni minden ötlettel ezen a szinten – majd az evolúció eldönti alapon a befektetők csak két lépéssel későbbi szinten lépnek be a képbe. Harmadrészt ne feledjük az ötlet alkotó oldalát se ki a képletből, ahol bizalom kell az ötlet elmondásához (tarthat attól, hogy ellopják tőle) (pl.: Adler 2001; Biais és Perotti 2008). A félelemnek persze ára van. Egyrészt jogos is lehet és akkor az ötlet elvész. Másrészt nem jogos, és a menedzselési alkalmatlanságba és a finanszírozás hiányába fullad bele az ötlet-kezdemény.

10.14751/SZIE.2018.042

Az ötlet fejlődési folyamata során tranzakciós költség merül fel. A társfinanszírozók, a menedzsment költsége, a szervezet és a piacra jutás költsége (stb), amely általában az ötlet gazdát terheli, és a kezdeti szakaszban főként részvényekkel tud ellenszolgáltatást biztosítani. Az ötlet életcélja és fejlődési folyamatának küldetése, hogy a piacra vezetve értéket teremtsen.

Azt feltételezem, - de ezt további vizsgálatoknak kell ellenőrizniünk,- hogy amennyiben elfogadhatóvá lehet tenni, hogy az ötletnek van egy értéke, amely beépítésre kerül a részvényesi csomagba, és professzionális menedzsmentet kap az ötlet, akkor sokkal több sikeres projektet látnánk. Ennek egyik hatása lehetne, hogy kevesebb pénzt égetnének el a befektetők, mert előbb kiderülne egy-egy ötletről, hogy valóban ér-e valamit a piacon (professzionális kutató intézetek esetében látható ez a modell, és sikeresnek tűnik). Az ötlet beárazásával mindenki a helyén lenne, amit persze pszichológiai szinten a legnehezebb elfogadni. Láthatjuk azonban, hogy a befektetők is az ötletet 10-20%-ban veszik figyelembe, míg a csapatot és egyéb körülményeket magasabban értékelik egy új entitás tekintetében (Franke et al 2008).

3 ANYAG ÉS MÓDSZER

Az elmúlt évtizedben több kutatást is lefolytattam és lefolytattunk, amelyek ugyanazt a témát több oldalról járják körbe. Ahogy ifjú kutatóként bontakozott ki a téma előttem, úgy jöttek az izgalmassábnál - izgalmasabb és egyre mélyebb betekintést igénylő kutatói kérdések.

A módszertani rész megírásánál nagy segítségemre voltak a számos tapasztalat kutatóval folytatott beszélgetés, valamint kutatási módszertani könyvek, például:

Szokolszky "Kutatómunka a pszichológiában" (2004);	Kvale (2005) az interjú módszertanról szóló könyve
Hewstone et al 2003:79-103	Smith és Mackie 2002:85-132
Breakwell, Smith és Wright (2012) "Research methods in Psychology";	Ghauri és Gronhaug kiváló munkája a "Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban" (2011)
Volery (2004:781-792) által írt fejezet a "Handbook of Research on International Entrepreneurship" könyvben	Atkinson és Hilgard 2015:29-37 és 561-570
	Corbin és Strauss (2015) "A kvalitatív kutatás alapjai"

Specifikus munkák is napvilágot láttak, amelyek kifejezetten a vállalkozások körüli kutatásokat próbálták stratégiai irányokkal és módszertani jótanácsokkal ellátni, mint például:

Low és MacMillan (1988)	Audretsch, Falck és Heblich (2011)
Venkataraman (1997)	Acs és Audretsch (2010)
Shane és Venkataraman (2000)	Busenitz, West, Shepherd, Nelson, Chandler, és Zacharakis (2003)
Davidsson és Wiklund (2001)	

Ezen művek nagyban befolyásolták a kutatásról és szakirodalmi kutató munkáról való gondolkodásomat.

Hogyan kerüljük ki, azon kutatási buktatókat, amelyek a vállalkozók, vagy bárki más döntési torzításaiból adódnak. Egyrészről a munka során betartom a módszertani könyvek javaslatait, mint például a Corbin és Strauss (2015:43-45) világról szóló alapfelvetéseit.

8. Táblázat Rövid összefoglalás a kutatási alapvetésekről (Corbin és Strauss 2015:43-45.) szerkesztette: NGT

1. Szimbolikus univerzumban élünk	7. A szocializációval selfek képződnek, amelyeket beépítünk az akcióinkba.	13. Az akciók között metszéspontok figyelhetőek meg, mert a cselekvők nézőpontjai vélhetően különböznek.
2. A jelentések az interakciók aspektusai és egymáshoz kapcsolódva változnak, hoznak létre új jelentéseket.	8. A (nyílt, vagy rejtett) akciókat (egymásra utaló) reflektív interakciók előzhetik meg, kísérhetik, vagy követhetik	14. A többszereplős akciók esetében összehangolás szükséges (akciók artikulációja).
3. A szimbólumok interakciókban jönnek létre.	9. Az interakciókat követően értékeljük magunkét és másokét is és ez alapján elővételezzük a további cselekményeinket.	15. A cselekvők mindegyike egy sajátos világot képvisel, amelyek interakciók esetén találkoznak.
4. az akcióknak következményei vannak.	10. Az akciók nem feltétlenül racionálisak a külső megfigyelőnek.	16. A sajátos világok találkozása során a kívánt állapothoz problémamegoldás és társas helyzetben vita/egyeztetés szükséges, amely formálja a akciók milyenségét.
5. Az akciókat időbeliség jellemzi	11. A cselekvések érzelmi vonatkozásokkal bírnak. Az érzelmek kölcsönösen befolyásolják a cselekvést.	
6. Az interakciók lefolyása a perspektívák társas megosztásából fakad.	12. Az eszközökre és végállapotokra irányuló elemzési sémák (means-ends analytic schemes) nem alkalmasak arra, hogy megértsük az akciók és interakciók mibenlétét.	

Továbbá javaslataikat megfogadva a GT (Grounded Theory) módszertannal ötvözött interpretatív módszertant alkalmaztam az eredmények magyarázatánál.

A szisztematikus, bejósolható tévedések tudományterület már egészen jól feltérképezett lett az elmúlt közel ötven évben. Egy kutatás objektivizálása azért is szükségszerű, hogy ne essünk az utólagos bölcsesség torzításának csapdájába, amelyet vezetőknél vállalkozóknál oly sokszor sikerült megfigyelni. Azaz, hogy adott pillanatban, adott információk alapján meghozott döntések jó ötletnek tűntek ex ante, de kicsit később az események közepette megváltoztak a körülmények és ex post már nem tűnik annyira gyümölcsözőnek a korábbi döntés. Ugyanakkor, megtudom magyarázni (sic)! (Aronson és Tavris 2009, Thaler 2016)

3.1 ADATBÁZISOK, ELJÁRÁSOK ÉS CÉLOK

Munkám során sekunder jellegű adatokkal, azaz mások által gyűjtött adatokkal, valamint saját gyűjtésű primer adatokkal dolgoztam. Három adatbázist gyűjtöttem az elmúlt években, különböző módszertanokkal, amelyeket azzal a céllal használok fel, hogy a kezdeti munka hipotéziseimet tovább építsem, teszteljem, és létrehozzak egy a kutatásokból (szakirodalmi és empirikus) származó adatok értelmezéséből adódó elméleti konstruktumot.

3.1.1 Eljárások

Üzleti területen lévő kutatások esetében rendszeresen alkalmazunk a kvantitatív eszközök mellett kvalitatív módszertanokat is. Ez, alapvetően eljárásbeli különbséget jelent a két kutatási módszertan között. A kvalitatív kutatás a racionális, a felfedező és az intuitív kutatás keveréke. Olyan helyzetekben alkalmazzuk, - főkét társadalom és viselkedéstudományos körökben előszeretettel - ahol szeretnénk megérteni az emberi viselkedést és funkciókat, ahol induktív és feltáró kutatást végzünk (Ghauri és Grønhaug 2011). Egyének, csoportok és szervezetek vizsgálatára kiválóan alkalmas (Corbin és Strauss 2015).

A kvalitatív eljárásoknak három fő tényezőjére hívják fel a figyelmet a módszertani könyvek:

(1) Adatok;

(2) Értelmező és elemző eljárások; és

(3) Jelentés

(Corbin és Strauss 2015; Ghauri és Grønhaug 2011).

A mi esetünkben az adatok (1) különböző adatbázisokból állnak össze. Azért nem csak egyet használunk, hogy ezzel is biztosítsuk az adatok és a begyűjtés technológiájának varianciáját. Értelmező eljárások (2) tekintetében egy hipotézis modell megfogalmazása után, amelyet a szakirodalmi kutatás és az eddigi (15+ év) szakmai tapasztalatok alapján rajzoltam fel, az adatbázis adatait hasonlítottam össze vele. Ezután pontosítottam a megfogalmazott modellt és

újra ellenőriztem annak érvényességét az adatokon. A jelentések (3), amelyek alapján dolgoztam, azaz az adatbázis rekordjai, alapvetően önkéntes bevallás alapján és gyakorlatlan (kutatásban) emberek beszámolói alapján történtek. Ezt kódoltuk, többen, hogy kiegyensúlyozzuk legalább a kutatói, saját észlelési torzításainkat is. A rekordokat diszkrét jelenségként kezeltük. Ez a folyamat volt, amit Marshall és Rossman (1995:111; id: Ghauri és Grønhaug 2011:232) úgy hívott, hogy rendet vágni az adatok között és jelentés tartalommal felruházni őket.

3.1.1.1 Statisztikai módszerek

Az adatbázisok sajátossága miatt, szűk területen tudtam csak a statisztikai eljárásokból választani. Mivel az adatbázisokban csak elhalálozott cégek adatai voltak, ezért a 'céges elhalálozás' nem lehetett függő változó. Ugyanakkor, noha elégséges mennyiségű volt a nyilatkozó (cég), de fókuszáltan egy-két itemre hivatkoztva (azaz relatíve szűken adtak meg elhalálozási okokat – ez erősítheti az adatbázis validitását) jelöltek. Az itemek számához képest, kevés volt a 'jel' adat. Az Anti-Image Korrelációt célszerű és lehetett még így is futtatni. Célszerű volt, mivel ez azt vizsgálja, hogy egyes változók mennyire vannak szoros kapcsolatban más változókkal, így épp azt mutatja ki, amit kerestem (Huzsvai és Vincze 2012; Sajtos és Mitev 2007). Az eredmények későbbi értelmezésénél azt fogom figyelni, hogy MSA minimum 0,500 értéket érje el, mert e fölött mutatja a változók közötti valós kapcsolatot.

A módszertanom stabilitását úgy vizsgáltam, hogy a különböző kategorizációkat is összehasonlítottam (kereszt validáció). Annak érdekében tettem ezt, hogy ne egyszerű arculat érvényesség (face valid) eredményre jussak. Itt, egy egyszerű, páros t próba volt segítségemre. Azért ez, mert a minta közös, tehát nem két csoport adatainak az összehasonlítása történik (mint más t próbánál), hanem egyazon csoport különböző adatainak összehasonlítása történt meg (Huzsvai és Vincze 2012; Sajtos és Mitev 2007). További klasszikus statisztikai módszereket is, mint eloszlás, sokaság vizsgálatot is folytattam.

3.1.2 Adatbázisok

A hipotéziseim több témát öleltek fel, így a bizonyításukhoz is többféle adatbázisból szereztem bizonyító erejű adatokat.

1, Az ökoszisztéma (Hipotézis 1) témakörhöz adat szinten felhasználtam a GEM kutatás elmúlt három év adatbázisait (2014, 2015, 2016), amelyet Szerb László professzor szíves engedélyével használtam fel. Itt leginkább a GEM kutatásban létrejött NES (National Expert Survey) panel által megjelölt ökoszisztémára vonatkozó adatokat tekintettem át, de a reprezentatív populáció (N=2000) egyéni vállalkozás központú válaszaiból is idézni fogok. A szakértői panelt (NES) a GEM nemzeti szintű csapata állítja össze, adott nemzet politikusait, vállalkozóit, szakértőit,

kutatóit, oktatóit megszólítva, legalább 36 főt. A vizsgálat egy félig stukturált interjú és egy 100 kérdéses likert skálás kérdőív (1-9).

2, A további hipotézisek tekintetében egy ún. 'post mortem' adatbázist adatait állítottam össze. Az adatbázis egy cikkhez készült, amelyet további adatokkal bővítettem mostanáig. Az eredeti gyűjtésről készült írás Németh és Magos (2015) munkájában készült el, amelyen azóta tovább dolgoztam. Két nagyobb és több kisebb nyilvános adatbázisból dolgoztam, amelyben az adott cégek elhalálozási információt lehetett kinyerni. Azonban a vizsgálatba a két nagy és egy szelektált adatcsomag került elemzésre.

9. Táblázat Adatbázisok a modell alkotó munkához. A szerző saját szerkesztése

		Adatelem (n)	**Megbízhatósága**	**Adattartalom**
A	CB Insight[22]	204	Közepes/gyenge	Direkt hiba jel
B	Autopsy.io[23]	148	Közepes/gyenge	Direkt hiba jel
C	Korai fázisú vállalkozók komptencia kutatása (Szathmári et al. kézirat, megjelenés előtt)	36	erős	Direkt hiba jel

A minta túlnyomó részt Észak-Amerikai cégek adatait tartalmazza, amelyek szinte mindegyike internethez köthető tevékenységgel bírt valaha. Ez jelentőssen korlátozza majd az értelmezhetőséget a következtetések tekintetében.

3.1.3 Az adatbázisok értékelésének korlátai

Az adatbázisok esetében felmerül a kérdés, hogy mennyire hihetünk nekik.

A GEM kutatás NES panel kutatás eredményeit (1) és a reprezentatív minta egyéni válaszait erős adatoknak tekinthetjük, amely eredményeket évről évre neves szaklapokban publikálják, így nincs okunk nem elfogadni hitelességüket.

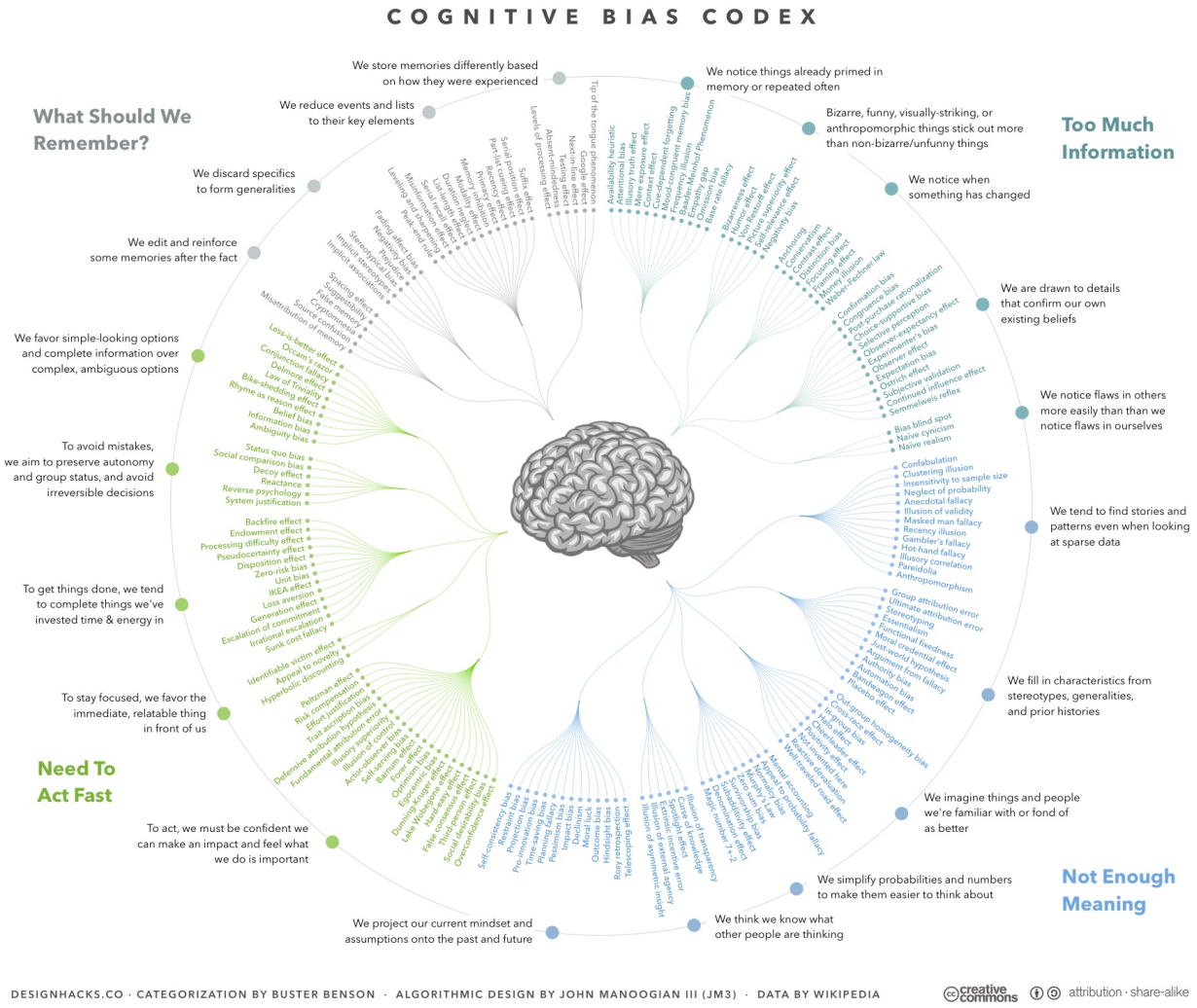
A 'post mortem' adatbázisok (2) esetében az első két (A,B) adatbázisban, vagy megkérdezés útján önbevallás, vagy külső megítélő által adott értékelés alapján rögzítették a feltételezett elhalási okot. A külső megítélő esetén felmerül, hogy esetleg nincs minden információ birtokában, ugyanakkor mellette szól, hogy közelebbről látta az eseményeket. Kérdés, hogy objektív-e a szemüvege? Biztosak lehetünk abban, hogy vállalkozó aktorunk (nyilatkozó, adatszolgáltató) torzított, hiszen észlelési és következtetési hibákat elkövethetett, nem beszélve az énvédelmi reakcióktól, amelyek megjelennek tudattalanul a működésében (illúzórikus korreláció, igazságos világ, alapvető attribúciós hiba, stb… csak néhány, amelyet már tárgyaltam

---

[22] https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-post-mortem/?utm_source=CB+Insights+Newsletter&utm_campaign=5444695f0a-135postmortems08_16_2015&utm_medium=email&utm_term=0_9dc0513989-5444695f0a-86568241#2015update letöltés: 2017.05.10

[23] http://Autospy.io letöltés: 2017.05.10

ezen dolgozatban). Ugyanakkor, nem tudom ellenőrizni a vizsgáló és vizsgált tárgy távolságát és az esetleges összeférhetetlenséget, sem a megítélő szakszerűségét (felkészültségét)(De Solla Price 1970). A saját bevallás esetéről már fentebb megjegyeztem, hogy alapból kérdéses, hogy mit tudhat a vállalkozó aktor saját magáról. Később még arról is írtam, hogy bukás utáni feldolgozás, és ebből való tanulás, azaz a valós tanulságok megfogalmazásának ajándéka nem evidensen jár mindenkinek (Gompers, Kovner, Lerner, és Scharfstein 2006; Gale, Binmore, és Samuelson 1995; Börgers és Sarin 1997). Enyhítheti a képet, hogy nem ismeretes olyan eset, hogy szándékosan valaki torzítana ilyen önkéntes beszámolók esetekben. Ez persze, még nem zárja ki a torzítást lehetőségét, hiszen korábban ismertettem a lehetséges 180 kognitív torzításból a vállalkozókra legjellemzőbbeket (23 torzítást hivatkoztam a dolgozat eddigi részében). További 61 viselkedési torzítást gyűjtött össze Groth, Lubin és Sprung (2012), vagy akár Pohl, aki egész könyvet szentelt a témának (2004).



18. Ábra Manoogian 2016[24] kognitív torzítások gyűjteménye

24 https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cognitive_Bias_Codex_-_180%2B_biases,_designed_by_John_Manoogian_III_(jm3).jpg letöltés 2017.05.05

Az adatbázis rekordjai önbevallásos alapon keletkeztek (hiba 1). Ez, önmagában már tévedéseket, torzításokat tartalmazhat. Ennek kiküszöbölésére a konkrét adatforrások ellenőrzését és kereszt validálását javasolom. Azaz, meg kell keresni az eredeti adatforrást, és egy félig strukturált interjúval újra fel kell tárni a bukás vélt okait. Ezután a vállalkozás közelében lévő más megfigyelőket/résztvevő megfigyelőket (munkatársak, befektetőket, barátokat, üzleti partnereket) is meg kell keresni és tőlük is információt kell szerezni, hogy szerintük miért történtek az események. Ezt, erőforrás hiányában most nem tettem meg a teljes mintával. Szathmári és társaival (kiadás alatt), azonban egy kisebb mintán megtettük ezt is. A modell későbbi pontosításához szükséges lesz a források megkeresése és az adatok megbízhatóságának ellenőrzése és validálása.

A másik terület, ahol tévedéseket követhettem el, ha az adatbázis adatait nem megfelelően kategorizálom (hiba 2). Ezen kutatói tévedés ellen úgy védekeztem, hogy három független ítélő kategorizálta a cégeket, amelyek eredményeit egyesítettük statisztikai alapon (két megítélő szavazata egyértelműsítette a hovatartozást).

Harmadik tévedési lehetőség, hogy nem megfelelő a kategorizációs rendszer, amelybe az adatokat differenciálni próbáljuk (hiba 3). Itt a megítélők szakértelmére támaszkodtunk és ahol bizonytalanságokat láttunk a megítélés során ott feltételeztük, hogy azért áll elő a helyzet, mert nem elégséges a kategorizációs rendszer. Két kategorizációs rendszert használtunk fel (mód 1 és mód 2 lásd későbbi bemutatásukat).

Negyedik tévedési lehetőségünk, hogy az adatbázisünk kizárólag bukott cégeket tartalmaz (hiba 4), azaz nincs normatív csoportunk, amelyet szembe tudnánk állítani a vizsgálat során. Ez nagyjából ugyanaz a hiba lenne, mint, amit Peters és Waterman elkövetett ‘A siker nyomában’ c. könyvben (1986), csak pont fordítva. Ők, kizárólag a sikeres cégek alapján építettek fel egy ‘kiváló cégek működési modell’-t. Tehát, a modellük akkor elfogadható, ha a tényező $P(S/c_i)$, amikor jelen van akkor a siker valószínűségének nagyobbnak kell lennie, mintha nincs. A mi esetünkben is, az állításnak igaznak kell lenni – azaz nagyobb valószínűséggel kell egy jelenségnek implikálnia az elhalálozást $P(S/c_i)$, mintha nincs jelen.

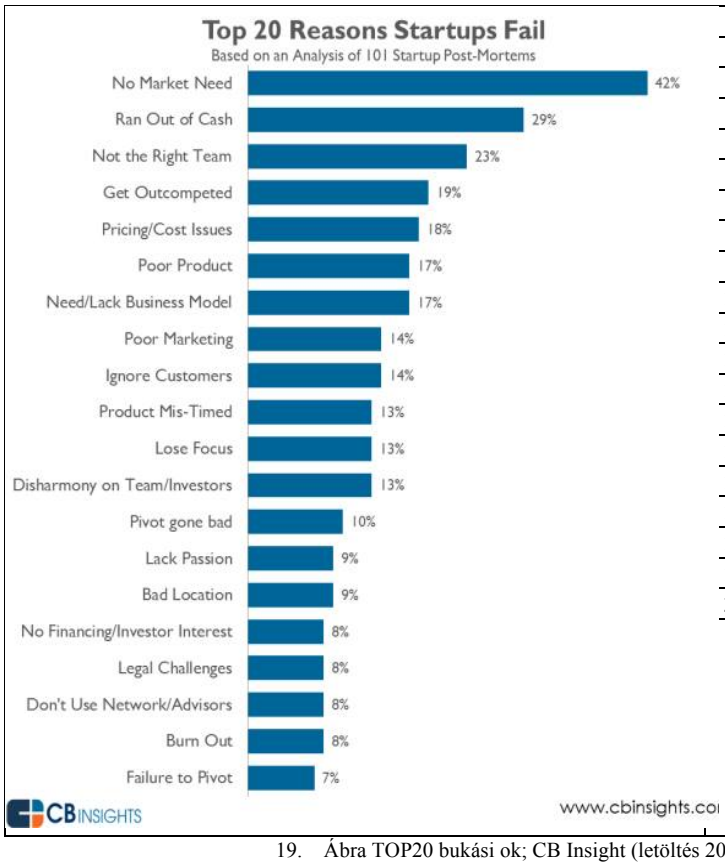
Ötödiként kiemelem, hogy adatbázis elemeim diszkrét jelenségek, ugyanakkor, a bennünk sztereotíp alapon működő észlelő, összefüggéseket lát, és összekötné a jelenségeket számára értelmesnek tűnő logikai összefüggésekkel (Kelley 1967). Az együttjárások mögött azonban nem feltétlenül vannak oksági kapcsolatok is. Az oksági kapcsolatokat más módszerekkel is ellenőrizni kell, nehogy olyat lássunk, ami csak illúzórikus (hiba 5).

A hatodik hiba az lehet, hogy a minta torzított (hiba 6a). Csak olyan cégek adatai vannak benne, amelyek önkéntesen jelentkeztek. Azon esetekről nem lesz így tudomásunk, ahol a vezető/tulajdonos nem kívánt nyilvánosságra lépni. A minta egy másik szempontból is torzított

(hiba 6b), főként Észak-Amerikai cégek és főként internethez kapcsolható tevékenységűek a cégek. Ez azt is jelenti, hogy nem reprezentatív a minta.

A végére hagytam a klasszikussá vált statisztika tudományból jól ismert típushibákat. Hetedikként tehát felsorolom a típus I. és típus II. hibák lehetőségét. Azaz, hogy már a kiinduló null hipotézisem noha jó volt, de elutasítom a kapott adatok alapján (típus I – false pozitív). A II. típusú hiba (false negatív) lehetőség, hogy elfogadom a hipotézis, holott nem volt megfelelő. Bízom benne, hogy nem esek a harmadik, vagy negyedik típusú hibába sem, ahol visszautasítom a már rossz kérdésemet, vagy rosszul indoklom a helyes visszautasított rossz hipotézisemet.

A 19. ábrán a CB Insight által összeállított TOP20-as lista látható, amelyet 101 startup bukási adata alapján építettek fel. A lista ezután bővült tovább 200+ rekord nagyságúra. Az egyik kategorizáció (mód 1) ezen lista alapján készült el.



1	Nincs piaci igény
2	Kifutás a kp-ból
3	nem megfelelő csapat
4	versenytárs kiütötte
5	árazás/költség ügyek
6	gyenge termék
7	gyenge/nincs üzleti modell
8	gyenge marketing
9	a vásárlók figyelmen kívül hagyása
10	termék időzítés rossz
11	elveszett fókusz
12	a csapat, vagy befektetővel való diszharmónia
13	a piaci próbálgatás hiánya
14	kevés szenvedély
15	rossz lokáció
16	befektető hiány
17	jogi kihívások
18	kapcsolatrendzser/tanácsadó hiánya
19	kiégés
20	hibázás a piacra vitelben

19. Ábra TOP20 bukási ok; CB Insight (letöltés 2017.04.20) fordítás: NGT

A CB Insight TOP20 listából készítettem egy összevont listát, mert láthatóan keveredtek az okok és a következmények. Az okokra koncentráltam, hiszen következmény sokféle lehet, például az egyik legmeghatározóbb, amelynek végeredménye a bukás.

10. Táblázat Kategóriák összevonása CB Insight TOP20 bukási ok alapján (mód 1). A szerző saját szerkesztése

	CBInsight lista elem	Probléma helye	Jelenség
1	14, 18, 19	intra	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás
2	3, 12	inter	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma
3	1, 8, 9, 10, 15	mngm	termék (nem old meg problémát, gyenge időzítés, piaci igények ignorálása
4	4, 6, 7, 11, 13, 20	mngm	tervezés és próbálgatás hiánya
5	2, 5, 16, 17	mngm	pénz és költekezés problémája
6	18	intra/inter	kapcsolatrendszer hiánya

A probléma helye megnevezés arról szól, hogy személyen belüli (személyiség, stb) (intra), vagy interaktív személyközi (inter) jelenség. A ‘mnmg’ megjelölés egyértelműen kompetencia jellegű, pontosabban menedzsment kompetencia jellegű hiányosságra utal.

A szakirodalom, valamint a hipotézisek alapján készült el a második ‘hiba’ lista (mód 2). Ezt ‘kutatási hiba listának’ neveztem el.

11. Táblázat Kutatási kategorizációs táblázat cégek elhalálozási okának felderítésére. A szerző saját szerkesztése.

Probléma terület	Jelenség	Alap ok	Kód
Alapítói konfliktus	konfliktusok		A
	bizalomvesztés		B
Termék	piaci visszautasítás	nincs piac	C
		piaci ellenállás	
		árazás	
		gyenge termék	
		nincs belépési pont	
		termék időzítés	
		nincs pivotálás	
		rossz lokáció	
		hibás piacra vitel	
		versenytárs kiütötte	
Tervezés/mngm	nem működik/nincs üzleti modell		D
	elveszett fókusz		E
	pénzügyi probléma	cash probléma	F
		költségügyek	
	Jog	jogi probléma	G
	vezetés	tervezési probléma	H
		kultúra felépítés	
	Megvalósítás (operatív vezetés)		I
	HR	nem megfelelő a csapat	J
		diszharmónia a csapatban	
	változásmngm		K
	kiégés		L
	szenvedély kérdés	nem volt soha	M
		eltünt	
vállalkozó/vezető/döntéshozó	befektető hiány	kompetencia hiány	N
		gyenge előadó képesség	
		összeférhetetlenség	
	összeférhetetlenség problémák		O
	kialakult viselkedési problémák		P

	gyenge döntések	komplexitás kezelés hiány	Q
	rugalmasság kezelés	rugalmas	R
		túl rigid	

3.2 MÓDSZERTAN

A vállalkozói viselkedés empirikus kutatása, bonyolult (Storey 1991). A 'rejtett paramétereket' (von Neumannra hivatkozik Mérő 1996:224) és a 'vak véletlent' nincs esélyünk kiszűrni ezen a szinten. A fentebb már említett gondolkodás, szándékolt cselekvés és megvalósult cselekmény problematikán túlmenően, ha csak a megfigyelhető viselkedésre koncentrálunk, felvet néhány kutatási módszertani és értelmezési kérdést. Bird (2014:116) rámutat három olyan problémára, amely előkerül ilyenkor:

1, nincs egyetértés abban, hogy a megfigyelt viselkedésekből melyek a fontosak, nincs is alapvetően definiálva, és kategóriákba rendezve, hogy mik a vállalkozói viselkedések;

2, a vállalkozói viselkedés repertoárt nem értjük, és nem is tudjuk használni;

3, elfelejtjük, hogy a vállalkozói viselkedés kontextusba kell helyezni.

Egy másik tipikus kutatási módszertani probléma, ha megkérdezzük a vállalkozókat a saját működésükről – egyfajta introspektivitásra kérve őket – nehezen válaszolják meg. Ezt nem csak specifikusan a vállalkozók populációja, de más válaszolók is igen gyenge valóság megfelelőség jellemezőkkel ugorják meg (Forbes 2005; összefoglalta: Randolph-Seng, Williams és Hayek 2014).

A vállalkozó gondolkodása egyrészről nagyon izgalmas és érdekes, de ha akció-orientáltan nézzük a jelenségkört, akkor mindegy mit gondolt a vállalkozó, sőt még az is, hogy mi volt a szándéka. Erre hívja fel a figyelmünket Wegner (2005) is megjegyzésével a szándékolt, vagy automatikus folyamatokról. Noha élmény szinten kontroláltként, vagy tudatosként is jelenik meg a gondolat, akkor sem közvetlen mutatója a valóságos kauzalitásnak. Azaz a környezet kizárólag a megvalósult viselkedésre tud reagálni és ebbe még az is belefér, hogy a szándéka ellenére, a viselkedés végrehajtására, performációjára a környezete más jelentés tartalmat ad. Elképzelhető, hogy máshogyan értelmezi, mint azt az aktor szándéka volt, akkor is az számít, ami a környezetében létrejött értelmezés tartalom (minden egyéb körülményével együtt pl.: érzelmek, stb) (Carver és Scheier 2006; Elster 1997). McMullen és Shepherd (2006) kijelenti, hogy a viselkedés maga a döntés. Bird (2014) azonban ezzel szemben foglalt állást, és sok egyéb hatást is feltételez a végleges viselkedés megjelenése előtt, mint csak magát a döntést. Ezzel egyetértve Baumeister, Schmeichel és Vohs (2007) megjegyzi, hogy mind a tudatos, mind a nem tudatos válaszreakciókat (akár döntéshozatalt) vizsgálva, amelyről már tudjuk, hogy gyorsan reagál, adaptálódik (Andersen, Moskowitz, Blair és Nosek 2007) nem igazán tudjuk, hogy mi a jel, és mi nem az (mi az inger?). Vannak azzal kapcsolatos kutatási eredmények, hogy a vállalkozóknak

tulajdonított speciális tacit tudást (összefoglalók a fogalomról: Busch 2008; Howells 1996; Nonaka 1991), hogyan lehetne átfordítani explicit tudássá (McMullen és Shepherd 2006; Mitchell és Shepherd 2012). A kérdés azért is kerül elő, mert a későbbiekben a vállalkozók képződésénél, tanulásánál ez a folyamat nagyban befolyásolni fogja gondolkodásomat. Gale, Binmore és Samuelson (1995) tanulmányában az ultimátum játékokat vizsgálták, hogy hogyan tanulnak a felek helyzetről helyzetre. Megállapításuk, hogy a rendszeren belüli zaj (nem jelentéstartalmú ingerek, taktikák, elterelések, eltérő érdekek) nem teszi lehetővé a tiszta tanulást, de ugyanakkor mégis tanuljuk a rendszert és megtanuljuk hogyan legyünk egy nem tökéletes rendszer, nem tökéletes játékosai.

Mégis, akkor mit érdemes vizsgálni? Alvarez és Barney (2007a) vállalkozói helyzeteket, döntéshozási szituációkat szedett össze és keresztezte őket az egyén helyzetével.

Ezen helyzetek:

a vezetési gyakorlat (1),
döntéshozási gyakorlat (2),
emberi erőforrás gyakorlat (3),
stratégia (4),
pénzügyek (5),
marketing (6),
versenyképesség fenntartása (7).

Megfogadva Bird (2014) módszertani javaslatait, aki azt javasolja, hogy a vállalkozói viselkedés formálisan, vagy reflektív módon mérhető elemeire koncentráljak. Azonban, ahogy más mérési eljárásoknál Bird (uo.) is felhívja a figyelmet az eljárások hibáira és torzításaira, úgymint a ‘középre húzás tendenciája’ (azaz, hogy óvakodunk a szélsőséges válaszadástól), vagy ennek fordítottja, hogy csak szélsőségekben gondolkodunk. Az elnézőség jelensége is megjelenik, amely arra vonatkozik, hogy másokkal kapcsolatban elnézőbbek vagyunk, ha ítéletet kell alkotni a megfigyelt viselkedésről.

Christensen és Raynor (2003b) javasolja, hogy érdemes a bukásokat, vagy nem sikerült jelenségeket vizsgálni, ami a következőkben meg is fog történni, a fenti kritériumokat figyelembe véve.

3.2.1 Post mortem módszertan

Az inspirációt a kutatás módszertanhoz az orvosi tevékenységből kaptam egyrészről, másrészről az ún. reverse engineering módszertanból (Samuelson és Scotchmer 2002). A menedzsment tudomány szakirodalmából korábban megtudhattuk, hogy hogyan lehet kiváló szervezetet felépíteni, illetve, hogy milyen tipikus hibákat lehet elkövetni. Azonban ezekből csak

nyomokban derült ki, hogy melyik azok, amelyek valóban fontosak lehetnek egy szervezet életben maradásánál. Egy folyamatot pláne, ha emberek vesznek benne részt, nehéz felderíteni (pl.: a különféle torzítások miatt, lásd szakirodalmi összefoglalót). Az utólagos vizsgálat tisztábbá teheti a képet és pontosabb visszajelzéseket kaphatunk (hiszen már nem vagyunk benne a folyamatban). A folyamatban a legtöbbször nem tudunk kellően tárgyilagosak lenni, túl közel vagyunk az objektumhoz. Pedig a kvázi racionális helyzet kiértékeléshez távolság kell. A Post mortem kutatási módszer célja, hogy a már lezajlott folyamatot kellő távolságból vizsgálhassuk. Természetesen itt is felmerülhet a torzítás, ha még nem tettük túl magunkat a folyamaton, sőt egy idő után a felejtés és az "emlékek újraszerkesztése" is megtörténhet, ami kockázatot rejt egy kutató számára. Azonban ezen jelenségek ellen lehetséges védekezni például többes beszámolók kérésével ugyanazon eseményről.

10.14751/SZIE.2018.042

4 EREDMÉNYEK

4.1 ADATBÁZISOK EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE

4.1.1 GEM kutatás Ökoszisztéma adatai

Ahogy fentebb beszámoltam róla a szakirodalom alapján (3.4 fejezet) az ökoszisztéma különféle tényezőkből áll össze, amelyből a GEM kutatói egy sajátos 12 elemű pillér rendszert raktak össze (Entrepreneurial Framwork Conditions EFCs) (Acs et al 2017; Acs et al 2016; Acs et al 2015; Acs et al 2014).

12. Táblázat GEM EFCs modell Ökoszisztéma pillér tényezői. A szerző szerkesztése

Vállalkozói pénzügyi lehetőségek	Vállalkozó képzés formális iskolai szinten	Belső piaci dinamika
Kormányzati politikák: támogatás és fontosság	Vállalkozó képzés iskolán kívüli formában	Belső piaci terhek és új piacra lépés
Kormányzati politikák: adók és bürokrácia	K+F transzfer	Fizikális infrastruktúra
Kormányzati Vállalkozói programok	Kereskedelmi és jogi infrastruktúra	Kultúra és társas normák

A szakirodalom alapján láthattuk, hogy a EFCs modell pillérei lefedik általánosságban a kutatók érdeklődését az ökoszisztémák kritikus elemeit illetően. Az adatbázisuk tehát a NES panelek eredményeiből származnak (országonként minimum 36 kiválasztott), amelyet 66 (2016) országban gyűjtöttek. Számomra ezen szekunder adatok nagyon hasznosak a hipotézis 1 bizonyításához.

4.1.2 A GEM kutatás egyéni szintű adatai

Az ún. APS (Adult Population Survey) célja, hogy adott ország aktív felnőtt lakosságának reprezentatív mintáján (Magyarország esetében n=2000 főre vetítve), standard kérdőíves eljárással megkérdeznek. A GEM kutatás teljes adatbázisa is nagyon érdekes, de itt csak egy-két adatot hivatkozok meg. Egyrészről az ‘Üzleti lehetőségek észelésének’ adatait, amely arra jelez vissza, hogy a populáció tagja lát-e vállalkozás indítási lehetőséget a következő hat hónapban maga körül. A ‘Vállalkozás indítási képesség’ mutató prezentálja, hogy a válaszoló önbevallása alapján meg van-e benne a kompetencia halmaz (készség, képesség, tudás, tapasztalat) a vállalkozás indításhoz. Nem utolsó sorban igen fontos mutató az egyéni dinamikáról a ‘Bukástól való félelem’ indexe. Önbevallás jelleggel azt mutatja, hogy mennyire tartja vissza az egyént a vállalkozás indítástól egy esetleges bukás rémképe (és a velejáról társadalmi, közösségi megítélés).

A GEM modellben jelentős szerepet foglal el a vállalkozókkal kapcsolatos Társadalmi értékek észlelése kérdésköre is. Fentebb a szakirodalmi összefoglalóban (3.4 fejezet), magam is szenteltem a témának pár bekezdést. Jelesül, hogy az egyént körbevevő kultúra és annak központját jelentő értékei milyen mintázatot mutatnak, ugyanis ezek alapján ítélik meg a közösség tagjai az adott viselkedés jelenségeket. A megítélés következménye, hogy jelentősen befolyásolja az egyéni vállalkozói szándékot, motiváltságot. Olyan mutatókat látunk majd itt, mint a sikeres 'vállalkozók társadalmi státusza', a 'vállalkozói karrier megítélése' a többi lehetőséggel összehasonlítva, vagy a 'vállalkozói kép a médiában'.

4.1.2.1 Eredmények

A NES panelektől kapott adatok alapján a következő kép bontakozott ki.

13. Táblázat GEM EFCs Ökoszisztéma pillér tényező Magyar adatai 2014-2015-2016. A szerző szerkesztése

EFC HU adatok	2016	2015	2014
Vállalkozói pénzügyi lehetőségek	4,5	4.0	2,63
Kormányzati politikák: támogatás és fontosság	3,0	2.7	2,43
Kormányzati politikák: adók és bürokrácia	2,8	2.4	1,93
Kormányzati Vállalkozói programok	3,4	3.2	2,41
Vállalkozó képzés formális iskolai szinten	2,2	2.3	1,68
Vállalkozó képzés iskolán kívüli formában	4,3	4.3	2,82
K+F transzfer	3,8	3.6	2,41
Kereskedelmi és jogi infrastruktúra	4,9	4.4	3,29
Belső piaci dinamika	5,2	5.5	3,13
Belső piaci terhek és új piacra lépés	4,2	3.8	2,62
Fizikális infrastruktúra	6,9	6.1	3,94
Kultúra és társas normák	3,4	3.2	2,32

A tendenciákat figyelve figyelmesek lehetünk arra, hogy szinte minden mutatónk értéke emelkedett a korábbi évekhez képest. A 'Vállalkozók képzése formális iskolai szinten' hibahatáron belül visszaesett 2016-ra; a 'Vállalkozó képzés iskolán kívüli formákban' stagnál; valamint a 'Belső piaci dinamika' esett vissza mérhetően.

Sajnos a kutatás nem mér közvetlenül olyan mutatókat, amelyekről korábban kijelentettem, hogy vélhetően szükségesek ezen jelenségek a jól működő vállalkozói ökoszisztémához. Ilyen a menedzsment kapacitás, amelyen belül a komplexitás kezelés a változásmenedzselés és a vállalati tervezésben és végrehajtásban a kétkezűség (rövid és hosszú távok kezelése) jelensége.

Ezen adatok azonban önmagukban csak lógnak a levegőben, ha nem látjuk mellettük a sikeres ökoszisztémák adatait. A GEM kutatás adatai alapján három klasztert képeztek a mintában szereplő 66 (évente változik, de 2016-ban ennyien vettek részt) ország eredményei alapján technológiai fejlettségi szintjük alapján. A legkevésbé fejlett a 'Tényező alapú gazdaság' (barack szín), majd a 'Hatékonyság vezérelt gazdaság' (vörös szín) és a legfejlettebb szinten az 'Innováció orientált gazdaságok' (sötét zöld szín) jönnek. Képeztem egy átlagot (szuper összes – kék szín), amely azon országok eredményeit foglalja össze, amelyekről az elmúlt időszakban azt

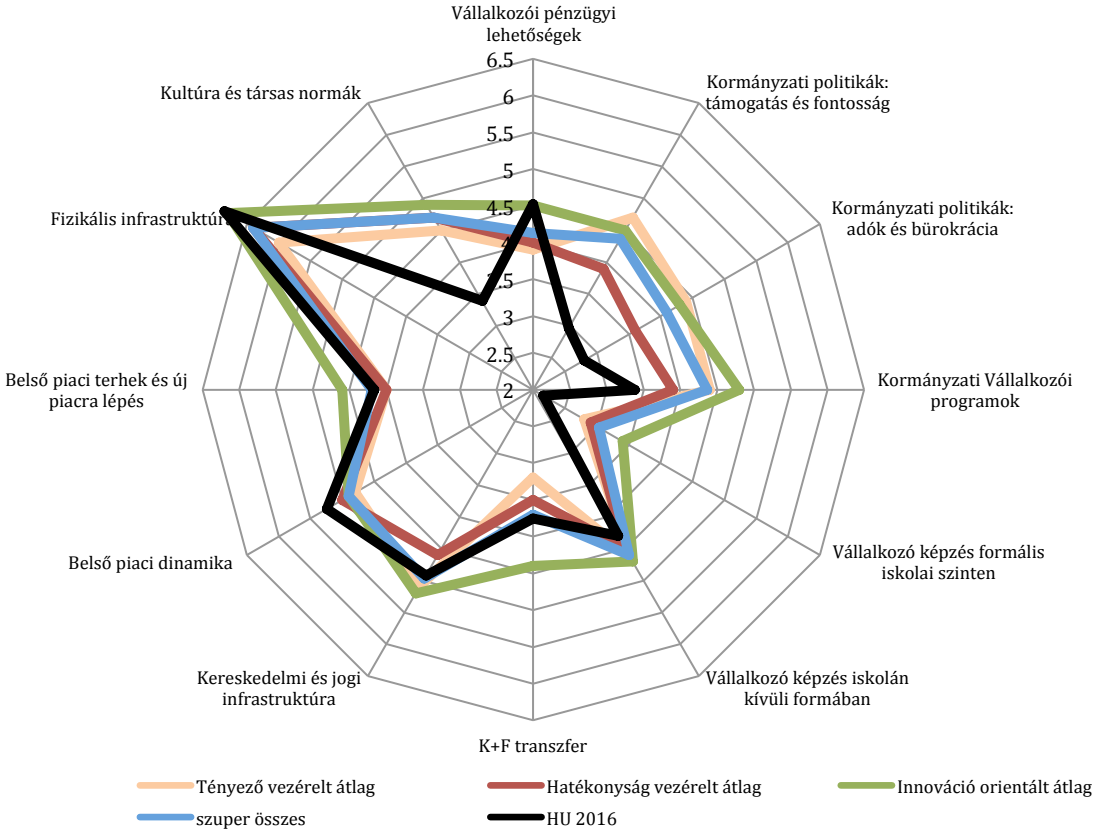
olvashattuk (nem csak a szakirodalomban, hanem gazdasági lapokban is (INC, Forbes, stb.), hogy évtizedek óta jól működő vállalkozói ökoszisztémát működtetnek. Ezek az országok:

14. Táblázat Több sikeres vállalkozói ökoszisztéma központtal működő országok. A szerző szerkesztése

Kanada	USA	Izrael	Hollandia
UK	Németország	Ausztrália	

Egyértelmű, hogy nem a teljes országra jellemző a kijelentés, hogy minden szegletében pezseg a vállalkozói ökoszisztéma, de mindegyikről elmondható, hogy több központ alakult ki, amelyek sikeresek, de akár egymástól eltérő karaktereket is mutathatnak akár.

Ennek érdekében néhány összehasonlító adathoz képest is mutatom a magyar NES panel EFCs eredményeit (a Mellékletek 37. táblázata mutatja az adatokat a grafikonhoz):



20. Ábra Magyar EFCs adatok összehasonlítása másik öt összesített profillal. A szerző szerkesztése.

Az adatokból kiderül, hogy láthatóan azon pontokban értünk el gyengébb eredményeket, amelyek a hipotézisem szerint (1) meghatározóbbak és a puha tényezők közé sorolhatóak. Rendelkezésre állnak a kemény tényezők: a fizikai infrastruktúrák, elérhető a pénzügyi háttér, kielégítő a kereskedelmi és jogi szabályozási környezet, kiemelkedő a belső piaci dinamika (ami bizonyos szempontból akár hátráltató is lehet – a belterjesség miatt), valamint érdekes, hogy a K+F transzfer megüti a szuper államok átlagát. Amiben le vagyunk maradva kiemelkedően a Kultúra és normák (puha tényező); a kormányzati témák (mindhárom ágon: adók/bürokrácia, támogatás és fontosság, programok); a vállalkozó képzés formális iskolai szinten (puha). Ehhez

az adatsorhoz egy másikat is meg kell jelenítenem ahhoz, hogy következtetéseket vonjak le. A fenti ökoszisztémára vonatkozó adatok a társadalmi és szervezeti szintet jelenítik meg elsősorban. Azonban ahogy korábban már bemutattam az egyéni szint legalább annyira jelentős a vállalkozások sikeressége szempontjából. Ezért szükségünk van a GEM kutatás egyéni szintű adataira is (Márkus és Szerb 2014; Horváth és Szerb 2016; GEM Global Report 2016-2017).

15. Táblázat GEM kutatás adatok vállalkozások egyéni dinamikájára vonatkozóan (2014, 2015, 2016) A szerző szerkesztése

dimenzió	2014	2015		2016	
	érték	érték	Rang/60	érték	Rang/64
Üzleti lehetőség észlelése	23,4	25,4	38	30,1	48
Vállalkozás-indítási képesség	40,9	38,67	40	38,4	53
Bukástól való félelem	42	55,65	17	43,2	13
Vállalkozói szándék	13,9	31,45	35	15,1	39

Ezen adatok alapján látható, hogy a többi országhoz képest inkább a sorrendiséget tekintve hátsó sorban foglalunk helyet, kivéve a 'bukástól való félelem' tekintetében vagyunk elöl. Azonban ez egy fordított skála, tehát csak megerősíti az előbbi lemaradottságunkat az egyéni vállalkozás indítási motivációk hiányosságát, vagy elakadását.

16. Táblázat GEM kutatás adatok vállalkozások egyéni dinamikájára vonatkozóan összehasonlítás (2016) A szerző szerkesztése

Dimenzió /2016	EU	Innováció vezérelt országok	HU
Üzleti lehetőség észlelése	36,2	41	30,1
Vállalkozásindítási képesség	43,5	44	38,4
Bukástól való félelem	40,1	40	43,2
Vállalkozói szándék	11,9	15	15,1

Az adatok összehasonlítása más országok, régiók, vagy tematikus csoportosítások átlagaival megmutatja, hogy ugyan kis értékeket mutat az eltérés, de ezek mégis generációnyi lemaradásokat okoznak.

17. Táblázat GEM kutatás adatok vállalkozások társadalmi megítélésére vonatkozóan (2014, 2015, 2016) A szerző szerkesztése

dimenzió	2014	2015		2016	
	érték	érték	Rang/60	érték	Rang/64
Vállalkozók társadalmi státusza	72,4	68,39	8	71,0	27
Vállalkozói karrier	47,4	48,35	43	52,8	51
Média szereplés	33,47	33,36	19T	40,6	60

Látványosabb a lemaradás más összesített adatokhoz képest a társadalmi megítélés tekintetében.

18. Táblázat GEM kutatás adatok vállalkozások társadalmi megítélésére vonatkozóan összehasonlítás (2016) A szerző szerkesztése

Dimenzió /2016	EU	Innováció vezérelt országok	HU
Vállalkozók társadalmi státusza	57,2	58	71,0
Vállalkozói karrier	66,1	70	52,8
Média szereplés	54,5	62	40,6

Az ökoszisztéma és az egyéni vágyak ahogy a szakirodalomban elővezettem interaktív egymásra hatásban vannak. Azonban nem elég vonzó, ha csak az infrastruktúra van meg.

4.1.3 CB Insight

A CBInsight adatbázis (n=)204 db önkéntes beszámolót tartalmaz. A bukás okairól az alapítók nyilatkoztak, blog, tweet, hírjelentés, vagy honlap bejegyzés formátumban. A bejelentkezések célja a híradáson túl az okok keresése, saját szavaikkal, saját szempontjukból. Az adatbázisból hét elemet ki kellett zárni, mert nem volt elég információ arra, hogy a kategória besorolást meg lehessen tenni. Azaz, végeredményében (n=)197 db elemmel dolgoztam.

4.1.3.1 Eredmények

Az alábbi két táblázatban látható (19. és 20. táblázat), a CBInsight adatbázisának adatai alapján, mely vállalkozói események azok, amelyek az elbeszélés alapján a szervezet halálához vezettek.

19. Táblázat CB Insight cégek CB Insight TOP20 alapján. A szerző szerkesztése

korábbi sorrend rangszám[25]/ jelenség		Előfordulási arány a összes jelenség tekintetében
7	gyenge/nincs üzleti modell	20%
1	Nincs piaci igény	12%
5	árazás/költség ügyek	7%
11	elveszett fókusz	6%
3	nem megfelelő csapat	6%
6	gyenge termék	6%
9	a vásárlók figyelmen kívül hagyása	6%
12	a csapat, vagy befektetővel való diszharmónia	5%
16	befektető hiány	5%
2	Kifutás a kézpénzből	5%
20	hibázás a piacra vitelben	4%
17	jogi kihívások	4%
4	versenytárs kiütötte	3%
19	kiégés	3%
8	gyenge marketing	2%
10	termék időzítés rossz	2%
18	kapcsolatrendzser/tanácsadó hiánya	2%
13	a piaci próbálgatás hiánya	1%
14	kevés szenvedély	1%
15	rossz lokáció	0%

Nem volt az elemzési listámon (TOP20 CBInsight lista, lásd Mellékletek 38. táblázata), de a kutatási módszertan (GT) megengedő, hogy bevezessünk új elemeket is az elemzésbe. Négy, új jelenséget is figyelembe kellett vennünk:

- Csalás (2 eset)
- Túl sok pénz (3 eset)

[25] A korábbi TOP20 sorrend ragszámot a CBInsight kutatás adata, amely az adatbázisba került első 101 cég adatainak elemzése alapján történt, a saját módszertanuk elemzése alapján.

- Partner hiány (1 eset)
- Védhetetlen (10 eset)

Az, hogy a vállalkozók között is vannak, akik küzdenek az emberi gyarlóságaikkal (csalás) ez nem új jelenség, korábban említettem a vállalkozók etikai kérdéseinél a témát (3.2.6 fejezet), ekkora elemszámban elkerülhetetlen a jelenség detektálása. A 'partner hiány' több oldalról is érdekes jelenség. Egyrészt, hogy kompetencia vagy kapacitás hiány miatt nem jött létre, vagy kompatibilitási probléma lépett fel, ami miatt nem jött létre egy a nyilatkozót kielégítő partnerség. Erre sajnos nem kaptunk választ.

Érdekes probléma az, amikor hirtelen sok pénz jelenik meg egy rendszerben, és nem tudnak vele mit csinálni. A tipikusabb az ellenkezője, azaz a legtöbb vállalkozás alultőkésített, és emiatt halnak meg idő előtt. Ebben a speciális helyzetben egyrészt láthatunk egy szocializációs problémát: aki nem tanult meg élete korábbi részében felelősségteljesen pénzt beosztani, az később is problémásan fog tudni gazdálkodni[26]. Másrészről a jelenség motivációs kérdéseket is felvethet. Amikor nem kell erőfeszítést tenni az előrejutásban, ott a sikeresség csapdájába (trap of success – Nadler, Shaw és Walton 1994) könnyedén be lehet ragadni, amelyet a gazdaság evolúciós dinamikája rendkívül gyorsan képes megtorolni.

A 'védhetetlen' kategóriába olyan eseményeket soroltunk, mint amikor egy nagyobb, tőkeerősebb cég kiszorította valamilyen technikával az ötletet a piacról (reklám verseny, szabályozás lobbi, stb…). Arra is volt példa, hogy kiszámíthatatlan módon a technológiáról döntöttek a nagy játékosok a piacon, ami ellehetetlenítette más a technológiát alkalmazó cégeket is. Fejlett ökoszisztémákban megfigyelhető, hogy kialakul néhány 'troll' (ellenálló, rossz indulatú, mindenhez hozzászóló, általában negatív hangvételű szúrkálódó), akik vélhetően saját frusztrációjukat kívánják ezen aktivitásokon keresztül megélni. Azonban ez néhány jegyzett esetben odáig fejlődött (ellaboráció útján eljutott), ami piacilag is értelmezhető szervezeti formát öltött. Ilyen például, hogy figyelik a friss cégek patent használatait (téves használat, jogtalanhasználat, határterület átlépés, stb.), amit utána lelkesen jelentenek is a patent gazdának. Szorgalmáért ilyenkor pénzt kap, ami így gazdaságilag is releváns szolgáltatássá teszi a kezdeti frusztrációból táplálkozó motivációt.

Ide soroltunk továbbá a téves, felkapott hírekből származó, PR katasztrófákat, ami piaci mozgásképtelenséget okoz. Ezen támadások összességében védhetetlenek egy tőkegyenge és nem elégséges kompetenciákkal rendelkező cégnél. Még a nagy cégeknek is problémát okoz, nemhogy a kezdő és gyenge cégeknek.

A fentebbi táblázatban (19. táblázat) látható a sorrend a leggyakoribb előfordulás alapján a mintában. Nem meglepő az első három jelenség. Mind olyan jelenségek következménye,

[26] összefoglaló műként lásd: Hunyady és Székely, 2003 vonatkozó fejezetei (9 és 10)

amelyek a vállalkozó, menedzser különböző oldalú kompetenciái miatt alakulhatott ki. Elégtelen üzleti modell tervezés, elégtelen piaci ismeret, gyenge piackutatás következtében előálló érdektelenség, vagy célcsoport tévesztés, vagy funkció (feature) tévedés, stb… a harmadik pedig a pénzügyi ismeretek hiányáról tesz tanúbizonyságot. A negyedik, ötödik szervezeti menedzsment kompetencia körbe tartozik. A stratégia felállítása és a munkatársak motiváltan tartása egyértelműen a menedzseri alkalmasságot mutatja meg. A további, még 6%-ot kapott elemet nézzük, akkor az ismét a marketing és piac témakörében értelmezhető jelenség. Tehát láthatjuk, hogy a vállalkozások ezen adatbázisában szereplői a bukás elsődleges okai (a válaszolók 2/3nál – 63%) a menedzseri képességek, valamint a nem megfelelően végrehajtott házi feladatok megoldásából származott.

Az összesített jelenségkörök alapján is látható, hogy a menedzsment témák viszik a oksági jelenségek 82%-t.

20. Táblázat CBInsight adatbázis összevont bukás okok (mód 1)

			ph[27] db	Előfordulási arány a összes jelenség tekintetében %
1	intra	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	20	5%
2	inter	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	45	11%
3	mngm	termék probléma	90	22%
4	mngm	tervezés és próbálgatás hiánya	162	40%
5	mngm	pénz és költekezés problémája	81	20%
6	intra/inter	kapcsolatrendszer hiánya	7	2%

A másik kategorizációt alkalmazva is hasonló mintázatot kaptunk. A menedzsment kérdések a problémák okaiként lettek megjelölve az esetek 82%ban.

21. Táblázat CBInsight adatbázis összevont bukás okok (mód 2)

Kutatási kritérium rendszer kategóriák				ph[25] db	Előfordulási arány a összes jelenség tekintetében %
1	M, L, R	intra	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	19	5%
2	A,B,J,O,P	inter	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	32	9%
3	C	mngm	termék probléma	93	25%
4	D, G,H, I, Q	mngm	tervezés és próbálgatás hiánya	153	41%
5	F, E	mngm	pénz és költekezés problémája	59	16%
6	N	intra/inter	kapcsolatrendszer hiánya	17	5%

Az összevont táblázatban látható, hogy a két megközelítés hasonló eredményre vezetett minket (a Mellékletben található a 38. táblázat, amely a forrásadatokat tartalmazza részletesebben). A jelenségek profilja szépen egymásra fekvő görbéket mutat. Persze nem kötjük össze, ezen pontszerű, diszkrét jelenségeket.

[27] 'ph', mint jelenség (Phenomenon)

22. Táblázat CBInsight adatbázis összevont bukás okok (mód 1 és 2)

		Mód 1		Mód 2	
		ph	%	ph	%
1	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	20	5%	19	5%
2	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	45	11%	32	9%
3	termék probléma	90	22%	93	25%
4	tervezés és próbálgatás hiánya	162	40%	153	41%
5	pénz és költekezés problémája	81	20%	59	16%
6	kapcsolatrendszer hiánya	7	2%	17	5%

Ezt az eredményt, robosztusabb statisztikai eszközökkel is megvizsgáltuk.

4.1.3.2 Anti-Image Korrelácó

Ezt a módszert, a "nem magyarázott szórásnégyzet eljárásnak" is nevezik. Azaz, azt vizsgálja, hogy az adataink egyáltalán alkalmasak-e vizsgálatra, valamint, hogy mennyire szoros a kapcsolat a változók között. Az irodalom (Sajtos és Mitev 2007) a minta nagyságot minimum 50-100 mintavételi egységben határozza meg. Ebbe a kritériumba beleférünk mindkét adatbázisunkkal.

A fentiekben 'Mod1' névvel illettem az egyik értékelési sablont, amelyet úgy képeztem, hogy a CBInsigh TOP20 hibázás jelenségeit kategorizáltam a hipotézis alapján.

A választott statisztikai módszertanom tehát, az Anti-Image Korreláció (AIK) volt, amellyel azt elemeztem, hogy a hipotézis alapján végzett csoportosítás valóban mutat e kapcsolatot. A részletes adatok a Mellékletben (39. táblázatok) találhatóak meg.

23. Táblázat CBInsight adatbázis Anti-Image Korrelációs elemzése összefoglalás (mód 1). A szerző szerkesztése az SPSS adattáblái alapján

		Item szám	MSA (Measures of Sampling Adequancy)	Értékelő megjegyzés
1	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	3	,503; ,559; ,503	Mindhárom itemmel van kapcsolat
2	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	2	,500; ,500	Mindkét elemmel van kapcsolat, de gyenge
3	termék probléma	5	Nem volt lehetséges lefuttatni a próbát, az adatok elégtelensége miatt	
4	tervezés és próbálgatás hiánya	6	,507; ,549; ,537; ,456[x]; ,506; ,461[x]	Négy item esetében megerősített a kpcsaolat, kettő esetében elvetettük
5	pénz és költekezés problémája	4	,565; ,562; ,577; ,566	Mind a négy itemmel van kapcsolat
6	kapcsolatrendszer hiánya	1	Nem futtatuk el a próbánkat.	

[x] indexű itemek esetében a próba nem mutat kapcsolatot.

A Mod2 elemzésemet a szakirodalom alapján megfogalmazott hipotézis alapján építettem fel. Itt is lefuttatam a fenti statisztikai próbát. (részletesebb adatok a Mellékletek 40. táblázatok alatt taláhatóak)

24. Táblázat CBInsight adatbázis Anti-Image Korrelációs elemzése összefoglalás (mód 2). A szerző szerkesztése az SPSS adattáblái alapján

		Item szám	MSA (Measures of Sampling Adequancy)	Értékelő megjegyzés
1	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	3	,505; ,505; ,557	Mindhárom itemmel van kapcsolat
2	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	5	,458[x]; ,558; ,469[x]; ,378[x]; ,456[x]	Csak egy item illeszkedik jól a csoportba, a többinél nincs kapcsolat
3	termék probléma	1	Nem futtattuk le a próbát.	
4	tervezés és próbálgatás hiánya	5	Nem volt lehetséges lefuttatni a próbát, az adatok elégtelensége miatt	
5	pénz és költekezés problémája	2	,500; ,500	Van, de gyenge kapcsolat az itemek között
6	kapcsolatrendszer hiánya	1	Nem futtattuk le a próbát.	

[x] indexű itemek esetében a próba nem mutat kapcsolatot.

A harmadik elemzési módszerem, egy a hipotézis alapján megfogalmazott csoportosítás volt, amelyen csak próbaként futtatam le az AIK-t. (részletesebb adatokat lásd Melléklet 41. táblázatok)

25. Táblázat CBInsight adatbázis Anti-Image Korrelációs elemzése összefoglalás (mód 3). A szerző szerkesztése az SPSS adattáblái alapján

		Item szám	MSA (Measures of Sampling Adequancy)	Értékelő megjegyzés
1	Alapítói konfliktus	2	,500; ,500	Van kapcsolat, de gyenge a két itemmel
2	Termék	1	Nem futtattuk le a próbát.	
3	Tervezés/mngm	9	,488[x]; ,524; ,497[x]; ,504; ,458[x]; ,558; ,484[x]; ,550; ,497[x]	A kilenc itemből négy kapcsolatot mutat, a többi esetében nincs kapcsolat
4	vállalkozó/vezető/döntéshozó	6	,503; ,472[x]; ,461[x]; ,525; ,414[x]	Csak két item esetében van kapcsolat, a többi esetében nincs kapcsolat

[x] indexű itemek esetében a próba nem mutat kapcsolatot.

Összességében ez alapján kijelenthetem, hogy nem vagyok elégedett a felépített kategorizációval, mert gyenge kapcsolatok mutathatóak ki az itemek között.

4.1.4 Autospy.io

Az autopsy.io 146 db önkéntes bejelentkezést tartalmaz. A bukás okairól az alapítók (141 fő), vagy egy hozzájuk közel álló bennfentes (5 fő) nyilatkozott blog formájában. A blog nyilatkozatok célja a bukás okainak a feltárása. n=146 (2017.04.20).

4.1.4.1 Eredmények

A táblázatból kiolvasható, hogy egy nagyobb és eltérő mintán, a CBInsight találatához képest más eredményeket kaptunk.

26. Táblázat Autospy.io cégek CB Insight TOP20 alapján

korábbi sorrend rangszám[28]/ jelenség		Előfordulási arány a összes jelenség tekintetében
1	Nincs piaci igény	14%
7	gyenge/nincs üzleti modell	13%
8	gyenge marketing	9%

[28] A korábbi TOP20 sorrend ragszámot a CBInsight kutatás adata, amely az adatbázisba került első 101 cég adatainak elemzése alapján történt, a saját módszertanuk elemzése alapján.

6	gyenge termék	8%
11	elveszett fókusz	7%
2	Kifutás a kp-ból	6%
5	árazás/költség ügyek	6%
20	hibázás a piacra vitelben	6%
3	nem megfelelő csapat	6%
4	versenytárs kiütötte	5%
12	a csapat, vagy befektetővel való diszharmónia	4%
9	a vásárlók figyelmen kívül hagyása	3%
16	befektető hiány	3%
17	jogi kihívások	2%
14	kevés szenvedély	2%
19	kiégés	2%
10	termék időzítés rossz	1%
13	a piaci próbálgatás hiánya	1%
15	rossz lokáció	1%
18	kapcsolatrendzser/tanácsadó hiánya	0%

A csoportosított összevonás alapján még érdekesebb az eredmény. Az adatok egyértelműen rámutatnak arra, hogy a vállalkozó személyisége és kompetenciái az egyik jelentős okozója a bukásoknak. A másik meghatározóbb jelenségkör a menedzsment kompetencia hiánya (3,4,5 kategória). Az Autospy.io adatbázis cégek 86%-nál sorolták fel bukási okként, valamely menedzsment kompetencia hiányra visszavezethető jelenséget. Hogy ez a hiány a vállalkozóban, vagy a szervezetben keletkezett, az esetünkben nem lényeges. A rendszer nem volt képes megoldani azon problémahelyzeteket, amelyeket az üzleti élet felvetett.

27. Táblázat Autospy.io adatbázis összevont bukás okok (mód 1)

			ph[25] db	Előfordulási arány a összes jelenség tekintetében %
1	intra	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	9	4%
2	inter	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	20	9%
3	mngm	termék probléma	61	28%
4	mngm	tervezés és próbálgatás hiánya	86	40%
5	mngm	pénz és költekezés problémája	38	18%
6	intra/inter	kapcsolatrendszer hiánya	1	0%

Az adatok kontrollálására egy másik kategorizációt is alkalmaztam. A már korábban elővezetett ‘Kutatási hiba lista’ alapján is kategorizáltuk az adatokat (eredmények a mellékletben). Ezen eredményeket ismét kódoltuk és összehasonlítottuk a már korábban is használt összesítő táblázatunkkal, hogy lássuk az adatok mintázatát, hogy láthassuk a kereszt értékelésből az adatok érvényességének megerősítését, vagy gyengülését (validitás).

28. Táblázat Autospy.io adatbázis összevont bukás okok (mód 2)

Kutatási kritérium rendszer kategóriák				ph[25] db	Előfordulási arány a összes jelenség tekintetében %
1	M, L, R	intra	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	16	8%
2	A,B,J,O, P	inter	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	10	5%
3	C	mngm	termék probléma	59	28%
4	D, G,H, I, Q	mngm	tervezés és próbálgatás hiánya	90	43%
5	F, E	mngm	pénz és költekezés problémája	26	12%
6	N	intra/inter	kapcsolatrendszer hiánya	8	4%

Ezen adatsorban is megerősíthető, amit az előbbiekben a másik táblázat összefoglalójában kiemeltünk, azaz, hogy a menedzsment kapacitás kapott a legjelentősebb figyelmet a bukások esetében (3,4,5 83%). A kapott két táblázat alapján láthatjuk, hogy jelentős különbség nincs az adatok mintázatában (a Mellékletben található a 42. táblázat, amely a forrásadatokat tartalmazza részletesebben).

29. Táblázat Autospy.io adatbázis összevont bukás okok (mód 1 és 2)

		Mód 1		Mód 2	
		ph	%	ph	%
1	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	9	4%	16	8%
2	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	20	9%	10	5%
3	termék probléma	61	28%	59	28%
4	tervezés és próbálgatás hiánya	86	40%	90	43%
5	pénz és költekezés problémája	38	18%	26	12%
6	kapcsolatrendszer hiánya	1	0%	8	4%

4.1.4.2 AIK az Autospy adatbázison

A fenti elemzési módszertant természetesen az Autospy adatokon is lefuttattam. Részletes Statisztikai táblák a Mellékletek 43. táblázatai alatt találhatóak.

30. Táblázat CBInsight adatbázis Anti-Image Korrelációs elemzése összefoglalás (mód 1). A szerző szerkesztése az SPSS adattáblái alapján

		Item szám	MSA (Measures of Sampling Adequancy)	Értékelő megjegyzés
1	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	3	,597; ,500; ,500	Mindhárom itemmel van kapcsolat, bár kettővel gyenge
2	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	2	,500; ,500	Mindkét elemmel van kapcsolat, de gyenge
3	termék probléma	5	,561; ,441[x]; ,476[x]; ,584; ,478[x]	Két itemmel jó a kapcsolat, a másik három esetében nincs
4	tervezés és próbálgatás hiánya	6	,423[x]; ,523; ,480[x]; ,446[x]; ,389[x]; ,441[x]	Csak egy itemmel van kapcsolat, a többi esetében nincs
5	pénz és költekezés problémája	4	,542; ,456[x]; ,501; ,478[x]	Kettővel van, kettővel nincs kapcsolat
6	kapcsolatrendszer hiánya	1		Itt nem futtatuk el a próbánkat.

[x] indexű itemek esetében a próba nem mutat kapcsolatot.

A Mod2 elemzést a szakirodalom alapján megfogalmazott hipotézis alapján építettem fel. Itt is lefuttott a fenti statisztikai próba. Statisztikai táblák a Mellékletek 44. táblázatai alatt találhatóak.

31. Táblázat CBInsight adatbázis Anti-Image Korrelációs elemzése összefoglalás (mód 2). A szerző szerkesztése az SPSS adattáblái alapján

		Item szám	MSA (Measures of Sampling Adequancy)	Értékelő megjegyzés
1	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	3	,478[x]; ,472[x]; ,477[x]	Egyik itemmel sincs kapcsolat
2	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	5	Nem lehetett lefuttatni a próbát az adatatok elégtelensége miatt	
3	termék probléma	1	Nem futtattuk le a próbát.	
4	tervezés és próbálgatás hiánya	5	,526; ,549; ,512; ,517; ,	Minden itemnek van kapcsolata
5	pénz és költekezés problémája	2	,500; ,500	Van, de gyenge kapcsolat az itemek között
6	kapcsolatrendszer hiánya	1	Nem futtattuk le a próbát.	

[x] indexű itemek esetében a próba nem mutat kapcsolatot.

A harmadik elemzési módszerem egy a hipotézis alapján megfogalmazott csoportosítás volt, amelyen csak próbaként futtott le az AIK-t. Statisztikai táblák a Mellékletek 45. táblázatai alatt találhatóak. Ez alapján leginkább az látszik, hogy nem elégséges az adatmennyiség, hogy az elemzést érdemben futtatni lehetett volna.

32. Táblázat CBInsight adatbázis Anti-Image Korrelációs elemzése összefoglalás (mód 3 A szerző szerkesztése az SPSS adattáblái alapján

		Item szám	MSA (Measures of Sampling Adequancy)	Értékelő megjegyzés
1	Alapítói konfliktus	2	Nem lehetett lefuttatni a próbát az adatatok elégtelensége miatt	
2	Termék	1	Nem lehetett lefuttatni a próbát az adatatok elégtelensége miatt	
3	Tervezés/mngm	9	Nem lehetett lefuttatni a próbát az adatatok elégtelensége miatt	
4	vállalkozó/vezető/döntéshozó	6	,510; ,476[x]; ,505; ,507; ,468[x]	Csak három item esetében van kapcsolat, a többi esetében nincs kapcsolat

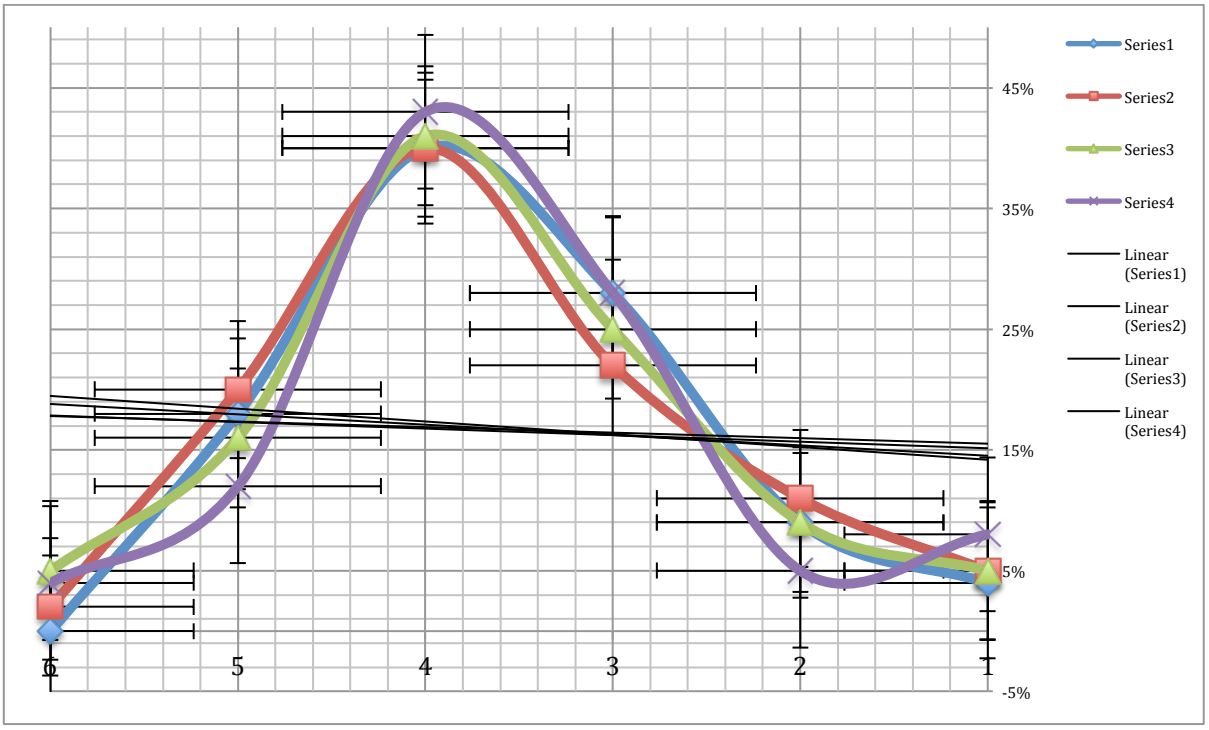
[x] indexű itemek esetében a próba nem mutat kapcsolatot.

4.1.5 Adatok összegzése

33. Táblázat CBInsight és Autospy.io adatbázis összevont bukás okok (mód 1 és 2). A szerző szerkesztése.

		Mód 1 (AUS)		Mód 2 (AUS)		Mód 1 (CBI)		Mód 2 (CBI)	
		ph	%	ph	%	ph	%	ph	%
1	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	9	4%	20	5%	19	5%	16	8%
2	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	20	9%	45	11%	32	9%	10	5%
3	termék probléma	61	28%	90	22%	93	25%	59	28%
4	tervezés és próbálgatás hiánya	86	40%	162	40%	153	41%	90	43%
5	pénz és költekezés problémája	38	18%	81	20%	59	16%	26	12%
6	kapcsolatrendszer hiánya	1	0%	7	2%	17	5%	8	4%

A két adatbázis és a két módszer összehasonlító táblázatából egyértelműen kiderül, hogy az adatokból képezhető profilok (és trend vonalaik is) egymásra fekszenek, azaz konzisztensnek tekinthetőek.



21. Ábra. Adatbázisok illeszkedés vizsgálata és standard eltérés vizsgálat eredmény grafikon. A szerző szerkesztése.

Felmerülhet természetesen, hogy az adatok alapján a II. típusú statisztikai hibát vétek (false negative, azaz elfogadom a nem helyes hipotézist).

Az itemeket keresztellenőrzéssel is ellenőriztem. Részletes adattáblák a Mellékletek 46. táblázatok alatt találhatóak.

34. Táblázat CBInsight és Autospy.io adatbázis keresztértékelés A szerző szerkesztése.

	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma	termék probléma	tervezés és próbálgatás hiánya	pénz és költekezés problémája	kapcsolatrendszer hiánya
M1-M2	,007	,090	,101	,051	,146	,019
M1-M3	,828	,759	,124	,003	,000	1,00
M1-M4	1,00	1,00	,455	,024	,634	,000
M2-M3	,041	,083	,598	,000	,000	,019
M2-M4	,059	,287	,639	,000	,298	,090
M3-M4	,819	,367	,618	,201	,034	,033

ha Sig>0,05, akkor a két módszerrel kapott eredmények statisztikailag hasonlítanak, illeszkednek,
M1= mod1 AUS; M2= mod2 AUS; M3= mod1 CBI;M4= mod2 CBI.

Ezen elemzésből kiderül, hogy azon főbb dimenziók, amelyek mentén feltételeztem, hogy hatással vannak egy kezdő és fejlődő vállalkozás életére megerősítést kapott a keresztellenőrzés során. A két adatbázison lefutattot próbák ereményeiből már következtethető, hogy a felépített modell noha további szélesebb körű ellenőrzést igényel, de van hozzáadott értéke.

4.1.6 Korai fázisú vállalkozók kompetencia kutatása

A harmadsorban használt adatbázis és a mögöttes módszertan Szathmári Edit vezetésével (ELTE PhD iskola) állt össze. 2017. Április végéig 36 db (=n), interneten publikált bukás-sztori

elemzését rakta össze a kutató csapat. Korai fázisban elbukott vállalkozói történeteket vizsgáltunk (Szathmári, Varga, Molnár, Németh, és Kiss kiadás alatt).

A módszertanunk szerint három független kódoló, történetenként 2-5 kritikus kompetenciát azonosít, majd az eltéréseket egyeztetve jutnak a közösen elfogadott értékelésekhez. Spencer és Spencer (2008) kompetencia listáját alkalmaztuk a kódoláshoz. A történetekben az alábbi kompetenciák hiánya, vagy nem megfelelő volta járult hozzá a bukáshoz. Ebben a kutatásban a vállalkozó és vállalkozásban megjelenő csapat vagy csapattagok működésére koncentráltunk. A környezeti, piaci stb. okokat kizártuk az értékelésből, bár ezek is komoly szerepet játszanak a bukásokban, ahogy arról korábban már beszámoltunk.

A következő lista állt össze a kritikus, megkülönböztető kompetenciák tekintetében.

1) **Információgyűjtés** (n=26, azaz 72%): megfelelő mennyiségű és minőségű információt gyűjt-e, tudatosan teszi-e ezt, leállítja-e az információgyűjtést, amikor úgy érzi, igazolta az eredeti koncepcióját
2) **Ügyfélorientáció** (n=23, 64%): valós ügyféligényt talál-e, "a megoldásba szerelmes, nem a problémába"-jelenség megfigyelhető-e. Ez jellemzően együtt járt az Információkeresés kompetenciával, különböző kombinációkban fordultak elő (pl. alacsony Ü és I, magas Ü alacsony I)
3) **Rugalmasság** (n=14, 39%): pivotál[29]-e, amikor szükséges, hallgat-e a tanácsokra (coach-ability), változtat-e a működésén, amikor szükséges, tanul-e a tapasztalataiból
4) **Szaktudás** (n=14, 39%) - ide jellemzően a startup-működéssel, folyamatokkal kapcsolatos ismeretek, stratégiai tervezési, pénzügyi tervezési, esetenként marketing-kommunikációs tudás tartoztak
5) **Analitikus & kritikus gondolkodás** (n=10, 28%): a begyűjtött információkat tudatosan elemzi-e, értelmezi-e, feltesz-e kritikai kérdéseket

A megtalált további kompetenciák is érdekesek, de nem mutatkoztak kritikusnak, hogy bele is halhatnak a vállalkozások ennek hiányában: minőségre és pontosságra törekvés (n=4); Mások megértése (n=4); Önkontroll (n=4); Önbizalom (n=4); Csapatmunka és együttműködés (n=3); Elkötelezettség a szervezet iránt (n=3); Befolyásolás (n=2); Kapcsolatépítés (n=2); Irányítás és asszertivitás (n=2).

Ez nem mond ellent, sőt megerősíti az eddigi feltételezéseimet, miszerint a magasszintű marketing, termék fejlesztési, piaci tudásszerzős kompetenciák fontosak. Itt arra erősít rá a talált eredmény, hogy nem csak meg kell szerezni, de azt kritikus szemléletben fel is kell dolgozni, és

[29] Döntési helyzetet létrehozni, kipróbálás útján

változtatni kell, ha szükségszerű, valamint ez nem egy egyszeri mutatvány, hanem egy folyamatos, már-már kényszeres cselekvés sor a vállalkozás és tagjai részéről.

4.2 ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

4.2.1 Vállalkozói ökoszisztéma

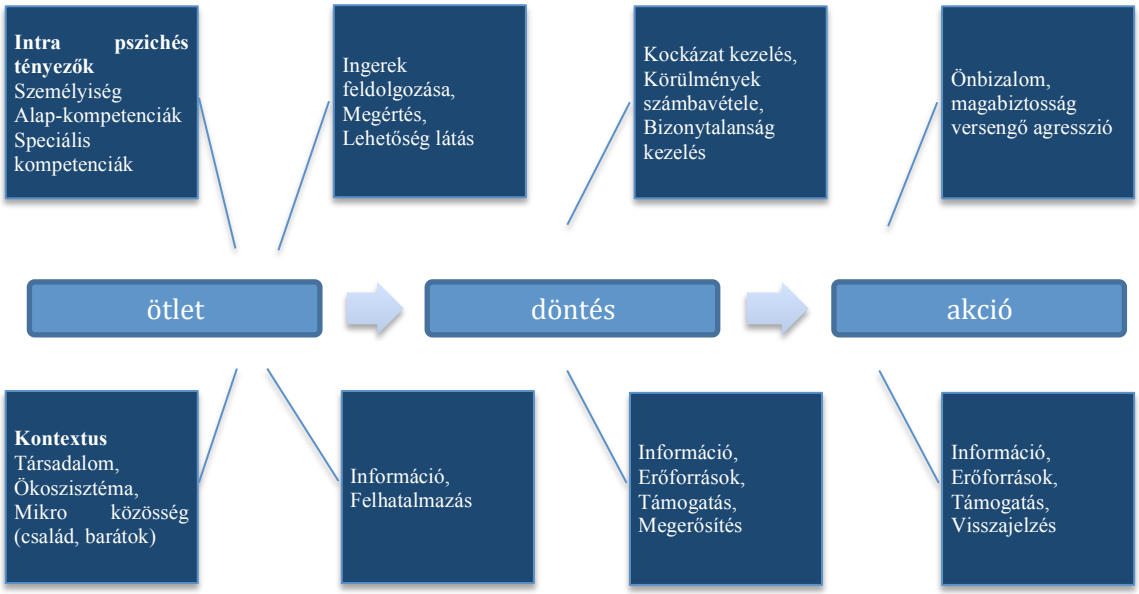
A fenti adatok (5.1.1), valamint a szakirodalmi összefoglaló (3.4) alapján kijelenthetem, hogy az ökoszisztéma elemei közül mind a kemény tényezőknek titulált infrastrukturális, piaci és jogi szabályozási környezet, pénzügyi lehetőségek, stb., mind pedig a puha tényezőknek nevezett közösségi kultúrális és tudás, K+F transzfer, képzési rendszerek, stb. jellegű elemek fontosnak mutatkoznak. Addig míg az előbbiben relatíve gyorsan lehetséges fejlődni, addig a kulturális és kompetencia hiányosságokat lassabban lehetséges csak a kívánt színvonalra feltornázni – amennyiben ez cél. A kemény tényezők nélkül meg se fordul az egyén fejében, hogy vállalkozzon. A kultúra és kompetencia hiányát nem érzi annyira fájónak a vállalkozás megkezdésekor (legfeljebb nem észleli a vállalkozási lehetőséget és amúgy is minden esetre lesz egy jó magyarázata). A közösség támogató magatartásának hiányában el sem jut odáig, hogy a vállalkozói karrier, mint hivatás megforduljon a fejében. Sőt a bukás lehetősége, vagy a média hírek elrettentő ereje még ellentétes dinamikát is okoz a vállalkozói szándék tekintetében. Ezen tényezők (kultúra, vállalkozás indítási kompetenciák, menedzsment kapacitás) azok, amik miatt nagyon gyorsan kénytelen befejezni a vállalkozást és legközelebb már próbálkozni sem lesz kedve. Úgy tűnik, hogy az innovatív közösségekben már a korai iskolai szakaszban bátorítják mind a közösség normáin és kultúráján keresztül arra a tagjaikat (gyerekek), hogy merjenek gondolkodni – észlelni helyzeteket, kipróbálni magukat. Ehhez kapnak mentor segítséget (tanár, mentor, gyakorló szakember) in situ. Egy esetleges elbukás nem katasztrófa, hanem tanulságos helyzet, amelyből valamit lehet a következő helyzetre tapasztalatként átvinni. Még gyerekkorban kialakulhatnak a csapatmunkák során azon szerepek, amelyeket tovább tudnak élesíteni, így professzionalizálódni (kompetenciákat elsajátítani és elmélyíteni a meglévőket) adott szerepben. Ebben a folyamatban a kompetenciák határainak megtapasztalásában és mások erősségeinek és gyengeségeinek azonosítása során a saját szerepészlelése is pontosodik. A szakirodalom egyértelműen rámutat arra, hogy a korai gyermekkorban még nyitva lévő ablak az, amely lehetővé teszi bizonyos kompetenciák elsajátítását. Ezekre később ráépülhetnek továbbiak, azonban lezárt fejlődési szakaszt pótolni már csak elmélyült fejlesztéssel lehetséges, amely nem kellően hatékony. A lehetőségek észlelése előfeltétele, alap üzemanyaga a vállalkozói szférának. A kemény és puha elemek megkülönböztetésén túl, eredményemnek tekintem, hogy a puha elemekhez kötöm az ökoszisztéma működési, minőségi színvonalának hatását.

4.2.2 A ‘vállalkozói folyamat’

Ezen a téren új tudományos eredményem a vállalkozói folyamat újrafogalmazása és interpretálása.

A fentiek alapján a ‘vállalkozói folyamat’ első pillanatában a legfontosabb a jó alapanyag, az ötlet. Az ötlet létrejöttéhez szükséges az információs környezet és bizonyos szakterület készség szintű ismerete, azaz néhány ezer szakértői séma. Ez alapján az ötlet, az ötletadó/Inventor/Innovátor fejéből pattan ki, ami leginkább egy intuitív, spontán folyamat. Erről az ötletről dönt az egyén, hogy mit kezd vele. Ha döntése a vállalkozás felépítése, akkor elkezdődik a második vállalkozói folyamat szakasz.

Az alábbi ábrát (23. Ábra) Moore hasonló ábrája nyomán építettem fel.



22. Ábra. Ötlet – döntés - akció megszületésének pszicholdinamikai és környezeti előfeltételei. A szerző szerkesztése.

Az ötlet elkezd életre kelni, önállósódni, elkezd köré a test épülni, ami vállalkozás formát fog ölteni. Innentől viszont már nem a klasszikus vállalkozói kompetencia a legszükségesebb.

Vállalkozói folyamat						
Invenció	➡	Na, mi ez?	➡	Káosz és növekedés	➡	Konszolidáció
Legfontosabb szereplő és legfőbb szerepe						
Feltaláló/ötletember	➡	Vállalkozó/producer	➡	Válság/ változásmenedzser	➡	Menedzser

23. Ábra Vállalkozási folyamat magas szintű modell főszereplője. A szerző saját alkotása

Egy építő menedzser és egy változásmenedzser tudására van szükség. A formálódó csapat rögtön egy hármas problémával néz szembe. A jövőt kell terveznie (1), de közben a mindennapos feladatokat is el kell látni (ki kell tehát alakítani nagyon gyorsan a szervezet kétkezűségének kompetenciáját). A másik helyzet, amit meg kell oldania a csapatnak a saját csoportfejlődését

(2), amely vélhetően a viharzás szakaszában tart ilyenkor. A harmadik helyzet pedig, hogy folyamatosan és gyorsan változó környezeti feltételekre kell reagálnia az ekkor még amúgy is gyenge szervezeti kezdeménynek és tagjainak (3). Ez azt jelenti, hogy ki kell fejlődnie a 'dinamikus kapacitás' kompetenciának. A vezető részéről leginkább fontos tudás a menedzsment ismeretek (változásmenedzsment, szervezetépítés, stratégiai és erőforrás tervezés) és a marketing szakismeretek területéről kerül ki. El kell készülnie az MVP-nek, azaz a termék működő első verziójának. Párhuzamosan marketing és termékfejlesztési tudásunkkal fel kell térképezni a piacot (piaci niche, értékpropozíció, vevőszegmensek, versenytársak, hasonló/kiegészítő termékek, termék piaci validációja). A megszerzett piaci információk alapján meg kell tervezni a termék piacra vezetési stratégiáját, amely rögtön felveti a erőforrások kérdését is. Az erőforrások tekintetében a kérdés, hogy mennyi és milyen kompetenciájú erőforrásokra van szükség. Ez további igényeket szül: a pénzügyi erőforrások szükségletét. A piacra lépés, az erőforrások és szervezetépítés igénye meghatározza a pénzügyi igényeit a vállalkozásnak. Az üzleti tervezés kompetenciáit kell előtérbe hozni. A piaci és szervezeti információk alapján, valamint a szervezet jövőbeli teljesítményét tervezve már kiadják a képletek, hogy mit lehet várni a cégtől és mennyi tőkeigénnyel meddig jut el a cég. Ez idáig egy kötelező házifeladat. Ezt el kell végezni kellő szakértelemmel és elérve a szükséges részletezettséget, hogy valóban jó alapjai legyenek a tervezésnek. Amit láthattuk a kutatás eredményeiből ezen korai fázis az egyik legfontosabb és legmeghatározóbb szakasz a vállalkozás korai életében. Ha készen van a terv és a terv szerint érdemes megcsinálni, akkor egy újabb kompetenciát kell kifejleszteni – a pitchelés, azaz prezentáció, vagy hívhatjuk sales kompetenciának is. Be kell vonni tőkét, és el kell tudni adni az ötletet és a csapatot, abban az értelemben, hogy mi képes lesz a csapat megvalósítani a tervet, és nyereséges üzlet születik belőle a jövőben. Ebben a szakaszban annyiféle új kompetenciára van szükség, hogy nyilvánvaló, hogy ez nem egy ember feladata, így nagy szerepe van a csapat iránti bizalomnak.

A következő fázis már egy nyugodtabb időszakot ígér, ahol egy konszolidáltabb szervezetben klasszikus menedzsment funkciót kell ellátni, ha nem történt hiba a korábbi szakaszokban.

A vevő nem a befektetett energia és erőfeszítés alapján értékel, hanem kizárólag az eredmények számítanak:

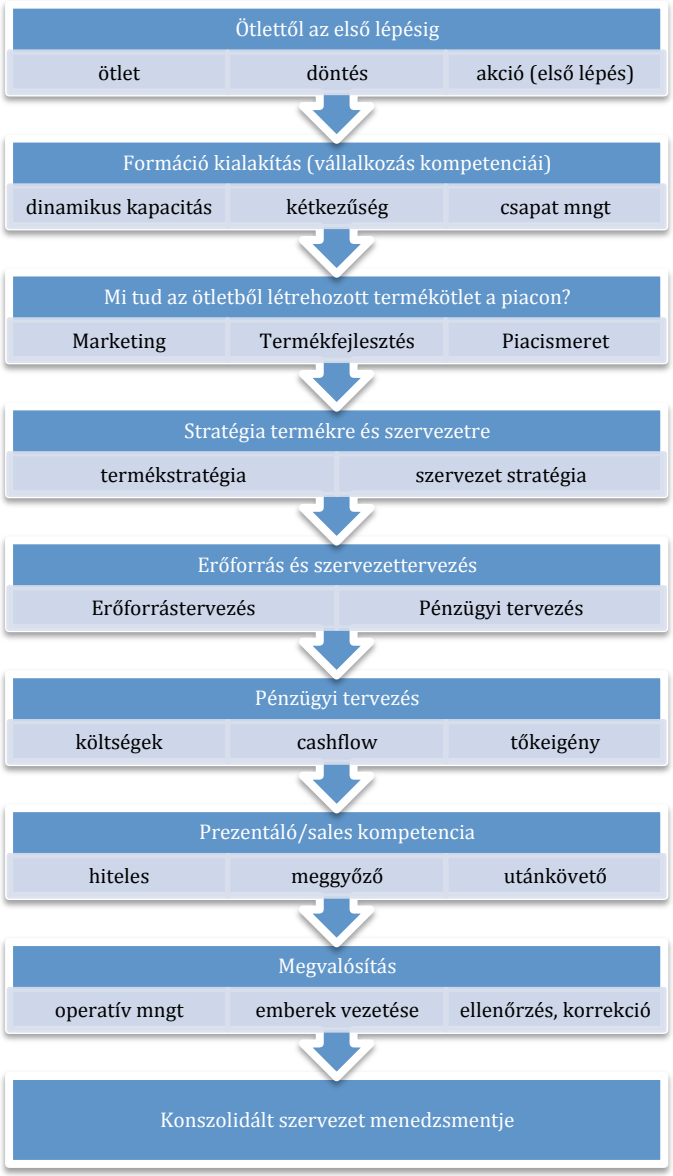
> "*Customers don't measure you on how hard you tried. They measured you on what you delivered.*" ***(Steve Jobs[30])***

[30] Steve Jobs #startup on Twitter June 16, 2014.

4.2.3 A vállalkozói folyamat kompetencia igényeiről

A dolgozatban a vállalkozói folyamat új megközelítését ismertettem. A vállalkozói folyamathoz kapcsolódó szükséges kompetencia elemek újradefiniálása és interpretálása volt a tudományos eredményem.

A folyamatban való előrehaladás során egyértelműen új és még újabb kompetenciákra van szükség. Több, már adott, megszerzett kompetenciában mélyebb ismeretekre is szert kell tenni. Ezen kompetenciák, sokszor nagyon különböző gondolkodási keretet (mindset) követelnek meg az egyéntől. A kompetenciák közül a legtöbbet elsősorban egyénekhez kötünk, de másodsorban a szervezetben is ki kell alakítani mint szervezeti képesség. Az első szakaszban (intra) egyfajta szakmai felkészültség kell; szükséges továbbá magabiztosság és versengő agresszivitás.



24. Ábra A Vállalkozói folyamat főbb kompetencia igényei. A szerző saját alkotása

'Ötlettől az első lépés' néven illettem az első szakaszt, ahol az inventor a világ ingereinek és információinak sajátos kódolása útján – új dolgokat alkot (Peter Thiel ezt a szakaszt 'nulláról az

egyre' szakasznak hívta könyvében - 2015). A következő szakaszban a vállalkozó/producer, felhalmozott szaktudásával megalapozza az ötlet létjogosultságát és kialakítja a semmiből, a valamit.

Itt egymás után több lépést állapítottunk meg, ezt részleteztem a 'formáció kialakítása' és a 'megvalósítás' kategóriák közötti lépésekkel.

Alapgondolatként ezen vállalkozói folyamathoz kötött változó kompetencia szükségletek megfogalmazására a Charan, Drotter és Noel (2010) féle 'Leadership Pipeline modell' szolgált.

4.2.4 A 'vállalkozó' definíció pontosítása

Alapvetően a schumpeteri vállalkozóból kétfélét feltételeztem (Greathouse 2012).

1) Az inventort, akinek újszerű, eredeti ötlete van egy termékre/szolgáltatásra, vagy olyan ötlete van, amely már korábban meglévő elemekből áll össze, de újszerűen. Ezzel egy újdonságot hoz létre. Ide sorolom a termék, és a szervezeti innovációt (món természetű) is.
2) Az innovátor képes olyan szervezetet létrehozni, amely egy gyorsan változó piacon növekedést produkál, úgyhogy valamilyen innovációt alkalmaz sikere érdekében. Képes szervezeti eszközökkel megteremteni azt a környezetet, amelyben a vállalat képes adaptálódni és innovációt létrehozni. Producernek is neveztem a dolgozat során ezt a szereplőt.

Az első kategóriába esőket, alapvetően ötletembernek, feltalálónak tekintem addig, amíg akciót nem kezdeményezve, meg nem próbálják az ötletüket piacra vinni.

A fentiek közül is csak azt tekinttem vállalkozónak, aki valódi önindította kezdeményezésből, valódi akciót hoz létre, és nem áll le az 'első próbatételnél', akadálynál.

A fentieket megkülönböztetem a kényszervállalkozóktól, valamint a alkalmi vállalkozóktól (akik egy lehetőség miatt lettek vállalkozás tulajdonosok), és a menedzserektől, akik szervezetet vezetnek, de nem innoválnak, és nem is adaptálnak innovatív fejlesztéseket (Carland et al 1984).

Hangsúlyozom, hogy a vállalkozó típusú vezetés (Jones és Crompton, 2009), nem arról szól, hogy folyamatosan újabb és újabb ötleteket hoznak létre a szervezetben, hanem sokkal inkább szól arról, hogy kontrollált körülmények között kísérletezgetnek termék és (főként) szervezeti innovációk bevezetésével. Ezt annak érdekében teszik, hogy piaci növekedést tudjanak elérni, vagy adaptálódni tudjanak a piac változásaihoz (dinamikus kapacitás). Ha valami működik, akkor azt átviszik a szervezeti rutinok közé, azaz olyan Món (szervezeti kultúra, vezetési stílus, szervezeti folyamatok / modus vivendi és modus operandi) jön létre, amely folyamatosan adaptálódni próbál környezetéhez (Csigás és Németh 2015). Ennek hatására a szervezet képes folyamatosan finomhangolni a hozzáadott érték teremtését a piacon, így életben tud maradni a cég, és sikeres lesz minden értelemben (anyagi és társas-társadalmi szinten). Ehhez szükséges a

szervezet képessége, - a szervezeti kétkezűség helyzetének kezelésére, ami azt jelenti, hogy képesnek kell lennie hosszú, és rövid távú célok kezelésére és elérésére, ugyanazon korlátozott erőforrások felhasználásával.

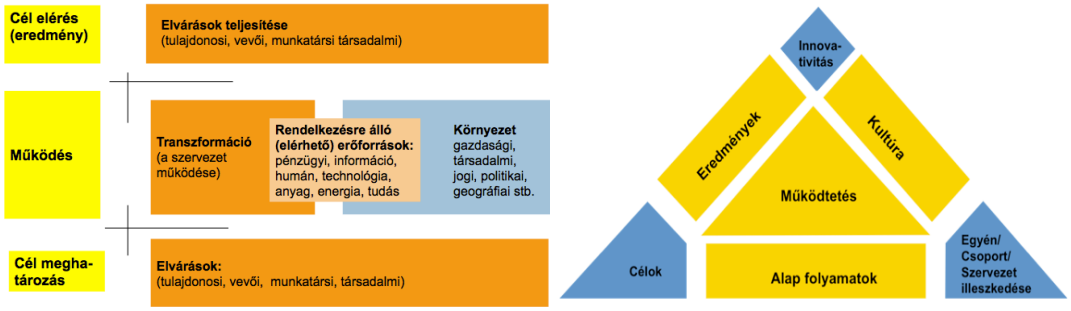
A vállalkozói definíció témájában tudományos eredményem, hogy a klasszikus, de mindenkire értendő definíció értelmezési határait jelentősen szűkíteni javasolom.

4.2.4.1 Nem Konvencionális Szervezetek (NCO)

Egy új, speciális tulajdonságokkal bíró szervezeti csoportosulást kívántunk differenciálni. Ezen kísérletünkről több cikkben, konferencián be is számoltunk már (Németh 2009; 2017; Csigás és Németh 2015). Csigás Zoltán kutatótársammal 2010 óta keressük azon szervezeteket, amelyek olyan Món-t tudnak magunknak, amellyel a piacon kiemelkedő sikereket tudnak felmutatni. A sikerre vonatkozóan, nem csak a pénzügyi sikereket vártuk el, hanem a piaci szereplők befolyásolását azzal, hogy a Món el tud terjedni, aminek következtében megváltozik a piac karaktere: a termelési, és a fogyasztási oldalon egyaránt. Találtunk néhány céget, amelyik megfelel a kritériumainknak. Mindegyiktől tanultunk, vezetés és szervezettudományos szempontból. Fontosnak tartjuk, hogy ezen cégek karakterisztikáját még jobban megismerhessük, és korai állapotukban felfedezhessük, és segíthessük a terjedését a 'jó és legjobb gyakorlatoknak', amelyeket kitaláltak. Ezen témánkat tovább kell még kutatnunk, hogy még pontosabb modellt tudjunk rá építeni. Jelen disszertációban elővezetett kutatási eredményeim alapján kijelentem, hogy az NCO-k mögött valódi, a klasszikus vállalkozói definícióknak megfelelő vállalkozókat azonosítottam.

4.2.5 CoVa szervezeti modell

A CoVa szervezeti modellt egy tudományos és gyakorló szakemberekből álló csapat fejlesztette, amelynek vezetője voltam. A modell több szinten elemzi a szervezeti működést (Németh et al. kiadás alatt). A távcső, vagy külső nézőpont; a szabad szem, vagy belső nézőpont; és a mikroszkóp, vagyis szakértői nézőpont. Ez utóbbi egy diagnosztikai célú kérdőívben testesül meg.



25. Ábra COVA szervezeti modell – távcső, külső nézőpont és szabad szem nézet (Németh et al, kiadás alatt)

A disszertáció a ’szabad szem nézőpont’ megközelítését használta jelen esetben, de ugyanakkor a modell építő kutatásban megtanultakat nagyban beépítettem gondolkodásomba, így számtalan ponton visszaköszön ebben a műben is. A szervezeti modell összeállításánál arra törekedtünk, hogy olyan elemeket építsünk be, amelyekről azt gondoljuk, hogy valóban hozzájárulnak a szervezeti sikerességhez.

A szakirodalomban talált modellekhez képest a legnagyobb fejlemény az egyén-csoport-szervezet illeszkedés jelenségkörének a hangsúlyozása volt. A szerzői gárda ezalatt a szervezeti jelenség alatt azt értette, hogy a szervezeti kultúra jelenségein túlmenően kevés figyelem esik az egyéni értékrend, döntés és viselkedési szintek illeszkedésére a csoportos dinamikához és a szervezeti szinthez.

A CoVA modell gyakorlati szintű tesztelése jelenleg is folyik.

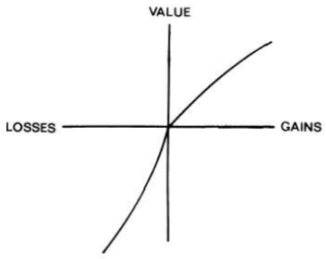
4.2.6 A lewin-i képlet vállalkozói szemléletű továbbgondolása

Az eredeti lewin-i képletet: $B = f(P, E)$ kiegészítettem, ahol E a külső környezetből érkező hatások, P a pszichés folyamatok együttese adják a viselkedést, B-t.

Feltételeztem, hogy a környezeti hatások összességét a következő kifejezéssel lehetne leírni:

$$E = (S, A, I)^b$$

ahol (S) az inger (külső környezetből származó, bármi olyan inger, amely detektálása viselkedés változás okozhat), (A) a kultúra támogató mivolta, és (I), az információ de mindez sajátos torzításokkal érkezik (b) meg egyénünk észlelési rendszerébe. A kitevőről, mint operátorról a következőt tudhatjuk: ha b=1, akkor nincs torzítás, tény, alapú világlátás jellemző (realitáspont); ha b>1, akkor, erősen irreális vágyak vezérlik viselkedést; 0<b<1 közötti érték azt jelzi, hogy leértékelik a környezeti lehetőségeket. Nem tudjuk, hogy b milyen függvény szerint változik, de feltehető, hogy a veszteség, nyereség iránti viselkedés Kahnemann és Tversky (1979) által leírt kilátás elméletében közölt függvény karaktere megjelenhet benne.



26. Ábra A Kilátás elméletből következő feltételezett érték alakulás (Kahneman és Tversky 1979:279)

Fordítás: Losses: veszteségek; value: értékek; Gains:vágyott célok

Folytatva a gondolatsort, a lewin-i képletben szereplő P belső pszichés folyamat elemeit próbáljuk megfogalmazni. Problémát jelent, hogy a b, ami a torzítást jelenti szintén pszichés folyamat, tehát kérdés, hogy milyen pszihés folyamat játszik szerepet E-ben és milyen P-ben.

Szedjük elemeire, a már megismert kritériumok mentén, ehhez felhasználjuk kiegészítve egy Gleicher és Beckhard (1969) által alkotott képlettel: $R < d \times V \times F$

Ez arról szól, hogy csak akkor lesz egy szervezetben, vagy egyéni szinten változás, ha 'R' nél azaz az ellenállásnál nagyobb a 'd' (elégedetlenség a jelenlegi helyzettel), a 'V' (jövőkép erőssége), és a 'F' (első lépés melletti elkötelezettség) szorzatából származó érték. Amennyiben bármelyik 0 értéket vesz fel, nem lesz változás, valamint ha 0 és 1 között mozog az érték, akkor az gyengíti a folyamat lehetőségét. Legalább 1, vagy annál nagyobb értéket kell felvennie ezen külső elemeknek, amelyek a pszichés feldolgozás után viselkedést indukálják. A fenti értékek nem lehetnek 0-nál kisebbek, mert az nem értelmezhető ebben az esetében. A lewini P operatív modellezéséhez felhasználom Gleicher és Beckhard (i.m.) elképzelését, a szorzat típusú összefüggést, úgy, hogy az elemek szintjén a korábban leírt vállalkozói pszichés működési jellemzőket szerepeltetem. Tehát:

$$P = D_e = i\{K \times e \times V\}$$

Tehát a pszichés folyamat (P), ami a vállalkozó döntése (De), azaz az intenció (i), azaz a a vállalkozási szándék maga akkor áll össze, ha a döntéshozónak vannak kompetenciái (K), van elegendő energiája, amellyel elkezdi a tevékenységét (e), amit egy erős jövőkép (V) teremt meg.

K=1, ha adekvát kompetenciákkal rendelkezik, K ≤ 0 ha kompetenciái erősen hiányosak, ha több van neki, ha k>1. Tapasztalatok alapján, ha a feladathoz képes túlképzett munkatárs csinál egy feladatot hosszú távon, akkor el fogja magát unni, nem fogja kielégíteni, tehát új lehetőségek után néz. 'e' a teljes passzivitás esetében e=0, ezen eset kívül esik a képlet hatókörén, másszóval értelmezési tartományán. A vizió (V) értéke csak V≥0, azaz cselekvésre nem mozgosít, ha 0, vagy ahhoz közeli az érték és V>1 nagyobbnak kell lennie, ha vonzó jövőképről beszélünk.

Folytatva a további egységekre bontást a fenti kifejezésben:

$$K \begin{cases} ek \\ s \\ ab \\ exp \\ a \\ pers \end{cases} \qquad e \begin{cases} fr \\ pro \\ coa \end{cases}$$

Jelenleg még nem ismert K és E esetében a tényezők kapcsolata a fenti tényezők kapcsolata, ezért nem mernék bármilyen matematikai operátort megkockáztatni, de olyan kompetenciák (K) szükségesek, mint explicit tudás (ek), készségek (s), képességek (ab), tapasztalati implicit tudás (exp), valamint attitűd profil (a) és a személyiség (pers), valamint ahhoz, hogy valóban megszülessen a döntés szükséges energia (e) is, amely frusztrációból (fr), proaktivitásból (pro) és versengő agresszivitás (coa) elegyéből állhat. Az egész elegyhez kell még a erős jövőkép (V). Ismét jeleztük, hogy a folyamat sajátosan torzult, amit 'b' jellel jelöltem operátorként.

$$P = D_e = i\{(K\{ek, s, ab, exp, a, pers\} \times e\{fr, pro, coa\} \times V)^b\}$$

Akkor tehát a korábbi lewin-i képlet újraszerkesztésében eljutottam a következő álláspontra. Az alábbi kifejezésben szereplő f_e jelen esetben a vállalkozói funkciót jelenti, a B_e pedig a megkezdett vállalkozói viselkedést, tehát az első lépést a belső világból kifelé az interperszonális térbe, azaz a külvilágba. Azonban elméletben tudni valamit csak a fele a történetnek. A megvalósítás (execution) minősége legalább annyira fontos és jelentősen befolyásolja az ötletek későbbi sikerességét. Így szorzó tényezőként megjelenik az 'exe', mint megvalósítási tényező.

$$B_e = f_e\{(D_e, E) \times exe\}$$

A szakirodalmi és az empirikus kutatás következtetéseiként jutottam el erre a gondolatra, de jelen kutatás keretei nem engedték ezen képlet tesztelését. Így ezen új hipotézisemre további erőforrásokat áldozva fogom keresni az igazolást.

4.2.7 A szervezetek KO jelenségei, azaz 'conditio sine qua non'

A dolgozatban sokat foglalkoztam azon jelenségekkel, amelyek a vállalkozóra és szervezetére hatással vannak, és ezen hatások következményekkel járnak. A vizsgálatban abból indultam ki, hogy vannak olyan hatások, amelyek serkentik, fejlesztik a vállalkozót és vállalkozását, aminek a következménye a progresszió bármilyen szempontból is. Ezen témát a szervezeti kiválóság fogalom rendszer köré építik a vezetés és szervezéstudományban. Itt inkább azon jelenségekkel foglalkoztam, amelyek gyengítik a szervezeteket, sőt elhalálozásukhoz vezetnek, azaz fatális hibának is nevezhetjük őket.

Egy régi statisztika óráról származó történet volt az egyik inspiráció, amit Mérő László óráján hallottam 1998 környékén.

> *A történet valamelyik világháború repülőgépes csatáiról szólt. A harci repülőgépeket, amelyeket a csatából visszaérkeztek az első időkben ott erősítették meg, ahol a legtöbb lövést kaptak. Ám egyszer csak felmerült, hogy azok a gépek, amelyek visszaértek, vélhetően azért értek vissza, mert ugyan láthatóan sérültek voltak, de abba nem haltak bele. Azonban a vissza nem térő gépek vélhetően minden más helyen kaptak sérülést, amely halálos volt – hiszen nem tértek vissza. Tehát a visszatérő és új gépeket nem ott kell megerősíteni, ahol a legtöbb sebesülést kapták, hanem mindenhol máshol. Erre a gondolkodási, következtetési hibára Abraham Wald és statisztikus csapata mutatott rá (Mérő szóban; Ellenberg 2014:3.)*

Számomra is nagyon fontos, hogy mitől lesznek a szervezetek, vállalkozások kiválóak (pl.: Collins 2013), de az is fontos, hogy mi az, ami megsérti a szervezetek működését. Most azonban az volt a legfontosabb, hogy azokra koncentráljunk, amely jelenségek halálosak.

Az évek folyamán rengeteg szervezetet volt szerencsém megfigyelni közelről, és a következő úgynevezett KO (Knock out) kritériumokat figyeltem meg, amelyek jól igazodnak a fenti szakirodalmi és empirikus találmányokhoz.

Azon szervezetek, amelyek az alábbi öt kritérium esetében nem tudnak pozitív eredményekről beszámolni, azok vagy haldokolnak, vagy már meghaltak. Ezt a drasztikus kijelentést annyival árnyalnám, hogy a nagy szervezetek esetében megfigyeltük a szervezeti tehetetlenség jelenségét (Hannan és Freeman 1984), amely miatt időben még évekig élhet egy szervezet úgy, hogy csak a lendület viszi előre, bár már megszűnt mögötte az, amitől mi azt gondoljuk (hozzáadottértékteremtés, innováció, életképesség), hogy valódi szervezetként működik. Azonban ebben az időben, ha meg tud újulni és meg is tudja a korábbi szervezet romjain magát szervezni, akkor van esély a megújulásra.

Kutatásaim alapján, amely támaszkodik a szakirodalomban talált, és az empirikus munka során feltártakra, az alábbi KO kritériumokat fogalmaztam meg:

1. Profittermelési képessége nincs,
2. Hozzáadott értékteremtési képessége nincs,
3. Nem szociális hálózatként működik,
4. Nem képes információs hálózatként működni,
5. Erőforrások nem hatékony allokálója,
6. Emberi erőforrások behozatala a szervezetbe.

4.2.7.1 Profittermelési képesség

A szervezetnek képesnek kell lennie profitot termelni, azaz több bevételt generálnia, mint kiadást. Ez nem azt jelenti, hogy adott időszakban a könyvelés szerinti eredménye nem lehet negatív. Kizárólag csak a profitteremtő képességre koncentrálunk, azaz, hogy a folyamataival képes pozitív pénzügyi eredményt elérni kiadásai mellett (adókat, erőforrások igénybevételét, nyersanyagokat, stb.) is beleértve. Ez a megközelítés egy racionális, kapitalistát feltételez, mint döntéshozót.

4.2.7.2 Hozzáadott értékteremtési képesség

Azon szervezet, amely nem képes definiálni, hogy mi az a hozzáadott érték, amelyet megtermel a vásárlóinak, az bajban van (nem kell értenie, csak meg kell tudnia neveznie). A kérdéshez, hogy mi adott időben és adott piacon a hozzáadott érték, minden esetben a vásárlók határozzák meg választásaikkal. Lehetséges, hogy a vásárlók sem tudatosak abban, hogy miért azt veszik

meg amit. Mindenesetre, ha megkérdezzük őket, akkor racionálisnak tűnő válaszokat fognak adni, de nem biztos, hogy a valóságot, hiszen torzításokkal élnek ők is.

Hogy adott időben, adott niche-ben mi a hozzáadott érték, azaz a versenyelőnyt biztosító szervezeti jellemző (món), vagy a szolgáltatás/termék jellemző, azt az adott niche versenyzői környezete viselkedéséből alakul ki. Ez tehát lehet egyedi aktor jellemző, és lehet akár többversenyzős is, ami az adott ökoszisztémának a karakterét fogja kiadni.

4.2.7.3 A szervezet, mint szociális hálózat

Korábban már írtam a szervezetek, mint szociális mező jellemzőiről (Moreno, Mérei és Barabási munkáira hivatkozva). Adott közösség létrehoz egy szociális teret, amelyben az uralkodó értékrend mentén létrejön egy norma és viselkedési rendszer, azaz kultúra. Ezen kultúrára jellemző lesz, hogy a tagok hogyan és milyen minőséggel (szorosság, kapcsolatok száma, szerteágazósága, érzelmi telítettséges, stb) kapcsolódnak egymáshoz. Amennyiben nem képes egy közösség bizalmi kapcsolódásokat létrehozni, amelyben tagjai képesek legyenek tartós és kielégítő együttműködésre, ott nem lesz nagy teljesítmény.

Megfigyelt jelenség, hogy képesek a közösségek tartós és minőségi jellemzőket létrehozni. Ezen csoport jelenségek nem mindegyike támogatja (destruktív) a jó minőségű együttműködést – bár lehetséges, hogy átmenetileg a csoport fennmaradását szolgálják, vagy az egyén csoportba tartozásához hozzájárulnak, ugyanakkor szervezeti szinten nem feltétlenül produktívak. Ilyen jelenség például az úgynevezett csoport hallgatagság ‘Trap of silence’. A jelenséget Janis (1982) csoportgondolkodás (groupthinking) jelensége nagyon szépen megjeleníti.

A közösség tagjainak, annyira kell együttműködőnek lennie, hogy képesek legyenek információt megosztani, megtartani, és újat generálni a meglévő mozaikokból. Ehhez kell tanulás, aminek előfeltétele a bizalom.

4.2.7.4 A szervezet mint információs hálózat

A szervezetnek képesnek kell lennie arra, hogy környezetéből az ingereket, jeleket kiszűrje a zajból. A jelekből adatot, az adatból információt, az információból tudást kell tudnia formálni. Amennyiben nem képes környezetéből kiszűrni és saját értelmet találnia a jeleknek, amelyekre döntéseit és akcióit felépítheti, akkor az a szervezet nem lesz hosszú életű.

4.2.7.5 Erőforrások hatékony allokálója

A szervezet definíciói között egy közkedvelt fordulat, hogy a szervezet nem más, mint az erőforrások allokálásának eszköze. Ebből a szempontból a szervezetnek képesnek kell lennie felismernie erőforrásait, avagy a környezetében lévő erőforrásokat, amelyeket kezelnie kell tudnia. Felkészültnek kell lennie arra, hogy a választott céljai érdekében a megfelelő és optimális erőforrásokat rendelje a végrehajtásra.

4.2.7.6 Emberi erőforrások behozatala a szervezetbe

Az erőforrás témakörben külön kiemeltem a humánerőforrást, amelynek nagy jelentőséget tulajdonítottam. Azonban a szakirodalmi kutatásból kiderült ezt csak részben tudták szignifikánsan megerősíteni. Azaz a humánerőforrás minősége nem annyira számít, mint korábban gondoltam. Valószínűleg a szervezet összesített kompetencia elérése a fontosabb tényező.

4.2.8 Post mortem kutatási módszertan

Itt a kutatási eredményem, hogy egy sejtés fogalmaztam meg arra vonatkozóan, hogy ezen módszertan a vizsgált mintán újszerű információkkal szolgálhat a korábban bevett eljárásokhoz képest.

Az inspirációt a kutatás módszertanhoz az orvosi tevékenységből kaptam egyrészről, valamint az ún. reverse engineering módszertanból. Módszertani szempontból, ezen kutatás esetében, az esemény után kapunk csak adatokat. Ezen adatok alapján építhetttem fel, a már bejóslásra is alkalmas modellemet. Ezen módszer érdekessége, hogy nem lehetséges visszamenni a céghez és további pontosító adatokat gyűjteni, hiszen a cég már megszűnt és idővel az adatok rohamosan romlanak (tovább torzulnak).

Ezt a módszertant használtam, amelyet még tovább használatnak fogok kitenni, hogy jobban árnyalhassam a felhasználhatóságát a szervezettudományok és társadalomtudományok területén.

10.14751/SZIE.2018.042

5 KÖVETKEZTETÉSEK

5.1 EGY MODELL KÍSÉRLETE

Folyamat szemléletben vizsgáltam a vállalkozások témakörét. Ahogy bemutattam a folyamat az ötlettel kezdődik (Autio, Dahlander és Frederiksen 2013). Különbséget tettem a vállalkozás indulása és a vállalkozás menedzselése között (Boeker és Karichalil 2002), valamint kezdő és megállapodott vállalkozás vezetése között (Hisrich és Peters 1991). Más típusú kompetenciák kellenek a vállalkozás alapításának pillanatában, és más kompetenciák szükségesek, amikor már ki kell alakítani a működést és nem meglepő módon a működtetéshez is (Boeker és Wiltbank 2005) mások fognak kelleni. Az életciklus későbbi pontján a vállalkozói viselkedési profil egyenesen káros is lehet a cégnek (Rubenson és Gupta 1992; Willard, Krueger és Feeser 1992; Wasserman 2003). Látványos felívelések és bukásokat figyelhettünk meg az elmúlt időszakban, mert például az alapító nem állt félre időben (Miller 1992; Wasserman 2006).

Kevesebb figyelmet adnak az áttekintett szakirodalomban a folyamat szemléletnek (McMullen és Dimov 2013), és azon váltásoknak, hogy mi is lenne az egyénnek és a szervezetnek az érdeke. Két jelenség nem kerül figyelembe vételre a legtöbb esetben. Mindkettő az idő előrehaladtával jelenik meg:

1. A különböző szervezeti/vállalkozási életciklus stációkhoz különböző szerepek és hozzá jobban köthető kompetenciák szükségesek, hogy sikeresen abszolválhatóvá váljanak.
2. Idővel egyrészről a tanulás által sok minden elsajátítható (1), tehát van egy kompetencia fejlődési lehetőség (amelynek azonban vannak korlátai). Másodsorban van egy fáradási folyamat (2) is. Harmadsorban a viselkedés (mögötte az attitűdök és motivációk és érdekek megváltozása miatt) a sok inger/tapasztalat hatására megváltozik (3). Negyedik már egy egyértelműen társas jelenség: megfigyelhető egy interperszonális együttmozgási probléma is, ahol többnyire konfliktusok, vagy zárványok (világtól elszakadt gondolatvilággal bíró zárt alakzatok) keletkezzenek az idő során (4).

A folyamat Shane és Venkataraman (2000) szerint legalább a felfedezés és megvalósításra bontható. Eleve elrendeltnek tekintjük, hogy az ötletadó a vállalkozó, és ő a későbbi cégvezető is. Szerep szerint megkülönböztethető, de a valóságban nem válik ketté, vagy akár többfelé (az ötlet adó/producer/vállalkozó/innovátor és a menedzser/vezető szereplő). Ahogy a növekedésben lévő szervezetek sikerességét megfigyelhetjük kijenthető, hogy az általános gyakorlat - biztonsággal nem a legoptimálisabb megoldás. Aki valóban a klasszikus schumpeteri vállalkozó, az csak a véletlen műveként lehet alkalmas szervezet vezetésére. Ahogy Simon, Houghton és Aquino (2000) megjegyzi ironikusan, hogy pont a vállalkozó látásmódja, amely sajátosan torzított - akadályozza meg majd később a vállalkozót a tisztánlátásban és így a racionálisabb

döntéshozásban. A szervezeti vezetésre, ahogy az a szakirodalomból kiderül más kompetencia készletet igényel, mint, amit egy vállalkozói beállítódású egyén nyújtani képes, például racionálisabb, kiszámíthatóbb, transzparensebb döntéshozatalt.

5.1.1 Egy új vállalkozói modell kísérleti alapjai

Kutatásaim során (mind szakirodalmi, mind empirikus) alapján a következő vállalkozói fejlődési modellt javasolom.

A modell alapvetően figyelembe veszi azt, hogy a különböző vállalkozói életszakaszokban más és más feladatokat kell megoldania a 'rendszernek'. Ennek következtében más és más kompetencia profilra van szükség. Fontos különbséget tenni abból a szempontból is, hogy mettől-meddig tart a valódi vállalkozói szakasz, és mikor kezdődik a növekedési menedzselés, és mikor a konszolidációs menedzsment szakasz. A vállalkozói modell nem azokra a vállalkozásokra koncentrál, amelyek önfoglalkoztatás céllal és mindenféle innovativitást mellőzve jönnek létre.

Alapvetésnek tekintem, hogy az egész vállalkozói történet azért jön létre, mert megszületik az 'ötlet'. Egyes különleges esetekben nem feltétlenül kizárólag az ötlet, hanem a vállalkozó személye a lényeges elem (sajátos észlelési, gondolkodási és viselkedés mintázata miatt), vagy a szervezeti kultúra, ami létrejön és a többiektől eltérő versenyelőnyt biztosító mintázatot nyújt. A szervezeti kultúra modell, vagy a vállalkozói mintázat is csak akkor tud a gazdaságban túlélni, ha van olyan gazdasági szereplő, aki finanszírozni kívánja a 'rendszert' (valamilyen motivációval, érdekből, hitből). Azt viszont leszögezhetjük, hogy a jogi formába öntött szervezetet mindössze szükséges eszköznek tekintjük a folyamat során.

A szakaszok nem éles határvonalakkal vannak elválasztva, ugyanakkor jellemző eseményeknek (event based) kell megtörténniük, hogy a továbblépést követni tudjuk.

Vállalkozói folyamat						
Invenció	➡	Na, mi ez?	➡	Káosz és növekedés	➡	Konszolidáció

27. Ábra Vállalkozói életciklus magas szintű modell leírás. A szerző saját alkotása

Magas szinten a Vállalkozói folyamat modellünk négy lépésből áll. Bármelyik szinten meg lehet rekedni és vissza is lehet esni, egy már túlhaladott szintre és ki is lehet lépni a 'körből' – azaz a céget becsukni.

1, Az ötlet áll minden mögött, tehát ezt a szakaszt Invenció szakasznak neveztem. Ez egy intrapszichés, azaz leginkább az egyénben lezajlódó folymat, amely a legtöbbször külső megfigyelőnek nem hozzáférhető úton jön létre.

2, Na, mi ez? Szakaszban az ötletből elkezd formálódni, és a külvilág számára is értelmezhető formát öltetni az ötlet. Első körben megvizsgálják, hogy életképes-e? Itt kezd el létrejönni egy MVP (minimal valuable product) és egy csapat, aki a validálást végrehajtja.

3, A következő szakasz, amelyet 'Káosz és növekedés" szakasznak neveztem el – már arról szól, hogy az ötletben többen látnak fantáziát, és elkezdődik a szervezet felépítése. A szervezet egyelőre dinamikusan változik, és magas energia szinten pörög. Mindenki keresi a helyét.

4, Az innovatív szervezet (startup) túlélte viharos fiatalkorát, és eljutott oda, ahova kevesen. Megnőtt, kellő mennyiségű vevőt szerzett ahhoz, hogy kiszámítható gazdálkodást tud biztosítani, amelyhez folyamatait biztonságosnak tekinthető módon alakította ki. Ismertsége a piacon megalapozott, mindenféle gyenge piaci hatás árthat neki, de nem végzetesen.

Az alábbiakban egy mélyebb szinten elemzem a modellt, amelyhez a következő folyamatábrát ajánlom. Több nézőpontot összesítettem a modellben.

Vállalkozói folyamat elnvezés	**Invenció**		**Na mi ez?**	**Káosz és növekedés**				**Konszolidáció**
Szakasznév	**Intrapszichés szakasz**		**Inter-perszonális szakasz**	**Kiscsoport építés**	**Külső pénz**	**Építkezés**		**Érettség felé**
Befektetési szempontú elnevezés	Idea		Pre seed szakasz			Seed szakasz		Round A…
Rész szakasz név	Ötlet alszakasz	Döntési folyamat szakasza	Szerveződés	Szervezeti-esülés (1 Szint)	Haknik szakasza	Szervezeti-esülés (2 Szint)	Növekedés	Saját piacról való kilépés

28. Ábra Vállalkozói életciklus közepes szintű modell leírás. A szerző saját alkotása

Az alábbi dimenziók mentén fejtem ki a javasolt 'vállalkozói folyamat' állomásokat.

1. Ki az Aktor, vagy a lényeges eleme a vállalkozói folyamatnak?
2. Mi a cél?
3. Mi a megoldandó élethelyzet?
4. Az elemzés szintjein mi történik
    a. Egyéni szint
    b. Csoportos szint
    c. Szervezeti szint
    d. Társadalmi szint

5.1.2 Az Intrapszichés szakasz

Itt tulajdonképpen az történik meg, amelyről főként '3.4 Döntések a viselkedés mögött' fejezetben írtam, valamint a dolgozat több különböző pontján is érintettem a témát. Két részre bontható ez az egység. Mindkettő a vállalkozó gondolkodási folyamatán belül és a legtöbb esetben megfoghatatlan, hogy hogyan is zajlik le. A legújabb neurológiai alapú kutatások azért már erről is tudnak mondani valami kézzelfoghatót (lásd pl.: McMullen, Wood és Palich 2014).

5.1.2.1 Az Ötlet

1. Ki az Aktor, vagy a lényeges eleme a vállalkozói folyamatnak?

Az aktor a gondolkodó egyén. Bárkinek van lehetősége kitalálni valamit. A kutatások azt mutatják, hogy a vállalkozó gondolkodású egyén nagyobb eséllyel fog ötletre találni. Jelenleg

nem érdekes, hogy az ötlet invenció, vagy innováció jellegű, hogy konkrét termékre/szolgáltatásra, vagy annak egy részére vonatkozik, avagy valami szervezeti Món, amellyel versenyelőny szerezhető.

2. Mi a cél?

Ennek a szakasznak nem jellemzője a cél kijelölése. Az ötlet spontán módon áll elő, egyes különleges esetekben adott problémára kereshetjük direkt módon a választ, de akkor is a szükséges a megoldáshoz az intuitív folyamat.

3. Mi a megoldandó élethelyzet?

A fájdalom pont, azaz az ügyfél/ügynök problémája, amit meg kell oldalni, indítja el a gondolkodást, amely lehet tudatos és tudattalan (inkubáció) egyaránt. A frusztráció, a proaktivitás és a versengő agresszivitás láthatja el energiával a folyamatot, amelyet kívülről érzékelhetünk olykor szenvedélyként is.

4. Az elemzés szintjein mi történik

a. Egyéni szint

Az egyénben lejátszódó folyamatról van szó. A társak itt csak impulzusokat adnak. Az ötlet intuíció alapján áll össze, ahogy azt fentebb leírtunk. Szükséges hozzá alapvető felkészültség és tudás az adott témakörben (domain) a piacról, és az élethelyzetről. Ez a jelenség az információk sajátos mintázatának befogadásából és szintén sajátos feldolgozásáról szól, amely közben számos gondolkodási torzuláson megy keresztül. Ezt persze az aktor teljesen racionális és logikus gondolkodási folyamatnak észleli. Az egyén kifejezheti az érzéseit, mégha elégedetlen is a jelenlegi status quo-val. Proaktívan elővételez egy olyan állapotot (jövőkép), amelyben a probléma meg van oldva. Van benne kellő versengő agresszivitás, hogy ki is fejezze elégedetlenségét és ötletét. Megteheti ezt, mert megengedi neki a kultúra és a közösség, amiben él.

d, Társadalmi szint

A társadalmi szint elemei a tágabb értelemben vett társadalom, az ökoszisztéma, és a mikro közösségek is (család és barátok). A társadalom szerepe itt a társadalmi tőke elméletéből (social capital) következően, hogy olyan kulturális környezetet biztosít az aktornak, ami megengedő, és támogató is. A gondolkodónak lehet ötlete, ha akar vállalkozhat, kapcsolódhat másokhoz, és elérhető nagy mennyiségű hasznos és haszontalan információ is (az információt felhasználása szempontjából tekinthetjük az ötlet nyersanyagának). Ebben a kultúrában vannak ‘hősök’, akik korábban már megoldottak problémákat, és akkor is megbecsülésnek örvendtek a közösségben, ha nem is tudták teljes egészében sikeresen megfutni a pályáját; keményen dolgoztak és ez elismerést érdemelt a társadalomtól.

Mindez következik a szocializációból, amit kapott ebben a nyitottnak nevezhető rendszertől. Ez persze mind egyéni szinten jelentkezik, és befolyásolja azt a módot, ahogy az egyén látja (érzékeli) és feldolgozza (észleli) a körülötte lévő világot, ahogy jelentést ad (gondolkodás,

szimbolizálja és asszociálja a jelenségeket), majd valamilyen viselkedéssel válaszol rá, amely természetesen a kultúrában lévő elérhető elemekből választódik ki.

5.1.2.2 Az döntés

1. **Ki az Aktor, vagy a lényeges eleme a vállalkozói folyamatnak?**

A döntéshozó személye nem változott, az aktor maga az.

2. **Mi a cél?**

Ennek a szakasznak már van és lehet célja, hogy a döntés megszülessen. Ez olykor nem egy pillanat műve, hanem hosszas vívódásokkal teli küzdelmes mérlegelés eredménye. Ahogy azt fentebb megjegyeztem, a döntéseknek van egy idői ablaka, ahol azt érdemes meghozni.

4. Az elemzés szintjein mi történik

a. Egyéni szint

A döntésben már más dinamikák is befolyásolják a végeredményt, ezért is bontottam meg a két részszakaszt. Itt előkerülnek a klasszikus vállalkozói személyiség profiljába illő elemek, amelyek a döntést befolyásolják. Ezek származási helye leginkább a szocializáció, ahogy az a szakirodalomból kiderült fentebb. Nem egyértelműek a kutatások, hogy mi az, ami velünk született; talán csak a temperamentum szintjén találunk megegyezést a modellekben. A származási helyük ezen *személyiség elemeknek, kompetencia elemeknek, értékeknek* a mi szempontunkból most semlegesek. A döntés előkészítéséhez és meghozásához szükség van *bizonytalanságtűrésre, kockázatvállaló hajlandóságra* és kellő *motivációra*. Az előbbi kettő azért kell, hogy elviselje az aktor, a döntési folyamattal járó *frusztrációt*, valamint annak eredményeként előálló *társadalmi következményeket* (elutasítást, vagy elfogadást). Egyértelműen a vállalkozók is átélik a kockázatokkal járó stresszt, azonban másképpen dolgozzák azt fel. Tudjuk, hogy a közösségben való elutasítás az egyik legnagyobb félelme a társas lényünknek. A motiváció több ágensből tevődik össze. Egyrészt megjelenik egy *elvárt haszon*, aminek kellően kívánatosnak kell lennie az aktor számára. Az elvárt hasznosság szólhat *teljesítmény szükségletről* (NfA); a *szociális megfelelés vágyáról*, a vállalkozói *szerep kívánatosságáról* (vagy annak elutasításáról); valamint a *preferált életstílus* által elérhető pénzügyi- és idői szabadságfok *megszerezhetőségéről*. Természetesen ez a folyamat is sajátosan torzított, itt főként az alternatívák kiértékelésénél érzékelhető a hatásuk. A döntés arról is szól, hogy első befektetőként az ötletbe energiát, időt és akár kisebb összeget is tesz, hogy a hipotézisét kipróbálja. Ez az első befektetői döntés, és ezáltal már helyből hármas szerepben is találja magát Aktorunk (inventor/innovátor, vállalkozó, befektető).

d. Társadalmi szint

Az előbbi társadalmi tőke tekintetében itt elsősorban az *elérhető vélt, vagy valós speciális és általános erőforrások* szabnak majd korlátokat, vagy nyitnak lehetőségeket a gondolkodási

folyamat során az aktor számára. Itt is tehát egy közvetett környezeti tételről van szó, mint az előző szakasz esetében.

5.1.3 Interperszonális szakasz

A szakasz akkor kezdődhet csak el, ha a vállalkozó/döntéshozó meghozta a döntését és lépett, azaz akciót kezdeményezett. Felismerte a lehetőséget, döntött és aktív lépést tesz. A kezdeményezés fontos lépés, mert többen (pl.: Bird 2014) innentől számítják a vállalkozások életének második szakaszát. Teszi ezt, mert a szocializációjában és személyiség-fejlődésében sikeresen vette a korai gyerekkorban az autonómiára való törekvés, majd a kezdeményezés akadályát.

1. Ki az Aktor, vagy a lényeges eleme a vállalkozói folyamatnak?

A főszereplő még ugyanaz marad. Ötlete még nem feltétlenül önthető szavakba, ezért még minden az ő fejében állt össze. Ezen szakasz feladata, hogy kilépjen vele a nagyvilág (ügyfelek, piaci szereplők, társak) elé, és az első visszajelzéseket begyűjtse.

2. Mi a cél?

A cél, hogy elkezdje a termék megvalósítását és az üzleti terv vázlatát kidolgozni. Meg kell szülessen az üzleti terv vázlata, valamint az MVP1.0 (első drótváza a terméknek).

4. Az elemzés szintjein mi történik

a. Egyéni szint

Az egyén ezen szakaszban az elismerésre vágyás, és a jövőkép megvalósíthatóságának bűvöletében van. Elsődleges szüksége van a bizalom egy igen alapvető szintjére, amelyet még a szocializációja során kapott még. A bizalom arra kell, hogy kellő bátorsággal ossza meg ötletét másoknak. Az ötlet első verziója a visszajelzések hatására formálódik, amennyiben kellően befogadó és rugalmas az Aktor. Ennek hatására szűkülnek ugyan a korábbi torzítások hatásai, de amelyik marad, az mélyülni látszik (ilyen lehet pl.: a paranoia). A "szerveződés" jeleként egyéni szinten olyan tudások igénye jelenik meg, mint *cégépítési és szervezési tudás* (folyamatok, értékteremtés meghatározása, pénzügyek, erőforrástervezés, jog). Valamint megjelenik a tervek *megvalósításához, kivitelezéshez* szükséges kompetenciák igénye is. Az ötlettel kapcsolatban is megjelenik a *kötelező házi feladatok* sora (piac felderítés, értékpozíció meghatározás), amit el kell kezdeni megoldani. Ehhez szintén új, többlettudásra van szüksége az Aktornak. Elsődlegesen most definiálódik a szervezeti Món. Ebben a szakaszban az *interperszonális készségeknek* is szerepe van, hiszen kommunikáció útján avat be másokat az ötletébe, akiktől valamilyen fajta reakciót remél.

b. Csoportos szint

A társas közeg megjelenésével már fel is merülnek a szerepek és a hozzájuk kapcsolható státuszok és feladatok kérdése. A korai csatlakozóknak a csapathoz sokféle motivációs háttere lehet, amit folyamatosan kezelni kell (ez már menedzseri képességeket is követel).

c. **Társadalmi szint**

A társadalom ilyenkor még csak szűk magot képvisel, akik főként a ún. 3F kategóriából kerülnek ki (Family, Friends, Fools). A társadalom visszatükrözés segítségével visszajelzéseket ad az aktornak. Az aktor ezeket vagy érti, vagy nem, de ha befogadja, akkor is sajátosan torzítja.

5.1.4 Kiscsoport építésének szakasza

Ezen szakaszban a hangsúly a szervezet vázlatának megvalósítására helyeződik át, szemben az előző szakasz tervezési igényével. A 3F és a saját befektetések hatására kezd egy valódi 'előszervezet' kialakulni. Az előszervezet, egy gyenge struktulálódású kezdetleges formátum.

1. **Ki az Aktor, vagy a lényeges eleme a vállalkozói folyamatnak?**

Az Aktor a kockázatvállaló személy továbbra is, de a hangsúly kezd áthelyeződni az ötletre, kezd az egyénről leválni. Az ötletről már harmadik személyben kezd a narratíva szólni. Ez egy fontos momuntum a vállalkozásban, hogy az ötlet önálló életre kel.

2. **Mi a cél?**

A termék (ötlet) és a cég kidolgozása a cél. Ezen szakasz jellemzője, hogy létrejön a 'előszervezet', az üzleti terv 1.0, valamint MVP2.0 (azaz egy árnyaltabb verzió az ötletből). Ebben a szakaszban tipikusan valóban létrejön egy jogi entitás, amely az ötletnek keretet ad. A cél ilyenkor relatíve rövidtávú: legyen valami a kezünkbe, ami megmutatható a külvilágnak. Ez lehet bármi, ami a haladást mutathatja (akár szervezet, akár termék szinten). Befektetés szempontjából ez a szakasz a felkészülésről szól a külső pénz (befektetési összeg) megszerzésére.

3. **Mi a megoldandó élethelyzet?**

Egy érdekes jelenség figyelhető meg ilyenkor. Az Aktor számára fontos véleményformálók számára készül valami, ami arról szól, hogy létezünk, és van némi értelme, annak amit csinálunk. Ez egyfajta önigazolási célú tevékenység kifelé és önmeggyőzés is. Ebben a folyamatban ismét jelentős a sajátos észlelési és gondolkodási torzítások szerepe.

4. **Az elemzés szintjein mi történik**

a. **Egyéni szint**

A bizalom célja most áthelyeződik a delegálás jellegű feladatközpontúság irányba. Ehhez persze az aktornak fel kell ismernie és képesnek kell lennie a feladatokat porciózni, és kiosztani (delegálni) megfelelő embereknek a megfelelő mennyiségben és elvárásokkal. Az Aktor szempontjából ebben a szakaszban kiemelkedő a tanulási és alkalmazkodási képesség igénye. Amit elképzelt fejben és fehérpapíron a vállalkozó, az most válik valóságossá. A legtöbb esetben ez közel sem szokott találkozni egymással. A szervezési és menedzsment ismeretek egyre nagyobb mennyiségére és mélységére van szüksége (HR, marketing, pénzügy, jog, folyamatok). Az emberek irányításában is kezelnie kell egy új jelenséget: a csoport alakulásának legintenzívebb szakaszát – a viharzást (Tuckman és Jensen 1977).

b. Csoportos szint

A csapat, alakulásának viharzási szakaszában van, ahol a csapattagok a szerepek, normák, érdekek, státuszok tekintetében keresik a helyüket. Ennek következtében csoportszinten megjelenik a vezető igénye, aki megerősíti a normákat, értékeket, valamint helyreteszi a szerepek. Amennyiben ez elmarad a csoport tovább viszi a viharzást, ami nem tesz jót a csoportba tartozás élményének (ingroup). Ez több energiát, időt és figyelmet követel a csapattól, ami ellenében mozog a vállalkozás számára fontos dolgok megalkotásának.

c. Szervezeti szint

Először jelenik meg a szervezeti szint (Szerveztiesülés 1), de még igazából nem formális formában. Sokkal inkább a szervezeti kultúra szempontjából, amely teljes átfedésben van az előbbi szinten a csoportdinamika jellemzőivel. Azonban ez lesz az alapja a később kialakuló szervezeti kultúrának. Ha minden jól megy, akkor a szervezet kitermeli az MVP (v2.0) olyan változatát, amivel már piaci pilotot, vagy más néven a piaci validációt lehet végezni (pivotálás). Azaz megszerezhetőek az első visszajelzések az ötlet megvalósult változatáról. Ez azt is jelenti, hogy a következő szakaszba léphet a vállalkozási folyamat, azaz külső pénz vonható be. Itt jelenik meg először a szervezeti kétkezűségre (azaz a rövid és hosszútávú dolgok egyidejű figyelembe vételére) való igény. A menedzser felé pedig, hogy mindkét célrendszer és erőforrás igényt képes legyen kezelni egy időben.

d. Társadalmi szint

A szervezeten kívüli világ továbbra is a visszajelzések és tanácsok adásával tudja legjobban szolgálni a ‘vállalkozás kezdemény’ életét. Ezenkívül a társadalmi tőke a speciális szaktudású és erőforrású embereket tudja biztosítani a vállalkozás számára.

5.1.5 Külső pénz szakasz

1. Ki az Aktor, vagy a lényeges eleme a vállalkozói folyamatnak?

Az ötlet válik egyértelműen egyre fontosabbá a vállalkozás életében, de még az Aktor a legnagyobb motorja a folyamatnak.

2. Mi a cél?

A cél prózaivá válik: be kell vonni külső pénzt, hogy az álom folytatódhasson. A pénz alapvetően az erőforrásokra kell, opportunistán fogalmazva: a túlélésre.

3. Mi a megoldandó élethelyzet?

Ezen szakaszban jelentősen átlakulhat az ötlet, a folyamatos visszajelzések hatására, és a befektetői igények kiszolgálása végett. Ez tehet jót és rosszat is az eredeti ötletnek. Nem más történik itt, mint a tőke győzködése arról, hogy legyek én a kiválasztott. Az indok és ígéret, hogy a multiplikációs hatás miatt mindketten (a befektető és a vállalkozó) többek leszünk majd az idő egy későbbi pontján.

4. Az elemzés szintjein mi történik

a. Egyéni szint

Az aktornak komoly erőforrásokat kell mozgósítani időben, és energiában arra, hogy elkészüljön egy olyan üzleti terv, amelyre külső pénzt lehet bevonni. A vállalkozónak az üzleti terv elkészítése során rengeteg új tudást is fel kell kapnia, amit rögtön alkalmaznia is kell. Ráadásul egy üzleti tervben megjelenik a rendszer komplexitása is, amit már kevesen tudnak csak kezelni a befektetőktől elvárható szinten.

Az aktortól elvárják azt is, hogy kiválóan prezentáljon egy sajátos helyzetben, amit 'pitchnek' neveznek. Ez az egyik legnehezebb műfaja a prezentációnak, amikor igen korlátozott idő áll rendelkezésre, és amiben nagy meggyőző hatást kell elérni. Ez egy külön szakterülete a prezentációknak. Mivel ez az időszak visszanézve általában úgy tűnik mindenkinek, mintha csak prezentációról prezentációra sietne az ember, ezért ezt a korszakot a 'haknizás' szakaszának is neveztem el.

Az Aktornak jól kell tűrnie a bizonytalanságot, mert folyamatosan egyensúlyoznia kell a tervezéssel és megvalósítással, amelyek mind a rendelkezésre álló erőforrásokat fogyasztják. A vállalkozó stressz szintje egyre emelkedik, amit még tetéz a lehetséges befektetőkkel történő tárgyalások izgalma is. Ez egy teljesen új terület, amikor tárgyalásban jártas emberekkel kell kvázi laikusként, vagy kevés tapasztalattal tárgyalni. Kissé kiegyenlítettlennek tűnik a helyzet a legtöbbször. A vállalkozónknak egy sor döntést is meg kell hoznia, ami valóban eldöntendő kérdés, azaz döntésképesnek is kell lennie. Ha nem dönt, akkor ennek hatása lesz a vállalkozói folyamatra, és természetesen a csapatára is.

b. Csoportos szint

Csoport szinten a csapatban a fenntartható motivációt és a kitartást biztosítani kell.

c. Szervezeti szint

A szervezet tovább épül, intézményesedik, szervezetiesül. Általában kialakulnak szabályok. A termék a piacon próbál helyet találni magának. A pilot eladások során nagyszámú értékelés érkezik a felhasználóktól. Amikor az első üzleti tervét elkészítette a vállalkozó, tervezett egy ütemezéssel, hogy mikorra jut hozzá a következő tőkeinjekcióhoz. Ezt biztonsággal kijelenthető, hogy alábecsülte. Ebből következően a folyamat egy pontján cash flow problémái támadnak, amit valahogy kezelnie kell, hiszen az erőforrások nem vállalkozók (sőt általában távol áll tőlük a kockázatvállalás), így őket fizetni kell. Ez a stressz szintjét és a bizonytalanság tűrését jelentősen próbára teszi. Az átmeneti időszakot egy híd megoldással, azaz további saját befektetéssel tudja átvészelni – túlélni. Itt merül fel először, hogy jó úton járok-e. Ez a reflexió persze visszavezet minket az egyéni szintre, ahol kezelni kell a keletkezett érzelmi hullámokat és elbizonytalanodást (esetlegesen családi dinamikát).

d. Társadalmi szint

Társas szinten megjelennek a vállalkozásokat körbevevő intézmények, úgymint üzleti angyalok, kockázati befektetők, bankok, inkubátor házak, céges inkubátor központok, állami támogató

szervezetek, nonprofit szervezetek. Rengeteg visszajelzést kap a vállalkozó a környezetétől, amikre reagálnia kell (elhárítja, befogadja, feldolgozza).

Tételezzük fel, hogy a középtávú futásba a cég nem halt bele, azaz kapott befektetést. Ezzel elindulhat a valódi vállalkozói szervezet létrehozása, amellyel az MVP egy jobb változata hozható létre, sőt akár a piacra vihető termék is elkészülhet. Elkezdődik a piac komolyabb megdolgozása is.

A lewin-i képletünket nem bonyolítjuk tovább, azonban azt kell látni, hogy szinte minden kompetencia elem tekintetében az eddigiekkel szakítani kell, és át kell állni a menedzser kompetencia profilra. Ez a siker alapvető feltétele. A vállalkozói lelkesedés és ötletelgetés itt már kevés. Itt meg kell oldani azokat a kötelező feladatokat, amikről a menedzsment tudomány, a szervezés tudomány az elmúlt 60-70 évben olyan sokat írt. Azonban itt még egy formálódó szervezetről beszélünk, azaz dominál a változásmenedzsment tudományának kompetencia köre. Itt inkább hasonlít a menedzselés egy krízis, válság, drasztikus változás folyamatának menedzseléséhez. Ezt nem kell kitalálni, csak megtanulni és alkalmazni, amelynek egyik eredménye a megfelelő alkalmazkodási kompetencia kialakulása. Természetesen itt is az elméleti szakirodalom ismerete csak fele a sikeresség képletének. Számtalan vezetővel találkoztam a praxisom során, akik jól megtanulták a leckét, vissza is tudták mondani. Egyet nem tudtak: megvalósítani azt amit tanultak.

Elkezdődik az Építkezés szakasza.

5.1.6 Építkezés szakasza

A szakaszegység két meghatározó korszakról szól a szervezet szempontjából. Mindkettőben a fegyelmezett feladatok végrehajtásának kell dominálnia. Ez a szakasz, egyre kevésbé szól a klasszikus vállalkozóról. Bevett szokás, hogy ők viszik a szervezetet, ezért legtöbb esetben ezért ez a szakasz sokszor az erőlködésről szól. Próbál az elvárásoknak megfelelni a vállalkozó, egy olyan rendszer követelményeinek, amelyhez más beállítódású és kompetenciájú ember jobban passzol.

5.1.6.1 Szervezetiesülés

1. **Ki az Aktor, vagy a lényeges eleme a vállalkozói folyamatnak?**

A szervezet válik hangsúlyosabbá, amely olykor képes kiegyensúlyozni az egyén hiányosságait. A rendszer kompetenciái számítanak, amennyiben képes az egyén meghaladni saját omnipotenciális tévképzetét.

2. **Mi a cél?**

A cél egyértelműen olyan szervezet létrehozása, amely képes teljesítményt leadni. A szervezetnek ekkorra biztonsággal teljesítenie kell a piaci elvárásokat egy növekvő érdeklődés édesnek tűnő terhe mellett.

3. **Mi a megoldandó élethelyzet?**

Folyamatos erőforráshiány a jellemző, a növekedő szervezet és szélsőséges módon növekvő komplexitás mellett. Egyensúlyozás az erőforrásokkal és nagyjából tűzoltás érzése folyamatos. A szervezeti kétkezesség, illetve az alkalmazkodási képesség kialakítása, valamint működtetése a legfontosabb, aminek meg kell történnie ebben a szakaszban.

4. **Az elemzés szintjein mi történik**
   a. **Egyéni szint**

Képes-e az egyén felülemelkedni a zsigeri ösztönein és önzőségén? Ez a főkérdés. Ebben a kérdésben két jelenség van: az egyik, hogy képes-e leválni az ötletéről, és azt önálló entitásként kezelni; másrészről képes-e az Aktor beismerni, hogy ezt a szervezeti szakaszt sokkal jobban képes megoldani egy más profilú és kompetenciájú ember. Ide is ki kell helyezni bizalmat (az eddig említettekhez képest ez már egy harmadik típusú bizalom), mert itt már át kell tudni engedni az esetleges vezetést is másnak.

   b. **Csoportos szint**

Amennyiben a vállalkozó a szervezeten belül marad, komoly önfegyelemre van szüksége, hogy ne kommentálja az átadott vezetési jogot (sem verbális, sem 'nem verbális' csatornákon), és ne akarja visszaszerezni azt.

   c. **Szervezeti szint**

A befektető megjelenésével egy új szerep is megjelent a rendszerben: a folyamatosan figyelő, és ellenőrző funkció. A legtöbb szabadlelkű vállalkozó nehezen viseli, sőt sértődéssel fogadja csak el azt, hogy a kiváló ötletével kapcsolatban, és annak megvalósításával kapcsolatban néha kínos kérdéseket tesznek fel 'kívülállók'.

   d. **Társadalmi szint**

A társadalom és környezet ilyenkor már mint erőforrás donor tud működni. Amit a vállalkozás vagy ki tud használni, vagy elszigetelődik. Természetesen ez továbbra is szolgálhat extrinzik motivációs elemekkel, amelyek befolyásolják a közösség hangulatát pozitív és negatív módon egyaránt.

5.1.6.2 Növekedés

1. **Ki az Aktor, vagy a lényeges eleme a vállalkozói folyamatnak?**

A növekedési szakaszban már egyértelműen az ötletnek önálló életre kell kelnie. Csak ekkor lehet esély a következő szakasz sikeres meglépésére.

2. **Mi a cél?**

Elérni egy olyan nagyságot, amelyben adott piacon, adott iparágban biztonságosnak mondható a működés.

3. **Mi a megoldandó élethelyzet?**

Túlélni egy erőltetett növekedési életszakaszt, ahol minden mozgásban van és nincs egy pont sem, ami biztonságos menedéket nyújtana.

4. **Az elemzés szintjein mi történik**
   a. **Egyéni szint**

Az egyik legnehezebb feladata a vállalkozónak túllépni önnön fontosságán, segíteni saját és mások munkáját és életét egy igen zűrös időszakban. Sokféle, természetesen felmerülő helyzetet kell megoldani úgy, hogy az általában erre alkalmazott reflexszerű válaszok szinte mindegyike a 'nem jó' válaszok kategóriájába esik. Nyugodt fejjel, következetesen dolgozni egy olyan időszakban és környezetben, ahol nincs 'tűzszünet'.

   b. **Csoportos szint**

A csoport is mozgásban van, de teljesíteni kell - valahogy. Csoport szinten, vezetéssel (leadership) lehet csökkenteni a növekedésből adódó feszültséget.

   c. **Szervezeti szint**

A szervezeti szinten nem lehetséges támpontot találni. A cél az lenne, hogya szervezet konszolidálódjon, ugyanakkor a folyamatosan növekvő igényekre, folyamatosan növekvő erőforrás állomány szükséges válaszolni. Ez az erőforrás növekedés és annak allokációjával, azaz irányításával foglalkozóktól folyamatosan készültségi állapotot feltételez. Ez, az igazi változásmenedzser élettere.

   d. **Társadalmi szint**

A társadalom elérhető erőforrásokat tud adni a szervezetnek és biztosítja a piacát. Ezen két legfontosabb feladatban merül ki fő funkciója.

A konszolidált szervezet szakaszt nem részletezem, hiszen arról könyvtárnyi szakirodalom áll rendelkezésre.

5.1.7 A vállalkozói folymat újszerű megközelítésének rövid összefoglalása

Vállalkozói folyamat						
Invenció	➡	Na, mi ez?	➡	Káosz és növekedés	➡	Konszolidáció
Legfontosabb szereplő és legfőbb szerepe						
Feltaláló/ötletember	➡	Vállalkozó/producer	➡	Válság/ változásmenedzser	➡	Menedzser

29. Ábra Vállalkozói folyamat magas szintű modell főszereplője. A szerző saját alkotása

A fentebb bemutatott vállalkozói folyamat leírásból, a korábban bemutatott szakirodalmi, valamint empirikus adatok alapján egyértelmű, hogy máshogyan érdemes felosztani a Vállalkozói folyamatot.

Az átmenetek olyan minőségi váltást követelnek meg a vállalkozó aktortól, hogy érdemes megfontolni adott pillanatban a sorcserét, azaz azt, hogy adott életciklushoz megfelelőbb kompetencia mintázatú szakember megbízását kell eszközölni.

Figyelembe kell venni, hogy az ötlet és a inventor/innovátor szétválasztásával új korszak kezdődik a vállalkozói folyamatban, az építkezés korszaka, ahol leginkább egy változásmenedzser, néha válság/krízisintervenciós vezető szükséges (Noszkay 2009). Majd, amikor a szervezet bevételei elértek egy mennyiségi és minőségi szintet, akkor az érettség ezen fokán lehet átváltani egy valódi konszolidált szervezeti menedzsmentre. Ez a négy nagyobb szakasz akkor tud megvalósulni sikeresen, ha a megfelelő szakember kezeli azt.

Szakasznév	Intrapszichés szakasz		Interperszonális szakasz	Kiscsoport építés	Külső pénz
Rész szakasz név	Ötlet alszakasz	Döntési folyamat szakasza	Szerveződés	Szervezetiesülés (1 Szint)	Haknik szakasza
A döntéshozó/vezető szerep jellemzője	Feltaláló és vállalkozó		Producer/vállalkozó	Káosz-, változás és válságmenedzser, aki tudatosan képes építkezni ezzel együtt, meggyőző prezentátor	
Tipikus feladata, tudása	Az inventor/innovátor belső működésének eredménye az ötlet és a döntés		Ez az ötlet kidolgozásáról és prezentálásáról szól	Csapat építés, kultúra teremtés, termék építés	Előadni és eladni
Kompetenciái	Absztrakt ötletei vannak, amelyeket képes kifejezni. A schumpeteri vállalkozó a szakasz második felében az aktivitással lép be.		Ez a szakasz hasonlít leginkább a schumpeteri vállalkozóra. Ide már egy fegyelmezettebb, pénzügyekben felkészült és meggyőző kommunikációjú embert feltételez	Magas szociális érzékenységű és csapat motiváló egyén, aki képes hiteles vezetői döntésekmeghozására, példamutatásra is. Ért a terméképítéshez és a marketinghez egyaránt	A jó előadó, story teller (történet mesélő), jó rövid és hatásos prezentáció tartó (pitch)

Szakasznév	Építkezés		Érettség felé
Rész szakasz név	Szervezetiesülés (2 Szint)	Növekedés	Saját piacról való kilépés
A döntéshozó/vezető szerep jellemzője	Szervezetépítő, változásmenedzser		Konszolidált menedzser
Tipikus feladata, tudása	Szervezetet építeni, folyamatokat kialakítani, dokumentációt végezni, kialakítani a riport rendszert, piacot építeni	Folyamatosan kezelni kell a közeli feladatokat és a közép-hosszú távú kihívásokat. Folyamatosan alkalmazkodni a változásokhoz, amelyek a növekedésből következnek. Egyre több irányba kihelyezeni a bizalmat a szakfeladatok irányítói felé.	Ez a menedzsmenttudomány, a szervezettudomány, a közgazdaságtudomány területéről megszerezhető tudáshalmaz, amellyel kiváló vállalatokat lehetséges irányítani.
Kompetenciái	Folyamatépítés, vállalatgazdaságtan, leadership,	Változásmenedzselés, leadership, kompelxitáskezelés	

30. Ábra Vállalkozói folyamat közepes szintű kidolgozása. A szerző saját alkotása

5.2 A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT EGY MÁSIK MEGKÖZELÍTÉSBEN - EGY VÁLLALKOZÓI TÖRTÉNET

Emberünknek született egy ötlete. Mint fentebb láttunk ez is már egy hibából állhat elő, ahogy meglátott egy mintázatot, amit mások nem. Úgy látta meg azt a mintát (figura- háttér jelenség Gestalt), hogy a többiektől eltérő módon keretezte a jelenségeket. Mást vett észre és más

értelmet adott neki. Ezen értelmezésekből létrejött egy sajátos "új világ" (Framing; Tversky és Kahneman 1981, 1986; Kahneman és Tversky, 1979). Sajátosan nyitott gondolkodással (open mindend thinking) rendelkezik, amelyben, - mint ahogy arra Sá, West és Stanovich (1999) rámutat - jelentős egyéni különbségek mutatkoznak, hogy mennyiben befolyásol a környezet. Ha már kialakult a véleménye a világról, akkor ehhez ragaszkodni is fog, kizökkenthetetlen lesz bizonyos mértékig (Szívóssági torzítás; Ross, Lepper és Hubbard 1975). A múltbeli kockázatos döntéseinek eredményeit elhessegette (Thaler és Johnson 1990), ahogy általában embertársai is ilyen helyzetben. Megbízik saját megérzésében (Hayashi 2001), ezzel máris kitűnik a tömegből. Kétféle ötlete lehet, invenció jellegű és innováció jellegű, de ez most kevésbé fontos tényező. Erőt vesz rajta a túlzott optimizmus és a magabiztosság (overconfidence és self esteem; torzítás és személyiség elem is - Koriat, Lichtenstein és Fischhoff 1980; Busenitz és Barney 1997; Zacharakis és Shepherd 2001), így tovább gondolja ötletét. Elkezdi a megvalósítást, elkezdi ötletét adatokkal alátámasztani. Az adatgyűjtéssel kapcsolatban is több féle hiába esik, a mintareprezetativitás túlbecsüli (Tversky és Kahneman 1971, 1973; elégtelen kalibráció jelensége Lichenstein et al. 1977), összeköt jelenségeket, amelyeket statisztikailag nem, de számára jelentéssel bírnak, azaz illúzórikus korrelációkat lát (Chapman 1967). A gondolkodási folyamata, mint egy vállalkozóé bizonytalan környezetben döntéseket hoz (Kahneman, Slovic és Tversky 1982; Samuelson és Zeckhauser 1988) elhessegeti a lehetőségét is annak, hogy bármi rossz történhet vele (Slovic, Fischhoff és Lichtenstein 1984), lehorgonyoz bizonyos adatoknál és jelenségeknél (anchoring Tversky és Kahneman 1974), valamint csak olyan elemeket hív elő memóriájából (elérhetőség/aviabiality Tversky és Kahneman 1973, 1992), amelyek támogatják a kialakított képet, amit látni szeretne, azaz a jövőbeli sikerességet. Működése, viselkedése egybeesik olyan kutatásokkal, mint amit Loewenstein, Weber, Hsee és Welch (2001) nagyhatású 'kockázat, mint érzés elméletükben' (risk-as-feeling theory) megfogalmazzák. Úgy fogalmaztak, hogy a fenti torzítások alkalmazása elkerülhetetlen, mert a kockázat kerülése mélyen gyökerező, mint az érzelmeink, ami egyfajta evolúció felkészültségként is értelmezhető. Erre LeDeux (2000) neurológiai szinten rá is erősít tanulmányaival. Megállapítja, hogy a tudatos állapotunkat az érzelmek és az idegrendszeri állapotunk és folyamataink jelentősen befolyásolják. Erősebb a ráhatás a kognitív rendszerünkre az érzelmek részéről, mint viszont.

Lép, akcióba lendül.

Aktivitást fejt ki annak érdekében, hogy ötletéből, a papír vázlatból legyen valami. Használja szociális készségeit és társakat gyűjt maga köré. Mert "kell egy csapat" (Minarik Ede, a mosodás 1973).

Jó, ha olyanokat választ maga mellé, akik kiegészítik tapasztalatait, tudását, hiányos egyéb kompetenciáit. Ezzel persze szembe megy saját vágyaival, mert inkább hasonló embereket

keresne (Newcomb 1961; Kivlighan, Li és Gillis 2015). Az egyik legnagyobb szükség az iparági tapasztalatból lesz és ez fontos lesz később, amikor majd befektetőket akar meggyőzni, mert fránya módon a befektetők meg ezt keresik majd nagyon (Franke, Gruber, Harhoff és Henkel 2008).

Meggyőzi őket (Petty és Cacioppo 2012), hogy a látható kockázatok mellett a kilátás (Tversky és Kahneman 1973, 1974; Kahneman és Tversky 1979) még is csak jobb, mint minden más alternatíva (opportunity cost). Többek jól reagálnak a meggyőzési kísérletre, amelynek pitch-ét egyre jobbnak és jobbnak tartja vállalkozónk – hiszen menet közben tanulja meg - mi hat és mi nem jár eredménnyel (Greenwald 1968). A többiek (potenciális munkatárs jelöltek) egyenként mérlegelnek, hogy szaktudásukhoz képes jelenértékben kevesebb pénzt kapnak, de kapnak részvényopciót, ami később többet érhet. Ez egy érdekes dilemma elé állítja az eddig munkabérért dolgozókat. Volt, aki kerek perec kijelentette, hogy neki a biztonság érzés többet jelent, így nem tud jövőértékkel számolni, akármilyen nagy érték is lehet az. A bizonytalanságkerülés lesz az uralkodó (Hofstede és Hofstede 2008). Néhány vállalkozóbb típusú, tulajdonossá válnak (motiváltabb lesz), de később elkezdenek ragaszkodni a tulajdonukhoz, ezért még többet, - sőt mindent megtesz majd tulajdona megtartásért (Thaler 1980 endowement hatás).

Ezek, mind kockázatok mentén való döntési helyzetek, amiket nem általában csak az egyént, de családja helyzetét is érintik (status quo biases - Samuelson és Zeckhauser 1988). Családdal úgy tűnik ezen döntések hatása rigidebbé válik (Barber és Odean 2001; Halek és Eisenhauer 2001).

A vállalkozónkra fókuszálva ismét megállapíthatjuk, hogy már itt elbuknak néhányan, mert nem veszik figyelembe a visszajelzéseket (amelyek a potenciális csapattól érkeznek), vagy nem érzékenyek a reakciókra (rigid, érzéketlen - Marcia 1966). A csapat tekintetében az elsőt a legnehezebb meggyőzni, utána már a csoporthatás miatt könnyebb a második csatlakozónak (Aronson 1995; kognitív disszanancia leküzdés kezelése Festinger 1962; Akerlof és Dickens 1982). A vállalkozónk lelkesedése, szenvedélye (viselkedéses megnyilvánulásai) ragadós, nem csak saját magára a vállalkozóra (Chen, Yao és Kotha 2009), hanem a leendő munkatársakra (Breugst, Domurath, Patzelt és Klaukien 2012), de akár tágabb értelemben a közösségére is át tud adni energiájából.

Összejön a kezdő csapat. Kéne egy vezető is. A vállalkozó/ötletgazda lesz az, mert egyenlőre őt tartják hitelesnek (social bias – hitelesség és szaktudásból adódó hatalom, elsőbbségi hatás Gardner, Avolio, Luthans, May és Walumbwa 2005). Ő viszont érzi, hogy nincsennek meg benne a kellő kompetencia elemek (önismeret magasfoka), ezért olyan személyt javasol, akit alkalmasabbnak tart. Ekkor viszont meg kell bíznia a vezetőben (bizalmi kihelyezés, értékrendbeli és delegálási képesség empowerment) és le kell folytatnia egy izgalmas tárgyalást

(játékelmélet) 'kinek mi jár később' témakörben. Ezek a lépések mind azt követelik a vállalkozótól, hogy kilépjen a racionalitás világából, mert a bizalom alapvetően ennek a feladása Fukuyama (1997) (és mások szerint Akerlof és Shiller 2011; Hankiss 1978), de ugyanakkor racionálisan kell indokolnia, hogy mi mennyit ér a cégben.

Egy induló vállalkozásnak nincsennek, vagy nagyon korlátozottak az erőforrásai, amiből a kezdettől meg tudná fizetni a munkatársakat, így minden olyan ideiglenesnek tűnik, amelyben el kéne kezdeni alkotni és teljesíteni. Döntéseket kell hoznia, hogy mi az, amit a szervezeten belülivé tesz és mi az amit szervezeten kívül hagy bérelhető erőforrásként. Ezt teszi az alapján, hogy mi az amiről azt gondolja, hogy értékteremtő folyamatához alapszükséglet és mi az ami támogatja csak az értékteremtését. Az előbbi esetében, stratégiai erőforrás és kapacitásáról beszélünk. Ahogy, Amit és Schoemaker (1993) klasszikus cikkükben elemzik, a siker egyik kulcsfontosságú faktora (Key Success Factor KSF) ez a döntés.

Az ötletből elkezd létrejönni egy MVP (minimal viable product), amit tesztelni lehet a piacon. Olvasták Ries (2013) könyvét a Lean startup szervezet fejlesztéséről is meglepődve látják rendezvényeken, hogy mások kevesebb figyelmet fordítanak a piacra, sokkal inkább koncentrálnak a befektető keresésre (több pénz), megint másoknak fontosabb, hogy mindenféle startup versenyeken jól szerepeljenek (társas megerősítési vágy). Esetlegesen azt is remélhetik, hogy egy versenyen való jó szereplés kivánatosabbá teszi őket.

A csapat is elkezd formálódni, tehát beindul a csoportdinamika (Smith és Mackie 2002; Hewstone et al. 2003). Pont a viharzási szakaszba érkezünk, amikor a bizonytalanság tolerancia is csúcsra van járatva. Ezt a helyzetet hosszan, sokan nem bírják. A csapatnál megfigyelhető, hogy az egyének akik csatlakoztak, mind egy kicsit más 'fejjel' (más céllal és más motivációval) ültek be ebbe a közösségbe. Az okok és indokok között sok minden előrfodulhat: van aki homlokzatot véd (Goffman 1999), van aki teljesítményt akar elérni (Atkinson 1957), van aki irigységből, hatalomvágyból, lustaságból, bosszúból (korábbi munkáltatójával szemben, vagy életmódjával szemben), rövidlátóság mindenben (rezervációs képtelenség), monetáris illúzió (tudatlanság, vagy a fogalmi zavarok) lopás, visszaélés hatalommal/előjogokkal/kapcsolatokkal, rossz hiszeműség és korrupció (Akerlof és Schiller 2011).

Az első alkalommal, amikor találkozik egy kezdő befektetővel azt tapasztalja, hogy nagy a hit a lerakott MVP-ben, de magas a bizalmatlanság a befektető részéről. Ami azt jelenti, hogy szeretné magát körbebástyázni a befektetői nyilatkozatban (term sheet). Ez nem egy "vanilia termsheet", ahogy azokat a befektetési megállapodásokat szokták hívni, ami egyszerű átlátható és trükkmenteshez közeli állapotot feltételez. A bástya építésnek megvan az ára, elviszi az időt, mert sokat kell az értelmezéssel eltölteni, ráadásul mivel a másik védelmét meg kell érteni, ami jogi szakzsargonnal volt írva, ezért kénytelen vállalkozónk is ügyvédet fogadni (ami már a

pénzét is viszi tranzakciós költség oldalon). Van egy még fontosabb tényező, ami viszont a mindennapi munkának a légkörét gyilkolja, ez pedig, hogy az alkudozás folyamatában elveszik a 'varázs', amit a bizalom és a méltányosság szavak feltételeznek és lerángat a földre egy egyszerű adok-kapok tranzakcióvá. Az eladok-veszek koncepcióval alapvetően nincs is baj. Fontos, hogy a gazdasági szereplők tisztázzák ki mit tesz be és mit kap a kapcsolatból. Azonban belátható, hogy motivációs szinten a lendületet jelentősen gyilkolja. A vállalkozás, és a vállalkozó életének ezen szakaszában egyéni észlelési torzításokon múlik, hogy mennyire érzi az eddig betett munkáját honorálva a jelenleg megkapott ajánlat esetében és a legtöbb esetben az elsülyedt költségeket nehezen engedi el (Arkes és Blumer 1985; valamint a teljesítményeléréssel kapcsolatban – Atkinson 1957; Nicholls 1984; Weiner 1985 és stb.; hasznossági és méltányossági motivációs modellek összefoglaló Klein 2001; Locke és Latham 2002). Ezzel már meg is sérült a méltányosság észlelése. Sokszoros sajátélmény, hogy vannak vállalkozók, akik először találkoznak a valósággal amikor belevágnak egy befektetővel való beszélgetésbe. Amikor racionálisan, levezethetően, védhetően (azaz torzításoktól mentesen, vagy aközeli állapotban) ki kell számolni, hogy mit is várunk a jövőtől. Damodaran (2015) vállalértékelési kézikönyvében megjegyzi, hogy nincs elfogulatlan értékelés. Minden mutatószám, még a modell választás is, amellyel az elemzést elkészítjük egyfajta elfogultság alapján tesszük. Így a legjobban felépített mutató számrendszer is sajátosan torzítani fog. A racionális számokon túl, amelyek mint látjuk már önmagukban sem azok, még hozzáadódik pár teljesen szubjektív – "sajátosan racionális" elem is. Ilyen, hogy emberünknek be kell áraznia a vállalkozói szerep elvesztésével járó presztizs veszteség értékét (homlokzat védelem - Goffman 1999; status quo bias – Samuelson és Zeckhauser 1988). Megvan az esély arra, hogy az ötlet, amely napi szinten van kitéve a környezet eróziójának megerősödik. Az erősödés a fejlett énvédő és ötletét védő mechanizmusainak köszönhető, amelyek minden erőfeszítés nélkül semmisítik meg a "valóságnak" ellentmondó külső jelzéseket (Ross 1977).

A befektetők sok munkát kérnek. Mutassa be, hogy az ötletéhez van piac és a piac megmunkálása meg fogja érni a befektetőnek. Továbbá vetítse előre, hogyan fogja a célokat elérni. Ez a három feladat rengeteg terhet ró a csapatra. Meg kell tervezni a mit és hogyant; egy olyan környezetben, ahol semmi sem biztos. Ráadásul jó néhány esetben nincsennek olyan esetek, amihez képest lehet számolni. Minden hozzávetőleges, ami miatt könnyű elveszti a valósággal a kapcsolatot. Ha jóslást kér a befektető, akkor azt fog kapni, holott ő vélhetően tényekkel alátámasztott előrevetített jövőbeli számokat vár. Ne legyenek illúzióink, ezt egyszer majd az idő későbbi pontján számon fogják kérni a befektetők. Na, az a beszélgetés senkinek nem fog jól esni, - tapasztalataink szerint. Amennyiben, a két fél mégis talál olyan számokat, amelyet mindketten hajlandóak elfogadni, akkor lesz üzlet. Ez tulajdonképpen felfogható egy

társas blöffnek, amire mindeki 'terít' (pénzt és tulajdonrészt). A vállalkozó részéről ebben a folyamatban rengeteg szaktudást kellene felmutatni: Piac-ismeret, termékpozicionálás, vásárlói magatartás, jog, iparág ismeret, gazdasági tervezési ismeretek, erőforrás gazdálkodási ismeretek, szervezetépítési szaktudás, csak hogy a fontosabbakat kiemeljük. Fordulhatna szakértőkhöz, de nem igazán dúskál pénzben, tehát nem tudja megfizetni őket, így nagyon sok mindenre autodidakta módon készül fel, ami nem kielégítő válaszokat hoz. Önmagában benne van a hiba. A legtöbb esetben, ahogy a vizsgálataink is mutatták nincs meg az iparági ismeret, valamint a piacfelmérés tudása, ami elengedhetetlen.

A mi vállalkozónk azonban jól vette az akadályt és megszerezte a lehetőségét a befektetésnek, amelytől még az alkudozás folymata sem vette el a kedvét. Megérkezett az első tételnyi összeg. Elkezdődhet a munka, itt hirtelen szakembereket kell keresni, hiszen időnyomásban kell eredményeket produkálnia. Céget kell építeni, folyamatokat, közben a csapatot is gondoznia kell és feladatokat delegálni. Hirtelen ismét sok új tudást kéne felmutatnia, amihez ért, ráadásul olyanokat, amely az eddigi működéséhez képest jelentősen kiviszik a konfortzónájából. Kezeli a növekedéssel járó szervezeti és egyéni jelenségeket. Mert egy menedzsernek tudnia kell, hogy mikor kell közbelépni és mind szervezeti, mind csoport szinten kezelni a felmerült jelenségeket.

Néhányan az eddigieket, ha nem is tökéletesen, de optimálisan oldják meg, úgy, hogy abban sem ők nem haltak bele (kiégés és más egészségügyi problémába), sem pedig a cégük/csapatuk. Ez a jutalom kevesebbeknek adatik meg mint gondoljuk.

A vállalkozások és vállalkozók körül kutatók ezt próbálják megfejteni, hogy hogyan lehetne a sikeresekből több.

5.3 MIÉRT HALNAK MEG A VÁLLALKOZÁSOK?

Audretch (2003) széleskörű szakirodalmi kutatása alapján azt állapította meg, hogy a cégek három alapvető hiba miatt halnak meg. A kapcsolati háló hiánya miatt (network externalities), a tudás hiány miatt (knowledge externalitites), valamint a tanulás hiánya/képtelensége miatt (learning externalities). Wasserman (2003) és később Adams et al (2009) egyenesen odáig megy, hogy egy új cég sikeressége nagyban azon múlik, hogy sikerül-e az alapító ügyvezetőt (inventort) mielőbb leváltani.

Teece, Pisano és Shuen (1997:516) által definiált dinamikus kapacitás, a képesség, hogy intergráljon, építsen, és újrakonfigurálja a külső és belső kompetenciáit környezeti változások megváltozásával; ennek hiánya is lehet elhalálozási ok.

Belsky (2011) és saját megfigyeléseim alapján (adatok és sajátélmény) a gyenge kivitelezés, megvalósítás (implementáció, execution) hasonlóan nagy problémát jelent (lásd innovációs folyamat elégtelenségét Govindarajan és Trimble könyvében - 2005).

Az empirikus eredmények, illetve a szakirodalmi kutatás alapján megfogalmaztam olyan szervezeti jelenségeket, tényezőket, amelyek alapján azt mondhatom, hogy a szervezet haldokló állapotban van. KO, azaz Knock Out kritériumoknak neveztem el ezen jelenségeket. Több más jelenséget is meg lehetne nevezni, azonban ezeket találtam annyira kritikusnak, hogy szervezeti életvitel szempontjából kiemelkedőek. Ezeket az alábbi jelenségekként fogalmaztam meg.

1. Profittermelési képessége nincs,
2. Hozzáadott értékteremtési képessége nincs,
3. Nem szociális hálózatként működik,
4. Nem képes információs hálózatként működni,
5. Erőforrások nem hatékony allokálója.

Azon szervezet, amely nem képes pozitív EBITDA-t termelni (azaz huzamosabb ideig több a költsége, mint a bevétele); amelyik nem képes hozzáadott értéket teremteni és ezzel magához vonzani a vásárlókat; amelyik szervezet nem képes olyan szociáldinamikai teret létrehozni, amelyben a résztvevők érdemben kapcsolódhatnak egymáshoz; vagy az a szervezet, amely nem képes a környezetében lévő zajból számára értékes információt előállítani; és végezetül, amely szervezet nem képes hatékonyan erőforrásokat allokálni egy verseny környezetben – nos, ezen szervezetek erősen haldokolnak.

Nagy szervezeteknél ez a folyamat akár évekig eltarthat (viszi előre a nagyság és a lendület) és előfordulhat, hogy sikerül visszakanyarodnia (kvázi meggyógyulnia) a szervezetnek a prosperítás útjára. Kis szervezetek esetében, tartalékok hiányában a elhalálozás gyorsan, de nem fájdalommentesen valósulhat meg.

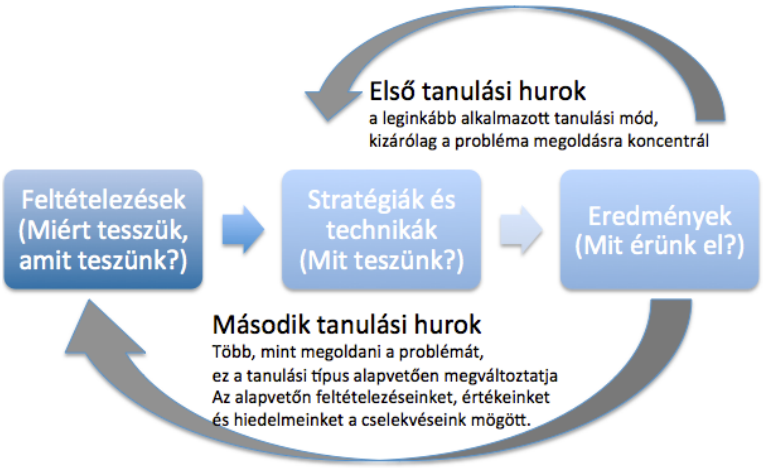
5.4 HOGYAN TANULNAK A VÁLLALKOZÓK?

Túl egyszerű lenne azt mondani, hogy próba-szerencse alapon. Visszatérnénk arra a gondolatsorra, amit már korábban elkezdtük (Módszertan fejezetnél 6.2). A vállalkozói tanulásnak egyik ágense a tudatos és nem tudatos gondolkodási folyamataink. Eljutottam arra a következtetésre, hogy a vállalkozónak vannak tacit jellegű tudásai, amelyeket, hogyha explicitté tudnánk tenni, akkor a vállalkozó specifikus tudáselemek könnyebben hozzáférhetővé válnának és máris könnyebb helyzetben lennénk a következő hatékonyabban működő generáció kineveléséhez, ahogy Randolph-Seng, Williams és Hayek (2014) összefoglalja a vállalkozói tanulással kapcsolatos elméleteket többek között Mitchell, Friga és Mitchell (2005) munkái nyomán is. Ezen munkák alapján a vállalkozói intuíciónak nagy szerepet szánunk a vállalkozói tanulási folyamatban. A vállalkozói intuíciót úgy definiálták (Mitchell, Friga és Mitchell 2005:667), hogy az egy olyan dinamikus folyamat, amelyben az éber figyelem interakciója figyelhető meg a megszerzett tudásokkal, kompetenciákkal, amely elvezet egy lehetőség tudatos,

értékké formálásához. A korábbi kutatások nyomán leírnak egy négyszintű elméletet, amelyben az első szinten (level 1) leginkább tudattalan folyamatok és nem intencionális – reflexszerű rendszerek (pl.: Elster 1983a) figyelhetőek meg. A második szint (level 2) az adott szituációs kontextusra ad válaszokat, míg a harmadik szinten (level 3) a rendszer már használja a deklaratív memóriát, ahonnan az explicit jellegű tudásokat hívja elő. A negyedik szint (level 4) tervez és monitoroz, a folyamatosan változó környezethez illeszti az éppen aktuális legjobb komplex viselkedési elemeket.

Egyéni szinten még érdemes Corbett (2005) munkáját idézni, aki a Kolb (1984) féle tapasztalati tanulást vezeti be, mint hasznos elméleti eszközt a vállalkozók tanulásának megértésében.

A szervezeti tanulás elméletei régóta foglalkoztatják a szervezettudomány kutatóit (Cyert és March 1992, Senge 1998) és nem kihagyható Argyris és Schön (1978) kétkörös (double loop learning model) tanulási modellje sem (31. ábra). Ebben a modellben mutatják be, hogy a tanulásunk két szinten valósulhat meg. Az első hurokban csak egy azonnali problémamegoldó cselekvésünk van. Azonban a második hurokban, már nem csak a megoldás jön létre, hanem az beépül a működésünkbe és megváltoztatja a rendszerünket ezáltal.



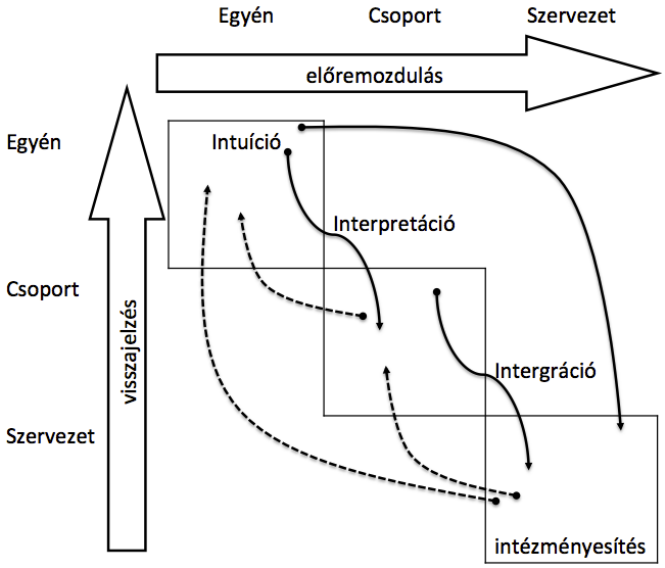
31. Ábra Egy és kétkörös tanulási modell (Argyris és Schön 1978) fordította és szerkesztette: NGT

A már többször idézett, Gioia és Poole (1984) a forgatókönyvek (script) szerepén gondolkodott el a szervezeti viselkedés tekintetében. Cikkükben arra jutottak, hogy nagy szerepe van a tanulásban és a kultúra átörökítésében, összetartásában ezen forgatókönyvszerű (script) viselkedéses elemeknek. Sanchez (2014) is vizsgálta, hogy ezen forgatókönyveknek milyen szerepük lehet a vállalkozók sikerességében. A különféle scriptek megtanulását (Abelson 1981) a szervezet tagjai direkt és indirekt módon sajátíthajták el a szervezeti létben. Alapvetően a komplex szkriptek olyan egyszerűbb konceptuális struktúrákból áll össze, mint a szabályok, szokások, ontológiák (Nonanka 1994), modellek, keretek, dramaturg (Goffman 1999). DiBella Nevis és Gould (1996) különféle szervezeti jelenségeket azonosítottak, amelyek a szervezeti tanulás minőségét befolyásolják. Fontosnak tartották a tudás forrásait, a termékfejlesztés és

előállítás folyamatát, a dokumentálás módját, az információk terjesztésének módját, az érték-láncra fókuszálást és a készségfejlesztést. A szervezeti tanulás tulajdonképpen valamiféle új tudás, vagy meglátás, ami megváltoztatja a szervezeti tagok és a szervezet viselkedését (Huber 1991).

A legtöbb döntési és tanulási modell folyamatokra utal, ugyanakkor Schwenk (1988:46) megjegyzi, hogy az aktorok nem látnak döntési láncolatokat, sokkal inkább egyedi jelenségként fogják fel a helyzeteket, amikbe belekerülnek. Ez felveti a problémát, hogy mit és hogyan tanulnak meg adott helyzetből és folytatólagosságából.

Crossan, Lane, és White (1999) az intuícióra építve egy dinamikus modell javasol a szervezeti tanulás megértésére. A 4I modell az intuíció, az interpretáció (Daft és Weick 1984), az integráció és a intézményesítés egymásra épülését fogalmazza meg, amelyet az alábbi dinamikus megközelítésben képzelnek el (32. ábra).



32. Ábra, 4I modell a szervezeti tanulásról, mint dinamikus folyamatról (Crossan, Lane és White 1999:532) fordította és szerkesztette: NGT

Másik megközelítést alkalmaz, de eredményében nem ellentmondó Barr, Stimpert és Huff (1992). Ők azt állapítják meg, hogy ott lesz szervezeti tanulás, változás, ahol a vezető figyelemmel van a környezetre (1), ahol valamilyen formában interpretálják a környezet jelzéseit (2), valamint ahol a felismert problémákra megoldásokat keresnek (3). Ezen elemek mind a vezető azon hiedelmein alapulnak, hogy milyen összefüggések vannak a világban. Hurley és Hult (1998) klasszikussá vált cikkükben megerősíti ezt. Kutatásaik alapján ott lesz szervezeti innováció (szervezeti tanulás), ahol a piac megértése és a szervezeti tanulási kapacitás a szervezeti kultúrába beépülve megtalálható.

Tanulhatnak-e a hibáikból a vállalkozók?

Mantere, Aula, Schildt és Vaara (2013) azt találta, bukások narratív értelmezéseit vizsgálva (narrative attribution), hogy amennyiben nem hárítják el saját felelősségüket, de explicit tanulságokká átfordítják át, akkor az tanulást és megnyugvást hozhat. A két ágens, amely a hét fő attribúciós narratíván[31] vizsgáltak az önostorozás/bűnbánat (grief recovery) és az önigazolás stratégiája (self-justification strategy), amelyeket összhangba szükséges hozni a továbblépéshez.

Az alapvető attribúciós hiba (fundamental attribution error) (Ross 1977) a vállalkozókra is érvényes és talán fokozottabban is, hiszen fejlett énvédő mechanizmusaik védik őket a külső világ ingereinek befolyásától (a kontoroll helye – locus of control - erősen saját határon belül van). Ez alapján sokkal inkább feltételezünk külső szituációs okokat, ha valami nem sikerült számunkra. Azonban, ha más tévedésének észleléséről van szó, akkor inkább feltételezünk személyes okokat a hibázás mögött, mint külső diszpozíciókat. Siker észlelése esetén a képlet megfordul. Kiváló összefoglalót olvashatunk Harvey, Madison, Martinko, Crook és Crook (2014) tollából, amely tanulmány kifejezetten szervezeti attribúciókkal foglalkozik. A forgatókönyvek, amelyek mentén működünk szintén meghatározzák a narratívákat. Sanchez (2014) kutatásában vizsgálta, hogy a vállalkozói sikerességnek milyen kapcsolata van a forgatókönyvekkel, amelyekben megéljünk rutinjainkat.

5.5 HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE, MEGVÁLASZOLÁSA ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI JAVASLATOK

A disszertáció elején, kijelöltem kutatói kérdésekkel és hipotézisekkel az utat, amelyet bejárni kívántam.

A szakirodalmi kutatás és a terepkutatás deklarált célja volt, hogy ezen kérdésekre válaszokat kapjak, és megerősítsem, vagy elvessem azokat.

5.5.1 Hipotézis 1 (Ökoszisztéma)

Első hipotézisemet az ökoszisztémák sikerességének kritériumai szempontjából fogalmaztam meg. Az elemek, pillérek, kritériumok, mely mintázata az, amelyek a siker mögött meghúzódhatnak, mint szükségesek. Így hangzott:

H1: A vállalkozói ökoszisztémának szüksége van a higiénés[32] körülményekre, mint például az infrastruktúra, a kormányzati támogatás és programok, jogi és kereskedelmi szabályozási kontextus és a tőkére. Ugyanakkor alapvetően az ötletet, az ötlet későbbi vállalkozásba való átfordítását, valamint a vállalkozás növekedésének és teljesítő képességéhez szükséges a

[31] "Catharsis" (personal responsibility), "Hubris" (venture-wide responsibility), "Zeitgeist" (industry-wide responsibility), "Betrayal" (responsible agent inside the venture), "Nemesis" (responsible external agent), "Mechanistic" (uncontrollable non-human element within the venture), and "Fate" (uncontrollable non-human element external to the venture)

[32] Herzberg (1968) után szabadon

speciális kompetenciákkal bíró humánerőforrás tartom meghatározóbbnak. Ennek az emberi erőforrásnak a színvonala az ami meghatározza egy ökoszisztéma sikerességét. Az adott vállalkozói életciklusban, adott kompetenciákkal ellátott szereplőkre és általuk formált közösségre van szükség. Ezeket a 'puha' tényezőket nevezhetjük tőkevonzó képesség elemeinek is.

5.5.1.1 Hipotézis 1 értékelése

Az áttekintett szakirodalom (3.1.1; 3.4 fejezetek) és az empirikus (GEM) kutatás (5.1.1; 5.1.2 fejezetek) eredményei alapján azt a következtetést kell megtennem, hogy a hipotézisem elfogadható. Folyamatosan figyelembe vettem vizsgálataim során az egyén-csoport-szervezet-társadalom tagozódását (2.3 fejezet), ahogy azt a szakirodalom idevonatkozóan javasolta. A rendszer, amely felépül és ökoszisztémaként működik, jelentősen hat, és befolyásolja tagjait. Egyértelműen látszik, hogy a sikeresebb ökoszisztémák esetében megteremtődtek a feltételek a kemény tényezők szintjén, ugyanakkor sokkal magasabb színvonalon menedzselik a 'puha' tényezőket ezen országok. Nem elégséges kormányzati programokat indítani, vagy megépíteni a fizikai, jogi és kereskedelmi infrastruktúrát, vagy pénzzel elárasztani a piacot. Szükségesek hozzá a vállalkozói kapacitással bíró egyének és a társas-társadalmi közösség támogató, megerősítő hatása, azaz kulturális kontextusa is. Ahogy fentebb bemutattam, az ökoszisztéma karaktere mikro szinten is megjelenik, az egyén életében azzal, hogy milyen értékrendet erősít meg (család és társas-társadalmi szinten), amelyek támogatják, vagy akadályozzák az egyén gondolkodását, vágyait, szándékait és cselekvéseit.

A hipotézist fenntarthatom, mert bizonyítottnak tekintem, hogy mind pszichológiai, szociálpszichológiai, szociológiai, gazdasági és innovációs dinamikák mentén, az ökoszisztéma igen jelentős hatással van arra, hogy milyen minőségű és mennyiségű vállalkozás indul és működik. Ezt, annyira meghatározónak tekintem megfigyeléseim (szakirodalmi és empirikus kutatási adatok) alapján, hogy azt is kijelenthető, hogy adott ökoszisztémának lehetnek olyan attribútumai, amelyek miatt a benne élőket adott környezetben, élethelyzetben életképtelenné teszi és akár más kontextuban sikeressé. Ebből az is következik, hogy nemzetközi összehasonlításoknál mindenkit nem lehet mindenkivel összehasonlítani, mert nem kapunk valós eredményeket (típus I és II hibákat fogunk véteni). Értékszemléletű megközelítés (kultúrálisan homogén) javasolok, amelyek mentén csoportokat lehet képezni és ezek mentén érvényesebb, megbízhatóbb eredményeket kaphatunk.

5.5.1.2 Javaslat kutatás folytatására

A pillérek belső egymásra hatását (regresszió analízissel) és annak mértékét pontosabban is meg lehet határozni, pl: milyen minőségű kormányzati program szükséges ahhoz, hogy a vállalkozni

vágyók azt pozitívan értékeljék, hasonlóan a társadalom, a közösség milyen és mekkora elismerése, támogatása szükséges egységnyi szinten, hogy több vállalkozni vágyó valóban megtegye az első lépést. Kérdés lehet itt, hogy mi az a minőségi szint, ahol egységnyi szint emeléssel, egységnyi minőség növekedés váltható ki.

5.5.2 Hipotézis 2 (Vállalkozói folyamat)

A második hipotézisem gondolata a vállalkozói folyamat szemléletének újragondolásán és ennek következtében a adott szakaszban legszükségesebb kompetenciák körül forgott. Eredetileg ezt a hipotézis fogalmaztam meg: (**H2)** Indokoltnak tartom megfigyeléseim alapján leválasztani az ötletalkotás szakaszt a vállalkozói szakaszról. A vállalkozói szakasz egy relatíve rövid szakasz, amelyet az ötlet szakasza előz meg és a növekedési szakasz követ. A korábbi és későbbi elhatárolt szakaszok nem követelik meg a főszereplő vállalkozói beállítódását (kompetenciákat), sőt sok esetben kontra produktívnak mutatkozik egyik-másik helyzetben. Konkrét kompetencia hiányokra gyanakodtam, mint az értékteremtő folyamat megteremtésének hiánya, vagy valódi együttműködő közösség létrehozása.

5.5.2.1 Hipotézis 2 értékelése

A vállalkozói folyamat hipotézishez szakirodalom- (3.1.2; 3.3 fejezetek) és empirikus (Post mortem)(5.1.3-5.1.6 fejezetek) kutatással jártam körbe, amelynek eredményeként kijelenthetem, hogy érdemes szétválasztani a vállalkozói folyamatban az ötletelés szakaszát a későbbi vállalkozói szakasztól és a növekedési szakasztól, valamint a konszolidált cég működési szakaszaitól.

Vállalkozói folyamat						
Invenció	➡	Na, mi ez?	➡	Káosz és növekedés	➡	Konszolidáció
Legfontosabb szereplő és legfőbb szerepe						
Feltaláló/ötletember	➡	Vállalkozó/producer	➡	Válság/ változásmenedzser	➡	Menedzser

33. Ábra Vállalkozói folyamat magas szintű modell főszereplője. A szerző saját alkotása

Azt is kijelenthetem, hogy adott szakaszokra vonatkozóan azonosíthatóak olyan kompetenciák, amelyek speciálisan szükségesek ahhoz, hogy adott életszakaszt kielégítően meg lehessen oldani. Hipotézisemet igazolni tudtam. A fentebb ismertetett terepkutatás alapján kijelenthető, hogy azonosítottam olyan kritériumokat, jelenségeket, amelyek a vállalkozásokra nézve halálos sebet ejtenek. Ezeket leginkább a vállalkozáson belüli nem kellő mennyiségű és minőségű kompetenciákból, és azok nem elégséges alkalmazásából adódnak. Alapvetően a nem elégségesen, vagy egyáltalán el nem végzett feladatok, azok amelyek rámutattak ezen kompetencia hiányokra. A feladatokat a kötelező házifeladat kategóriába soroltam (piackutatás, termékfejlesztés projekt, szervezet és csapat felépítés, stb).

Találtam külső okokat is (amelyeket védhetetlen kategóriába soroltunk), amelyek a versenyből, a verseny természetéből, vagy adott ökoszisztémára jellemző sajátos működésből fakadhatnak. A vállalkozónak, vezetőnek folyamatosan küzdenie kell, hogy saját észlelési és gondolkodási torzításai ne vigyék el egy olyan világba, amelyek már csak szorványos a kapcsolata a való világgal. Saját ösztöneit, és egóján túlmutatóan is el kell fogadnia, hogy a vállalkozás menedzsment, és a változások menedzselése egy-egy önálló szakma, amelyre megfelelő szakember segítségével lehetséges a legjobb válaszokat adni. Ebben persze az is benne van, hogy osztoznia kell a dicsőségben, és természetesen a tranzakciós költségek miatt a profiton is. Azonban a sikerre is nagyobb esélye ezen befektetés által.

A jelenleg aktuális megközelítésekhez képest javasoltam némi módosítást. Egy nagyobb törés figyeltem meg a vállalkozási folyamatban, amelyben annyira más típusú személyiség és kompetenciák szükségesek a vállalkozást menedzselők részéről, hogy szinte már új folyamatról is beszélhetünk. Egyértelműen az ötletelés szakasz elválasztható az ezt követő 'valódi' vállalkozói szakasztól, amely pedig elkülöníthető a növekedési szakasztól és a későbbi konszolidált szervezeti működés szakaszától. Mindegyik szakaszban más és más személyiségprofilra, gondolkodási mintázatra és kompetenciákra van szükség. Annyira különbözőekre, hogy teljesen más profile/kompetenciájú emberek tudják csak megvalósítani (eltekintve a néhány különleges helyzettől és embertől, akik képesek ezen ugrásokat érdemben kivitelezni).

5.5.2.2 Javaslat kutatás folytatására

A kutatást ezen esetben a pontosítás irányba lehetséges és érdemes folytatni. A mostani folyamat leíráshoz kapcsolódó kompetencia meghatározásokat elnagyoltnak tartom. Nem pontosan eszköz, modell, vagy megközelítés szinten várok itt eredményt. Sokkal inkább ahogy azt Nohria, et al. (2003) a 4+2 modellben empirikus kutatásuk alapján megfogalmazták - területeket tudtak azonosítani, mint sem konkrét eszközöket, amelyekre oda kell figyelni.

5.5.3 Hipotézis 3 (Vállalkozói szerep)

A vállalkozói szerepekkel kapcsolatban alapvetően a szakirodalmon (3.2.1 fejezet) keresztül találtam megerősítést. Az empirikus adatokat csak közvetetten tudom ez irányban felhasználni. Az eredeti hipotézisemben **(H3)** azzal a felvetéssel éltem, hogy érdemesnek tartom leszűkíteni a vállalkozói definíciót egy olyan vélhetően apró közösségére, amely valóban definíció szerinti vállalkozói jellemzőkkel bír. Arra tettem még kísérletet, hogy szerepeket definiálok, amennyiben ezeknek létjogosultságuk van a szakirodalom alapján.

Amennyiben szigorúan vesszem a klasszikus szerzők (3.1.3 fejezet) elvárásait egy vállalkozóval szemben, akkor meg kell állapítani, hogy a létrejövő jogi formációk, noha mind vállalkozásnak

hívhatóak, de a mögötte lévő ötlet, vagy az ötletet menedzselő egyének többsége nem felel meg a 'schumpeteri' értelemben vett vállalkozó definíciónak. A többség kis szervezet tulajdonos ugyanakkor, se nem innovatív az ötlete, se nem növekedés orientált. Amikor feltételezünk egy viselkedés profilt a klasszikus vállalkozóról, akkor a többség ennek egyáltalán nem felel meg. Ez persze mondhatja azt is, hogy gyenge volt a profil hipotézise, vagy maga a kiinduló feltételezés a vállalkozói definícióról. Azt feltételezem, hogy arányaiban történt eltolódás inkább. 100 évvel korábban, a kapitalizmus korai szakaszában, a vállalkozók lehetséges, hogy valóban többségben lehettek (arányaiban), ezért a figyelem rájuk irányulhatott. Azonban a mai gazdasági ökoszisztémákban más arányokat lehet megfigyelni. Sokkal több lett azokból, akik valamilyen kis méretű szervezetet vezetnek és az kielégíti egyéni életvitelükhöz szükséges anyagi és szabadság vágyaikat, ugyanakkor a klasszikus vállalkozói definícióknak nem felelnek meg.

5.5.3.1 Hipotézis 3 értékelése

A szakirodalomban és a megfigyeléseim alapján több szerepet azonosítottam és pontosítani tudtam a vállalkozó definíciót, hogy kire is vonatkozhat igazából.

A kérdést alaposan körbejárva megállapítható néhány személyiség elem, felkészültségbeli állapot (és nem konkrét szakismeret), amelyek segíthetik, mind az innovátor, inventor, ötletembert. A vállalkozó/producer szerephez is tudtam kapcsolni néhány tipikus személyiség elemet ezen profilokból. Más szerepek esetében, úgymint változás és válság menedzser, vagy koszolidált menedzser szerepekre kevésbé, vagy egyáltalán nem fókuszáltam a dolgozatban. Ugyanakkor látható, hogy ezen utóbbi két szerep esetében előrébb valónak tartottam a kompetencia profilok megfogalmazását, amelyben le is tűztem néhány sarokpontot, amelyekről azt feltételeztem, hogy szükségesek a sikeres megvalósításhoz (azaz egy vállalkozás növekedési sikeréhez). Megállapítható volt, hogy amennyiben az egyénből hiányzott adott kompetencia, de sikerült azt szervezeti szinten bevonni (mert nyitott volt az együttműködésre, a vezetés bizonyos elemeiről való lemondásra – tehát rugalmasságra), akkor még a kritikus kompetenciák is pótolhatóak voltak.

A kutatási munka során nagyszámú (19. ábra Manoogian kognitív torzítások gyűjteménye alapján) észlelési, és döntési torzítást vettem számba. Ezek egy részéről kijelenthető, hogy segítik a vállalkozói folyamatot, még akkor is, ha ezeket a jelenségeket alapvetően döntéshozatal során elkövetett hibáknak és torzulásoknak gondolok). Másokról megállapítható volt, hogy ugyanazt az egyént lehetséges, hogy aktuálisan szolgálják, de a csoportra, szervezetre nézve negatív hatással vannak. Megállapítottam, hogy adott torzító jelenségek a vállalkozó folyamat adott pontján pozitív, míg más pontján negatív hatásokkal bírnak, így bárminemű

kategorizációhoz, az adott kontextust mindenféle képpen fel kell rajzolni. Ezen témával mindenképpen érdemesnek tartom a további foglalatoskodást.

Meg kell erősítenem a hipotézis azon részét, amely arra vonatkozott, hogy forgalomban lévő vállalkozói definíciók többsége egy szűk kis közösségre vonatkozik csak. Az is megerősítést nyert, hogy igen is szükséges a vállalkozásokban és szervezetekben megjelenő szerepeket differenciálni, mert más kompetenciákkal kell bírjanak és más viselkedés mintázatot mutatnak egymáshoz képest. A keveredésük pedig komoly intra és interperszonális feszültségeket, problémákat okoz, amelyeknek szervezeti szintű következményei vannak. A szervezetekben megjelenő szerepek, amelyeket vizsgáltam a befektető, vállalkozó, menedzser, szakember, feltaláló, producer.

Ahogy javasoltam korábban, a vállalkozóról – a klasszikus értelemben – egy rövid szakasz esetében beszélhetünk csak, a vállalkozói életciklus legelején. Ezen szakaszban van szükség valóban, azon gondolkodási beállítódásra, azon személyiség profilra és azon kompetenciákra, amelyek következtében egy olyan szervezeti felépítmény keletkezik az ötlet köré, amely versenyelőnyben van a körülötte lévő más aktorokkal (szervezeti szintű) szemben. Azonosítottam szerepeket, amelyek fontosak egy vállalkozás szempontjából, de ők nem vállalkozók, sokkal inkább menedzserek, változás és válság helyzetek vezetői-kezelői, feltalálók, befektetők, stb… Kutatásaim során kiderült, hogy jól azonosíthatóan ezen szerepekhez eltérő személyiség profil, gondolkodási mintázat, és kompetencia profil szükséges. Azt is azonosítani tudtam közvetett módon, hogy a szervezet és vállalkozói életciklus különböző pontjain más és más szerepnek kell dominálnia a siker érdekében.

Az előbbi kérdéshez kapcsolható további hipotézis (**H3.1**) azaz, hogy az NCO-k (Nem Konvencionális Szervezetek) mögött egy ‘igazi’ – a vállalkozói definíciónak jobban megfelelő egyént találunk, közvetett módon bizonyítottnak gondolok. Noha nem a vállalkozókat kerestük, de minden egyes szervezet mögött azonosítható volt az ötletgazda, vagy az a közösség, amely kitermelte magából ezt az újdonságot, amely Món-ként megjelent (peciális szervezeti DNS profilként). Akik valóban a klasszikus vállalkozók, azokat leginkább sorozat vállalkozóként (serial entrepreneur) észlelhetjük. Akiket még, a vállalkozói kategóriába soroltam, de inkább feltalálónak, ötletembernek, innovátornak hívtam, ők is kisebbségben vannak a gazdasági piacon. Egy érdekes keverék szerepet is találtam, amelynek a legfőbb funkciója és ebből adódóan kompetenciája abban állhat, hogy az ötletből valamiféle transzformáció útján gazdasági entitást épít. Ez az entitás olyan ‘Mónokkal’ rendelkezik, amely versenyelőnyt okoz neki, azaz ezen szerep inkább folyamat és szervezeti innovátor, mint termék. Ő a producer.

Kutatói munka eredményeként felhívtam a figyelmet arra, hogy a felsorolt szereplők még nem válnak ‘igazi’ vállalkozókká, csupán azért mert létrehoznak egy céget. A legtöbb esetben

megfigyelhető, hogy szükséges további kompetenciák bevonása egy mielőbbi ponton, hogy képes legyen a szervezet további életszakaszába lépni. Inkább a kivételt képezik azon esetek, amelyekben az ötletember saját magától képes akkorát váltani, hogy következő életszakasz kompetencia elvárásainak megfeleljen.

Azonosítottunk néhány kiemelkedő vállalkozót, ötletet és/vagy vállalatot, amelyek valamely Món (azaz tőke vonzó képességükkel) jellemzőjükkel olyan újszerű jelenségeket hoztak létre, amelyek a piacon elterjedtek és ezáltal befolyásolták akár adott iparág adott időszakának karakterét. Őket, Csigás Zoltánnal, Nem Konvencionális Szervezeteknek (NCO) neveztük el. Őket találjuk legközelebbinek a 'klasszikus' vállalkozói leíráshoz. A szervezet alapítók populációjához képest, ők (értsd NCO vállalkozók) szabad szemmel alig láthatóan kevesen vannak. Több éves kutató munkával is, csak néhány száz azonosított NCO-ig jutottunk. Akiktől legtöbbet tanulhattunk, - esetlegesen jó inventorok is voltak -, de sokkal inkább jellemzőbb rájuk, hogy kiválóan producelték, menedzselték nagy változások közepette is szervezetüket. Azaz valóban ők azok akik, a 'klasszikus' vállalkozói definíciónak[33] megfelelnek

5.5.3.2 Javaslat kutatás folytatására

A H3 esetében, azt gondolom, hogy magával a vállalkozói definícióval nem érdemes tovább foglalkozni, hacsak nem abban az irányba tovább kutatni, hogy kezelni tudjuk a nagyszámú vállalkozás tulajdonost, akik nem bírnak klasszikus vállalkozói jellemzőkkel. Nagyobb szerepet szánnék azonban a kutatás folytatásában a szervezeti szerepek tekintetében. A szerepek további karakterisztikájának a vizsgálata hozhat még további újdonságokat a vállalkozói szcénának. A H3.1 tekintetében a kreatív és innovatív ötletek megtalálása továbbra is kiváló témának ígérkezik. Itt az előrejelzést lehetne élesíteni a továbbiakban, amelynek mélységeibe belegondolni is nehéz. Az előrejelzéshez szükség lesz azon kompetencia elemekre, amelyeket az előző hipotézis esetében további kutatásra érdemesnek javasoltam.

5.5.4 Hipotézis 4 (Kompetencia szükségletek és KO problémák)

Mind a szakirodalom, mind kutatásaim, mind pedig tanácsadói tevékenységem abba az irányba mutatnak, hogy ezt a hipotézis (**H4**), amelyet a kritikus szervezeti jellemzőknek szenteltem, ha részben is, de el kell fogadnom. Teszem ezt azzal a megjegyzéssel, hogy újdonságot az egyedi kritériumokban nem találtam, azonban a profil esetében fenntartom, hogy érdekes fejlemény lehetséges, akár mint gyors diagnosztikai eszköz.

[33] schumpeterei értelemben, egy innovációra és növekedésre folyamatosan törekvő egyén a vállalkozó, aki a változás ügynökeként keresi folyton folyvást az üzleti lehetőségeket

5.5.4.1 Hipotézis 4 értékelése

A legtöbb esetében semmiféle újdonságot nem tudtam kimutatni. Egyről megállapíthatom, hogy noha kritikusnak gondoltam - nem az. Ez pedig a humánerőforrás rendelkezésre állása. Úgy tűnik, nem ez a legkritikusabb. Kutatásban találtam olyan kritériumokat, kompetenciákat (szervezeti szintű), amelyek kritikusak adott szervezeti életszakaszban és szükséges beépíteni őket a szervezet mélyen gyökerező struktúráiba. Mindkét oldalon szükséges ezeket felépíteni. Mind a modus operandi (formális és informális folyamatok), és mind a modus vivendi oldalon egyaránt (mint értékrend, szervezeti kultúra, kapacitások, képességek). Ezen vállalkozói profil (gondolkodási mintázat, személyiség, kompetencia) később az érett szervezetek életében is hasznos, hiszen egy érett szervezetnek is folyamatosan meg kell újulnia, ahogy azt a gazdaság evolúciós elméletei alapján bemutattuk. Az érett szervezeteknek azonban, saját maguknak is (olykor pont ezen személyektől átvéve) meg kell szerezniük ezen megújulást segítő szervezeti szintű kompetenciákat. A két legfontosabb szervezeti szintű jelenséget a dinamikus kapacitásban (Teece, Pisano és Shuen 1997) és a szervezeti kétkezűségben azonosítottam (Organizational Ambidexterity – Duncan 1976 nyomán Raisch és Birkinshaw 2008; Gibson és Birkinshaw 2004).

Az ún. KO (Knock Out) kritériumok közül az első öt valóban kritikusnak találtatott, amelyek alapján adott szervezet vizsgálható, hogy valódi vállalkozásként működik-e és életképes-e. A hatodik tekintetében (emberi erőforrások), el kell vetnem a fontosságát a szakirodalom alapján.

1. Profittermelési képessége nincs,
2. Hozzáadott értékteremtési képessége nincs,
3. Nem szociális hálózatként működik,
4. Nem képes információs hálózatként működni,
5. Erőforrások nem hatékony allokálója,
6. Emberi erőforrások behozatala a szervezetbe.

5.5.4.2 Javaslat kutatás folytatására

Ha nem az emberi erőforrás, akkor vélhetően a a szervezeti kultúra, a közösség birtokolja azon kritikus kompetenciákat, amelynek rendelkezésre kell állnia adott pillanatban. Ez egy érdekes kutatási irány lehet. Ez ügyben a kultúra tudás felvevő, - megőrző és - disztribútáló funkciója és a sokat emlegetett DNS profil lehetne még további kutatás célja. A pontos kérdés az lehetne, hogy hogyan detektálható a kívánatos, alkalmazkodni képes, tőkét vonzani képes szervezeti kultúra.

10.14751/SZIE.2018.042

6 ÖSSZEFOGLALÁS

A disszertációban megfogalmazott hipotézisekkel egy összetett kérdésre kerestem a válaszokat – a vállalkozó jelenségre. Interdiszciplinaritása miatt ez egy nagy vállalás volt a részemről. A kitörési pont, ahol a válaszaimat vélni láttam a gazdaságpszichológia/viselkedés közgazdaságtan tudományok területén volt, így nagy mennyiségű új interdiszciplináris ismeretre volt szükségem, amely komplexé tette a megközelítést és a magyarázatokat is.

A dolgozat noha ebben az évben (2017) született, mégis az elmúlt évtized olvasmányaival és kutatási cselekményeivel már ennek a témának a kérdéseit és válaszait kerestem. Igyekeztem körbejárni, mint a közgazdaságtudomány, a rendszerelmélet, vállalkozástudomány, a gazdaságpszichológia vonatkozó megállapításait.

Áttekintve az elmúlt évtizedben tartott tudományos előadásaim (30+) és írásaim témáit, mind egy kicsit közelebb vitt a most elkészült disszertáció főbb mondanivalóihoz. Nagyon izgalmas és sok élvezetes olvasással, tanulással, és szakmai vitával eltöltött pillanatra emlékszem vissza, amelynek eredményét remélem élvezettel fogadják kollégáim, kutatótársaim.

A dolgozatban jelentős mennyiségű szakirodalmat tekintettem át, amelynek oka, ahogy fentebb is megfogalmaztam, hogy több tudományterület alapvető fogalmait foglaltam össze, amelyet a legfrisebb szakirodalommal is kiegészítettem. A szakirodalmi feldolgozást négy nagyobb fejezetbe foglaltam össze, amelyek az adott hipotézishez is köthetőek és eljutatthatják az olvasót is a következtetésekhez.

A dolgozatban négy hipotézist fogalmaztam meg:

H1: A vállalkozói ökoszisztéma alappilléreire vonatkozóan feltételeztem, hogy ugyan fontosak az ún. kemény elemek, mint az infrastruktúra, a jogi és kereskedelmi szabályozási körülmények, a kormányzati támogatás, tőke és pénzpiaci feltételek, de az ökoszisztéma minőségét sokkal inkább az ún. puha tényezők fogják meghatározni. Ezen puha tényezők mögött az iskolai és iskolán kívüli vállalkozó képzés eredménye képen létrejövő menedzsment kapacitás, a társas-társadalmi értékek és ez által a kultúra, amely a bátorságot, a nyugodt kísérletezési körülményeket és a hibázás utáni újrakezdésben biztosít jelentős szociális támogatást (védőhálót).

H2: A vállalkozási-folyamat megközelítés újragondolását tekintettem második kihívásnak. Ugyanis a szakirodalom és megfigyeléseim alapján az ötletelés szakaszát a jelenleg elfogadott vállalkozói folyamat megközelítések álláspontjánál jobban el kívántam határolni. Azt gondolom, hogy maga a vállalkozói folyamat alapvetően egy rövid szakasz a vállalati életciklusban, amelyet az ötletelés előz meg, majd a növekedési szakasz követi, amelyet a konszolidált szervezeti ciklus követ.

H3: Harmadjára azt fogalmaztam meg, hogy az elfogadott vállalkozói definícióknak a szakirodalom és tapasztalataim alapján igen kevesen felelnek meg. Mindez elvezetett oda, hogy megvizsgáljam a vállalkozói szerepeit, és a hozzájuk kapcsolható kompetenciákat, tipikus személyiség jellemzőket. Itt egy másodlagos cél is kijelölésre került, amely egy új vállalkozási kategóriát teremthet meg, amely prototipikusan jeleníti meg a klasszikus vállalkozói definíciók elvárásait. Ezt NCO-nak, azaz Nem Konvencionális Szervezetek névvel illettük (Csigás Zoltán kutató társammal).

H4: Nem utolsó sorban, megfogalmaztam tapasztalataim, korábbi kutatásaim és a szakirodalom alapján egy olyan szervezeti kompetencia profil leírást, amely a szervezetek túlélési minimumait fogalmazza meg (KO kritériumoknak neveztem el). Az elmúlt hatvan évben sokat tanultunk a szervezetek kiváló működési lehetőségeiről, azonban azok a jelenségek, amelyek kiválóvá tesznek egy céget, nem biztos, hogy a túlélésében segítik. Az első szint pedig, hogy egyáltalán életben maradjon a szervezet az egyre erősebb versenyben. Ezen minimum kritériumokat kerestem, hogy mik lehetnek ezek.

A hipotéziseimet három szinten fogalmaztam meg, és kerestem a bizonyítás lehetőségét. A legmagasabb szint a társas-társadalmi megközelítés volt, ahol a vállalkozói ökoszisztémával kapcsolatban igyekeztem megtalálni válaszaimat. A kérdés az volt, hogy az ökoszisztémának milyen kritériumai, körülményei azok, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az ökoszisztéma tagjai sikeresek legyenek. Az itt megfogalmazott hipotézisemet megtartottam, mert erős adatokkal tudtam indokolni azt, hogy ténylegesen van hatáskapcsolat a vállalkozók minősége és az ökoszisztéma profilja között.

A középső szinten, a szervezeti szinten minimalista megközelítéssel éltem. Kerestem azon kritikus szervezeti sajátosságokat, amelyektől a szervezetek túlélni képesek. Megfordítottam a kiválóság modellek üzenetét. Azt gondoltam, hogy a sikeresség receptje elvezethet messzire, de ha előtte nem oldottuk meg a kötelező házi feladatokat, akkor kár beszélni erről az igen magas minőségi szintről. Itt is sikerült találni olyan szervezeti jelenségeket, amelyek alap-kompetenciaként fontos, hogy megjelenjenek a szervezet leltárjában (dinamikus kapacitás, szervezeti kétkezűség). Ezen túlmenve azonosítottam egy olyan szervezeti jelenség profilt, amely nem újdonság elemeiben, azonban rendszer szintű megközelítésében újdonságot tartalmaz. Ezen elemeket KO kritériumoknak neveztem el. A vizsgálatba bevontam kiinduló pontként egy korábbi kutató társaimmal létrehozott szervezeti modellt (COVΛ modell) is.

A legalsó, mikro szinten, az egyénnel, a vállalkozóval foglalkoztam. Felülvizsgáltam a vállalkozói definíciók érvényességét, azonosítottam, hogy a vállalkozások életciklus szakaszait máshogyan érdemes formálni. Itt az alapvető megállapításom, hogy az ötletelési szakaszt el kell

választani a vállalkozás formálási szakasztól, és azt el kell határolni a növekedési szakasztól, valamint majd a későbbi konszolidált vállalati szakaszoktól.

Vállalkozói folyamat						
Invenció	➡	Na, mi ez?	➡	Káosz és növekedés	➡	Konszolidáció
Legfontosabb szereplő és legfőbb szerepe						
Feltaláló/ötletember	➡	Vállalkozó/producer	➡	Válság/ változásmenedzser	➡	Menedzser

34. Ábra Vállalkozói folyamat magas szintű modell főszereplője. A szerző saját alkotása

A szervezeti életszakaszokhoz megoldandó feladatokat, a feladatokhoz a megoldáshoz szükséges kompetenciákat, a kompetenciákhoz szerepeket azonosítottam (34. ábra). A vállalkozások tekintetében szerepekkel foglalkoztam, amelyek megjelenítése jelentősen befolyásolja a vállalkozások működését. Kijelentem, hogy az adott vállalkozói szerepet meg lehet ragadni személyiség profil, valamint kompetencia mintázat alapján, mintsem magát egy átlagos vállalkozót.

Vizsgálat során egy új módszertannal dolgoztam, amely a ‘post mortem’ elemzés nevet kapta. Ez alapvetően, ahogy nevében is, egy adott jelenség ex post, esemény utáni kiértékelését jelenti. Már nem működő cégek elhalálozási adatait (n=388) vizsgáltam, amelyek összesített adataiból vontam le következtetéseket.

A szakirodalmi kutatások és tapasztalataim alapján megkíséreltem Lewin alap képletének[34] vállalkozói kiegészítését[35].

Tudományos újdonságként több kisebb - összesen nyolc - lépésben látom a megvalósult munka eredményét, amelyekről a tudományos újdonságok fejezetben számoltam be (5.2).

Ez a dolgozat egy mérföldköve, fontos állomása kutatásaimnak és annak a megismerő folyamatnak, amelyben több, mint egy évtizede van szerencsém aktívan benne lenni…

[34] $B = f(P, E)$, ahol a külső környezet (E) és a belső pszichés (P) folyamatok adják ki viselkedéses (B) funkciókat (f).

[35] $\mathrm{B_e} = \mathrm{f_e}\{(\mathrm{D_e}, \mathrm{E}) \times \mathrm{exe}\}$

10.14751/SZIE.2018.042

7 SUMMARY

The hypotheses formulated in the dissertation sought answers to a complex question - the entrepreneurial phenomenon. Because of its interdisciplinarity, this was a great commitment of me. The breakthrough point where I have thought to find my responses were in the field of economics psychology / behavior economics, so I needed broad new interdisciplinary knowledge making both the approach and the explanations complex.

Although the thesis was written this year (2017), yet for the past decade, I have been researching the questions and the answers of this topic via readings and researches. I tried to investigate the relevant findings of economics, system theory, entrepreneurship and economic psychology.

In the course of reviewing the topics of my scientific lectures (30+) and writings of the past decade, they all brought me a little closer to the main statements of the dissertation now completed. I recall several exciting and enjoyable moments of reading, learning and professional debates, the results of which I hope are welcomed by my colleagues and my fellow researchers.

In my dissertation, I have reviewed a considerable amount of literature, the reason for which is, as I have stated above, that I have summarized basic concepts of several fields of science, supplemented with the most recent literature. I have summarized literature review in four major chapters that can each be linked to the given hypothesis and can lead the reader to conclusions.

Four hypotheses were formulated in the dissertation:

H1: I have assumed, for the basic pillar of the entrepreneurial ecosystem that the so-called hard elements, such as infrastructure, legal and commercial regulatory conditions, government support, capital and money market conditions are nonetheless important, but the quality of the ecosystem will be more determined by the so-called soft factors. Behind these soft factors lie management capacity, resulting from school and out-of-school entrepreneurial training, social-societal values and thus culture, which provides the courage, the relaxed conditions for experimentation and a significant social support (guard-net) for the re-start after the failure.

H2: I have identified the reconsideration of the business-process approach as a second challenge. Based on literature and my observations, I intended to demark the stage of brainstorming more precise than the position of the currently accepted entrepreneurial approaches does. I think that the entrepreneurial process itself is essentially a short stage in the corporate life cycle that is preceded by brainstorming and then followed by the growth phase, which is again followed by the consolidated organizational cycle.

H3: Thirdly, I have stated that very few meet the accepted entrepreneurial definitions based on literature and my experience. All this led me to look at the entrepreneurial roles and their related competences and common personality characteristics. Here, a secondary goal has been identified

which might create a new business category that prototypes the expectations of classical entrepreneurial definitions. It was named that is, Non-Conventional Organizations (NCO) (together with my fellow research partner, Zoltán Csigás).

H4: Last but not least, based on my experiences, my previous research and literature I have formulated an organizational competence profile description that describes the survival minimums of organizations (I have named them the KO criteria). Over the last sixty years, we have learned a lot about the organizations' excellent operational capabilities, but the phenomena that make a company excellent may not be helping it to survive. Now, the first level is to keep the organization alive at the ever-increasing competition. I sought these minimum criteria, what they might be.

I have formulated my hypotheses on three levels and seeking for the way of evidencing. The highest level was the social-societal approach where I tried to find answers regarding the entrepreneurial ecosystem. The question was what criteria and conditions of the ecosystem are needed to make the members of the ecosystem successful. I retained my hypothesis here, since I was able to justify with strong data that there is indeed a relationship between the quality of the entrepreneurs and the ecosystem profile.

At the middle level (organizational level), I have applied a minimalist approach. I was looking for critical organizational features that make organizations survive. I reversed the message of excellence models. I believe that the recipe for success could lead to far, but if we did not solve the mandatory tasks before, then it is pointless to talk about this very high quality level. Here, too, I have found organizational phenomena that are essential to be displayed in the competence inventory of the organization (dynamic capacity, organizational two-handedness). In addition, I have identified an organizational phenomenon profile that is novel not regarding its elements, but in its system-level approach. These elements were called KO criteria. In the study, I included as the starting point an organizational model created with my previous research associates (COVΛ model).

At the bottom, at the micro level, I was dealing with the individual, the entrepreneur. I have reviewed the validity of entrepreneurial definitions and have identified that life cycle phases of businesses should be shaped differently. Here, my basic conclusion is that the brainstorming phase should be separated from the enterprise shaping stage and it should be demarked from the growth phase as well as from the later consolidated corporate phase.

Entrepreneurial process						
Invention	➡	What is this?	➡	Chaos and Growth	➡	Consolidation
Most important actor and its most important role						
Inventor / Idea Man	➡	Entrepreneur / Producer	➡	Crisis / Change Manager	➡	Manager

35. Figure 1: The main actor of a high-level entrepreneurial process. The author's own work

I have identified the tasks to be solved for the organizational stages, the competences needed for the solution, and competences regarding the roles (Figure 35). I have dealt with roles in point of enterprises, the display of which has a significant influence on the operation of businesses. I declare that the particular entrepreneurial role can be captured by a personality profile and a competence pattern rather than an average entrepreneur.

During the study, I worked with a new methodology that was named 'post mortem'. This is basically, as it is in its name, an ex post, post-event evaluation of a particular phenomenon. I have looked at the cease of non-operating companies (n = 388), and have concluded results of their aggregated data.

Based on research in the literature and my experiences, I attempted to supplement Lewin's basic formula by[36] entrepreneurship[37].

As a scientific novelty, I see the results of the accomplished work in a eight smaller steps, as reported in the chapter on scientific innovations (5.2).

This thesis is a milestone, an important stage in my research and the cognitive process in which I have been fortunate to be actively involved in more than a decade...

[36] $B = f(P, E)$, where the external environment (E) and the internal psychic (P) define behavioral (B) functions (f).

[37] $\mathrm{B_e} = \mathrm{f_e}\{(\mathrm{D_e}, \mathrm{E}) \times \mathrm{exe}\}$

8 HIVATKOZÁSJEGYZÉK

1. Abelson, R. P. (1981). Psychological status of the script concept. *American psychologis*t, 36(7), 715-729.
2. Acs, Z. J. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations*, 1(1), 97-107.
3. Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (Eds.). (2010). *Handbook on Entrepreneurship Research.* New York, NY: Springer.
4. Acs, Z. J., & Varga, A. (2005). Agglomeration, entrepreneurship and technological change. *Small Business Economics*, 24(3), 323-334.
5. Acs, Z. J., Arenius, P., Hay, M., & Minniti, M. (2005). *GEM 2004 Global Report*. Global Entrepreneurship Monitor.
6. Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1994). R & D spillovers and recipient firm size. *The Review of Economics and Statistics*, 76(2), 336-340.
7. Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Licht, G. (2016): National Systems of Entrepreneurship, *Small Business Economics*, 16(4), 527-535.
8. Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, *43*(3), 476-494.
9. Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small business economics*, 31(3), 219-234.
10. Acs, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2015). *National systems of entrepreneurship*. In *Global Entrepreneurship and Development Index 2014* (13-26). Springer
11. Acs, Z. J., Szerb, L., Autio, E. & Lloyd, A. (2017). *The Global Entrepreneurship Index 2017.* The Global Entrepreneurship and Development Institute.
12. Adams, R., Almeida, H., & Ferreira, D. (2009). Understanding the relationship between founder–CEOs and firm performance. *Journal of empirical Finance,* 16(1), 136-150.
13. Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
14. Adizes, I. (1992) *Vállalatok életciklusai,* HVG Budapest
15. Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization science*, 12(2), 215-234.
16. Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
17. Aghion, P. (2012) *Teremtő Rombolás*. Alinea és Rajk L. Szakkollégium
18. Aghion, P., & Howitt. P. (1992). A modell of Growth through creative destruction. *Econometrica* 60(2), 323-351.
19. Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howitt, P. (2005). Competition and innovation: An inverted-U relationship. *The Quarterly Journal of Economics,* 120(2), 701-728.
20. Ahmetoglu, G., Leutner, F., & Chamorro-Premuzic, T. (2011). EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 51(8), 1028-1033.
21. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes,* 50(2), 179-211.
22. Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, Self‐Efficacy, locus of control, and the theory of planned Behavior. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.
23. Akerlof, G. A., & Dickens, W. T. (1982). The economic consequences of cognitive dissonance. *American Economic Review*, 72(3), 307-319.
24. Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2011). *Animal spirits: avagy a lelki tényezők szerepe a gazdaságban és a globális kapitalizmusban*. Corvina
25. Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2016) *Balekhalászat. A manipuláció és az átverés közgazdaságtana.* HVG.
26. Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of political economy,* 58(3), 211-221.
27. Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.
28. Aldrich, H. E. (2012). The emergence of entrepreneurship as an academic field: A personal essay on institutional entrepreneurship. *Research Policy,* 41(7), 1240-1248.
29. Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.
30. Aldrich, H. E., & Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship through social networks*. 3-23.In: Sexton, D. L., & Smilor, R. W. (eds) *The art and science of entrepreneurship.* Ballinger, Cambridge, MA,
31. Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Rinehart & Winstone: NYC
32. Almeida, P. I., Ahmetoglu, G., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). Who wants to be an entrepreneur? The relationship between vocational interests and individual differences in entrepreneurship. *Journal of Career Assessment*, 22(1),102-112.
33. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2005) How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty? *Journal of Management*, 31(5), 776-793.
34. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007a). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1-2), 11-26.
35. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007b). The entrepreneurial theory of the firm. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1057-1063
36. Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
37. Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal,* 14(1), 33-46.
38. Andersen, S. M., Moskowitz, G. B., Blair, I. V., & Nosek, B. A. (2007). *Automatic thought*. In Hilton, D., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (eds). *Social psychology: Handbook of basic principles*, 2, 138-175.
39. Anderson, A. R., & Smith, R. (2007). The moral space in entrepreneurship: an exploration of ethical imperatives and the moral legitimacy of being enterprising. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(6), 479-497.
40. Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, 18(2), 21-33
41. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
42. Argyris, C. (1971) A vezetés aktív módszere KJK. Eredetileg: (1953) Executive Leadership Harper & Row.
43. Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review,* 76 (3), 98—105
44. Argyris, C. and Schon, D.A. (1978), *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
45. Ariely, D (2011) *Kiszámíthatóan Irracionális.* Gabo
46. Ariely, D (2014) *Zseniálisan Irracionális*. HVG kiadó
47. Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*, 35(1), 124-140.
48. Aronson, E. (1995) *A társas lény*. KJK, Budapest.
49. Aronson, E. & Tavris, C. (2009) *Történtek hibák (de nem én tehetek róluk)* Ab Ovo.

50. Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
51. Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological review,* 64(6p1), 359-372.
52. Atkinson, R. L., Hilgard, E. (2015). *Introduction to Psychology*. 16th rev. Ed. Cengage Learning.
53. Audretsch, D. B. (2003). *Entrepreneurship: A survey of the literature*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
54. Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2004). A model of the entrepreneurial economy (No. 1204). *Papers on entrepreneurship, growth and public policy*.
55. Audretsch, D. B., Falck, O., & Heblich, S. (Eds.). (2011). *Handbook of research on innovation and entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
56. Autio, E., Dahlander, L., & Frederiksen, L. (2013). Information exposure, opportunity evaluation, and entrepreneurial action: An investigation of an online user community. *Academy of Management Journal,* 56(5), 1348-1371
57. Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
58. Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management review*, 13(1), 116-128.
59. Baker, H. K., & Ricciardi, V. (2014). How biases affect investor behaviour. *The European Financial Review.* 2014. February-March, 7-10
60. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
61. Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology,* 88(1), 87-99
62. Barabási A-L. (2016) *A hálózatok tudománya*. Libri, Budapest.
63. Barber, B. M., & Odean, T. (2001). Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. *The quarterly journal of economics*, 116(1), 261-292.
64. Barberis, N., & Thaler, R. (2003). A survey of behavioral finance.I n: Stoll, H. R., Constantinides, G. M., Harris, M., & Stulz, R. M. (eds) Handbook of the Economics of Finance, 1, 1053-1128.
65. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, *47*(8), 1323-1339.
66. Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
67. Baron, J. (2000). *Thinking and deciding.* Cambridge University Press.
68. Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (1999). Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations. *American sociological review*, 64(4), 527-547.
69. Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when enterpreneurs think differently than other people. *Journal of Business venturing*, 13(4), 275-294.
70. Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of management Review*, 33(2), 328-340.
71. Baron, R. A. (2014). Thinking about cognition and its central role in entrepreneurship: confessions of a 'reformed'behaviorist. 61-85.*Handbook of Entrepreneurial Cognition*, Edward Elgar, Northampton, MA
72. Baron, R.A. & Henry, R.A. (2011), *"Entrepreneurship: the genesis of organizations*", 241-273 In Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, APA, Washington, DC,.
73. Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic management journal*, 13(S1), 15-36.
74. Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of management review*, 22(2), 429-452.
75. Bartlett, F. C. (1932). *Remembering*. Cambridge.
76. Baskin, K. (2012). *Corporate DNA*. Routledge.
77. Basu, A., & Altinay, E. (2002). The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses. *International small business journal*, *20*(4), 371-393.
78. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
79. Baucus, D., Baucus, M., & Mitchell, R. K. (2014). *Lessons from the neural foundation of entrepreneurial cognition: the case of emotion and motivation.* 254-315.In: Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., & Randolph-Seng, B. (Eds.) *Handbook of Entrepreneurial Cognition*. Edward Elgar, Northampton, MA,
80. Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, *89*(4), 587.
81. Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A., & Katz, J. A. (2007). Entrepreneurship as an area of psychology study: An introduction. *The psychology of entrepreneurship*, 1-18. Psychology Press, Taylor and Francis Group
82. Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, *44*(2), 292-303.
83. Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., & Vohs, K. D. (2007). 22. Self-regulation and the executive function: The self as controlling agent. 516-539 In Hilton, D., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (eds). *Social psychology: Handbook of basic principles*, 2,.
84. Baumol, W. J., (1990) 'Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive', *Journal of Political Economy*. 98(5), 893-921.
85. Baumol, W. J., (1993) 'Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds', *Journal of Business Venturing* 8(3), 197–210.
86. Bavelas, J. B., De Jong, P., & Korman, H. (2014). The theoretical and research basis of co-constructing meaning in dialogue. *Journal of Solution-Focused Brief Therapy*, 2(1), 1-24.
87. Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. S. L. I., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter?. *The Journal of Finance*, 60(1), 137-177.
88. Becker, B. & Gerhart, B. (1996) The Impact of Human Resource Management on OrganizationalPerformance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal* 39(4), 779-801
89. Becker, M. C., Lazaric, N., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*, *14*(5), 775-791.
90. Beckhard, R (1969) Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.
91. Beer, S. (1959). *Cybernetics and management.* The English University Press.
92. Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performence in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of business venturing*, 2(1), 79-93.
93. Belbin, M. R. (2011). Management teams: Why they succeed or fail. *Human Resource Management International Digest*, 19(3).
94. Bell, C. G., & McNamara, J. E. (1991). *High-tech ventures: The guide for entrepreneurial success*. Basic Books.
95. Belsky, S. (2011) *Megvalósítás! Hogy az ötlet valóra váljon.* HVG kiadó
96. Bem, D. J. (1967). Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychological review*, 74(3), 183.
97. Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. *Advances in experimental social psychology,* 6, 1-62.

98. Bénabou, R., & Tirole, J. (2002). Self-confidence and personal motivation. *The Quarterly Journal of Economics*, *117*(3), 871-915.
99. Benson, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative science quarterly*, 1-21.
100. Berger P., L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: First Anchor.
101. Bernardo, A. E., & Welch, I. (2001). On the evolution of overconfidence and entrepreneurs. *Journal of Economics & Management Strategy*, *10*(3), 301-330.
102. Bernstein, B.B. (1970) *A socio-linguistic approach to social learning.* In: Sebeok, T. (ed) *Language and Poverty*. Markham, London.
103. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8): 38-49.
104. Biais, B., & Perotti, E. (2008). Entrepreneurs and new ideas. *The RAND Journal of Economics,* 39(4), 1105-1125.
105. Birch, D. G. (1987). *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work.* Free press NY.
106. Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.
107. Bird, B. (2014) *Toward a taxonomy of entrepreneurs' behavior.* 113-131. In: Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., & Randolph-Seng, B. (Eds.) *Handbook of Entrepreneurial Cognition,* Edward Elgar, Northampton, MA.
108. Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Editor's introduction. Entrepreneurs' behavior: Elucidation and measurement. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(5), 889-913.
109. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, *33*(4), 825-845
110. Birley, S. (1986). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of business venturing*, 1(1), 107-117.
111. Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur?. *Journal of labor Economics*, *16*(1), 26-60.
112. Bleicher, K. (1979). *Rendszerorientált vállalatszervezeti és vezetési modell* 243-304 In: Bleicher, K. (ed) (1979). *A szervezet mint rendszer.* KJK, Budapest.
113. Block, J. H., Kohn, K., Miller, D., & Ullrich, K. (2015). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*, 44(1), 37-54.
114. Block, N. (1995). On a confusion about a function of consciousness. *Behavioral and brain sciences,* 18(02), 227-247.
115. Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does Management Matter? Evidence from India*. The Quarterly Journal of Economics,* 128(1), 1-51.
116. Boeker, W., & Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45(4), 818-826.
117. Boeker, W., & Wiltbank, R. (2005). New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science*, 16(2), 123-133.
118. Boer, H., & During, W. E. (2001). Innovation, what innovation?: a comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*, *22*(1-3), 83-107.
119. Bolton, J. E. (1971). *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms* Cmnd. 4811, HMSO, London.
120. Bonnet, J., Brau, T., Cussy, P., & Auray, S. (2008). *The entrepreneurial decision-making: a complex choice where taste, risk, endowments, necessity, opportunity, personals traits and behaviour matter* (No. 200801). Center for Research in Economics and Management (CREM), University of Rennes 1, University of Caen and CNRS.
121. Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*, Wiley, New York, NY.
122. Boyatzis, R.E. (2006), "Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders", *Psicothema*, 18, 124-31.
123. Boyatzis, R.E. (2008), "Competencies in the 21st century", *Journal of Management Development*, 27(1) 5-12.
124. Börgers, T., & Sarin, R. (1997). Learning through reinforcement and replicator dynamics. *Journal of Economic Theory*, 77(1), 1-14.
125. Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and individual differences*, *51*(3), 222-230.
126. Breakwell, G. M., Smith, J. A., & Wright, D.B. (2012). *Research methods in psychology, 4th ed.* Sage.
127. Breugst, N., Domurath, A., Patzelt, H., & Klaukien, A. (2012). Perceptions of entrepreneurial passion and employees' commitment to entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 171-192.
128. Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management journal*, 23(3), 509-520
129. Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational researcher*, *18*(1), 32-42.
130. Burke, A. E., FitzRoy, F. R., & Nolan, M. A. (2008). What makes a die-hard entrepreneur? Beyond the 'employee or entrepreneur'dichotomy. *Small Business Economics*, *31*(2), 93.
131. Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
132. Busch, P. (2008). Tacit Knowledge Defined. In (ed) *Tacit Knowledge in Organizational Learning* (34-72). IGI Global.
133. Busenitz, L. W., & Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and Heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
134. Busenitz, L. W., West, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence. Past trends and future directions. *Journal of Management*, 29(3), 285–308.
135. Byers, T.H., Kist, H., Sutton, R.I. (1998) *Characteristics of the entrepreneur: Social creatures, not solo heroes*. 1-5. In R.C. Dorf (Ed.) *The handbook of technology management*. Boca Raton, FL: CRC Press.
136. Bygrave, W. D. (2008) *The Entrepreneurial Process*. 49-82. In: Bygrave, W. D. & Zacharakis, A.(eds) *Entrepreneurship*. Wiley & Son.
137. Camerer, C. F., & Johnson, E. J. (1997). *The process-performance paradox in expert judgment: How can experts know so much and predict so badly*. 195-217. In: Goldstein, W. M., & Hogarth, R. M. (eds) *Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies,* Cambridge Univ. Press.
138. Camerer, C., F. & Lovallo, D. (1999). Overconfidence and excess entry: An experimental approach. *The American Economic Review*, 89(1), 306-318.
139. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* John Wiley & Sons.
140. Campbell, J. (2008) *The hero with a thousand faces*. Novato, CA: New World Library.
141. Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(5), 1027-1050.
142. Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management Review*, 34(3), 511-532.
143. Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., Carland, J. A. C. (1984) Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization *Academy of Management Review* 9(2), 354-359
144. Carrillo, J. D., & Mariotti, T. (2000). Strategic ignorance as a self-disciplining device. *The Review of Economic Studies*, *67*(3), 529-544.
145. Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2014). Linking achievement motivation to intentions, goals and entrepreneurial behaviors. 86-112. In: Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., & Randolph-Seng, B. (Eds.) *Handbook of entrepreneurial cognition*, Edward Elgar, Northampton, MA .
146. Carsrud, A. L., & Brännback, M. (Eds.). (2009). *Understanding the entrepreneurial mind: Opening the black box* (Vol. 24). Springer Science & Business Media.
147. Carsrud, A., L. & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. *Journal of Small Business Management*, *49*(1), 9-26.

148. Carter, N. M., Stearns, T. M., Reynolds, P. D., & Miller, B. A. (1994). New venture strategies: Theory development with an empirical base. *Strategic Management Journa*l, 15(1), 21-41.
149. Cartwright, D. & Zander, A. (1968) *Pressure to uniformity in groups*. In: Cartwright, D. & Zander, A. (Eds) *Group Dynamics: research and theory.* Harper and Row, New York.
150. Carvalho, L. C. (2017). *Entrepreneurial Ecosystems: Lisbon as a Smart Start-Up City*. In Carvalho (ed) Handbook of Research on Entrepreneurial Development and Innovation Within Smart Cities (pp. 1-19). IGI Global.
151. Carver, C. S., & Scheier, M. F.(2006). *Személyiségpszichológia*. Osiris.
152. Casson, M (2003) *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Edward Elgard Publishing.
153. Marshall, C., & Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research.* SAGE
154. Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010*). The psychology of personnel selection.* Cambridge, MA: Cambridge University Press.
155. Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure.* Cambridge, MA:MIT Press.
156. Chapman, L. J. (1967). Illusory correlation in observational report. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 6(1), 151-155.
157. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2010). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (Vol. 391). John Wiley & Sons.
158. Chatterji, A., Glaeser, E., & Kerr, W. (2014). Clusters of entrepreneurship and innovation. *Innovation Policy and the Economy*, *14*(1), 129-166.
159. Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European industrial training*, 20(5), 20-30.
160. Chell, E. (1985), The Entrepreneurial Personality: A Few Ghosts Laid to Rest? International *Small Business Journal* 3(3) 43-54
161. Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality: A social construction* (2nd ed.). London, England: Routledge.
162. Chell, E. (2013) Review of skill and the entrepreneurial process, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(1), 6 – 31.
163. Chen, X. P., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management journal*, 52(1), 199-214.
164. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, *43*(2), 354-363.
165. Chikán, A. (2008) *Vállalatgazdaságtan*, AULA Kiadó,
166. Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162-174.
167. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
168. Christensen, C. M. & Raynor, M. (2003a). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
169. Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003b). Why hard-nosed executives should care about management theory. *Harvard business review*, 81(9), 66-75.
170. Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
171. Cipolla, C. M. (1981). *Before the industrial revolution: European society and economy, 1000-1700*. Cambridge University Press
172. Clark, C. P. *Belief Creates Reality*.
173. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, *4*(16), 386-405.
174. Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
175. Collins, J. C. (2013). *Jóból kiváló* HVG.
176. Conger, M., York, J. G., & Wry, T (2012). *We do what we are: entrepreneurship as the expression of values and identity.* Leeds School of Business and Wharton School of Business.
177. Cook, R., Campbell, D. & Kopp, A. (2015) *Survival Rates of New Firms Created in the Recession: A Multi-Year Study*. In: *Small Business Institute® National Conference Proceedings.* 2015. 91.
178. Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of business venturing*, 3(2), 97-108.
179. Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.
180. Corbin, J. & Strauss, A. (2015) *A kvalitatív kutatás alapjai.* L'Harmattan
181. Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S. (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *The Academy of Management Review*, 35(4) 539-557.
182. Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 435-462.
183. Cronqvist, H., & Siegel, S. (2014). The genetics of investment biases. *Journal of Financial Economics*, *113*(2), 215-234.
184. Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
185. Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology*, *24*(4), 349.
186. Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction. In *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective* (1-20). Springer Berlin Heidelberg.
187. Cunningham, C. (2000). Technology Diaspora: Israeli high-tech industry faces a modern day exodus. *Red Herring, Special Report on Israel*, *82*, 252-257.
188. Currie, M. (2010). *Postmodern narrative theory*. Palgrave Macmillan.
189. Cyert, R. M., & March J. G. (1992) *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ, 2.
190. Csépe, V., Győri, M., & Ragó, A. (2007). *Általános pszichológia* (Vol. 1, 2, 3). Osiris.
191. Csigás, Z. & Németh, G. (2015) Non – Conventional Organizations – The Messengers of the future in the world of Organizations Management. *Global Journal of Management and Business Research (A)* 15(I.3) 63-71
192. Csíkszentmihályi, M (2015) *Flow – Az áramlat*. Akadémia Kiadó.
193. D'Andrade, R. G. (1984) *Cultural Meaning Systems* 197-236. In: Adams, R. M., Smelser, N. J., & Treiman, D. J. (eds). *Behavioral and Social Science Research: A National Resource; Part II*.
194. Dabkowski, A. P. (2011). *Entrepreneurship and Economic Growth: An Investigation into the Relationship between Entrepreneurship and Total Factor Productivity Growth in the EU*.
195. Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
196. Daft, R. L., & Wiginton, J. C. (1979). Language and organization. *Academy of Management Review*, 4(2), 179-191.
197. Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of management review*, 5(1), 49-64.
198. Damodaran, A. (2015) *A vállalatértékelés kézikönyve.* Aliena Kiadó
199. Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing,* 6(6), 405-429.

200. Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
201. Davidsson, P., & Klofsten, M. (2003). The business platform: Developing an instrument to gauge and to assist the development of young firms. *Journal of small business management*, 41(1), 1-26.
202. Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and Practice*, 25(4), 81-100.
203. Davis, R.C. (1940) *Industrial Organization and Management*. Harper Brothers, New York.
204. De Ávila, L. A. C., Oliveira, A. S., Ávila, J. R. D. M. S., & Malaquias, R. F. (2016). Behavioral Biases in Investors' Decision: Studies Review from 2006-2015. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, *6*(2), 112.
205. De Meza, D., & Southey, C. (1996). The borrower's curse: optimism, finance and entrepreneurship. *The Economic Journal*, 106(435), 375-386.
206. De Solla Price, D. J. (1970) The Nature of the Scientific Community. *International Social Sciences Journal*, Vol. 22, 1970. No. 1.
207. DiBella, A.J., Nevis, E.C. and Gould, J.M. (1996), Understanding organisational learning capability, *Journal of Management Studies*, 33(3) 361-379.
208. Dimov, D. (2007). From opportunity insight to opportunity intention: The importance of person-situation learning match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 561-583.
209. Dodge, H. R., & Robbins, J. E. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle. *Journal of small business management*, 30(1), 27.
210. Domschitz, M. (2014) *A szervezet, mint holon.* 25-45. In Demeter, M (ed) *Konstruált világok*. Typotex
211. Dornai, E. (2003) *A vezető és a menedzselés*. 542-564 In. Hunyady, Gy. & Székely, M. (2003)(szerk) *Gazdaságpszichológia*. Osiris.
212. Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (2005). Peripheral vision expertise in real world contexts. *Organization studies*, 26(5), 779-792.
213. Dreyfus, H. L., Dreyfus, S. E., & Athonasiou, T. (1986). *Five steps from novice to expert.* 16-51. *Mind over machine,* Free Press NY
214. Drnovšek, M., Slavek, A., & Cardon, M. S. (2014). *Cultural context, passion and self-efficacy: Do entrepreneurs operate on different 'planets'*. 227-253.In: Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., & Randolph-Seng, B. (Eds.) *Handbook of Entrepreneurial Cognition*. Edward Elgar, Northampton, MA,
215. Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review,* 66(1), 45-53.
216. Drucker, P. F. (1991) *A hatékony vezető.* Park kiadó, Budapest.
217. Drucker, P. F. (1993) *Innováció és vállalkozás az elméletben és gyakorlatban.* Park Kiadó. Eredetileg: *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. (1985) New York,
218. Drucker, P. F. (2001) *21. századi kihívások a vállalatirányításban.* HVG.
219. Drucker, P. F. (2008). *Management* Rev Ed. Zondervan.
220. Duncan, R. B. (1976). *The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation*. 167-188 In: In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.),*The management of organization*, 1,.
221. Dunne, T., Roberts, M. J., & Samuelson, L. (1988). Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries. *The Rand Journal of Economics*, 19(4), 495-515.
222. Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *2*(4), 317-338.
223. Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2009). The innovator's DNA. *Harvard business review*, 87(12), 60-67.
224. Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship *Journal of management*, *29*(3), 333-349.
225. Eesley, C., E. & Roberts, E. B. (2006). *The second time around?: Serial entrepreneurs from MIT*. Unpublished working paper, MIT.
226. Eesley, C.E. & Roberts, E.B.(2010) Cutting Your teeth: Learning from Entrepreneurial Experiences. *Academy of Management Proceedings* 2010(1) 1-6
227. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74
228. Elfenbein, H. A., & Ambady, N. (2002). On the universality and cultural specificity of emotion recognition: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 128(2), 203-235
229. Ellenberg, J. (2014). *How Not to Be Wrong: The Power of Mathematical Thinking*. Penguin.
230. Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 273-291.
231. Elster, J. (1983a). *Explaining technical change: A case study in the philosophy of science*. CUP Archive.
232. Elster, J. (1983b). *Sour grapes.* Cambridge University Press.
233. Elster, J. (1997). *A társadalom fogaskerekei*. Osiris Könyvkiadó.
234. Elster, J. (1998). Emotions and economic theory. *Journal of economic literature*, *36*(1), 47-74.
235. Endler, N. S. (1965). The effects of verbal reinforcement on conformity and deviant behavior. *The Journal of social psychology*, 66(1), 147-154.
236. Erikson, E. H., & Erikson, J. M. (1998). *The life cycle completed (extended version)*. Norton & Company.
237. Evans, D. S., & Leighton, L. S. (1989). Some empirical aspects of entrepreneurship. *The American Economic Review*, *79*(3), 519-535.
238. Eysenck, M. W. & Keane M. T. (2003) *Kognitív pszichológia,* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest,
239. Fama, E. F. (1976). *Foundations of finance: portfolio decisions and securities prices*. Basic Books (AZ).
240. Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
241. Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of management journal*, 54(5), 935-957.
242. Fayol, H. (1984) *Ipari és általános vezetés* KJK, Budapest.
243. Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city.* John Wiley & Sons.
244. Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. (2004). Rapid-fire fulfillment. *Harvard business review*, 82(11), 104-117.
245. Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2017) Entrepreneurship research: mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*, 1-25.
246. Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
247. Festinger, L., Schachter, S. & Back, K. (1968) *A csoportmércék működése*. In: Pataki, F. (1980) (ed): *Csoportlélektan* Gondolat, Budapest, 250-274.
248. Fiedler, F. (2015). Contingency Theory of Leadership. 232-255. Miner, J.B. (ed): *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, M.E.Sharpe.
249. Filion, L. J. (1998). From entrepreneurship to entreprenology: the emergence of a new discipline. *Journal of enterprising culture,* 6(01), 1-23.
250. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review,* 10(4), 803-813.
251. Fishbein, M., & Ajzen, I. (2011). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. Taylor & Francis.
252. Fischhoff, B. (1975). Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology: Human perception and performance*, 1(3), 288-299.
253. Fisher, R., Maritz, A. & Lobo, A. (2014) Evaluating entrepreneurs' perception of success. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 20(5).478-492.
254. Fitzgerald, T. H. (1988). Can change in organizational culture really be managed? *Organizational Dynamics*, *17*(2), 5-15.

255. Flamholtz, E. G. (2009). Towards using organizational measurements to assess corporate performance. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(2), 105-117.
256. Fleishman, E. A., Wetrogan, L. I., Uhlman, C. E., & Marshall-Mies, J. C. (1995) In N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, & E. A. Fleishman (Eds.), *Development of prototype occupational information network content model* (Vol.1, pp.10.1-10.39). Salt Lake City, UT: Utah Department of Employment Security (Contract Number 94-542).
257. Folta, T. B. (2007). Uncertainty rules the day. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 97-99.
258. Forbes, D. P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others?. *Journal of business venturing*, *20*(5), 623-640.
259. Ford, J. D. (1985). The effects of causal attributions on decision makers' responses to performance downturns. *Academy of Management Review*, 10(4), 770-786.
260. Forgács, Á. (2015) *A budapesti startup ökoszisztéma hálózatelméleti elemzése*. Kiadatlan szakdolgozat Budapesti Corvinus Egyetem
261. Forgács, J. P. (1994) *A társas érintkezés pszichológiája* Gondolat, Budapest
262. Forsyth, D. R. (1990). *Group Dynamics*. Brooks. Cole, Pacific Grove, CA.
263. Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D., & Henkel, J. (2008). Venture Capitalists' Evaluations of Start-Up Teams: Trade-Offs, Knock-Out Criteria, and the Impact of VC Experience. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 32(3), 459-483.
264. Franklin, C. (1998). *Distinctions between social constructionsim and cognitive constructivism: Practice applications*. In C. Franklin & P. Nurius (Eds.), *Constructivism in practice: Methods and challenges* (57-94). Milwaukee, WI: Families International.
265. Frese, M. (2009). Towards a psychology of entrepreneurship—an action theory perspective. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 5(6), 437-496.
266. Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review Organizational Psycholology and Organizational Behaviour*., 1(1), 413-438.
267. Frese, M., Rousseau, D. M., & Wiklund, J. (2014). The emergence of evidence-based entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 209-216.
268. Freud, A., (2008). Az én és az elhárító mechanizmusok. Animula.
269. Fried, V. H., & Hisrich, R. D. (1994). Toward a model of venture capital investment decision making. *Financial management*, 23(3), 28-37.
270. Fritsch, M. (2013). New business formation and regional development: A survey and assessment of the evidence. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, *9*(3), 249-364.
271. Fukuyama, F. (1997). *Bizalom*. Budapest, Európa Könyvkiadó.
272. Furnham, A. (2003). Belief in a just world: Research progress over the past decade. *Personality and individual differences,* 34(5), 795-817.
273. Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small business economics*, 16(2), 95-111.
274. Gailliot, M. T., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Maner, J. K., Plant, E. A., Tice, D. M., Brewer, L. E. & Schmeichel, B. J. (2007). Self-control relies on glucose as a limited energy source: willpower is more than a metaphor. *Journal of personality and social psychology*, 92(2), 325-336
275. Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28-36.
276. Galbraith, J. R. (1982). The stages of growth. *Journal of Business Strategy,* 3(1), 70-79.
277. Galbraith, J. R. (2006). *Matching strategy and structure*. In Gallos (ed) *Organization development*: A Jossey-Bass Reader, 565-582
278. Gale, J., Binmore, K. G., & Samuelson, L. (1995). Learning to be imperfect: The ultimatum game. *Games and economic behavior*, 8(1), 56-90.
279. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
280. Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
281. Gartner, W. B. (1988). ''Who is an entrepreneur?'' Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12, 11–32.
282. Gartner, W. B. (1990), "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, 5 (1), 15-28.
283. Gartner, W. B., & Teague, B. T. (2017) What Does "Writing A Business Plan" Mean? *Conference paper:* Expanding Understanding of Business Creation: Ethnographic Approaches to Tracking Entrepreneurial Decision-Making. Held at Princeton (August 1 – 3, 2017)
284. Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(3), 13-31.
285. Gartner, W. B., Mitchell, T. R., & Vesper, K. H. (1989). A taxonomy of new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 169-186.
286. Gartner, W. B., Starr, J. A., & Bhat, S. (1999) Predicting new venture survival: An analysis of "anatomy of a start-up" cases from Inc. magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2) 215-232.
287. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
288. Gelei, A. (2002) *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete* PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
289. George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, *35*(1), 83-111.
290. Gerber, M. E. (2007) magyarul: *A vállalkozás mítosza*, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 4. kiadás.
291. Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2011). *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban.* Akadémiai Kiadó
292. Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal,* 15(3), 13-29.
293. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
294. Gibson, C. F., & Nolan, R. L. (1974). Managing the four stages of EDP growth *Harvard Business Review.* 52(1) 76-87.
295. Gielnik, M. M., Spitzmuller, M., Schmitt, A., Klemann, D. K., & Frese, M. (2015). "I put in effort, therefore I am passionate": investigating the path from effort to passion in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1012-1031.
296. Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of management*, 32(6), 926-950.
297. Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of management review*, *15*(4), 584-602.
298. Gioia, D. A., & Poole, P. P. (1984). Scripts in organizational behavior. *Academy of management review*, 9(3), 449-459.
299. Goffman, E. (1981) *A hétköznapi élet szociálpszichológiája* Gondolat Budapest
300. Goffman, E. (1999) *Az én bemutatása a mindennapi életben* Thalassa alapítvány – Pólya kiadó Budapest.
301. Goldstein, K. (1943). Concerning rigidity. *Journal of Personality*, *11*(3), 209-226.
302. Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2006). *Skill vs. luck in entrepreneurship and venture capital: Evidence from serial entrepreneurs* (No. w12592). National bureau of economic research.
303. Goold, M., & Campbell, A. (2002). Do you have a well-designed organization? *Harvard business review*, 80(3), 117-24.
304. Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Building breakthrough businesses within established organizations. *Harvard business*

review, 83(5), 58-68.
305. Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Harvard Business Press.
306. Goyal, S., Kapoor, A., Esposito, M., & Sergi, B. S. (2017). Understanding business model-literature review of concept and trends. *International Journal of Competitiveness,* 1(2), 99-118.
307. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
308. Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
309. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
310. Gray, C. (1998), *Enterprise and Culture*, Routledge, London.
311. Gray, C. (2002) Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
312. Greathouse, J (2012) Few entrepreneurs are Both Inventors And Innovators --- Which are You? *FORBES*. http://www.forbes.com/sites/johngreathouse/2012/06/07/few-entrepreneurs-are-both-inventors-and-innovators-which-are-you/ download: 2015. 05. 25.
313. Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.* Paulist Press.
314. Greenwald, A. G. (1968). Cognitive learning, cognitive response to persuasion, and attitude change. *Psychological foundations of attitudes*, 147-170.
315. Grégoire, D. A. (2014). *Exploring the affective and cognitive dynamics of entrepreneurship across time and planes of influence*. 182-226. In: Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., & Randolph-Seng, B. (Eds.) *Handbook of Entrepreneurial Cognition.* Edward Elgar, Northampton, MA,.
316. Grégoire, D. A., Corbett, A. C., & McMullen, J. S. (2011). The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1443-1477
317. Gregory, R. L. (1997). Knowledge in perception and illusion. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, *352*(1358), 1121-1127.
318. Greiffenhagen, C., & Sherman, W. (2008). Kuhn and conceptual change: On the analogy between conceptual changes in science and children. *Science & Education*, *17*(1), 1-26.
319. Greiner, L. E. (1972) 'Evolution and Revolution as Organisations Grow', *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
320. Groth, A. - Lubin, G. and Sprung S. (2012) 61 Behavioral Biases That Screw Up The Way You Think http://www.businessinsider.com/common-behavioral- biases-2012-5 letöltés: 2017.05.01.
321. Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2013). Escaping the prior knowledge corridor: What shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology start-ups?. *Organization Science*, 24(1), 280-300.
322. Guion, R. M. (1991). *Personnel assessment, selection, and placement* In MD Dunnette & LM Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2,(pp. 327-398). Palo Alto.
323. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250-279.
324. Hackstone, J. (2017) Type and entrepreneurship. OPP Press.
325. Haeckel, S. H. & Slywotzky A. J. (1999) *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-respond Organizations* Harvard Business Press
326. Hahn, D (1979) *A vállalat, mint rendszer vezetése* 305-323. Bleicher, K. (ed) (1979). *A szervezet mint rendszer.* KJK, Budapest.
327. Halek, M., & Eisenhauer, J. G. (2001). Demography of risk aversion. *Journal of Risk and Insurance*, 68(1), 1-24
328. Hall, C. C., Ariss, L., & Todorov, A. (2007). The illusion of knowledge: When more information reduces accuracy and increases confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *103*(2), 277-290.
329. Hámori, B. (2002). *Érzelemgazdaságtan: a közgazdasági elemzés kiterjesztése*. Kossuth.
330. Hámori, B. (2012). Tanulás és innováció–Elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok (Learning and innovation–Theoretical dilemmas and practical point of views). *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 43(11), 2-18.
331. Hámori, B., Derecskei, A., Hurta, H., Szabó, K., & Tóth, L. (2007). Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 54(6), 579-601.
332. Hankiss, Á (1978) *A bizalom anatómiája*. Magvető kiadó
333. Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(2), 5-30.
334. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 49(2), 149-164.
335. Hansemark, O. C. (2003). Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study. *Journal of economic Psychology*, *24*(3), 301-319.
336. Hansen, E. L., & Bird, B. J. (1997). The stages model of high-tech venture founding: tried but true?. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *22*(2), 111-112.
337. Hardin, R. (1971). Collective action as an agreeable n-prisoners' dilemma. *Systems Research and Behavioral Science*, 16(5), 472-481. In Csontos, L. (ed) (1998) *A racionális döntések elmélete*. Osiris Kiadó, 191-207
338. Harpst, G. (2010) *Vállalkozásból vállalat.* HVG kiadó
339. Harvey, P., Madison, K., Martinko, M., Crook, T. R., & Crook, T. A. (2014). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128-146.
340. Hayashi, A. M. (2001) When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79(2): 59–65.
341. Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American economic review,* 35(4), 519-530.
342. Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(4), 33.
343. Hébert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, *1*(1), 39-49.
344. Hébert, R. F., & Link, A. N. (2006). The entrepreneur as innovator. *The Journal of Technology Transfer*, *31*(5), 589.
345. Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations.* New York: Wiley.
346. Heider, F. & Simmel, M. (1981) *A viselkedés észlelésének kísérleti vizsgálata*. 178–196 In: Csepeli György.(szerk) *A kísérleti társadalom-lélektan főárama*, Gondolat Könyvkiadó
347. Hellmann, T., & Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence. *The journal of finance*, 57(1), 169-197.
348. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.
349. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review,* 46(1), 53-62.
350. Hewstone, M., Stroebe, W., Codol J-P., & Stephenson, G. M. (2007): *Szociálpszichológia*. Akadémia kiadó
351. Hiltunen, E. (2008). The future sign and its three dimensions. *Futures*, 40(3), 247-260.
352. Hisrich, R. D., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575–589.
353. Hisrich, R., & Peters, M. (1991). *Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

354. Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.
355. Hodson, D., & Hodson, J. (1998). From constructivism to social constructivism: A Vygotskian perspective on teaching and learning science. *School Science Review*, *79*(289), 33-41.
356. Hofmeister Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K., & Sas, D. (2015). A magyar kis-és közepes vállalkozások vezetőinek vállalkozói hajlandósága. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(7), 41-51.
357. Hofstätter (1963/1969) *A vezetői szerep és annak hordozói*. 366-383 In: Pataki (1969)(ed) *Csoportlélektan*, Gondolat..
358. Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). *Kultúrák és Szervezetek: Az elme szoftvere.* VHE Kft. Pécs. Eredetileg (2005)*Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
359. Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 35–45.
360. Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
361. Honold, L., & Silverman, R. J. (2002). *Organizational DNA: diagnosing your organization for increased effectiveness*. Davies-Black Pub
362. Hortoványi, L. (2010). Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 41(4), 21-31.
363. Horváth, K. & Szerb, L. (2016) GEM 2015 Magyarország: Vállakozások és vállalkozói ökoszisztéma helyzete 2015-ben. GEM kiadvány Pécsi Tudományegyetem
364. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations*: The GLOBE study of 62 societies. Sage publications
365. Howells, J. (1996). Tacit knowledge. *Technology analysis & strategic management*, *8*(2), 91-106.
366. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
367. Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62 (3) 42-54.
368. Huzsvai L. & Vincze Sz. (2012): *SPSS- könyv.* Seneca Books
369. Hyytinen, A., & Ilmakunnas, P. (2007). What distinguishes a serial entrepreneur?. *Industrial and corporate change,* 16(5), 793-821.
370. Idson, L. C., Chugh, D., Bereby-Meyer, Y., Moran, S., Grosskopf, B., & Bazerman, M. (2004). Overcoming focusing failures in competitive environments. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(3), 159-172.
371. Illés, Bálint Csaba és Dunay, Anna és Tatár, Emese (2012) Lifecycle analysis at small and medium enterprises - theory and practice. In: SMEs' Management in the 21st Century. Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, Czestochowa, pp. 26-40.
372. Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.
373. Isenberg, D. J. (2012). *Introducing the Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Fostering high growth entrepreneurship ecosystems around the world.* Power Point, disponible: http://www.grcc.com/App_Content/media/user_files/InterCity_Visit/2012/Presentations/LenSchlesinger_EcoSystem.pdf
374. Isenberg, D. J. (2014). What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is. *Harvard business review*, (2014, május) https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is
375. Janis, I. L. (1971). Groupthink. *Psychology Today* 5(6): 43–46, 74–76.
376. Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of management review*, 26(3), 397-414.
377. Jensen, M. C. (2008). *Tulajdonosok és menedzserek. A vállalatirányítás természete* (Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms). Budapest, Alinea Kiadó.
378. Johannisson, B., & Wigren, C. (2006). *Extreme entrepreneurs: challenging the institutional framework. Managing Complexity and Change* 156-179 In: Steyaert, C. & Hjorth, D (eds) *Entrepreneurship as social change*. Edward Elgar, Cheltenham,.
379. Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. *Industrial and Commercial Training*, *33*(4), 135-140.
380. Johnson, D. D., Blumstein, D. T., Fowler, J. H., & Haselton, M. G. (2013). The evolution of error: Error management, cognitive constraints, and adaptive decision-making biases. *Trends in ecology & evolution*, *28*(8), 474-481.
381. Jones, O., & Crompton, H. (2009). Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management,* 2(4), 329-351.
382. Jung, C.G. (2011) *Az Archetípusok és a kollektív tudattalan*. Scholar kiadó
383. Kahneman, D. (2013) *Gyors és lassú gondolkodás* HVG kiadó, Budapest.
384. Kahneman, D. & Tversky, A (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, 47(2), 263-291.
385. Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the Psychology of Prediction. *Psychological Review*, 80(4), 237-251.
386. Kahneman, D., & Tversky, A. (1996). On the Reality of Cognitive Illusions. *Psychological Review*, 103(3), 582-591.
387. Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *The journal of economic perspectives*, 5(1), 193-206
388. Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases.* New York: Cambridge University Press
389. Kalkan, M., & Kaygusuz, C. (2012). The psychology of entrepreneurship. 3-26 In: Burger-Helmchen, T. (ed). *Entrepreneurship--Born, Made and Educated*. InTech. New York.
390. Kaplan R. S. & Norton, D.P. (2005) *Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak az immateriális javak pénzügyi eredménnyé*? PANEM
391. Karsai, J. (2015) *Milyen kockázati tőkés a közép-kelet-európai állam?,* IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP - 2015/38, ISBN 978-615-5594-01-4
392. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of management journal*, 15(4), 447-465.
393. Katona, G. (1951) *Psychological analysis of economic behavior*. McGraw-Hill. NewYork.
394. Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of management journal*, 31(2), 257-279.
395. Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1989). An empirical test of a stage of growth progression model. *Management science*, 35(12), 1489-1503
396. Kelley, H. H. (1967). *Attribution theory in social psychology*. 192–238 In Levine, D. (Ed.) *Nebraska symposium on motivation.* (Vol.15). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
397. Kieser, Alfred (1995)(ed) *Szervezetelméletek.* Aula kiadó, Budapest.
398. Kim, B. (2001). Social constructivism. *Emerging perspectives on learning, teaching, and technology*, *1*(1), 16.
399. Kim, M. S., & Hunter, J. E. (1993). Relationships Among Attitudes, Behavioral Intentions, and Behavior A Meta-Analysis of Past Research, Part 2. *Communication research*, 20(3), 331-364.
400. Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of management Journal*, 22(3), 437-457.
401. Kirchhoff, B. A. (1994). *Entrepreneurship and dynamic capitalism: The economics of business firm formation and growth*. ABC-CLIO.
402. Kivlighan Jr, D. M., Li, X., & Gillis, L. (2015). Do I fit with my group? Within-member and within-group fit with the group in engaged group climate and group members feeling involved and valued. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* 19(2), 106.

403. Klein, S. (2001) *Vezetés- és szervezetpszichológia* SHL Hungary, Budapest.
404. Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Number 31 in Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays.
405. Koestler, A (2000) *Szellem a gépben.* Európa kiadó.
406. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* FT press.
407. Koriat, A., Lichtenstein, S., & Fischhoff, B. (1980). Reasons for confidence. *Journal of Experimental Psychology: Human learning and memory*, 6(2), 107-118.
408. Kotter, J.P. (1990), "What leaders really do", *Harvard Business Review*, 68(3),103-112.
409. Koutstaal, W., & Cavendish, M. (2006). Using what we know: Consequences of intentionally retrieving gist versus item-specific information. *Journal of experimental psychology. Learning, memory, and cognition*, *32*(4), 778-791.
410. Krueger Jr, N. F. (2000). The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence. *Entrepreneurship: Theory and Practice,* 24(3), 5-23.
411. Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of political economy*, 99(3), 483-499.
412. Kuhn, T. S (2000) *A tudományos forradalmak szerkezete* Osiris kiadó, Budapest
413. Kuratko, D. F. (2003). *Entrepreneurship education: Emerging trends and challenges for the 21st century*. 1–39 In: Coleman Foundation White Paper Series for the United States Association of Small Business and Entrepreneurship Muncie, IN: College of Business, The Entrepreneurship Program, Ball State University.
414. Kuratko, D. F. (2007) Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 13, 1–11.
415. Kvale, S. (2005). *Az interjú. Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba*. Jószöveg műhely, Budapest.
416. Kwon, S. W., & Arenius, P. (2010). Nations of entrepreneurs: A social capital perspective. *Journal of Business Venturing*, *25*(3), 315-330.
417. Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of personality and social psychology*, 32(2), 311.
418. Lazear, E. P. (2004). Balanced skills and entrepreneurship. *The American Economic Review*, *94*(2), 208-211.
419. Leavitt, K., Reynolds, S. J., Barnes, C. M., Schilpzand, P., & Hannah, S. T. (2012). Different hats, different obligations: Plural occupational identities and situated moral judgments. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1316-1333.
420. Lerner, M. J., & Miller, D. T. (1978). Just world research and the attribution process: Looking back and ahead. *Psychological bulletin*, 85(5), 1030.
421. Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
422. Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and individual differences,* 63, 58-63.
423. Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(2), 317-350
424. Levin, I. P., Gaeth, G. J., Schreiber, J., & Lauriola, M. (2002). A new look at framing effects: Distribution of effect sizes, individual differences, and independence of types of effects. *Organizational behavior and human decision processes,* 88(1), 411-429.
425. Lewin, K. (1972a) *A mezőelmélet és a kísérlet a szociálpszichológiában* 273-306 In: Lewin, K.(1972) *A mezőelmélet a társadalomtudományban.* Gondolat.
426. Lewin, K. (1972b) *A viselkedés és a fejlődés mint az össz-szituáció függvénye* 413-498 In: Lewin, K. (1972) *A mezőelmélet a társadalomtudományban.* Gondolat.
427. Lichtenstein, B. B., Carter, N. M., Dooley, K. J., & Gartner, W. B. (2007). Complexity dynamics of nascent entrepreneurship. *Journal of Business Venturing,* 22(2), 236-261.
428. Lichtenstein, S., Fischhoff, B., & Phillips, L. D. (1977). *Calibration of probabilities: The state of the art.* 275-324. In *Decision making and change in human affairs* Springer Netherlands.
429. Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58.
430. Lippitt, G. L., & Schmidt, W. H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*. 45(6), 102-112.
431. Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (2003). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069-1086.
432. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist,* 57(9), 705-717.
433. Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological bulletin*, 127(2), 267-286.
434. Lopes, L. L. (1987). Between hope and fear: The psychology of risk. *Advances in experimental social psychology*, 20, 255-295.
435. Lord, C. G., Ross, L., & Lepper, M. R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of personality and social psychology*, 37(11), 2098-2109.
436. Lorsch, J. W. (1977). Organization design: A situational perspective. *Organizational dynamics*, 6(2), 2-14.
437. Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of management*, 14(2), 139-161.
438. Lucas, R. E., (1988) 'On the Mechanics of Economic Development', *Journal of Monetary Economics* 22(1), 3–42.
439. Lukovszki, L. (2011). Vállalkozói személyiségjegyek - avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány/Budapest Management Review,* 42(11).
440. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, *21*(1), 135-172.
441. MacMillan, I. C., Zemann, L., & Subbanarasimha, P. N. (1987). Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process. *Journal of business venturing*, 2(2), 123-137.
442. Magos, A. & Németh, G. (2014) Vállalkozói kultúra fejlesztés nagyban. 359-368 (Lukovics M. – Zuti B. (szerk.). *A területi fejlődés dilemmái.* SZTE GTK, Közgazdaságtani Doktori Iskola, Szeged
443. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, *80*(5), 86-92.
444. Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal,* 13(5), 363-380.
445. Malik, F. (1984).*Strategie des Managements komplexer Systeme*, Haupt, Bern, Stuttgart.
446. Mantere, S., Aula, P., Schildt, H., & Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473.
447. March, J. G. (2003). Understanding organizational adaptation. Paper presented at the Budapest University of Economics and Public Administration, April 2.
448. Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of personality and social psychology*, 3(5), 551-558
449. Márkus, G. & Szerb, L. (2014) GEM 2014 Magyarország: Lassan emelkedő pályán. GEM reportok sorozat
450. Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224-253
451. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
452. Mathias, B. D., & Williams, D. W. (2017). The impact of role identities on entrepreneurs' evaluation and selection of opportunities. *Journal of Management*, 43(3) 892-918
453. Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of management journal*, 35(4), 828-847

454. McClelland, D.C. (1973), "Testing for competency rather than intelligence", *American Psychologist*, 28(1), 1-40.
455. McClelland, D.C. (1998), "Identifying competencies with behavioral event interviews", *Psychological Science*, 9(5), 331-40.
456. McGuire, J. W. (1971) *A vállalkozói magatartás elméletei.* Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, eredetileg: *Theories of Business Behavior*, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ. 1964.
457. McKelvey, B. (2004). Toward a complexity science of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 313-341.
458. McKenzie, B., Ugbah, S. D., & Smothers, N. (2007)." Who Is an Entrepreneur?" Is It Still the Wrong Question?. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13(1), 23.
459. McMahon, R. G. (1998). Stage models of SME growth reconsidered. *Small Enterprise Research*, 6(2), 20-35.
460. McMullen, J. S., & Dimov, D. (2013). Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1481-1512.
461. McMullen, J. S., & Kier, A. S. (2017). You don't have to be an entrepreneur to be entrepreneurial: The unique role of imaginativeness in new venture ideation. *Business Horizons*, 60(4), 455-462
462. McMullen, J. S., Wood, M. S., & Palich, L. E. (2014). *Entrepreneurial cognition and social cognitive neuroscience. Handbook of entrepreneurial cognition,* 316-363. In: Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., & Randolph-Seng, B. (Eds.) *Handbook of Entrepreneurial Cognition*, Edward Elgar, Northampton, MA,.
463. Mead, G.H. (1973) *A pszichikum, az én és a társadalom*, Gondolat, Budapest, eredetileg (1934): *Mind, Self and Society*. University Press. Chicago.
464. Mérei, F (1969) Az együttes élmény 346-365 magyarul In: Pataki, F (ed)(1969) *Csoportlélektan* Gondolat
465. Mérő, L. (1996) *Mindenki másképp egyforma.* Tericum Kiadó, Budapest.
466. Mérő, L. (2001) *Új észjárások.* Tericum Kiadó, Budapest.
467. Mérő, L. (2007) *A pénz evolúciója*. Tericum Kiadó, Budapest.
468. Merton, R. K. (1957). Priorities in scientific discovery: a chapter in the sociology of science. *American sociological review*, *22*(6), 635-659.
469. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363
470. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
471. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
472. Miller, D. (1992). The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall. *Business Horizons*, 35(1), 24-35.
473. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science,* 30(10), 1161-1183.
474. Miner, J. B. (1996). *The 4 routes to entrepreneurial success*. Berrett-Koehler Publishers.
475. Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3) 5-16.
476. Mintzberg, H., (2005). *Stratégiai szafari.* HVG kiadó.
477. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.
478. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 21(2) 246-275
479. Mishra, C. (2017). Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(4), Retrieved 26 Nov. 2017, from doi:10.1515/erj-2017-0112
480. Mitchell, J. R, & Shepherd, D. A. (2012). Capability Development and Decision Incongruence in Strategic Opportunity Pursuit. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *6*(4), 355-381.
481. Mitchell, J. R., Friga, P. N., & Mitchell, R. K. (2005). Untangling the intuition mess: Intuition as a construct in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 653-679.
482. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
483. Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *31*(1), 1-27.
484. Mitchell, R. K., Mitchell, J. R., & Smith, J. B. (2008). Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 225-242.
485. Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, *16*(2), 92-111
486. Moore, C. F. (1986, August). Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol.1986(1) 66-70). Academy of Management.
487. Moore, G., & Davis, K. (2004). Learning the silicon valley way. In: *Building high-tech clusters: Silicon Valley and beyond*, 7-39.
488. Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698-723.
489. Moreno, J.L. & Moreno, Z. (1969) *Szociometria és Mikroszociológia* 87-97. magyarul In: Pataki, F (ed)(1969) *Csoportlélektan* Gondolat
490. Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. *Organization Science*, *9*(6), 625-643.
491. Mullainathan, S. & Shafir E. (2014) *A szűkösség pszichológiája*. HVG Kiadó
492. Nadler, D. A. (2006). *The congruence model of change*. 252-262 In: Gallos, J. V. (ed) (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader (Jossey-Bass business & management series)*. Jossey Bass Incorporated.
493. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*. 9(2), 35-51
494. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive 3*(3) 194-204.
495. Nadler, D. A., Shaw, R. B & Walton A. E. (1994) *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation.* San Francisco: Jossey-Bass.
496. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
497. Naman, J.L. & Slevin, D. P. (1993) Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2) 137-153
498. Naudé, W. (2013). *Entrepreneurship and economic development: Theory, evidence and policy*. Research Paper
499. Nelson, T. (2003). The persistence of founder influence: Management, ownership, and performance effects at initial public offering. *Strategic Management Journal,* 24(8), 707-724.
500. Németh, G (2004) *A szervezeti kultúra hatása a szervezeti teljesítményre* TDK tanulmány (kutatási tanulmány; BME TDK I. helyezett)
501. Németh, G (2009) *Changing the mindset of the entrepreneur – Non Conventional Organizations* 947-951. Erdei Ferenc Science Conference Book
502. Németh, G (2011) *It is so hard to learn.* 363-366. Erdei Ferenc Science Conference Book
503. Németh, G (2012) *Impossibility of attaining the perfect performance*. 15-24. VIKEN Conference Book

504. Németh, G (2015) Entrepreneurial culture in Hungary – the hype of start-ups *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat* 7/1-2 (18-19) 7-13
505. Németh, G (2016). *Változásmenedzsment* 350-373 In Poór, J. (ed) *Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv*. Akadémia Kiadó
506. Németh, G (2017) In search of non conventional organizations. In fact, what we are looking for? *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat* 9(1) 15-23.
507. Németh, G. (2007) *Patterns of Business* 295-299. Behaviour 6th international conference of PhD students
508. Németh, G. (2008) *Corporate Abilities* 173-186. FIKUSZ 2008 (Symposium for Young Researcher) lektorált konferencia kiadvány
509. Németh, G. (2013) *Our Self-Serving Biases.* 531-535 Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia I. kötet
510. Németh, G. & Gyulay, T., (2003). A szervezeti kultúra szerepe egyesülési és felvásárlási folyamatokban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 34 (7-8). 39-49
511. Németh, G. & Kis-Tamás, L. (2016) What qualities are needed for becoming a successful entrepreneur? Analysing entrepreneurs' personality. *Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat* 8/2.(23) 146-153.
512. Németh, G. & Magos, A. (2015) *Kisvállalkozók buktatói*. 140-144. II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia. I. kötet.
513. Németh, G., Kis-Tamás, L., Virág, I., Bodor, P., Kisházy, G., Rabi, S. Szirmai, P. (kiadás alatt) CoVa szervezeti modell és szervezeti életciklus javaslat. A szerda© kutatás eredményei
514. Newcomb, T. M. (1978). The acquaintance process: Looking mainly backward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(10), 1075-1083.
515. Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological review,* 91(3), 328-346.
516. Nicholson, L., & Anderson, A. R. (2005). News and nuances of the entrepreneurial myth and metaphor: Linguistic games in entrepreneurial sense-making and sense-giving. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 153-172.
517. Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm—The problem-solving perspective. *Organization science,* 15(6), 617-632.
518. Nightingale, P. (2015). Schumpeter's theological roots? Harnack and the origins of creative destruction. *Journal of Evolutionary Economics*, *25*(1), 69-75.
519. Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel psychology,* 39(3), 497-523.
520. Nofsinger, J. (2008): *The Psychology of Investing*, 3rd edition, Pearson education, New Jersey.
521. Nohria, N., Joyce, W. & Roberts, B. (2003) What really works. *Harvard Business Review*, 81(7) 43-52.
522. Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
523. Nonaka, I. (1994), ``A dynamic theory or organisational knowledge creation'', *Organisation Science*, 5(1), 14-37.
524. Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
525. North, D. C. & Thomas, R. P.(1973) *The Rise of the Western World: A New Economic History*, Cambridge, U.K.: University Press
526. North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
527. Noszkay, E. (1997) *Miért éppen az ezredfordulóra? – avagy hazai vállalkozások a férfikor küszöbén*. In: Elméleti és Gyakorlati kihívások az ezredforduló gazdaságában. Konferencia. Lillafüred: Miskolci Egytem.
528. Noszkay, E. (2007). Nvos (Networked Virtual Organisations) and Other Forms of Networks Small and Medium-Sized Enterprises in the Web of New Cooperation Forms. *Theory, Methodology, Practice*, 4(1), 61-66.
529. Noszkay, E. (2009). *Változás-és válságmenedzsment az alapoktól.* N&B Kiadó
530. Noszkay, E. (2011) *"Nincs királyi út!..." KKV-kihívások és lehetséges válaszok a mélyülő gazdasági válság idején*. In AGTEDU tudományos konferencia kiadványa (lektorált) 22-28.
531. Noszkay, E. (2017) Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* 48(5)64-72.
532. O'Brien, J., & Folta, T. (2009). Sunk costs, uncertainty and market exit: A real options perspective. *Industrial and Corporate Change*, 18(5), 807-833.
533. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
534. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28(1), 185-206.
535. Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Salmela-Aro, K. (2017). Entrepreneurship as a twenty-first century skill: entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood. *Small Business Economics*, 48(3), 487-501.
536. Parfenova, A., & Mikneus, S. (2012). *Surviving Death Valley: A How-To Guide on Success for Small Ventures.* Umeå School of Business and Economics
537. Pataki B. (1999) *Technológiaváltások menedzselése – a változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén.* Műszaki Könyvkiadó
538. Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of management review*, 21(2), 492-528.
539. Penrose, E. T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. The *American Economic Review*, 42(5), 804-819.
540. Penrose, E. T.(1959) *The theory of the growth of the firm*. Basil Baxwell Publisher, Oxford
541. Peter, L. J. & Hull, R (1989) *A Péter-elv, avagy miért fordulnak mindig rosszra a dolgok?* Kossuth kiadó
542. Peteraf, M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resourcebased view. *Strategic Management Journal*. 14(3), 179-191.
543. Peters, T. J & Waterman, R. H. (1986) *A siker nyomában* KJK, 1986. eredetileg: /In search of excelence - Harper and Row NYC 1982./
544. Petty, R., & Cacioppo, J. (2012). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. Springer Science & Business Media.
545. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of Organisations*. NY
546. Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur.* Harper&Row
547. Pohl, R (ed)(2004) *Cognitive Illusions: A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*. Psychology press, Hove.
548. Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Anchor. Garden City, NY.
549. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress.
550. Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press.
551. Porter, M. E. (2006) *Versenystratégia* Akadémia Kiadó *eredetileg: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, NY,
552. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
553. Poutziouris, P., Chittenden, F., Michaelas, N., & Oakey, R. (2000). Taxation and the performance of technology based small firms in the UK. *Small Business Economics*, 14(1), 11-36.
554. Proeger, T., & Meub, L. (2014). Overconfidence as a social bias: Experimental evidence. *Economics Letters*, *122*(2), 203-207.
555. Quinn, J. B. (1992). The intelligent enterprise a new paradigm. *The Academy of Management Executive*, 6(4), 48-63.
556. Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary

evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
557. Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology,* 48(4), 887-910.
558. Rabin, M. (2008) Pszicológia és közgazdaságtan. Aliena-Rajk L. Szakkollégium.
559. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
560. Randolph-Seng, B., Mitchell, J. R., & Mitchell, R. K. (2014). Introduction: historical context, present trends, and future directions in entrepreneurial cognition research. 1-60 In: Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., & Randolph-Seng, B. (Eds.) *Handbook of Entrepreneurial Cognition.* Edward Elgar, Northampton, MA,.
561. Randolph-Seng, B., Williams Jr, W. A., & Hayek, M. (2014). Entrepreneurial self-regulation: Consciousness and cognition. 132-153. In: Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., & Randolph-Seng, B. (Eds.) *Handbook of Entrepreneurial Cognition*, Edward Elgar, Northampton, MA,.
562. Rappaport, A. (2002). *A tulajdonosi érték.* Budapest, Alinea Kiadó.
563. Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 101-142.
564. Rauch, A., & Frese, M., (2007) Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis of the relationship between business owners' personality characteristics and business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 16(4), 353–385.
565. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, *53*(1), 54-74.
566. Reynolds, P. D., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E., & Hay, M. (2002). Global entrepreneurship monitor gem 2001 summary report. *London Business School and Babson College*.
567. Ries, E. (2013) *Lean Startup.* HVG Könyvek, Budapest.
568. Riester, W. F. (1966). Organization and Cybernetics. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, *18*(6), 321-340.
569. Robbins, P., & Aydede, M. (Eds.). (2009). *The Cambridge handbook of situated cognition*. Cambridge: Cambridge University Press.
570. Rodrigues, R. G., Dinis, A., do Paço, A., Ferreira, J., & Raposo, M. (2012). *The effect of an entrepreneurial training programme on entrepreneurial traits and intention of secondary students.* 77-92. In: Burger-Helmchen, T. (ed). *Entrepreneurship - Born, made and educated*,
571. Romanelli, E. (1989). Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quaterly*, 34(3), 369-387.
572. Ross, L. (1977). *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process.* 173-220.I n: Berkowitz, L. (ed) *Advances in experimental social psychology*, 10, NY: Academic Press.
573. Ross, L., Lepper, M. R., & Hubbard, M. (1975). Perseverance in self-perception and social perception: Biased attributional processes in the debriefing paradigm. *Journal of personality and social psychology*, 32(5), 880-892
574. Rubenson, G. C., & Gupta, A. K. (1992). Replacing the founder: Exploding the myth of the entrepreneur's disease. *Business Horizons*, 35(6), 53-57.
575. Ryan, G., Emmerling, R.J. and Spencer, L.M. (2009), "Distinguishing high performing European executives: the role of emotional, social and cognitive competencies", *Journal of Management Developmen*t, 28 (9), 859-75.
576. Ryan, G., Spencer, L. M., & Bernhard, U. (2012). Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *19*(1), 90-103.
577. Sá, W. C., West, R. F., & Stanovich, K. E. (1999). The domain specificity and generality of belief bias: Searching for a generalizable critical thinking skill. *Journal of educational psychology*, 91(3), 497.
578. Sahut, J. M., & Peris-Ortiz, M. (2014). Small business, innovation, and entrepreneurship. *Small Business Economics*, *42*(4), 663-668.
579. Sajtos, L. & Mitev, A. (2007) *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Aliena
580. Salgado-Banda, H. (2005). Entrepreneurship and Economic Growth: An Empirical Analysis. *Research Paper* (1-46). Mexico City: Banco de Mexico.
581. Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of risk and uncertainty*, 1(1), 7-59.
582. Sánchez G. J. C. (2014). Cognitive scripts and entrepreneurial success. *Universitas Psychologica*, *13*(1), 331-332.
583. Sánchez, G. J. C. (2012). Entrepreneurial intentions: The role of the cognitive variables. 27-50. In: Burger-Helmchen, T. (ed). *Entrepreneurship--Born, Made and Educated*. InTech. NY.
584. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review,* 26(2), 243-263.
585. Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. 141-160. In Acs & Audretsch (eds) *Handbook of entrepreneurship research*. Springer US.
586. SBA Factsheets (2016) letölthető: http://www.veszpremikamara.hu/upload/veszpremikamara/hungary-2016-sba-fact-sheet.pdf
587. Schachter, S. (1951). Deviation, rejection, and communication. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(2), 190
588. Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice-Hall
589. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist* 45,(2)109-119
590. Schein, E. H. (1993). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass SF.
591. Scherer, F. M. (1991). *Changing perspectives on the firm size problem. Innovation and technological change: An international comparison*, 24-38. Univ of Michigan Press
592. Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, 48(4), 747-773.
593. Schneider, J. W. (1985). Social problems theory: The constructionist view. *Annual review of sociology,* 11(1), 209-229.
594. Schon, D. A. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard business review*, 41(2), 77-86.
595. Schultz, T. W. (1975). The value of the ability to deal with disequilibria. *Journal of economic literature*, *13*(3), 827-846.
596. Schultz, T. W., (1980) 'Investment in Entrepreneurial Ability', *Scandinavian Journal of Economics* 82(4), 437–448.
597. Schumacher, E. F. (1991). *A kicsi szép*. Katalizátor Könyvkiadó kft..
598. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. NY: Harper.
599. Schumpeter, J. A. (1980) A gazdasági fejlődés elmélete. KJK eredetileg: *Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1934.
600. Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic management journal,* 5(2), 111-128.
601. Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of management studies,* 25(1), 41-55.
602. Scitovsky, T. (1990) *Az örömtelen gazdaság*. KJK
603. Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long range planning,* 20(3), 45-52.
604. Seale, C. (2002). Quality issues in qualitative inquiry. *Qualitative Social Work,* 1(1), 97-110.
605. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretati*on Evanston, IL: Row Peterson
606. Semin, G. R., & Smith, E. R. (2013). Socially situated cognition in perspective. *Social Cognition*, *31*(2), 125-146.
607. Senge, P. M. (1996) The ecology of leadership. *Leader to leader*, *1996*(2), 18-23.
608. Senge, P. M. (1998) *Az ötödik alapelv* HVG Kiadó, Budapest,

609. Serfas, S. (2011). *Cognitive Biases in the Capital Investment Context. Theoretical Considerations and Empirical Experiments on Violations of Normative Rationality*. Gabler Research
610. Shane, S. A. (1992). Why do some societies invent more than others?. *Journal of Business Venturing*, 7(1), 29-46.
611. Shane, S. A. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
612. Shane, S. A. (2008). *The illusions of entrepreneurship: The costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*. New London, CT: Yale University Press.
613. Shane, S.A. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
614. Shane, S.A., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2012). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
615. Shanteau, J. (1992). Competence in experts: The role of task characteristics. *Organizational behavior and human decision processes*, 53(2), 252-266.
616. Shapero, A., & Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. 72-90 In Kent, C., Sexton, D., & Vesper, K. (eds) *Encyclopedia of Entrepreneurship* Englewood cliffs, NJ.
617. Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 23-45.
618. Shearer, C. S., Hames, D. S., & Runge, J. B. (2001) How CEOs influence organizational culture following acquisitions. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(3), 105–113.
619. Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 11-46.
620. Sherif, M. (1973) *Normaképződés csoport-szituációban. In:* Hunyady, György (szerk) *Szociálpszichológia* Gondolat,
621. Sherif, M. & Sherif C. W.(1969) *Research on intergroup Relations*. In: Pataki, F (ed)(1969) *Csoportlélektan* Gondolat 387-412 eredetileg: In (1965) Klineberg & Christie (eds) *Perspectives in Social Psychology* – magyarul
622. Siegel, S. (1961). Decision making and learning under varying conditions of reinforcement. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 89(1), 766-783
623. Sim, E. W., Griffin, A., Price, R. L., & Vojak, B. A. (2007). Exploring differences between inventors, champions, implementers and innovators in creating and developing new products in large, mature firms. *Creativity and innovation management,* 16(4), 422-436.
624. Simon, H. A. (1959) Theories on Decision-Making in Economics and Behavioral Sciences. *The American Economic Review*. 49(3) 274.
625. Simon, H. A. (1973). The structure of ill structured problems. *Artificial intelligence,* 4(3-4), 181-201.
626. Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior* (3rd ed.), The Free Press, NY
627. Simon, H. A. (1982) *Korlátozott racionalitás*. KJK
628. Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of business venturing*, 15(2), 113-134.
629. Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1984). Behavioral decision theory perspectives on risk and safety. *Acta psychologica*, 56(1), 183-203.
630. Smith, A (1776/1959) *The Wealth of Nations*. Akadémia Kiadó, Budapest
631. Smith, E. R., & Semin, G. R. (2004). Socially situated cognition: Cognition in its social context. *Advances in experimental social psychology*, 36, 53-117.
632. Smith, E. R., & Semin, G. R. (2007). Situated social cognition. *Current Directions in Psychological Science,* 16(3), 132-135.
633. Smith, E.R. & Mackie, D. M. (2004) *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
634. Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of management Journal*, 28(4), 799-820.
635. Snyder, M. (1984). When belief creates reality. *Advances in experimental social psychology*, *18*, 247-305.
636. Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance.* John Wiley & Sons.
637. Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic management journal*, 17(S2), 5-9.
638. Stam, E., & van Stel, A. (2011). Types of entrepreneurship and economic growth. 78-95. In: Szirmai, A., Naudé, W. Goedhuys, M. (eds) *Entrepreneurship, innovation, and economic development*. Oxford Univ Press
639. Stanovich, K.E., & West, R.F. (2002). *Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate?* In T. Gilovich, D. W. Griffin, & D. Kahneman (Eds.) *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (421-440). New York: Cambridge University Press.
640. Stanworth, J. and Gray, C. (eds) (1991) *Bolton 20 Years On: The Small Firm in the 1990s,* Paul Chapman Publishing, London.
641. Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of management Review*, 6(4), 577-587.
642. Steiner, I. D. (1972) *Group Proccess and Productivity.* Academic Press, NY
643. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal,* 11(5), 17-27
644. Stewart Jr, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, *86*(1), 145.
645. Stiglitz, J. E. (1989). Markets, market failures, and development. *The American Economic Review*, 79(2), 197-203.
646. Stiglitz, J. E., & Greenwald, B. C. (2014). *Creating a learning society: A new approach to growth, development, and social progress.* Columbia University Press.
647. Storey, D. J. (1991) "The Birth of New Firms – Does Unemployment? A Review of the Evidence," *Small Business Economics*, 3(3) 167-178.
648. Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.
649. Studholme, N. E. (2014). *Silicon Valley Startup Companies: A Question of Culture. CMC* Senior Theses. 962.
650. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
651. Suresh, J. & Ramraj, R. (2012) Entrepreneurial Ecosystem: Case study on the Influence of Enviromental Factors on Entrepreneurial Success. *European Journal of Business and Management.* 4(16), 95-101
652. Szántó, Z. (1998). A *racionális döntések elméletén nyugvó társadalomtudomány* 7-24. In Csontos, L. (ed) *A racionális döntések elmélete*. Osiris Kiadó.
653. Szathmári, E., Varga, Z., Molnár, A., Németh, G. & Kiss, O. (megjelenés alatt): Critical competencies in early-stage startups - Towards a startup-focused behavioral competency model. *Manuscript in press*
654. Szegedi, Z (2016) Növekedés a „semmiből". *Figyelő* 59(33) 32.
655. Szerb, L. (2003). *The changing role of entrepreneur and entrepreneurship in network organisations.* 81-95. In: Lengyel I (ed) *Knowledge transfer, small and medium-sized enterprises, and regional development in Hungary*,
656. Szerb, L., & Bugár, G. (2015). Informális befektetési hajlandóság és döntéshozatal a magyar lakosság körében. *Közgazdasági szemle*, 62(4), 356-378.
657. Szerb, L., & Lukovszki, L. (2013). Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a GUESSS-felmérés adatai alapján-Kik is akarnak ténylegesen vállalkozni? *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 44(7-8), 30-40.

658. Szerb, L., Komlósi, É., & Varga, A. (2017). Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon: Az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák. *Közgazdasági Szemle/Economic Review*, 64(5), 476-506
659. Szirmai, P & Németh, G (2005) *A vállalkozói magatartások (Characteristics of Business Behaviour… when development is needed).* 49-54. MABEC Conference book
660. Szirmai, P (2002) *Kisvállalkozások fejlıdési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai* (összefoglaló). Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigaz- gatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.
661. Szokolszky, Á. (2004). *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris Kiadó, Budapest,
662. Szőnyi, A. J. & Steinhoff, D. S. (1989) *Kisvállalkozások menedzselésének alapjai.* Park kiadó, Budapest
663. Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. 276-293 In Jost, J. T. & Sidanius, J. (Eds) *Political psychology: Key readings*. Psychology Press NY
664. Taleb, N. N. (2012). *A fekete hattyú: avagy a legváratlanabb hatás.* Gondolat.
665. Tatár, Emese és Törőné Dunay, Anna és Vigh, Krisztina és Illés, Bálint Csaba (2012) Lifecycle model theories in practice – a management tool for small and medium enterprises. In: *Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012*: Volume I. Rosental Kft, Gödöllő, pp. 77-83.
666. Taylor, S. E., & Fiske, S. T. (1975). Point of view and perceptions of causality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(3), 439-445.
667. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
668. Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), pp. 509-533.
669. Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization,* 1(1), 39-60.
670. Thaler, R. H. (2016) *Rendbontók* HVG kiadó
671. Thaler, R. H., & Johnson, E. J. (1990). Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice. *Management science*, 36(6), 643-660.
672. Thaler, R. H., & Shefrin, H. M. (1981). An economic theory of self-control. *Journal of political Economy*, 89(2), 392-406.
673. Thiel, P. & Masters, B. (2015) Nulláról az egyre. GABO kiadó.
674. Timmons, J. A., Smollen, L. E., & Dingee, A. L. (1977) *New venture creation*. Homewood, IL: Irwin.
675. Timmons, J. A., Spinelli, S (2003) *New Venture Creaton: Entrepreneurship for 21st Century* McGraw-Hill.
676. Toffler, A. (1980). *The third wave.* New York: William Morrow and Company.
677. Toffler, A. (1990a). *Future shock*. Bantam.
678. Toffler, A. (1990b). *Powershift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*. Bantam Books.
679. Torgersen, P.E. & Weinstock, I.T.(1979) *A vezetés – integrált felfogásban*. KJK, Budapest.
680. Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.
681. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
682. Tushman, M. L. (1978). Technical communication in R & D laboratories: The impact of project work characteristics. *Academy of Management Journal*, 21(4), 624-645.
683. Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of management review*, 3(3), 613-624
684. Tversky, A. & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological bulletin*, 76(2), 105.
685. Tversky, A. & Kahneman, D. (1973) Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232.
686. Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, *185*, 1124-1131.
687. Tversky, A. & Kahneman, D. (1981) The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science* 211, 453-458.
688. Tversky, A. & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*, 59(4), S251-S278.
689. Tversky, A. & Kahneman, D. (1992). Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297-323.
690. Tyebjee, T. T., & Bruno, A. V. (1984). A model of venture capitalist investment activity. *Management science*, 30(9), 1051-1066.
691. U.S. Small Business Association. (2014, March). Frequently asked questions about small business. Retrieved September 20, 2014, from http://www.sba.gov/sites/default/files/FAQ_March_2014_0.pdf
692. Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
693. Urban, B. (2010). *Frontiers in entrepreneurship*. London: Springer.
694. Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 42(1), 35-67
695. Varsányi, J. & Virág, M (1997) *Cégstratégiák* Műszaki kiadó
696. Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.
697. Venkatraman, N., (1989) The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review* 14(3), 423–444.
698. Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2006). Influence of owner-manager-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *7*(1), 33-47.
699. Vesper, K. H. (1980) *New venture strategies.* NJ: Prentice-Hall.
700. Volery, T. (2004). *On field research methods for theory building and testing*. 781-792 In Dana, L. P. (Ed.). (2004). *Handbook of research on international entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
701. Volkova, E. V., & Rusalov, V. M. (2016). Cognitive styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 99, 266-271.
702. von Bertalanffy, Ludwig (1979) *Adalék egy általános rendszertanhoz.* In: Bleicher, K. (ed) *A szervezet mint rendszerszerkesztő*. KJK, Budapest, 35–50.
703. von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior.* Princeton Univ Press
704. von Praag, C. M. (1996) *Determinants of Successful Entrepreneurship,* Amsterdam: Thesis Publishers.
705. von Praag, C. M. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1-17.
706. Vygotsky, L.S. (2000) *Gondolkodás és beszéd* Trezor Kiadó, Budapest *eredetileg (1962) Thought and Language*. Cambridge, MIT Press.
707. Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D. (1984). Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective. *Academy of management review,* 9(4), 670-683.
708. Wason, P. C. (1972) *A gondolkodás*. In: Foss, B. M. (ed)*Új távlatok a pszichológiában*. Gondolat kiadó.
709. Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science*, 14(2), 149-172.
710. Wasserman, N. (2006). Stewards, agents, and the founder discount: Executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal*, 49(5), 960-976.
711. Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R., (1990). *Változás: A problémák keletkezésének és megoldásának elvei.* Gondolat.
712. Weber, M. (1958). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*.
713. Wegner, D. M (2009) *A tudatos akarat illúziója* Kossuth kiadó, Budapest,

714. Wegner, D. M. (2005). *Who is the controller of controlled processes?* 19-36. In: R. Hassin, JS Uleman, & JA Bargh (Eds.), *The new unconscious*. NY:Oxford Univ Press.
715. Weick, C. W., & Eakin, C. F. (2005). Independent inventors and innovation: An empirical study. The International *Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(1), 5-15.
716. Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (Topics in social psychology series).
717. Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review,* 92(4), 548-573.
718. Weir, D., Marsh, C., & Greenwood, W. (2008). *How organisational DNA works*. In: Costanzo, L.A. & Mackay, R. B. (ed) *The Handbook of Research on Strategy and Foresight*, 219-233.
719. Weisbord, M. (2006) *Designing Work: Structure and Process for Learning and Self-Control*. 583-601 In Gallos (ed) *Organization development*: A Jossey-Bass Reader,
720. Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, *13*(1), 27-56.
721. Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., & Binks, M. (2005). Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour and Contributions. *Small Business Economics*, *25*(2), 109-132.
722. Whiteman, W. E. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Army War Coll. Carlisle Barracks PA.
723. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
724. Willard, G. E., Krueger, D. A., & Feeser, H. R. (1992) In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 181-194.
725. Williamson, O. E. (2005). *Transaction cost economics.* 41-65. In Ménard, C., & Shirley, M. M. (Eds.). *Handbook of new institutional economics.* Springer US.
726. Winter, S. G., & Nelson, R. R. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap
727. Wittenbrink, B. (2007). *Measuring attitudes through priming.* 17-58. In: Wittenbrink, B. & Schwarz, N (eds) *Implicit measures of attitudes*. The Guiford Press. NY
728. Woodall, J. (1996). Managing culture change: can it ever be ethical?. *Personnel Review*, *25*(6), 26-40.
729. Worf, B.L. (1956) *Language Thought and Reality* Cambridge, MIT Press.
730. Ye, Q. (2017). Entrepreneurs, Strategy, Venturing Process and Industry Environment: A Configurational Approach to New Venture Emergence. *International Business Research*, 10(3), 148.
731. Zacharakis, A. L., & Meyer, G. D. (2000). The potential of actuarial decision models: can they improve the venture capital investment decision?. *Journal of Business Venturing*, 15(4), 323-346.
732. Zacharakis, A. L., & Shepherd, D. A. (2001). The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 311-332.
733. Zaleznik, A. (1977). "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review* 55, 67–78.
734. Zeigarnik, B. (1927). On the retention of completed and uncompleted activities. *Psychologische Forschung*, *9*, 1-85.
735. Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.
736. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, *13*(3), 339-351.
737. Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, *18*(2), 181-199.

10.14751/SZIE.2018.042

8.1 KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönettel tartozom tanáraimnak, mestereimnek a türelemért és a fáradhatatlan támogató hozzáállásukért.
Rengeteget tanulhattam tőlük, akár az óráikon, akár amikor már velük együtt dolgozhattam valamilyen közös projekten, legyen az kutatás, vagy terepmunka.

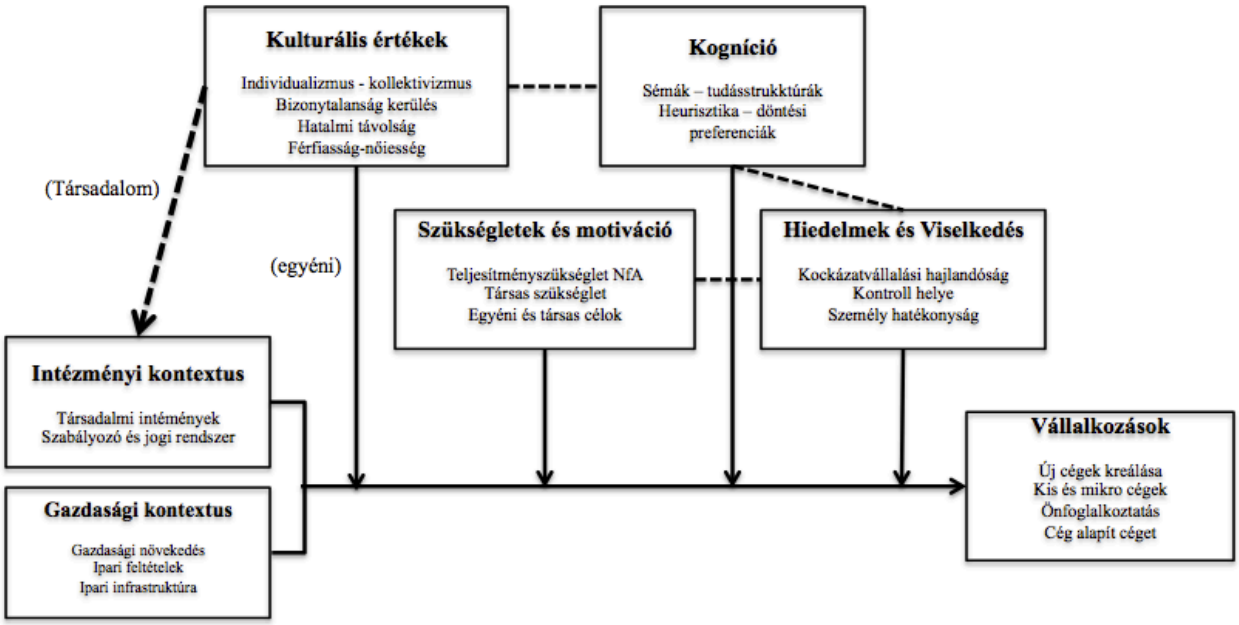
Köszönöm a türelmét és támogatását szüleimnek, akik ahány féle képpen csak lehet támogattak, hogy idáig elérkezhessünk.

Köszönöm Magos Annának, a véghajrában mutatott megértő szeretetét és figyelmét. Nem beszélve a mondataim korrekciójában nyújtott szakmai lektori tevékenységét.

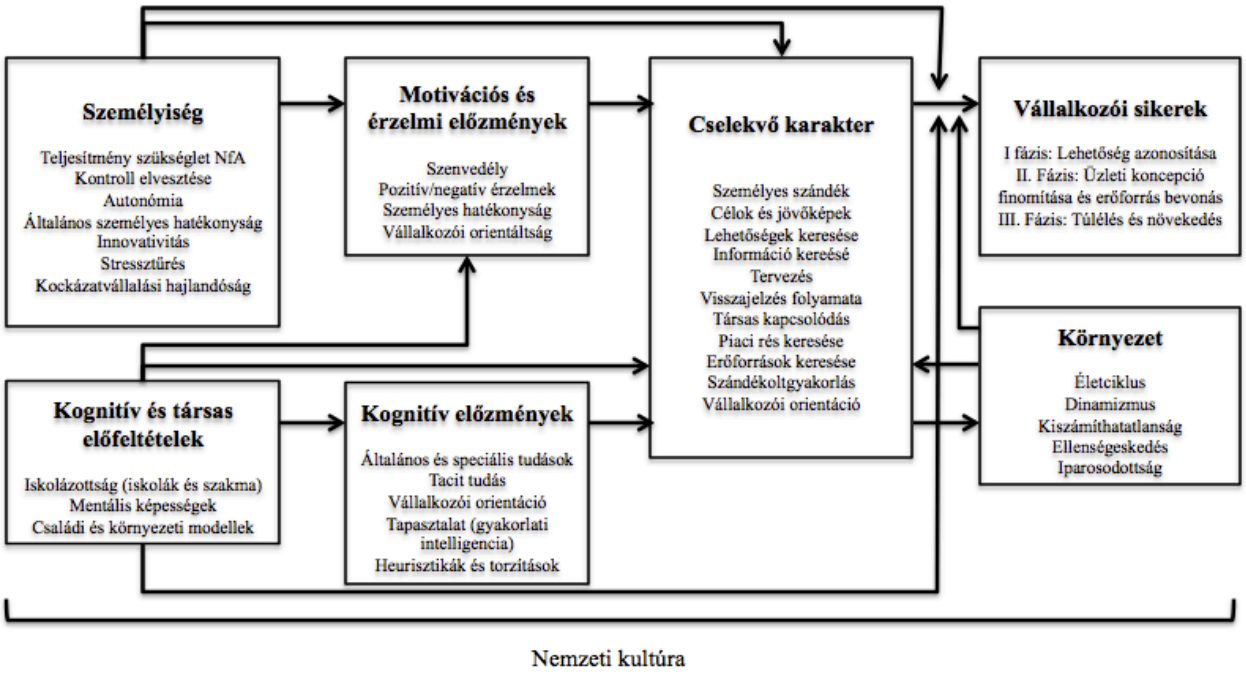
Köszönöm mindenkinek, aki részt vett ezen dolgozat elkészültében, akár az adatfeldolgozásban, vagy adatgyűjtésben, vagy ellenőrző olvasásban. Köszönöm azoknak, akik szakmai lektorként véleményükkel járultak hozzá, hogy a koncepció és a mögöttes indoklási rendszer erősebben és élesebb legyen.
Köszönöm barátaimnak, mestereimnek, akik komolyan elgondolkodtak állításaimon és hasznos tanácsokkal és korrekciós javaslatokkal éltek felém.

Külön köszönöm témavezetőmnek Dr. Noszkay Erzsébet professzor asszonynak, hogy nem adta fel és 10 év után is szóba áll velem, amikorra ez a munka végre elkészült.

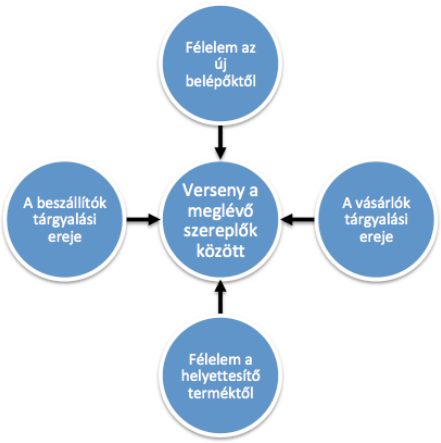
9 MELLÉKLETEK



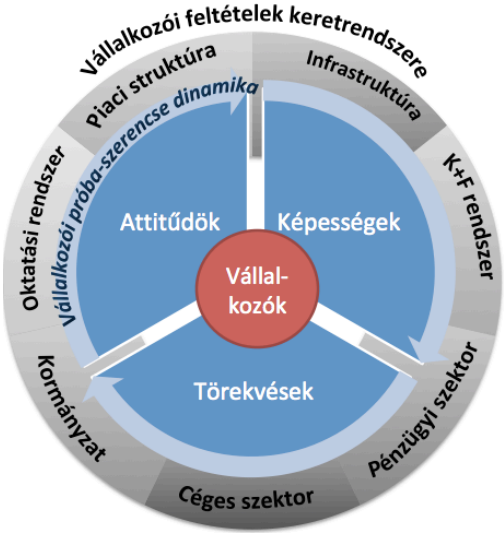
36. Ábra A nemzeti kultúra kapcsolata a vállalkozásokkal forrás: Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002:46) fordította: NGT



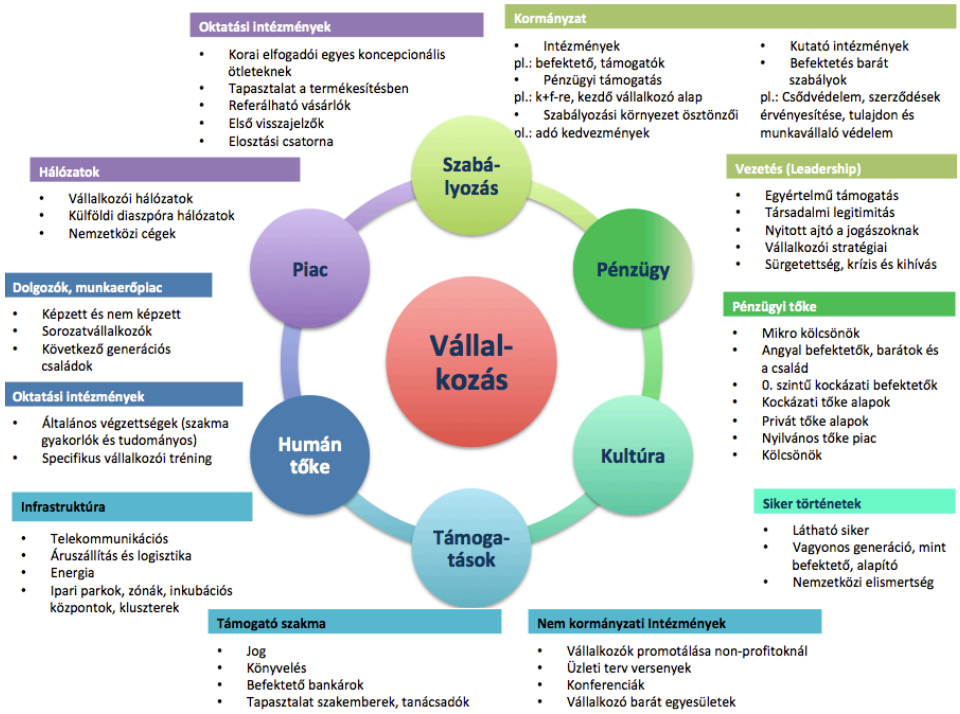
37. Ábra A vállalkozói folyamatra ható jelenségek (Frese 2009 id: Frese és Gielnik 2014:429) fordította: NGT



38. Ábra Az öt erő, amely formálja az ipari versenyt (Porter 2008:27) fordította: NGT



39. Ábra A vállalkozói ökoszisztéma elemei Acs, Z. J., Szerb, L., Autio, E. & Lloyd, A (2017:5) fordította: NGT



40. Ábra A vállalkozói ökoszisztéma elemeinek modellje Isenberg (2012:11) Isenberg©2009, 2010, 2011 fordította: NGT

35. Táblázat NCO-ként azonosított vállalatok, nem teljes felsorolás. A szerző szerkesztése

AirBnB	Google	Mumbai Dabbawala	The Metropolitan Opera
Amazon.com	Grameen Bank	Nine inch Nails	Toyota
Apple	IKEA	Procter and Gamble	UBER
Duolingo	Linux	SETI HOME Program	Wikipedia
Ford	MIT OCW	Southwest Airline	Zappos
			ZARA (Inditex)

36. Táblázat SBA Factsheet 2016 Hungary (2017:2) fordítás: NGT.

Forrás: http://www.veszpremikamara.hu/upload/veszpremikamara/hungary-2016-sba-fact-sheet.pdf letöltés: 2017.október. 30.

Kategória	Vállalkozások darabszáma			Alkalmazottak létszáma			Hozzáadott érték		
	Magyarország		EU28	Magyarország		EU28	Magyarország		EU28
	darabszám	arány	arány	darabszám	arány	arány	Milliár EUR	arány	arány
mikro	489 767	94,1%	92,8%	861 275	34,4%	29,5%	9,60	18,1%	21,2%
kis	25 750	4,9%	6,0%	479 997	19,2%	20,2%	8,60	16,3%	18,0%
közép	4 131	0,8%	1,0%	404 644	16,2%	17,0%	9,50	18,0%	18,2%
KKV szektor	519 648	99,8%	99,8%	1 745 916	69,8%	66,7%	27,70	52,4%	57,4%
nagy	877	0,2%	0,2%	757 678	30,3%	33,2%	25,10	47,5%	42,6%
összesen	**520 525**	**100%**	**100%**	**2 503 594**	**100%**	**100%**	**52,80**	**100%**	**100%**

A táblázatot a DIW Econ a 2015 tényadatok alapján várakozásként fogalmazta meg a 2008-13 Eurostat adatok alapján.

37. Táblázat. GEM kutatás NEC panel HU EFC tényezők összehasonlítása más régiókkal. A szerző szerkesztése

EFC	Tényező vezérelt átlag	Hatékony-ság vezérelt átlag	Innováció orientált átlag	GEM átlag	szuper összes	HU 2016
Vállalkozói pénzügyi lehetőségek	3,9	4	4,5	4,5	4,23	4,5
Kormányzati politikák: támogatás és fontosság	4,7	3,9	4,5	4,5	4,40	3,0
Kormányzati politikák: adók és bürokrácia	4,4	3,6	4,3	4,3	4,15	2,8
Kormányzati Vállalkozói programok	4,4	3,9	4,8	4,8	4,48	3,4
Vállalkozó képzés formális iskolai szinten	2,8	2,9	3,4	3,4	3,13	2,2
Vállalkozó képzés iskolán kívüli formában	4,6	4,5	4,7	4,7	4,63	4,3
K+F transzfer	3,2	3,5	4,4	4,4	3,88	3,8
Kereskedelmi és jogi infrastruktúra	5,1	4,6	5,2	5,2	5,03	4,9
Belső piaci dinamika	4,8	5	4,9	4,9	4,90	5,2
Belső piaci terhek és új piacra lépés	4	4	4,6	4,6	4,30	4,2
Fizikális infrastruktúra	6	6,4	6,8	6,8	6,50	6,9
Kultúra és társas normák	4,5	4,7	4,9	4,9	4,75	3,4

38. Táblázat CBInsight adatok kutatási kritérium táblázatban. A szerző szerkesztése

Probléma terület		Jelenség	Alap ok	Eredmények	Eredmények
Alapítói konfliktus	**A**	konfliktusok		**9**	**2%**
	B	bizalomvesztés			
Termék	**C**	piaci visszautasítás	nincs piac	**93**	**25%**
			piaci ellenállás		
			árazás		
			gyenge termék		

			nincs belépési pont		
			termék időzítés		
			nincs pivotálás		
			rossz lokáció		
			hibás piacra vitel		
			versenytárs kiütötte		
Tervezés/mngm	**D**	nem működik/nincs üzleti modell		**81**	**22%**
	E	elveszett fókusz		**38**	**10%**
	F	Pü probl	cash probléma	**21**	**6%**
			költségügyek		
	G	Jog	jogi probléma	**12**	**3%**
	H	Vezetés	tervezési probléma	**28**	**8%**
			kultúra felépítés		
	I	megvalósítás		**3**	**1%**
	J	HR	nem megfelelő a csapat		
			diszharmónia a csapatban		
	K	változásmngm			
	L	kiégés		**10**	**3%**
	M	szenvedély kérdés	nem volt soha	**4**	**1%**
			eltünt		
vállalkozó/vezető/döntéshozó	**N**	befektető hiány	kompetencia hiány	**17**	**4%**
			gyenge előadó képesség		
			összeférhetetlenség		
	O	összeférhetetlenség problémák		**20**	**5%**
	P	kialakult viselkedési problémák		**3**	**1%**
	Q	gyenge döntések	komplexitás kezelés hiány	**29**	**8%**
	R	rugalmasság kezelés	rugalmas	**5**	**1%**

39. Táblázat CBInsight mod1 adatok AIK elemzés forrás táblázatok. SPSS adattáblák

Anti-image Matrices

ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás		kevés szenvedély	kapcsolatrendszer/tanácsadó hiánya	kiégés
Anti-image Covariance	kevés szenvedély	,961	,010	-,188
	kapcsolatrendszer/tanácsadó hiánya	,010	,998	,041
	kiégés	-,188	,041	,960
Anti-image Correlation	kevés szenvedély	,503[a]	,010	-,196
	kapcsolatrendszer/tanácsadó hiánya	,010	,559[a]	,042
	kiégés	-,196	,042	,503[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

alapítók közötti konfiktus és csapat probléma		nem megfelelő csapat	elveszett fókusz
Anti-image Covariance	nem megfelelő csapat	,998	,044
	elveszett fókusz	,044	,998
Anti-image Correlation	nem megfelelő csapat	,500[a]	,044
	elveszett fókusz	,044	,500[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

tervezés és próbálgatás hiánya		versenytárs kiütötte	gyenge termék	gyenge/nincs üzleti modell	elveszett fókusz	a piaci próbálgatás hiánya	hibázás a piacra vitelben
Anti-image Covariance	versenytárs kiütötte	,964	-,105	,086	,093	,030	,066
	gyenge termék	-,105	,952	,114	-,040	-,106	-,049
	gyenge/nincs üzleti modell	,086	,114	,962	,016	,061	-,087
	elveszett fókusz	,093	-,040	,016	,965	-,130	,087
	a piaci próbálgatás hiánya	,030	-,106	,061	-,130	,928	-,176
	hibázás a piacra vitelben	,066	-,049	-,087	,087	-,176	,945
Anti-image Correlation	versenytárs kiütötte	,517[a]	-,110	,089	,097	,032	,070
	gyenge termék	-,110	,549[a]	,120	-,041	-,113	-,052
	gyenge/nincs üzleti modell	,089	,120	,537[a]	,016	,065	-,092
	elveszett fókusz	,097	-,041	,016	,456[a]	-,138	,091
	a piaci próbálgatás hiánya	,032	-,113	,065	-,138	,506[a]	-,188
	hibázás a piacra vitelben	,070	-,052	-,092	,091	-,188	,461[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

pénz és költekezésproblémája		árazás/költség ügyek	kifutás a kp-ból	befektetőhiány	jogi kihívások
Anti-image Covariance	árazás/költség ügyek	,967	-,107	-,090	,091
	kifutás a kp-ból	-,107	,977	-,090	,004
	befektetőhiány	-,090	-,090	,972	,079
	jogi kihívások	,091	,004	,079	,983
Anti-image Correlation	árazás/költség ügyek	,565[a]	-,110	-,093	,093
	kifutás a kp-ból	-,110	,562[a]	-,092	,004
	befektetőhiány	-,093	-,092	,577[a]	,080
	jogi kihívások	,093	,004	,080	,566[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

40. Táblázat CBInsight mod2 adatok AIK elemzés forrás táblázatok. SPSS adattáblák

Anti-image Matrices

ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás		szenvedély kérdés	kiégés jelensége	rugalmasság kezelés
Anti-image Covariance	szenvedély kérdés	,982	-,129	,018
	kiégés jelensége	-,129	,982	,033
	rugalmasság kezelés	,018	,033	,998
Anti-image Correlation	szenvedély kérdés	,505[a]	-,131	,018
	kiégés jelensége	-,131	,505[a]	,033
	rugalmasság kezelés	,018	,033	,557[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

		konfliktusok	bizalomvesztés	Összeférhetet-lenség problémák	kialakult viselkedési problémák	HR
Anti-image Covariance	konfliktusok	,724	-,179	-,320	,165	,050
	bizalomvesztés	-,179	,878	-,032	,024	-,214
	összeférhetetlenség problémák	-,320	-,032	,656	-,312	,030
	kialakult viselkedési problémák	,165	,024	-,312	,818	-,004
	HR	,050	-,214	,030	-,004	,943
Anti-image Correlation	konfliktusok	,458[a]	-,225	-,464	,214	,060

	bizalomvesztés	-,225	,558[a]	-,042	,029	-,236
	összeférhetetlenség problémák	-,464	-,042	,469[a]	-,426	,038
	kialakult viselkedési problémák	,214	,029	-,426	,378[a]	-,005
	HR	,060	-,236	,038	-,005	,456[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

tervezés és próbálgatás hiánya		nem működik/nincs üzleti modell	jog	vezetés	gyenge döntések
Anti-image Covariance	nem működik/nincs üzleti modell	,971	,046	,148	,029
	jog	,046	,987	,103	-,038
	vezetés	,148	,103	,931	-,175
	gyenge döntések	,029	-,038	-,175	,962
Anti-image Correlation	nem működik/nincs üzleti modell	,527[a]	,047	,155	,030
	jog	,047	,410[a]	,107	-,039
	vezetés	,155	,107	,502[a]	-,185
	gyenge döntések	,030	-,039	-,185	,522[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

pénz és költekezésproblémája		elveszett fókusz jelensége	pénzügyi problémák
Anti-image Covariance	elveszett fókusz jelensége	,985	,119
	pénzügyi problémák	,119	,985
Anti-image Correlation	elveszett fókusz jelensége	,500[a]	,121
	pénzügyi problémák	,121	,500[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

41. Táblázat CBInsight mod3 adatok AIK elemzés forrás táblázatok. SPSS adattáblák

Anti-image Matrices

Alapítói konfliktus		konfliktusok	bizalomvesztés
Anti-image Covariance	konfliktusok	,930	-,245
	bizalomvesztés	-,245	,930
Anti-image Correlation	konfliktusok	,500[a]	-,264
	bizalomvesztés	-,264	,500[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

Tervezés/mngm		nem működik/nincs üzleti modell	elveszett fókusz jelenség e	pénzügyi problém ák	jog	vezetés	HR	változás manage ment	kiégés jelensége	szenvedély kérdés
Anti-image Covariance	nem működik/nincs üzleti modell	,938	-,041	-,128	,064	,159	,073	-,016	,055	,044
	elveszett fókusz jelensége	-,041	,956	,105	,097	-,011	-,045	,052	,025	-,107
	pénzügyi problémák	-,128	,105	,943	-,112	-,094	,017	,037	,055	,013
	jog	,064	,097	-,112	,956	,106	,013	,030	,041	,021
	vezetés	,159	-,011	-,094	,106	,945	-,050	,033	-,033	,063
	HR	,073	-,045	,017	,013	-,050	,959	,004	-,146	,043
	változásmanage ment	-,016	,052	,037	,030	,033	,004	,993	,020	,009
	kiégés jelensége	,055	,025	,055	,041	-,033	-,146	,020	,944	-,127
	szenvedély kérdés	,044	-,107	,013	,021	,063	,043	,009	-,127	,962
Anti-image Correlation	nem működik/nincs üzleti modell	,488[a]	-,043	-,136	,067	,169	,077	-,017	,058	,046
	elveszett fókusz jelensége	-,043	,524[a]	,110	,101	-,012	-,047	,054	,026	-,111
	pénzügyi problémák	-,136	,110	,497[a]	-,117	-,100	,018	,038	,058	,013
	jog	,067	,101	-,117	,504[a]	,112	,013	,031	,043	,022
	vezetés	,169	-,012	-,100	,112	,458[a]	-,052	,034	-,035	,066
	HR	,077	-,047	,018	,013	-,052	,558[a]	,004	-,153	,045

	változásmanagement	-,017	,054	,038	,031	,034	,004	,484[a]	,021	,009
	kiégés jelensége	,058	,026	,058	,043	-,035	-,153	,021	,550[a]	-,133
	szenvedély kérdés	,046	-,111	,013	,022	,066	,045	,009	-,133	,497[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

vállalkozó/vezető/döntéshozó		befektetőhiány jelensége	összeférhetetlenség problémák	kialakult viselkedési problémák	gyenge döntések	rugalmasság kezelés
Anti-image Covariance	befektetőhiány jelensége	,992	-,016	,042	-,039	-,054
	összeférhetetlenség problémák	-,016	,787	-,311	,019	-,249
	kialakult viselkedési problémák	,042	-,311	,818	-,163	,115
	gyenge döntések	-,039	,019	-,163	,962	-,033
	rugalmasság kezelés	-,054	-,249	,115	-,033	,908
Anti-image Correlation	befektetőhiány jelensége	,503[a]	-,018	,046	-,040	-,057
	összeférhetetlenség problémák	-,018	,472[a]	-,388	,022	-,295
	kialakult viselkedési problémák	,046	-,388	,461[a]	-,184	,134
	gyenge döntések	-,040	,022	-,184	,525[a]	-,036
	rugalmasság kezelés	-,057	-,295	,134	-,036	,414[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

42. Táblázat Autospy.io adatok kutatási kritérium táblázatban A szerző szerkesztése

Probléma terület		Jelenség	Alap ok	Eredmények	Eredmények
Alapítói konfliktus	**A**	konfliktusok		**1**	**0%**
	B	bizalomvesztés			
Termék	**C**	piaci visszautasítás	nincs piac	**59**	**28%**
			piaci ellenállás		
			árazás		
			gyenge termék		
			nincs belépési pont		
			termék időzítés		
			nincs pivotálás		
			rossz lokáció		
			hibás piacra vitel		
			versenytárs kiütötte		
Tervezés/mngm	**D**	nem működik/nincs üzleti modell		**50**	**24%**
	E	elveszett fókusz		**18**	**9%**
	F	Pü probl	cash probléma	**8**	**4%**
			költségügyek		
	G	Jog	jogi probléma	**3**	**1%**
	H	Vezetés	tervezési probléma	**3**	**1%**
			kultúra felépítés		
	I	megvalósítás		**24**	**11%**
	J	HR	nem megfelelő a csapat		

			diszharmónia a csapatban		
	K	változásmngm			
	L	kiégés		**1**	**0%**
	M	szenvedély kérdés	nem volt soha	**8**	**4%**
			eltünt		
vállalkozó/vezető/döntéshozó	**N**	befektető hiány	kompetencia hiány	**8**	**4%**
			gyenge előadó képesség		
			összeférhetetlenség		
	O	összeférhetetlenség problémák		**8**	**4%**
	P	kialakult viselkedési problémák		**1**	**0%**
	Q	gyenge döntések	komplexitás kezelés hiány	**10**	**5%**
	R	rugalmasság kezelés	rugalmas	**7**	**3%**
			túl rigid		

43. Táblázat Autospy.io mod1 adatok AIK elemzés forrás táblázatok. SPSS adattáblák

Anti-image Matrices

ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás		kevés szenvedély	kapcsolatrendszer/tanácsadó hiánya	kiégés
Anti-image Covariance	kevés szenvedély	,999	,000	,026
	kapcsolatrendszer/tanácsadó hiánya	,000	,806	-,355
	kiégés	,026	-,355	,805
Anti-image Correlation	kevés szenvedély	,597[a]	,000	,029
	kapcsolatrendszer/tanácsadó hiánya	,000	,500[a]	-,441
	kiégés	,029	-,441	,500[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

alapítók közötti konfiktus és csapat probléma		nem megfelelő csapat	a csapat, vagy befektetővel való diszharmónia
Anti-image Covariance	nem megfelelő csapat	,925	-,253
	a csapat, vagy befektetővel való diszharmónia	-,253	,925
Anti-image Correlation	nem megfelelő csapat	,500[a]	-,273
	a csapat, vagy befektetővel való diszharmónia	-,273	,500[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

termék (nem old meg problémát, gyenge időzítés, piaci igények ignorálása		nincs piaci igény	gyenge marketing	termék időzítés rossz	a vásárlók figyelmen kívül hagyása	rossz lokáció
Anti-image Covariance	nincs piaci igény	,956	,143	,062	-,106	,011
	gyenge marketing	,143	,943	,115	,090	-,112
	termék időzítés rossz	,062	,115	,824	,027	-,335
	a vásárlók figyelmen kívül hagyása	-,106	,090	,027	,974	-,001
	rossz lokáció	,011	-,112	-,335	-,001	,827
Anti-image Correlation	nincs piaci igény	,561[a]	,150	,070	-,109	,012
	gyenge marketing	,150	,441[a]	,131	,094	-,127
	termék időzítés rossz	,070	,131	,476[a]	,030	-,405
	a vásárlók figyelmen kívül hagyása	-,109	,094	,030	,584[a]	-,001
	rossz lokáció	,012	-,127	-,405	-,001	,487[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

tervezés és próbálgatás hiánya		versenytárs kiütötte	gyenge termék	gyenge/nincs üzleti modell	elveszett fókusz	a piaci próbálgatás hiánya	hibázás a piacra vitelben
Anti-image Covariance	versenytárs kiütötte	,960	,030	,138	,098	,049	,109
	gyenge termék	,030	,979	-,049	,006	,048	,117
	gyenge/nincs üzleti modell	,138	-,049	,964	,009	,064	,097
	elveszett fókusz	,098	,006	,009	,978	,046	,109
	a piaci próbálgatás hiánya	,049	,048	,064	,046	,988	,056

Anti-image Correlation	hibázás a piacra vitelben	,109	,117	,097	,109	,056	,953
	versenytárs kiütötte	,423[a]	,031	,143	,101	,051	,114
	gyenge termék	,031	,523[a]	-,050	,007	,049	,121
	gyenge/nincs üzleti modell	,143	-,050	,480[a]	,009	,065	,101
	elveszett fókusz	,101	,007	,009	,446[a]	,047	,113
	a piaci próbálgatás hiánya	,051	,049	,065	,047	,389[a]	,057
	hibázás a piacra vitelben	,114	,121	,101	,113	,057	,441[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

pénz és költekezésproblémája		kifutás a kp-ból	árazás/költség ügyek	befektető hiány	jogi kihívások
Anti-image Covariance	kifutás a kp-ból	,988	-,070	,054	,053
	árazás/költség ügyek	-,070	,984	,077	-,079
	befektető hiány	,054	,077	,972	-,132
	jogi kihívások	,053	-,079	-,132	,973
Anti-image Correlation	kifutás a kp-ból	,542[a]	-,071	,055	,054
	árazás/költség ügyek	-,071	,456[a]	,079	-,080
	befektető hiány	,055	,079	,501[a]	-,136
	jogi kihívások	,054	-,080	-,136	,478[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

44. Táblázat Autospy.io mod2 adatok AIK elemzés forrás táblázatok. SPSS adattáblák

Anti-image Matrices

ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás		szenvedély kérdés	kiégés	rugalamsság kezelés
Anti-image Covariance	szenvedély kérdés	,995	,048	,056
	kiégés	,048	,996	,045
	rugalamsság kezelés	,056	,045	,995
Anti-image Correlation	szenvedély kérdés	,478[a]	,048	,056
	kiégés	,048	,472[a]	,045
	rugalamsság kezelés	,056	,045	,477[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

tervezés és próbálgatás hiánya		nem működik/nincs üzleti modell	jog	vezetés	gyenge döntések
Anti-image Covariance	nem működik/nincs üzleti modell	,989	,008	,101	,012
	jog	,008	,998	,016	,036
	vezetés	,101	,016	,966	-,145
	gyenge döntések	,012	,036	-,145	,975
Anti-image Correlation	nem működik/nincs üzleti modell	,526[a]	,008	,103	,012
	jog	,008	,549[a]	,016	,037
	vezetés	,103	,016	,512[a]	-,149
	gyenge döntések	,012	,037	-,149	,517[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

pénz és költekezésproblémája		pénzügyi problémák	elveszett fókusz jelensége
Anti-image Covariance	pénzügyi problémák	,991	,092
	elveszett fókusz jelensége	,092	,991
Anti-image Correlation	pénzügyi problémák	,500[a]	,093
	elveszett fókusz jelensége	,093	,500[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

45. Táblázat Autospy.io mod3 adatok AIK elemzés forrás táblázatok. SPSS adattáblák

Anti-image Matrices

vállalkozó/vezető/döntéshozó		befektetőhiány jelensége	összeférhetetlenség problémák	kialakult viselkedési problémák	gyenge döntések	rugalamsság kezelés
Anti-image Covariance	befektetőhiány jelensége	,987	-,074	,021	,056	,056
	összeférhetetlenség problémák	-,074	,981	,018	,066	-,093
	kialakult viselkedési problémák	,021	,018	,998	,024	,016
	gyenge döntések	,056	,066	,024	,987	-,067
	rugalamsság kezelés	,056	-,093	,016	-,067	,984
Anti-image Correlation	befektetőhiány jelensége	,510[a]	-,075	,021	,057	,057
	összeférhetetlenség problémák	-,075	,476[a]	,018	,067	-,095
	kialakult viselkedési problémák	,021	,018	,505[a]	,024	,016

gyenge döntések	,057	,067	,024	,507[a]	-,068
rugalamsság kezelés	,057	-,095	,016	-,068	,468[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

46. Táblázat CBInsight és Autospy.io adatok t próbás kereszt ellenőrzése forrás táblázatok. SPSS adattáblák

Paired Samples Test

ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód1 - ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód2	-,069	,304	,025	-,119	-,019	-2,732	144	,007
Pair 2	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód1 - ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód3	,007	,382	,032	-,056	,070	,217	144	,828
Pair 3	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód1 - ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód4	,000	,391	,032	-,064	,064	,000	144	1,000
Pair 4	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód2 - ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód3	,076	,442	,037	,003	,148	2,066	144	,041
Pair 5	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód2 - ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód4	,069	,435	,036	-,003	,140	1,907	144	,059
Pair 6	ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód3 - ego rugalmasság/rugalmatlanság és fókuszálás Mód4	,005	,306	,021	-,037	,047	,229	203	,819

Paired Samples Test

alapítók közötti konfliktus és csapat probléma		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód1 - alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód2	,048	,340	,028	-,008	,104	1,709	144	,090
Pair 2	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód1 - alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód3	-,014	,540	,045	-,102	,075	-,308	144	,759
Pair 3	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód1 - alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód4	,000	,612	,051	-,101	,101	,000	144	1,000
Pair 4	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód2 - alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód3	-,062	,427	,035	-,131	,008	-1,744	145	,083
Pair 5	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód2 - alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód4	-,048	,542	,045	-,137	,041	-1,068	145	,287
Pair 6	alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód3 - alapítók közötti konfliktus és csapat probléma Mód4	,029	,465	,033	-,035	,094	,904	203	,367

Paired Samples Test

termék probléma	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lowe r	Upper			

Pair 1	termék probléma Mód1 - termék probléma Mód2	,076	,556	,046	-,015	,168	1,650	143	,101
Pair 2	termék probléma Mód1 - termék probléma Mód3	,111	,862	,072	-,031	,253	1,547	143	,124
Pair 3	termék probléma Mód1 - termék probléma Mód4	,049	,778	,065	-,080	,177	,749	143	,455
Pair 4	termék probléma Mód2 - termék probléma Mód3	,034	,783	,065	-,094	,162	,529	145	,598
Pair 5	termék probléma Mód2 - termék probléma Mód4	-,027	,704	,058	-,143	,088	-,470	145	,639
Pair 6	termék probléma Mód3 - termék probléma Mód4	-,020	,561	,039	-,097	,058	-,499	203	,618

Paired Samples Test

tervezés és próbálgatás hiánya		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	tervezés és próbálgatás hiánya Mód1 - tervezés és próbálgatás hiánya Mód2	,131	,802	,067	-,001	,263	1,969	144	,051
Pair 2	tervezés és próbálgatás hiánya Mód1 - tervezés és próbálgatás hiánya Mód3	-,262	1,028	,085	-,431	-,093	-3,071	144	,003
Pair 3	tervezés és próbálgatás hiánya Mód1 - tervezés és próbálgatás hiánya Mód4	-,179	,948	,079	-,335	-,024	-2,278	144	,024
Pair 4	tervezés és próbálgatás hiánya Mód2 - tervezés és próbálgatás hiánya Mód3	-,397	,993	,082	-,560	-,235	-4,834	145	,000
Pair 5	tervezés és próbálgatás hiánya Mód2 - tervezés és próbálgatás hiánya Mód4	-,315	,893	,074	-,461	-,169	-4,265	145	,000
Pair 6	tervezés és próbálgatás hiánya Mód3 - tervezés és próbálgatás hiánya Mód4	,078	,873	,061	-,042	,199	1,283	203	,201

Paired Samples Test

pénz és költekezés problémája		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	pénz és költekezés problémája Mód1 - pénz és költekezés problémája Mód2	,076	,625	,052	-,027	,178	1,463	144	,146
Pair 2	pénz és költekezés problémája Mód1 - pénz és költekezés problémája Mód3	-,241	,757	,063	-,366	-,117	-3,839	144	,000
Pair 3	pénz és költekezés problémája Mód1 - pénz és költekezés problémája Mód4	,028	,697	,058	-,087	,142	,477	144	,634
Pair 4	pénz és költekezés problémája Mód2 - pénz és költekezés problémája Mód3	-,322	,778	,064	-,449	-,195	-4,997	145	,000
Pair 5	pénz és költekezés problémája Mód2 - pénz és költekezés problémája Mód4	-,048	,555	,046	-,139	,043	-1,044	145	,298
Pair 6	pénz és költekezés problémája Mód3 - pénz és költekezés problémája Mód4	,108	,721	,051	,008	,207	2,135	203	,034

Paired Samples Test

kapcsolatrendszer hiánya	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference			

10.14751/SZIE.2018.042

					Lower	Upper			
Pair 1	kapcsolatrendszer hiánya Mód1 - kapcsolatrendszer hiánya Mód2	-,048	,245	,020	-,089	-,008	-2,370	144	,019
Pair 2	kapcsolatrendszer hiánya Mód1 - kapcsolatrendszer hiánya Mód3	,000	,118	,010	-,019	,019	,000	144	1,000
Pair 3	kapcsolatrendszer hiánya Mód1 - kapcsolatrendszer hiánya Mód4	-,097	,296	,025	-,145	-,048	-3,923	144	,000
Pair 4	kapcsolatrendszer hiánya Mód2 - kapcsolatrendszer hiánya Mód3	,048	,244	,020	,008	,088	2,370	145	,019
Pair 5	kapcsolatrendszer hiánya Mód2 - kapcsolatrendszer hiánya Mód4	-,048	,339	,028	-,103	,008	-1,709	145	,090
Pair 6	kapcsolatrendszer hiánya Mód3 - kapcsolatrendszer hiánya Mód4	-,049	,326	,023	-,094	-,004	-2,151	203	,033