

## ZÁRÓJELENTÉS

### „Helyi központú és irányítású vállalatok nemzetközi szerepvállalása és innovációs tevékenysége a versenyképesség növelése érdekében”

OTKA nyilvántartási szám: 49142

Témavezető: **Dr. Balaton Károly**

---

A kutatást a munkatervnek megfelelően két fő irányban folytattuk:

- A helyi központú és irányítású vállalatok nemzetközi szerepvállalása; valamint
- A vállalatok innovációs tevékenysége.

#### **A helyi központú és irányítású vállalatok nemzetközi szerepvállalása**

Kutatásunk ezen a területen a vállalatok nemzetközi tevékenységének elméleti áttekintésével kezdtük, majd azonosítottuk a kutatási réseket. A kutatási rések betöltése érdekében empirikus vizsgálatot végeztünk. A kvalitatív kutatások során három hazai központú nagyvállalat (MOL, OTP, Richter Gedeon) nemzetközi stratégiáját vizsgáltuk. A tizenhét évet átfogó retrospektív folyamatelemzés különböző nemzetközi terjeszkedési modelleket eredményezett. A folyamatelemzés eredményeit nemzetközi konferenciákon mutattuk be, amelyek könyv formájában is megjelentek.

Annak ellenére, hogy a nemzetközivé válás folyamatának megértéséhez és bemutatásához igen fontos a fejlődés időrendben történő vizsgálata, **még mindig hiányoznak azok a tanulmányok, melyek egy adott időszakban megtörtént események sorrendjét és összefüggéseit tárgyalják.** A tanulmányok legtöbbször sor kerül a nemzetközivé válás mintájának időrendben történő megrajzolására, azonban **magának a folyamatnak a vizsgálata elmarad.**

A szervezetelméleti tanulmányokban a folyamat koncepciójának két alapvető felfogása jelenik meg – a „gyenge” és az „erős”, melyek részben átfedik egymást, mégis különböznek (Chia és Langley, 2004; Van de Ven és Poole, 2005). A „gyenge” felfogás a folyamatokat „dolgok” tevékenységeiként szemléli, melyek változóként vagy állapotokként írhatóak le és összehasonlíthatóak, míg az „erős” szemlélet a tevékenységekre és dolgokra úgy tekint, mint „a folyamat komplexitásának példáira” (Chia és Langley, 2004). A szervezeti kutatásokban rendszerint az első felfogás jelenik meg, ami a nagyobb fokú gyakorlatiasságnak, az empirikusan megalapozottnak és elemző jellegnek kedvezett. A második perspektíva elsősorban koncepcionális jellegű, és annak alapulvételével a dinamikai koncepciók, mint a jelenségek, eredmények, elrendezések, változás, kapcsolatok, minták, profilok, és különböző összefüggő kategóriák a szervezeti élet lényegeként jelennek meg (pl. Langley, 1999). Miközben az első felfogás segítséget nyújt a folyamatok megfigyeléséhez és tapasztalati alapon történő vizsgálatához, addig az utóbbi lehetővé teszi a *sui generis* (saját maga fajtája/neme) megértését. Az első felfogás a pozitivisták kutatási filozófiájában gyökerezik a magyarázat végső célját szem előtt tartva. A második pedig az értelmező filozófiában a leírás és megértés célkitűzésével.

A legtöbb nemzetközi üzleti kutatással kapcsolatos tanulmány a „gyenge” folyamat-felfogással jellemezhető pozitivisták irányvonalát képviseli. Az értelmező kutatási filozófia általában kívül esik a nemzetközi üzlettel és üzletvezetéssel foglalkozó tudósok nagy részének

figyelmén és érdeklődésén<sup>1</sup>. Ez valószínűleg annak az egyszerű ténynek tudható be, hogy a „magyarázat elengedhetetlen az elmélet és a gyakorlat számára” (Pentland, 1999, 711. o.). A nemzetközi üzleti kutatásának úgynevezett „szűk látóköre” (Sullivan, 1998) ugyanakkor szélesedett a multidiszciplináris megközelítési módoknak, és a még folyamatorientáltabb kutatási modelleknek köszönhetően. A vállalkozói nemzetközivé válás folyamatának általános modelljének egyik újabb keletű példájával (Jones és Coviello, 2005) külön érdemes foglalkozni a szakirodalmi áttekintés keretében. Ez egy fogalmi modell, amely integrálja a már létező modelleket és az időt magában foglaló koncepciókat, melyek alapján a nemzetköziesedés vizsgálatára sor kerül. A modell megfelelően közvetíti a szervezetek processzuális szemléletét, azonban igen nehéz annak eldöntése, hogy a modell a „gyenge” vagy az „erős” folyamatfelfogást képviseli-e. A nemzetközivé válást az időben elhelyezve tárgyalja, azonban a nemzetköziesedés „története” „dolgokra” korlátozódik, pontosabban előre kiválasztott változókra mint cégstruktúra és források, környezeti sajátosságok, termelési sajátosságok és így tovább (Jones és Coviello, 2005, 296. o.). A modell felfedi a nemzetköziesedés input és output változói közötti kapcsolatot, de semmit nem árul el az összefüggésben álló változók sorrendjéről és változásáról, melyek a nemzetköziesedés eseményeihez vezetnek. Azonban, ahogy Pettigrew (1990, 269. o.) megállapította, „...az elméletileg helytálló és gyakorlati szempontból hasznos, változással kapcsolatos kutatásnak meg kell világítania a változás összefüggéseit, tartalmát és folyamatát ezek időben elhelyezett összekapcsolódásaival együtt”. A Jones és Coviello (2005) modell összeköti a változás tartalmát és összefüggésrendszerét, azonban az utóbbit statikus dimenzióként kezeli, ennél fogva a modell a „gyenge” folyamatfelfogást képviseli. A fenti elméleti érvelés alapján az első kutatási rés az alábbiak szerint azonosítható:

***KR1: A nemzetköziesedés dinamikájának hátterében álló okok teljes megértése érdekében a cselekvéseket és kölcsönhatásokat, valamint ezek időben elhelyezett fejlődését szükséges vizsgálni, egy folyamat-ábrázoló modell segítségével.***

A nemzetköziesedés egy összetett jelenség, melynek összefüggései nem csupán időben változnak, de ami a térbeli összefüggésrendszerét illeti, következetesen magyarázó tényezőként és nem határfeltételként kell szemlélni a jelenség intézményi, kulturális környezetét (Cheng, 2007).

Az átalakuló Közép-Kelet-Európa vállalatának nemzetközivé válásáról szóló szakirodalom áttekintése arról árulkodik, hogy a Közép-Kelet-Európából származó belföldi vállalatok nemzetköziesedésének időben elhelyezett folyamata kevésbé felfedezett terület. Ez a folyamat különösen fontos az olyan átalakuló országok belföldi vállalatának esetében, melyek nagyon eltérő átalakulási minták alapján jelentek meg az üzleti környezetekben (Szelényi, 2004), és a fejlődés (Peng és Heath, 1996; Whitley és Czabán, 1998; Peng, 2003) és a globális gazdaságba való belépés (Meyer és Gelbuda, 2006) rendkívül különböző fejlődési pályáit követték. Mivel az átalakuló országok egy multinacionális számára nem tekinthető hagyományos anyaországoknak, fontos az átalakuló környezeti feltételekkel való kölcsönhatások tanulmányozása. Erre való tekintettel a második kutatási rés az alábbiak szerint nevezhető meg:

---

<sup>1</sup> Meglepő módon, ha valaki a JSTOR adatbázisban az „értelmező” kulcsszóval próbál keresni, a keresés címekre való szűkítése esetén, annak eredményeként mindössze két cikket kapunk.

***KR2: Összfüggésekre koncentráló tanulmányok elkészítése a sajátos közép-kelet-európai régióban zajló nemzetközivé válás folyamatáról***

Állítólag a nemzetközi üzlettel kapcsolatos kutatás annak ellenére kerül mindinkább az elmélet hatása alá, hogy a jelenség, amely az elmélet kiindulási alapjául szolgál, megváltozott (Buckley and Lessard, 2005). Számos kutató a jelenség helyett inkább az elmélet megértésének elősegítése érdekében végzi kutatásait, amely nem áll összhangban a tudomány Hempel által (1965) megfogalmazott céljával, magyarázat és előrejelzés helyett egy adott elmélet vagy diszciplína öncélú fejlesztésével (Cheng, 2007). Miután az empirikus jelenség és az elméleti területek komplexitása nő, ez a rekurzív megközelítés meglehetősen kockázatos (Buckley és Lessard, 2005), és legjobb esetben is az elmélet terjedelmesebbé válásához vezet, kevés új ismeret megszerzésével (Cheng 2007). Nagyobb szükség van Bartlett és Ghoshal (2002) „hipotézis-alkotás” kutatására, mint hipotézis-ellenőrző kutatásra, vagy Cheng (2007) szavaival élve a kutatás oka a jelenség, alapja pedig az elmélet legyen, és ne fordítva. Ebből adódóan a harmadik kutatási rés a következőképpen határozható meg:

***KR3: Vissza kell térni az eredeti kérdésekhez, mint hogyan válnak nemzetközivé a vállalatok az empirikus jelenség és nem elméleti alapú hipotézisek ösztönzésére.***

Összefoglalva, a kutatásunk célja a nemzetközivé válás folyamatának leírása és magyarázata volt, a térbeli és időbeli összefüggések, valamint a cégek nemzetköziesedésének kiterjedtsége közötti dinamikus kapcsolatok megértése jelenség-központú kutatási modell alkalmazásával.

Kutatásunk középpontjában a korábbiakban meghatározott második, a kutatások által mindezidáig mellőzött terület (kutatási rés), a magyar vállalatok nemzetközivé válásának folyamata állt. A magyar vállalat meghatározása három különböző elv alkalmazásával történt: az irányítás, a cégbejegyzés és a vállalati székhely elve alapján. Ennek megfelelően magyarnak tekintettük azt a vállalatot, melynek bejegyzésére Magyarországon került sor, itt található a székhelye, és innen irányítják. A kutatási terep behatárolása az alábbi feltételek figyelembevételével történt:

- A vállalatnak magyar bejegyzésűnek, székhelyűnek és irányításúnak kell lennie. Azok a külföldi székhelyű vállalatok, melyek magyarországi leányvállalataikat további külföldi befektetések céljából működtetik, nem képezték kutatásunk tárgyát. E vállalatok kizárása azért indokolt, mert esetükben a nemzetközivé válás folyamata alapvető eltéréseket mutat a hazai vezetésű és irányítású vállalatokhoz képest.
- A vállalatnak az MNC kategóriába kell tartoznia, vagyis közvetlen külföldi befektetéssel kell rendelkeznie, tényleges vezetői irányítással. Az FDI (külföldi közvetlen tőkebefektetés) nélküli export és import vállalatok vizsgálata mellőzhető, amennyiben ezek nem gyakorolnak közvetlen irányítást alegységeik felett.

A fentiekben részletezett feltételek alapján három vállalat vizsgálata mellett döntöttünk. E vállalatok vonatkozásában nem példaértékű esetek leírásáról van szó, inkább a kutatás célja szempontjából jelentőséggel bíró, olyan vállalatok tapasztalatainak elemzéséről, melyek kiválasztására azért került sor, mert valószínűsíthető volt, hogy a nemzetközivé válás folyamatával kapcsolatban a lehető legszélesebb körben szolgálhatnak információval. Ágazati szempontból ezek a vállalatok három stratégiai fontosságú ágazatot képviselnek: kőolaj és földgáz, gyógyszer és banki szolgáltatások.

Miért volt érdemes ezekkel a vállalatokkal foglalkozni? A nemzetközi empirikus szakirodalom szempontjából azért, mert ezek a vállalatok számos tekintetben különböznek a

fejlett piacokról induló multinacionális vállalatoktól éppúgy, mint a fejlődő országokból származó MNC-ktől. Mindenekelőtt ezek a vállalatok nem hagyományos MNC-k, mert egy átalakulóban levő országban váltak multinacionális vállalattá, párhuzamosan a gazdasági fejlődéssel és a szabadpiaci rendszer bevezetésével. Nemzetközivé válásuk viszonylag szűkös források és alacsonyfokú vezetői képességek mellett kezdődött, a nemzetközi piacokon erőteljes „keleti típusú” vállalati imázssal. Nem „született globális” vagy „nemzetközi új vállalkozások”(international new ventures), mert hagyományos, korábban állami tulajdonú vállalatokról van szó, amelyek először a hazai piacokon erősödtek meg és utána léptek nemzetközi piacra. A korábbi állami tulajdon, valamint a tulajdonosváltás folyamata egy olyan további jellemző, amely e vállalatok nemzetközi válásának folyamatában eltéréseket eredményez a hagyományos multinacionális vállalatokhoz képest. Továbbá ezek a vállalatok három olyan ágazatot képviselnek (gyógyszer, kőolaj és földgáz, banki szolgáltatások), melyeket erőteljes verseny jellemez. Ezek a vállalatok helyi vezetésű és irányítású cégek, melyek nem azért váltak multinacionális vállalatokká, mert külföldi cégekkel álltak szerződéses kapcsolatban, mint a fejlődő országokból származó, úgynevezett „sárkány multik”, vagy mert a külföldi tulajdonosok stratégiáját megvalósítva külföldön fektettek be, és még csak azért sem, mert képesek voltak kiaknázni a költséghatékonyságukat és a fejlett technológia helyi viszonyoknak megfelelő rendkívül gyors bevezetéséhez szükséges ismereteiket, miképpen a harmadik világ multijai tették.

E vállalatok jelentősége a magyar gazdaság szempontjából vitathatatlan, ha figyelembe vesszük, hogy a külföldi vagyon és a nemzetközi index<sup>2</sup> alapján Közép- és Kelet-Európa első 25 nemzetközi cége közé sorolják őket (UNCTAD 2003). Magyarország három regionálisan jelentős MNC-jeként számos külföldi leányvállalatot működtetnek. Ezek a hagyományos, korábban állami tulajdonú és sikeresen újjászervezett vállalatok kulcsszerepet játszanak a magyar gazdaságban, nem kizárólag regionális, hanem gazdasági jelentőségükből is adódóan: a legnagyobb vállalatok közé tartoznak, ami a nettó értékesítést, a munkavállalók számát és az üzemi nyereséget illeti (Figyelő TOP 200). Mindhárom cég szerepel az értékpapírtőzsdén és Magyarországon biztos befektetést kínáló vállalatként tartják őket számon.

Az adatgyűjtés és elemzés módszerei nagymértékben függenek a vizsgálat során feltett kérdések jellegétől. Jelen kutatásunkban a nemzetközivé válás folyamatának, az események időbeni alakulásának és összefüggéseinek leírására, valamint a leírás során kirajzolódó mintázat magyarázatára vállalkoztunk. A fejlődés időbeni alakulásának ábrázolásához leginkább egy longitudinális kutatási módszertant tartottunk megfelelőnek. E módszertan alkalmazása az ok-okozati összefüggések feltárását is elősegíti. A folyamat-elemzés kutatási módszerei a közvetlen megfigyelés, a dokumentumelemzés, a narratív tartalomelemzés vagy az összehasonlító esettanulmány (Van de Ven és Poole, 2005). Az összehasonlító esettanulmány módszerének alkalmazásakor korlátozott számú esetek összehasonlítására és szembeállítására került sor mélyreható minőségi elemzés útján (Leonard-Barton, 1990). A nemzetközivé válás folyamata összetett jelenség, ebből adódóan nagymennyiségű komplex és részletekbe menő adatok összegyűjtésére és elemzésére van szükség. E cél megvalósítását leginkább az összehasonlító esettanulmány módszere támogatja. Az összehasonlító esettanulmány módszere erősíti az általános érvényességet, amennyiben lehetővé teszi a nemzetközivé válás folyamatának egyszerre többféle szituációban történő vizsgálatát (Eisenhardt, 1989). Továbbá a longitudinális esettanulmány módszere felel meg a leginkább a kutatás során alkalmazott, összefüggések megvilágítására irányuló, a kontextust középpontba

---

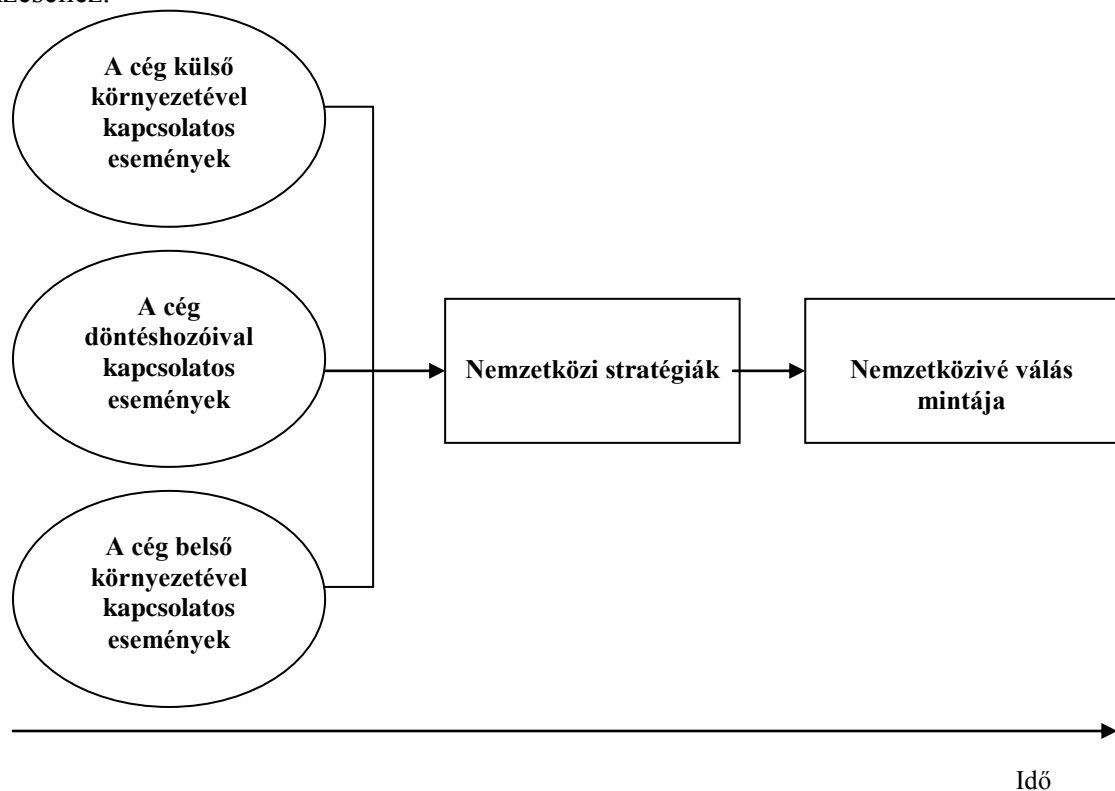
<sup>2</sup> A nemzetközi index értéke a következő három arányérték átlagolásával adható meg: külföldi vagyon aránya a teljes vagyonhoz, a külföldi értékesítés aránya a teljes értékesítéshez, valamint a külföldi foglalkoztatás aránya a teljes foglalkoztatáshoz képest.

helyező megközelítésnek. Biztosítja annak lehetőségét, hogy a nemzetközivé válás folyamatát a maga összefüggéseiben vizsgálhassuk. Nem kétséges, hogy a nemzetközivé válás folyamatának átfogó leírása nagymennyiségű eset vizsgálatát igényelné, ugyanakkor a vizsgált adatok és folyamatok összetettségéből adódóan be kellett érni az esetek korlátozott számban történő tanulmányozásával.

Logitudinális vizsgálatunk egy tizenhét éves időszakot ölelt fel 1990-től 2007-ig. A nemzetköziesedés folyamatát a vállalat első nemzetközi piacra lépésétől számítottuk, azonban a részletes elemzés csupán a szabadpiaci körülmények között telt elmúlt 17 évet öleli fel. A kutatás döntően retrospektív beszámolókra, az interjúalanyok visszatekintésére, bizonyos esetekben azonban „valós-idejű” információkra is alapult. Valamennyi vállalat esetében az adatok következő két fő forrására támaszkodtunk: személyes interjúk a nemzetközivé válás folyamatának kulcsszereplőivel, és írott dokumentumok. Az interjúalanyok a vállalatok felső vezetői és más, a folyamatban fontos szerepet játszó vezetők és külső tanácsadók köréből kerültek ki. Az interjúk rendszerint 1-3 óra időtartamúak voltak.

A vállalatok nemzetközivé válásának folyamatával kapcsolatos adatgyűjtés egy kísérleti interjúval kezdődött az érintett vállalatok egyikénél. Az interjú és közvetett adatgyűjtés alapján készített esettanulmány, megállapításai egy nemzetközi konferencián mérettettek meg. Az egyes esetekkel kapcsolatos adatok összehasonlíthatósága érdekében egy egységesített interjú-sémát dolgoztunk ki és használtunk a további interjúkon. Ezt követően elemzést végeztünk a begyűjtött adatok kapcsán felmerülő témakörök, fogalmak azonosítása céljából. Az eredmények alapján a kutatás következő fázisát illetően némileg módosult az adatgyűjtés iránya. A vállalatok egyedi helyzetéhez igazodó mélyinterjúkkal folytatódott az adatgyűjtés. A cél az utolsó adatgyűjtési fázis óta tapasztalható fejlődés vizsgálata, a megszerzett adatok árnyalása és igazolása, valamint a kutatás folytatása volt. A közvetett adatok gyűjtése folyamatosan történt elemző vállalati beszámolók, sajtóközlemények, éves jelentések, a vizsgált vállalatok egyéb írott dokumentumai, újságokban és weboldalakon közzétett írások felhasználásával. A begyűjtött adatok alapján kidolgoztuk a nemzetközivé válás folyamatának elemzési keretét majd további interjú-sorozat készítésére került sor az elemzési keret finomítása érdekében. Az adatgyűjtés és elemzés e hosszú folyamata során a kirajzolódó releváns témákhoz kapcsolódó adatok gyűjtésére kívántunk összpontosítani további adatok beszerzése mellett.

1. sz. ábra: Modell a cégek nemzetköziesedési folyamatának elemzéséhez.



A vállalatok nemzetközivé válása feltárásának első szintje a leíró szint. Ezen a szinten két kérdésre kerestük a választ: miképpen alakult a nemzetközivé válás folyamata, és melyek voltak a kritikus események.

A kutatás legfontosabb eredményei és megállapításai:

- A szakirodalom magyar nyelvű összefoglalása, melyre ez idáig még nem került sor.
- Az eseteírások, melyek részletesen dokumentálják a vállalatok nemzetköziesedésének folyamatát, kitérve a mintázatot befolyásoló eseményekre.
- A helyi irányítású korábban állami tulajdonú nagyvállalatok nemzetköziesedése egy tanulási folyamat eredménye, mely a hazai és regionális gazdasági és intézményi átalakulási folyamattal párhuzamosan zajlott.
- A nemzetköziesedés motorja a vállalkozó szellemű vállalati vezetés.
- A nemzetköziesedés időben kialakuló mintázatát a vállalatok átalakítási képessége és régiós piacismerete határozta meg.

### **A vállalatok innovációs tevékenységének vizsgálata**

Stratégiai innovációról a gyakorlatban akkor beszélhetünk, ha a vállalatok törekszenek stratégiájuk az egyes piaci szegmensek közötti különbségek szerint differenciálására. Egy vállalkozás korai éveiben meghozott stratégiai döntése általában még évekig befolyásolja későbbi stratégiáját (Sandberg, 1992). Ezek a döntések nem csak odaláncolják a vállalkozást egy adott stratégiához, hanem hatással vannak a struktúrájára és rendszereire is (Dobák,

1999). Az évek során a felépítés és folyamatok egy integrált egész részévé váltak, amiben nehéz megváltoztatni egyetlen elemet anélkül, hogy megbontanánk az egészet.

A vállalkozó innovációs erőfeszítése gazdasági nyereséget hoz (Schumpeter, 1980). A vállalkozói profit olyan többlet, amely fejlődést generál, hiszen rendszerint egy minőségi előrelépést eredményez a fogyasztói jólét és többlet érték teremtésével. Ennek megfelelően a vállalkozói tevékenység az új termékek és üzleti modellek kialakításával és elterjesztésével "kreatív rombolást" kényszerít piacokra és iparágakra. Megtöri a piaci status-quo-t, szakít a bevált gyakorlattal, amelynek ennek eredményeként fejlődési lehetőségeket teremt.

A gyakorlatban immanens módon rejlenek a rendszerben javítási lehetőségek a fel nem használt erőforrások, olcsóbb nyersanyagok, vagy akár kihasználatlan termelőkapacitások stb. köszönhetően. A vállalkozói tevékenység eredményeként az erőforrások eredményesebben és hatékonyabban kerülnek felhasználásra és végeredményben ez az, ami a piacot előremozdítja. Az úttörő újítások, legyenek azok technológiai- termék- vagy folyamat innovációk, mindig új piac és új verseny születésével járnak együtt (Markides, 1997).

A vállalati vállalkozás koncepciója már 20 éve jelen van (lásd pl.: Burgelman, 1984), és azóta mind kiterjedtségében, mind mélységében növekedett. A vállalati vállalkozás kortárs definíciói a vállalkozás, mint a lehetőségek keresése megfogalmazás köré csoportosulnak (pl. Venkataraman, 1997). Következésképpen a vállalkozó vezetés egyfajta „menedzsment módszernek” tekinthető, ennél fogva egy szervezet vállalkozó, ha és amennyiben a vezetése vállalkozón viselkedik. Vállalati vállalkozás pedig a szervezeteken belüli személyhez kötődő, proaktív, célratörő vezetés különböző formáinak jellemzésére alkalmazható. A viszonylag régi definíció ellenére a kutatók között mindamellett még mindig nincs egyetértés arról, hogy mik az alapvető feltevések empirikus igazolása, és még mindig hiányoznak a szilárd és tesztelhető elméleti alapok (Sexton és Landström, 2000).

A vezetők szervezeten belüli vállalkozói tevékenységét elsők között Miller (1983) tesztelte empirikusan. A Miller (1983) által kifejlesztett skála a vállalatok vállalkozási hajlandóságát méri három dimenzió, a kockázatvállalás, az innovativitás valamint a proaktivitás alapján. Ezt a mérési eszközt később Covin és Slevin (1986; 1989) továbbfejlesztette, hogy új szempontokat ragadjanak meg: mint növekedési hajlam és versenytársakkal szemben tanúsított versengés. Ezek az eszközök más kutatók munkájának alapjául is szolgáltak, amelyek a mai napig igen elterjedtek annak ellenére, hogy Zahra (1993) több ízben bírálta.

Zahra bírálatában hangsúlyozta, hogy míg ezek a mérési eszközök elsősorban részben egymással átfedésben lévő szempontokat vizsgálnak, valamint nem mérik közvetlenül, hogy a cégek milyen mértékig vesznek részt a lehetőségek felismerésében és kihasználásában. A vállalkozó definíciója, mint kreatív és innovatív személyiség, nem elégséges. Vannak olyan innovatív gondolkodók, akik sohasem jutnak el odáig, hogy megvalósítsák üzleti ötleteiket. A „vérbeli” vállalkozók azonban nemcsak felismerik a lehetőségeket, de minden esetben meg is próbálják azokat megvalósítani.

A korábbi kutatásokról az alábbi megállapításokat tehetjük:

- Elsősorban termelő vállalatokat vizsgálnak. A szolgáltató vállalkozások, amik a gazdaság egyik leggyorsabban növekvő ágazatát képviselik, kevés figyelmet kaptak. Az egy iparágra való koncentráció negatív hatása, hogy a kutatások nem tudnak építeni az iparágak közti strukturális és versenydinamikai különbségekre.
- Másodsorban, a hipotézisek tesztelésére faktor elemzést módszertanára támaszkodtak kivétel nélkül. A faktoranalízis alkalmazhatósága kétséges, tekintve a normalitás feltétel nem teljesülését. A módszertannal kapcsolatban továbbá Chandler és Lyon (2001) szintén

felvetette, hogy nagyobb „módszertani kreativitás” lenne szükséges. Egy statisztikailag megbízhatóbb módszer bevezetésével új út nyitható meg a különböző vállalati szintű vállalkozói tevékenységek összehasonlítására. Aldrich és Baker (1997) úgy vélik, hogy a vállalkozói elmélet kutatásokban nagy előrelépést jelentene a leíró statisztikák felől a feltáró kutatások felé fordulás a modern statisztikai módszerek használata érdekében.

- Harmadszor, a kutatások többsége amerikai adatbázisokon alapszik, annak ellenére, hogy Európára nagyobb különbségek a jellemzők országok és régiók között (Huse & Landström, 1997), csak néhány próbálkozás volt arra, hogy megmutassa a különbségeket a vállalati szintű vállalkozói tevékenységekben a fejlődő piacokon.
- Végül, a vállalkozóknak versenystratégiát kell választaniuk, hogy jobban tudják felhasználni a számukra elérhető erőforrásokat (Ucbasaran et al., 2001). Ebből következik, hogy szintén kulcsfontosságú azon rejtett, stratégiai dimenziók feltárása, melyek magyarázzák a változatosságot a különböző stratégiai típusok között.

Fentiek alapján a Magyarországi vállalatok innovációs és vállalkozói tevékenységének vizsgálata során célunk volt az irodalomban beazonosított „rések” betöltése Timmons-féle lehetőség-kereső vállalkozó vezető viselkedésének vizsgálatával, nagy mintákon való tesztelésével. Kutatásunk fő kérdése: **mit tanulhatunk a vállalkozói lehetőség kereső viselkedésről, amit felhasználhatunk a professzionális menedzsmentben?**

A tervezett kutatás elméleti kerete ráadásul új megvilágításban, elsőször valósul meg egy feltörekvő piacon, Magyarországon, amely minta a termelő vállalatok mellett szolgáltató iparágakat is tartalmaz. Végezetül, Zahra és társai (1999) javaslatát követve célul tűztük ki azt is, hogy módszertani újítást hozzunk és bevezessünk egy statisztikailag megbízhatóbb módszert, a többdimenziós skálázást (multidimensional scaling, MDS).

## A kutatási keret kialakítása és a hipotézisek

Timmons vállalkozói folyamatok modelljére (Timmons és Spinelli, 2008) építve feltételezzük, hogy egy lehetőség azonosítása és kihasználása a következő elemek közötti egyensúly meglétét igényli:

Timmons modellje	Javasolt modell
Lehetőség vezérelt	Kitartás
Csapat	Társadalmi tőke
Szűkös erőforrások	Erőforrás deficitek és hiányok

1. sz. táblázat: Vállalkozó magatartást elősegítő tényezők

Timmons eredeti modellje szerint a vállalkozók lehetőségek felbukkanása, beazonosítása által ösztönzött vezetők, akik rendszerint egy csapatban dolgoznak és jellemzően szűkös erőforrásokkal rendelkeznek. Kvalitatív előkutatásunk alapján a Timmons modell továbbfejlesztését javasoljuk, elsősorban azért, mert a lehetőség vezéreltség nem elégséges feltétel, hiszen elengedhetetlen, hogy a vállalkozó vezető a kezdeti nehézségek ellenére is kitarson az adott lehetőség megvalósítása mellett, hiszen ők a kudarcokban nem problémát, hanem fejlődési lehetőséget látnak. Lehetőséget arra, hogy kiküszöböljék a hibákat és megalapozzák a jövőt. Ehhez nem csupán találékonyságra van szükségük, de kitartásra és nem utolsó sorban bátorságra. Az ismeretlenbe, a bizonytalanba lépés – amint azt a forradalmi újítások megkövetelik – mindig áldozattal jár. Sőt, a vállalkozó vezetők esetenként hajlandóak rövidtávú veszteséget is elviselni, mintsem feladják céljaikat.



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

Másodszor, a vállalkozónak saját szűk csapatán túl kell lépnie, tekintettel arra, hogy kívül álló személyek vagy szervezetek olyan „csatornákat, hidakat és átjárókat biztosítanak, melyeken keresztül a vállalkozás fellelhet, hozzáférhet és mobilizálhat külső lehetőségeket és erőforrásokat” (Hite, 2005:113). Egy vezető „megfelelő” összetételű társas viszonyokba beágyazott kapcsolatrendszerrel sokkal hatékonyabban tud akár külső, akár belső erőforrásokat mozgósítani céljai elérése végett, mint azok a vezetők, akiknek az összeköttetések kevésbé kiterjedtek. A vállalkozó vezetők – miközben különböző személyekkel „átbeszélnek” ötleteiket – egyre tisztábban és tudatosabban látják, hogyan öltenek azok majd testet. Összefoglalva tehát, a vállalkozóknak azért is ki kell lépniük a szűk, közvetlen kapcsolatrendszerükből, hogy változó erőforrásigényeiket kielégítsék.

***Hipotézis 2: A társadalmi tőke stratégiai fejlesztése a hiányzó erőforrások megszerzésének érdekében jelentősen nagyobb az erős vállalkozó vezetés esetében, mint gyengén vállalkozó vezetés esetében.***

Végül de nem utolsó sorban a vállalkozók nemcsak szűkös, de erőforrás hiánnyal is küzdenek. Az erőforrás-rés, azaz erőforrás hiánya azért szükségszerű tényező az értékteremtő folyamatban, mert a vállalkozó vezető a lehetőségek mérlegelésekor nem a rendelkezésére álló erőforrások teljes kihasználására koncentrál, hanem a potenciális hozamra. Ezért több mint valószínű, hogy a megvalósítás során az erőforrás lesz a szűk keresztmetszet. A vállalkozói magatartás szempontjából nem az az érdekes, hogy milyen erőforrásnak van híján a szervezet, hanem csupán az, hogy a vállalkozás eredménye attól is függ, sikerül-e beszerezni, illetve a pótolni azt a bizonyos erőforrást.

Az erőforrásokat a szervezetnek nem kell feltétlenül birtokolnia, csupán biztosítani kell hozzáférését szükség esetén. Korábbi kutatások hallgatólagosan azon a feltételezésen alapultak, hogy több erőforrás általában jobb, mint a kevesebb a szervezet növekedésének támogatásához. Ez a nézet azonban figyelmen kívül hagyja azt az igen fontos megfigyelést, miszerint az erőforrások túlzott felhalmozása alacsony hatékonysághoz vezet (Penrose 1959) még akkor is, ha az erőforrás készletek rugalmasságot biztosítanak bizonyos stratégiai lehetőségek nyitva hagyáshoz.

***Hipotézis 3: Az átmeneti erőforrás hiányok sokkal gyakoribbak lesznek erősen vállalkozó vezetés esetében, mint gyengén vállalkozó vezetés esetében***

## A kutatás megvalósítása

A szakirodalom és saját kvalitatív kutatási eredményeink alapján összeállítottunk egy online kérdőívet, melyet 2008 október-november során 80 fős mintán teszteltünk. Az eredmények alapján az eredeti hipotéziseket, és a kérdőív kérdéseit is finomítottuk.

Nagy számú mintán, 2008 áprilisában valósult meg a kérdőíves felmérés. A kérdőívvel szigorúan kis- és középvállalkozásokat céloztunk meg, ezért a kitöltésnek a következő három feltételét szabtuk:

- legalább 3 éve működő (alapításának éve 2006 vagy korábbi),
- nem mezőgazdasági tevékenységeket folytató, és
- legalább 10, de maximum 50 főt foglalkoztasson a vállalkozás.

Annak érdekében, hogy általánosítható eredmények szülessenek egy egyszerű véletlenszerű mintát használtunk, melyet a Központi Statisztikai Hivataltól szereztünk be 2008 októberében. Az véletlenszerűen kiválasztott, 1000-es mintából mindössze 587 vállalkozás felelt meg a feltételeknek. Az 587 vállalatból 203-tól sikerült válaszokat gyűjteni, mely így 34,58%-os válaszadási rátát eredményezett. Úgy gondolják, hogy a meglehetősen magas válaszadási arány elég ahhoz, hogy kizárja a nem-válaszolás miatti egyoldalúságot.

## Módszertan

Az adatgyűjtés egy strukturált online kérdőív segítségével történt, ahol a válaszadók – alapítók valamint felsővezetők (akár nem tulajdonos vezetők is!) – értékelték saját vezetési stílusuk hasonlóságait és eltéréseit párokba rendezett állítások mentén, amelyek a vállalkozói-adminisztrátor spektrum két végét képviselték. Az ütköztető értékelés egyik lehetséges előnye viszonylagosan magas szintű megbízhatósága a mögöttes, rejtett tényezők feltárásában. Az egyéni vezetői értékelés módszerét vállalkozás kutatók szintén gyakran alkalmazzák szintén magas megbízhatósága miatt. Bár az egyén jellemzően elfogult, de mégis ők azok, akik nagy tudással rendelkeznek a vállalati stratégiáról és üzleti körülményekről. Például Chandler & Hanks (1994) tanulmányukban kölcsönös pozitív kapcsolatot találtak a tulajdonos valamint a vezetők értékelése és a ténylegesen realizált (pl. árbevétel) üzleti eredmények között.

A vállalkozás 5 mércéjére alapozva (nevezetesen az autonómítás, innováció, proaktivitás, kockázatvállalás és versenyzői agresszivitás), 11 pár állítást fogalmaztunk meg. A válaszadási bizonytalanságból adódó hibák csökkentése érdekében a kérdés-párok véletlenszerű sorrendben jelentek meg a kérdőívben. Ennek következtében minden típus – vállalkozói és adminisztratív egyaránt – állításai mind a két oldalon szerepeltek.

Végül úgy döntöttünk, hogy kihasználva a modern technológiát, a spektrum mind a két végétől egyenlő hosszúságú, 100 pontos, skálát vezetünk be a hagyományosan alkalmazott 7 pontos Likert skála helyett. A válaszadás megkönnyítése végett a megkérdezett vezetők egy mutató segítségével vizuálisan értékelték az ellentétes állításokat. Amennyiben saját vezetési stílusuk például a képernyő jobb oldalán lévő állítással volt megfeleltethető, akkor a számítógép 0 és +100 közötti értéket rendelt a választáshoz, természetesen a mutató állása, azaz közelsége szerint. A 201 pontos skála (-100-tól +100-ig) bevezetését a Multidimenziós Skálázás végett tartottuk fontosnak. A 201 pontos skála (beleértve a 0 értéket is) nemcsak lehetővé tette az MDS algoritmus futtatását, de egyben jobban is tudta magyarázni a mögöttes dimenziókat.

## Az adatok tesztelése

A korábbi kutatásokat elemezve megfigyeltük, hogy a kutatók főkomponens analízis és faktor rotáció felhasználásával végeztek faktor analízist. Ezekben a kutatásokban az elemeket általában 5-10 pontból álló skálán mérték, ugyanakkor a kutatók nem szolgáltatottak információt az adatok normalitás tesztjéről. Kovács (2006) szerint a faktor-analízishez megfelelő adatoknak kettős véletlenszerű normál eloszlással kell rendelkeznie minden pár változóra, valamint a megfigyeléseknek függetlennek kell lenniük.

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

## Eredmények összefoglalása

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

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

Az új dimenziók mindegyike reprezentál egy fogalmi tartományt, csak úgy, mint a vállalkozói hajlandóság. A spekulációs hajlandóság a magas kockázat tűréstől az abszolút kockázat kerülésig terjed. A termék vezéreltség esetén az egy termékes vállalkozástól az erősen diverzifikált termékvonalig terjed a tartományt.

A három dimenzió a vezetők stratégiai preferenciáját mutatja meg. A magas spekulációs orientáció például azt jelenti, hogy az innovációt kevésbé tartja fontosnak, mindamelllett spekulatívabbnak mondható abból a szempontból, hogy jelentős kockázatot vállal rövid távú magas megtérülés reményében. Hasonlóképpen, a magas kockázatkerülés a biztonság, az alacsony kockázat a könnyen megvalósítható ötletek preferálását jelzi.

A mintában a vezetői magatartásminták azonosításához kétlépcsős csoportképzést alkalmaztunk. Ennek a módszernek az előnye mind a hierarchikus, mind a nem hierarchikus módszerrel szemben az, hogy alapja a választott Schwarz Bayesian Információs Kritérium; így az ideális számú csoportot nem az elemzőnek kell előre javasolnia.

A csoportképzés eredményeként 5 egymástól jól elhatárolható, független csoport jött létre. A csoportok eloszlása kiegyensúlyozott. A 203 válaszadóból 40 esik a C1-es, azaz a vállalkozói menedzser csoportba. 42 adminisztratív menedzser található a C2 csoportban, míg 37 menedzsert azonosítottak, mint kockázatkerülő, akik a C3-as csoportba kerültek. A legnagyobb csoportot, a C4-est, 45 „szerencsejátékos” alkotja. Végül, 39 válaszadót kötöttek össze a termék offenzív vezetői stílussal (C5).

Ellenőriztük a menedzsment stílusokat méret (teljes idejű alkalmazottak száma), iparág, a vállalkozás kora, a tulajdonosok, a kor, a tanulmányi háttér, a nemzetközi tapasztalat és a vezérigazgató neme szerint. Megállapítottuk, hogy nincsen kapcsolat a fent említett jellemzők és a vállalat piaci viselkedése között.

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

A vállalkozói dimenzió figyelembevételével az eredmények azt mutatják, hogy a vállalkozó vezetők valóban hajlamosak úgy tekinteni a tanulást, mint a lehetőség kihasználásának részére. Érdekes azonban, hogy nem különböznek sokban az adminisztratív menedzserektől. Mind a két vezetői stílus kitartónak bizonyult az ötletek megvalósíthatóságának tesztelésében és keresésében a kezdeti esélyek ellenére.

A kutatási eredmények a második hipotézist igazolták, azaz a vállalkozó vezetők nagyobb mértékben törekednek kapcsolatrendszerük dinamikus fejlesztésére, mint az adminisztratívak. A kapcsolatrendszer fejlesztése továbbá összhangban van az erőforrás szükségletek változásával. Ezzel szemben az adminisztratív menedzserek – csakúgy, mint a „szerencsejátékosok” – inkább spontán, kevésbé „számító” módon alakítják ki személyes kapcsolati hálóját.

Az eredmények a harmadik hipotézist szintén igazolták, tekintettel a vállalkozó vezetők magasabb erőforrás hiányára. Szerencsejátékosok és a kockázatkerülő vezetők esetében egyik hipotézis sem talált igazolást, így ezek a vezetői stílusok nem tekinthetők vállalkozónak.

A termék offenzív menedzsment stílus esetében azonban felfedezhető volt egy gyenge, negatív korreláció a kitartással. Ez egybeesik elvárásainkkal, mivel a termék offenzív menedzserek rövid távú orientációval rendelkeznek: gyenge korai eredmények esetén inkább gyorsan leállítják a tevékenységet.

### **Az eredmények tudományos értékelése**

Úgy gondolják, hogy empirikus kutatási eredményeink mind az elméletalkotó kutatók, mind a gyakorló vállalati szakemberek számára tanulságos eredménnyel szolgálnak. Először is, a kutatás igazolta a többdimenziós skálázás megfelelőségét a vállalkozó vezetés megfigyeléseinek tesztelésében. A felfedezéseink szerint a többdimenziós skálázás bizonyítottan pontosabb és megbízhatóbb eredménnyel lát el minket.

Másodszor, az empirikus tanulmány továbbfejlesztette megértésünket a szervezeti vállalkozásról két rejtett dimenzió felfedésével: spekuláció és termék vezéreltség. Az előbbi egy fontos lépés az elmélet továbbfejlesztésében, mivel a szerencsejátékosok kizárása nélkül a hipotézisek tesztelése félrevezető eredményt adhat. A spekulációs tevékenység markánsan együtt jár a fejlődő, átalakuláson keresztül menő társadalmaknak. Csak úgy, mint a magyar társadalomban, az elmúlt húsz évben a szerencsejátékosok számára kedvező lehetőségek adódtak az átalakuló normáknak köszönhetően. Azonban a szerencsejátékosokat nem lehet vállalkozónak, azaz a fejlődés motorjának tekinteni, mivel ők nem töreksenek tartós értékteremtésre és fejlődésre. Ráadásul a szerencsejátékosokat bizonyos esetekben a kevésbé pozitív megítélésű, szürke gazdasághoz szokták sorolni. A jövőbeni kutatásokra marad annak tesztelése, hogy a spekuláció és szerencsejáték összefüggésében vajon független dimenziókat jelent-e a piaci kontextus, s vajon fejlett gazdasági környezetben is számottevő-e.

Harmadik hozzájárulás a termék vezéreltség feltárása. A kutatás rámutatott arra, hogy az új termékek száma nem méri az innovativitás mértékét, így nem alkalmazható az innovativitás, a fejlődés kimutatására sem. Az új termékek száma csak akkor jelent valamit, ha a termékek kizárólag radikális innovációra épültek.

## Hivatkozások:

Aldrich, HE és Baker (1997): Blinded by the cities? Has there been progress in entrepreneurship research. In DL Sexton és RW Smilor (eds): *Entrepreneurship 2000*, Upstart: Chicago, pp: 377-401.

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2002): The transnational and beyond: reflections and perspectives at the millennium, in Hitt, M.A. and Cheng, J.L.C. (Eds.): *Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances*, *Advances in International Management Series*, Elsevier/JAI, Oxford, pp.3–36.

Buckley, P. and Lessard, D. (2005): Regaining the edge for international business research, *Journal of International Business Studies*, 36(6).

Burgelman, RA (1984): Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), pp: 154-166.

Chandler, GN és SH Hanks (1994): Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, pp:331-349.

Chandler, GN és DW Lyon (2001): Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: The past decade. *Entrepreneurship Theory és Practice*, 25(2), pp: 101-113.

Cheng, J. (2007): Critical issues in international management research: an agenda for future advancement, *European Journal of International Management*, 1(1/2).

Chia, R. and Langley, A. (2004): The First Organization Studies Summer Workshop: Theorizing Process in Organizational Research, call for papers, *Organization Studies*, 25(8).

Covin, JG és DP Slevin (1986): The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In Ronstadt, R et al (eds): *Frontiers of Entrepreneurship Research-1986*, Babson College: Wellesley, MA, pp: 628-639.

Dobák, M (1999): Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. *Harvard Business Manager*, 1(3), 2-20.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories From Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Hempel, C.G. (1965): *Aspects of Scientific Explanation*, The Free Press, New York.

Hite, J (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp: 113-144.

Huse, M és H Landstrom (1997): European entrepreneurship and small business research: Methodological openness and contextual differences. *International Studies of Management and Organization*, 27(3), pp: 3-12.

Jones, M.V. and Coviello, N.E. (2005): Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time, *Journal of International Business Studies*, 36(3): 284-303.

- Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24(4).
- Leonard-Barton, D. (1990): A Dual Methodology for Case-studies: Synergistic use of a Longitudinal Single-site with Replicated Multiple Sites, *Organization Science* Vol. 1. No. 1.
- Markides, C (1997): Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, 38(3), pp: 9-24.
- Meyer, K. and Gelbuda, M. (2006): Process Perspectives in International Business Research, *Management International Review*, Vol. 46, No. 2, 143-164.
- Miller, D (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, pp: 770-791.
- Peng, M. (2003): Institutional Transitions and Strategic Choices, *Academy of Management Review*, Vol. 28. No.2.
- Peng, M., Heath, P. S., (1996): The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice, *Academy of Management Review*, Vol. 21, Issue 2.
- Penrose, EG (1959): *The theory of the growth of the firm*. Wiley: New York
- Pentland, B. (1999): Building process theory with narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4).
- Pettigrew, A. M. (1990): Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, Vol. 1. Issue 3.
- Schumpeter, JA (1934): *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press (Magyar kiadás (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete, Közgazdasági. és Jogi Könyvkiadó: Budapest*)
- Sexton, DL és H Landström H (2000): Remaining issues and research suggestions. In Sexton, DL és H Landström (eds): *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Blackwell: Oxford, UK
- Sullivan, D. (1998): Cognitive Tendencies in International Business Research: Implications of a "Narrow Vision" *Journal of International Business Studies* Vol. 29, No. 4
- Szelényi (2004): *Kapitalizmusok, szocializmusok után, Egyenlítő, Társadalomkritikai és kulturális folyóirat*, 2. sz.
- Ucbasaran, D, P Westhead és M Wright (2001): The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), pp: 57-80.
- UNCTAD (2003): *World Investment Report 2003*, United Nations: New York and Geneva.
- Van de Ven, A.H. and Poole, M.S. (2005): Alternative Approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies*, 26(9): 1377-1404.

Venkataraman, S (1997): The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz and J. Brockhaus (eds): Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth. JAI Press: Greenwich, CT. pp. 119-138.

Whitley, R. and Czabán L. (1998): Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary. Organization Studies Vol. 19, Issue 2.

Zahra, SA (1993): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. Entrepreneurship Theory and Practice, 17(4), pp: 259-285

Zahra, SA; DF Jennings és DF Kuratko (1999a): The antecedents and consequences of Firm-level Entrepreneurship: The state of the field. Entrepreneurship Theory and Practice, **23**(3), pp: 45-65.