

Szent István Egyetem
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola



Doktori (Ph.D) értekezés tézisei

Németh Gergely Tibor:

Vállalkozók egyes magatartásmintázatainak
kognitív megközelítése

Gödöllő, 2017

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

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	3
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	3
ÁBRÁK JEGYZÉKE	3
1 A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITÜZÖTT CÉLOK	4
1.1 KITÜZÖTT CÉLOK, MEGVÁLASZOLANDÓ HIPOTÉZISEK ÉS KÉRDÉSEK	4
1.2 A DOLGOZAT FELEPÍTÉSE ÉS A SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE	5
2 ANYAG ÉS MÓDSZER	8
2.1 ADATBÁZISOK, ELJÁRÁSOK ÉS CÉLOK	8
2.1.1 Adatbázisok	8
2.2 AZ ADATBÁZISOK ÉRTÉKELÉSÉNEK KORLÁTAI	9
2.3 MÓDSZERTAN	10
2.3.1 Post mortem módszertan	10
3 EREDMÉNYEK	10
3.1 ADATBÁZISOK EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE	10
3.1.1 GEM kutatás Ökoszisztéma és egyéni szintű kutatási adatai értékelése	10
3.1.2 Eredmények	11
3.1.3 Adatok összegzése	12
3.1.4 Korai fázisú vállalkozók kompetencia kutatása	13
4 ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	14
4.1 VÁLLALKOZÓI ÖKOSZISZTÉMA	14
4.2 A 'VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT'	14
4.3 A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT KOMPETENCIA IGÉNYEIRŐL	15
4.4 A 'VÁLLALKOZÓ' DEFINÍCIÓ PONTOSÍTÁSA	16
4.5 NEM KONVENCIONÁLIS SZERVEZETEK (NCO)	17
4.6 CoVA SZERVEZETI MODELL	17
4.7 A LEWIN-I KÉPLET VÁLLALKOZÓI SZEMLELETŰ TOVÁBBGONDOLÁSA	17
4.8 A SZERVEZETEK KO JELENSÉGEI, AZAZ 'CONDITIO SINE QUA NON'	19
4.9 POST MORTEM KUTATÁSI MÓDSZERTAN	19
5 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	20
5.1 EGY MODELL KÍSÉRLETE	20
5.1.1 Egy új vállalkozói modell kísérleti alapjai	20
6 HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE, MEGVÁLASZOLÁSA	21
6.1 HIPOTÉZIS 1 (ÖKOSZISZTÉMA)	21
6.1.1 Hipotézis 1 értékelése	21
6.2 HIPOTÉZIS 2 (VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT)	22
6.2.1 Hipotézis 2 értékelése	22
6.3 HIPOTÉZIS 3 (VÁLLALKOZÓI SZEREP)	23
6.3.1 Hipotézis 3 értékelése	23
6.4 HIPOTÉZIS 4 (KOMPETENCIA SZÜKSÉGLETEK ÉS KO PROBLÉMÁK)	24
6.4.1 Hipotézis 4 értékelése	24
7 MELLÉKLETEK	25
8 A SZERZŐ EDDIG A TÉMÁBAN MEGJELENT MUNKÁSSÁGA	27

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT ADATBÁZISOK A MODELL ALKOTÓ MUNKÁHOZ. A SZERZŐ SAJÁT SZERKESZTÉSE	8
2. TÁBLÁZAT GEM KUTATÁS ADATOK VÁLLALKOZÁSOK EGYÉNI DINAMIKÁJÁRA VONATKOZÓAN (2014, 2015, 2016) A SZERZŐ SZERKESZTÉSE	12
3. TÁBLÁZAT GEM KUTATÁS ADATOK VÁLLALKOZÁSOK TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉSÉRE VONATKOZÓAN ÖSSZEHASONLÍTÁS (2016) A SZERZŐ SZERKESZTÉSE	12
4. TÁBLÁZAT GEM KUTATÁS ADATOK VÁLLALKOZÁSOK TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉSÉRE VONATKOZÓAN ÖSSZEHASONLÍTÁS (2016) A SZERZŐ SZERKESZTÉSE	12
5. TÁBLÁZAT GEM KUTATÁS ADATOK VÁLLALKOZÁSOK TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉSÉRE VONATKOZÓAN ÖSSZEHASONLÍTÁS (2016) A SZERZŐ SZERKESZTÉSE	12
6. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ÉS AUTOSPY.IO ADATBÁZIS ÖSSZEVONT BUKÁS OKOK (MÓD 1 ÉS 2). A SZERZŐ SZERKESZTÉSE	12
7. TÁBLÁZAT CBINSIGHT ÉS AUTOSPY.IO ADATBÁZIS KERESZTÉRTÉKELÉS A SZERZŐ SZERKESZTÉSE	13
8. TÁBLÁZAT KATEGÓRIÁK ÖSSZEVONÁSA CB INSIGHT TOP20 BUKÁSI OK ALAPJÁN (MÓD 1). A SZERZŐ SAJÁT SZERKESZTÉSE	25
9. TÁBLÁZAT KUTATÁSI KATEGORIZÁCIÓS TÁBLÁZAT CÉGEK ELHALÁLOZÁSI OKÁNAK FELDERÍTÉSÉRE. A SZERZŐ SAJÁT SZERKESZTÉSE	25
10. TÁBLÁZAT GEM EFCs MODELL ÖKOSZISZTÉMA PILLÉR TÉNYEZŐI. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE	26
11. TÁBLÁZAT GEM EFCs ÖKOSZISZTÉMA PILLÉR TÉNYEZŐ MAGYAR ADATAI 2014-2015-2016. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE	26

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA, EGYÉN-SZERVEZET-MAKRO SZINTEK ÉS A VÁLLALKOZÁSOK HATÁSA A GAZDASÁGRA (WENNEKERS ÉS THURIK 1999:51), FORDÍTÁS: NGT	4
2. ÁBRA MAGYAR EFCs ADATOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA MÁSIK ÖT ÖSSZESÍTETT PROFILLAL. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE	11
3. ÁBRA. ÖTLET – DÖNTÉS - AKCIÓ MEGSZÜLETÉSÉNEK PSZICHODINAMIKAI ÉS KÖRNYEZETI ELŐFELTÉTELEI. A SZERZŐ SZERKESZTÉSE	15
4. ÁBRA VÁLLALKOZÁSI FOLYAMAT MAGAS SZINTŰ MODELL FŐSZEREPLŐJE. A SZERZŐ SAJÁT ALKOTÁSA	15
5. ÁBRA A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT FŐBB KOMPETENCIA IGÉNYEI. A SZERZŐ SAJÁT ALKOTÁSA	16
6. ÁBRA COVA SZERVEZETI MODELL – TÁVCSŐ, KÜLSŐ NÉZŐPONT ÉS SZABAD SZEM NÉZET (NÉMETH ET AL, KIADÁS ALATT)	17
7. ÁBRA VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT KÖZEPES SZINTŰ KIDOLGOZÁSA. A SZERZŐ SAJÁT ALKOTÁSA	21
8. ÁBRA VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT MAGAS SZINTŰ MODELL FŐSZEREPLŐJE. A SZERZŐ SAJÁT ALKOTÁSA	22
9. ÁBRA A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT (MOORE 1986:67) FORDÍTOTTA: NGT	25

1 A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK

A vállalkozások gazdasági szerepe miatt a téma kiemelt szereppel bír a gazdaságtudomány, a vállalkozástudomány, a menedzsment és a pszichológia tudományok világában (néhányuk: Ferreira, Fernandes és Kraus 2017; Randolp-Seng, Mitchell és Mitchell 2014:1; stb.).

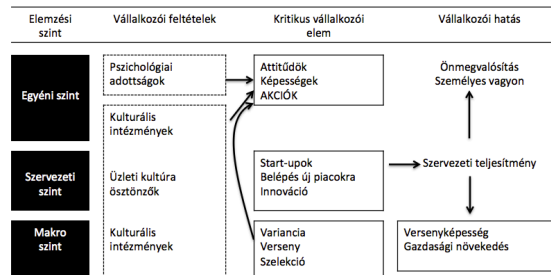
Wennekers és Thurik (1999) összefoglaló cikkében rámutat arra, hogy igen egyértelmű és szoros a kapcsolat, a vállalkozók egyéni, és a gazdaság társadalmi szintjei között (mások is megerősítették pl.: Naudé 2013, stb.).

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).

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).

1.1 KITŰZÖTT CÉLOK, MEGVÁLASZOLANDÓ HIPOTÉZISEK ÉS KÉRDÉSEK

A szervezetpszichológia egyik alapvetésének számító felosztást követem a vizsgálat végrehajtásában, ahol a kapcsolat a vállalkozások és gazdaság között, valójában azt is jelenti, hogy az egyén, a szervezet és a makro szint közötti kapcsolatot láthatunk.



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

A kutatás egy másik megértést kereső irányba volt a túlélés és fenntarthatóság volt. Shaver és Scott (1991) cikkének a Person, Process, Choice (Egyén, Folyamat, Választás) címet adta. Modelljünkben az egyén, aki végig megy egy döntési, értékelési folyamaton, amelynek a végén választásokat tesz, amelynek viselkedési megnyilvánulásai, következményei vannak. A dolgozatnak egyfajta vezérfonalának is tekintem ezt a folyamatot. 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 pénzügyi 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 tekintetem 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.

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 kiválónak 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.

1.2 A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE ÉS A SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE

A disszertáció nagyobb fejezetekbe foglalva tekinti át azt szervezeti paradigmát, amelyben a vállalkozások megjelennek és működnek. Ezen fejezetben a fő vonulatot a rendszerelméleti, folyamat szemléletű és evolutív megközelítés jelenti. Ehhez keretet a vállalkozókról szóló definíciók és iskolák áttekintése ad. A következő nagyobb fejezetben a vállalkozóról magáról szóló szakirodalom kerül előtérbe. A vállalkozó szerepei mentén haladt előre a gondolat folyam. Áttekintésre kerültek a vállalkozó, a menedzser (Minniti és Bygrave 2001), a befektető (Alvarez és Barney 2005), a szakember (Gerber 2007), a feltaláló és producer szerepek, valamint az ezek keveredéséből létrejövők (Gartner, Starr és Bhat, 1999; Cuervo,

Ribeiro és Roig 2007; Mathias és Williams 2017). A vállalkozókat sokszempontból elválasztottam más szereplőktől, vagy más karakterek viselőitől pl: a kisvállalkozás tulajdonosoktól (Carland, Hoy, Boulton és Carland 1984; Rauch és Frese 2000; Acs 2006; Block, Kohn, Miller és Ullric 2015), vagy menedzserektől (Kalkan és Kaygusuz 2012).

Differenciáló dimenziók: a kockázttatási hajlandóság (Stewart és Roth 2001); értékeik (Conger, York és Wry 2012); a személyiségük (Brandstätter 2011; Németh és Kis-Tamás 2015); motiváció (Shane, Locke és Collins 2012) és képességek (Mitchelmore és Rowley 2010; Gompers, Kovner, Lerner és Scharfstein 2006, stb.) gondolkodási mintázat (Sánchez 2012; Baron 2000); kognitív torzításaikban és heurisztikáikban is (Busenitz és Barney 1997; Simon, Houghton és Aquino 2000).

A szerep distinkcióra azért volt szükség, mert mint bemutattam más-más szerepben, különböznek a feladataik, amelyekhez különböző kompetenciák igénye társul és más-más döntést hoznak adott szerep elvárásai és motivációs háttere okán. A döntéshozatallal, azon belül is a vállalkozói döntéshozatalt ezután bontottam ki. Kiemelten kezeltem már itt is a környezet hatását a vállalkozóra, mind fizikai, mind kulturális, társadalmi értelemben. Moore (1986) ábráján keresztül arra mutattam rá, hogy a vállalkozói folyamat milyen lépéseken keresztül manifesztálódik és milyen külső hatások veszik körül, amelyekkel számolni kell. A legfontosabbnak azt tartottam, hogy ketté válik az ötlet és a megvalósítás, valamint a későbbi növekedés szakasza (a Melléklet 11. ábrája).

A negyedik fejezetben magával a vállalkozásokkal, mint entitásokkal foglalkoztam. Nagy hangsúlyt helyeztem magára a vállalkozói értékteremtés, azaz a transzformáció (mint szervezeti folyamat) megértésére (pl.: Flamholtz 2009), valamint az ehhez kapcsolódó alternatív (például Thaler 2016; Mullainathan és Shafir 2014) és tranzakciós költség fogalomra (Williamson 2005). A szervezeti modellek könyvtárnyi szakirodalma alapján kollégáimmal készítettünk mi is egy modellt, újdonság tartalom hozzájárulással (COVA szervezeti modell), amelyet itt ismertettünk (Németh et al kiadás alatt). Kiemelten kezeltem a folyamatszempontú megközelítésem okán is a szervezeti életciklusok modelleknek. Ezen szervezeti megközelítések és modellek alapján hangsúlyosabban foglalkoztam magával a vállalkozói folyamattal (modus operandi), a szervezeti kultúrával (modus vivendi). A vállalati életciklus modellek tanulmányozása alapján, amelyhez többek között Levie és Lichtenstein (2010) összefoglaló cikke járult hozzá, hogy megfogalmazódjon az igény egy újfajta, kiegészített megközelítésre a vállalkozói folyamat témakörében. Az ötödik egyben utolsó szakirodalmi feldolgozással foglalkozó fejezetben a vállalkozások környezetével az ökoszisztémával foglalkoztam. Azt vizsgáltam meg, hogy milyen elemek szükségesek a sikeres ökoszisztéma

kialakulásához és működéséhez. Többek között Isenberg (2012) egy tucatnyi dimenzióval állt elő.

Acs, Szerb, Autio és Lloyd (2017) legutóbbi GEM jelentésében szintén egy 12 elemből álló keretrendszer mutat be. 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... Ezen ponton vezetem be a Nem Konvencionális Szervezetek (NCO) fogalmát, amelyet azzal a szándékkal, hogy a szakirodalmi definíciókhoz közelebb vigyük a valóságban megjelent innovatív cégek kategorizálásának (prototipizálásának) lehetőségét (Csigás és Németh 2015; Németh 2009; 2017). Ebben a fejezetben kapott helyet egy magyarországi adatokat elemző alfejezet, amely főként Szerb professzor GEM kutatásai és mások munkái alapján készült el pl.: Horváth és Szerb 2016; Szerb és Bugár 2015; Magos és Németh 2014; Szerb és Lukovszki 2013, Noszkay 2017).

A kutatásomat a hatodik fejezetben vezetem elő. Itt mind a módszertant, mind az adatbázis karakterisztikáját ismertettem. Kutatási módszertannak a Grounded Theory-t (Corbin és Strauss 2015) választottam. Csak azt volt tudható előre (hipotézis szinten), hogy problémás a vállalkozói folyamat, ami abból adódik, hogy a vállalkozótól elvárt komplexitás kezelés a folyamatban nem lehetséges abban a formában, ahogy jelenleg a környezete azt elvárja. Erre a hipotézisre építettem fel a kutatási metodust, amely adhat olyan adatokat, hogy ezt a problémát kézzelfoghatóbbá tegye. A kutatásra a 'post mortem' elemzési módszertant találtam ki, azaz elhalálozott cégek adatainak elemzése nyomán visszafejteni, hogy mi lehetett a halál oka. Ez rámutatott arra, hogy a vállalkozó/döntéshozók milyen a vállalkozás szempontjából "végzetes" hiányosságokkal (dinamikus kapacitás: Teece, Pisano és Shuen 1997) rendelkeztek.

A Következtetések fejezetben egy új vállalkozói modell bemutatását tettem meg. Ez egy újszerű megközelítése a vállalkozói folyamatnak. A modell egyértelműen állást foglal abban, hogy az ötletelés szakasza, a vállalkozás szakasz, a szervezet felépítése és a növekedés szakaszok, valamint a konszolidált működési szakasz jól differenciálhatóak egymástól.

Kitértem arra is, hogy a különböző stációkban mik lehetnek a szervezetnek a megoldandó fő feladatai, és amelyhez valamilyen kompetenciájú, profilú szereplőre lenne leginkább szükség. Ebből adódik az egyik újdonságszerű megállapítás, hogy nem lehetséges, hogy a vállalkozói folyamat megvalósítását egy ember képes legyen végig vinni. Azaz a klasszikus definíció szerinti vállalkozó szereplőnek nincs értelme ömagában, hiszen ő egy epizód-szereplő a folyamatban.

2 ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1 ADATBÁZISOK, ELJÁRÁSOK ÉS CÉLOK

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. Elégséges mennyiségű volt a nyilatkozó (cég), de fókuszáltan egy-két itemre hivatkozva (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).

A módszertanom stabilitását úgy vizsgáltam, hogy a különböző kategorizációkat is összehasonlítottam (kereszt validáció). 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).

2.1.1 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). A GEM kutatásban létrejött NES (National Expert Survey) panel által megjelölt ökoszisztémára vonatkozó adatokat tekintetem 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 strukturált interjú és egy 100 kérdéses likert skálás kérdőív (1-9).

2, A további hipotézisek tekintetében egy ún. ‘post mortem’ adatbázist adatait állítottam össze. Az eredeti gyűjtésről készült írás Németh és Magos (2015) munkájában készült el, amelyen azóta tovább dolgoztam.

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

		Adatelem (n)	Megbízhatósága	Adattartalom
A	CB Insight	204	Közepes/gyenge	Direkt hiba jel
B	Autopsy.io	148	Közepes/gyenge	Direkt hiba jel
C	Korai fázisú vállalkozók kompetencia kutatása (Szathmári et al. kézirat)	36	erős	Direkt hiba jel

2.1.1.1 CB Insight

A CBInsight adatbázis (n=)204 db önkéntes beszámolót tartalmaz, de hét elemet ki kellett zárni, mert nem volt elég információ arra, hogy a kategória besorolást meg lehessen tenni. Végeredményében (n=)197 db elemmel dolgoztam. A bukás okairól az alapítók nyilatkoztak, blog, tweet, hírjelentés, vagy honlap bejegyzés formátumban.

2.1.1.2 Autopsy.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).

2.2 AZ ADATBÁZISOK ÉRTÉKELÉSÉNEK KORLÁTAI

Az adatbázis rekordjai önbevallásos alapon keletkeztek (hiba 1). Ez, önmagában már tévedéseket, torzításokat tartalmazhat.

A másik terület, ahol tévedéseket követhettem el, ha az adatbázis adatait nem megfelelően kategorizálom (hiba 2).

Harmadik tévedési lehetőség, hogy nem megfelelő a kategorizációs rendszer, amelybe az adatokat differenciálni próbáljuk (hiba 3). Két kategorizációs rendszert használtunk fel (mód 1 és mód 2 lásd későbbi bemutatásukat).

Negyedik tévedési lehetőségünk, hogy az adatbázisunk kizárólag bukott cégeket tartalmaz (hiba 4), azaz nincs normatív csoportunk, amelyet szembe tudnánk állítani a vizsgálat során. Egy állításnak igaznak kell lenni – azaz nagyobb valószínűséggel kell egy jelenségnek implikálnia az elhalálozást $P(S/c_j)$, 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 (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 felsorolás 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. Bizom 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 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 (mellékletek 8. táblázata).

A szakirodalom, valamint a hipotézisek alapján készült el a második 'hiba' lista (mód 2). Ezt 'kutatási hiba listának' neveztem el (mellékletek 9. táblázata).

2.3 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. 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.

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

2.3.1 Post mortem módszertan

Az inspirációt a kutatás módszertanhoz az orvosi tevékenységből kaptam egyrésztől, másrésztől 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.

3 EREDMÉNYEK

3.1 ADATBÁZISOK EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE

3.1.1 GEM kutatás Ökoszisztéma és egyéni szintű kutatási adatai értékelése

A GEM kutatói egy 12 elemű pillér rendszert raktak össze (Entrepreneurial Framework Conditions EFCs) (Acs et al 2017; Acs et al 2016; Acs et al 2015; Acs et al 2014). (A melléklet 10. táblázata mutatja)

A szakirodalom alapján láthattuk, hogy a EFCs modell pillérei lefedik általánosságban a kutatók érdeklődését az ökoszisztémák kritikus elemeit illetően.

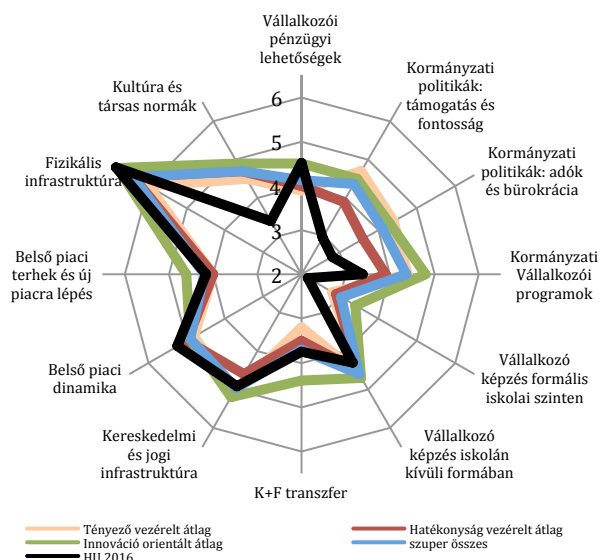
Az ún. APS (Adult Population Survey) célja, hogy adott ország aktív felnőtt lakosságának reprezentatív mintáján (Magyarország esetében n=2000 főre vetítve), standard kérdőíves eljárással megkérdezzék. A GEM kutatás teljes adatbázisa is nagyon érdekes, de itt csak egy-két adatot hivatkozok meg.

3.1.2 Eredmények

A NES panelektől kapott adatok alapján a következő kép bontakozott ki (Mellékletek 11. táblázata).

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 legkevésbé fejlett a 'Tényező alapú gazdaság', majd a 'Hatékonyság vezérelt gazdaság és a legfejlettebb szinten az 'Innováció orientált gazdaságok' jönnek. Képeztem egy átlagot (szuper összes), amely azon országok eredményeit foglalja össze, amelyek évtizedek óta jól működő vállalkozói ökoszisztémát működtetnek. Ezek az országok: Kanada, USA, UK, Izrael, Hollandia, Németország, Ausztrália.

Ennek érdekében néhány összehasonlító adathoz képeket is mutatom a magyar NES panel EFCs eredményeit:



2. 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. 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). 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; GEM Global Report 2016-2017).

2. 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 elől. Azonban ez egy fordított skála, tehát csak megerősíti az előbbi lemaradottságunkat az egyéni vállalkozás indítási motivációk hiányosságát, vagy elakadását.

3. 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.

4. 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.

5. 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 elővezetem interaktív egymásra hatásban vannak. Azonban nem elég vonzó, ha csak az infrastruktúra van meg.

3.1.3 Adatok összegzése

6. Táblázat CBInsight és Autospay.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%
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 költségek 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 tekinthetők.

Az itemeket keresztellenőrzéssel is ellenőriztem.

7. Táblázat CBInsight és Autopsy.io adatbázis keresztértékelés A szerző szerkesztése.

	ego rugalmasság/rugalmatlan ság és fókuszálás	alaptípus közötti konfliktus és csapat probléma	termék probléma	tervezés és próbálgatás hiánya	pénz és költségek 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 lefutott próbák eredményeiből már következtethető, hogy a felépített modell noha további szélesebb körű ellenőrzést igényel, de van hozzáadott értéke.

3.1.4 Korai fázisú vállalkozók kompetencia kutatása

A harmadik adatbázis eredménye, amely összesen (n=)36 elemű volt, a következő eredményeket találtuk kutató társaimmal (Szathmári et al megjelenés alatt). A cégekben kritikus kompetenciának tartották a vállalkozó nyilatkozók az alábbi öt tényezőt:

- 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-e, amikor szükséges, hallgat-e a tanácsokra (coachability), 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

Ezen eredmények megerősítik a disszertációban felépített koncepciót, amennyiben rámutat arra, hogy magasszintű marketing, termék fejlesztési,

piaci tudásszerző kompetenciák fontosak. Továbbá megerősíti a talált eredmény azt is, hogy nem csak meg kell szerezni, de azt kritikus szemléletben fel is kell dolgozni, és változtatni kell, ha szükségszerű.

4 ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

4.1 VÁLLALKOZÓI ÖKOSZISZTÉMA

A fenti adatok, valamint a szakirodalmi összefoglaló alapján kijelenthető, hogy az ökoszisztéma elemei közül mind a kemény tényezőknek titulált infrastrukturális, mind pedig a puha tényezőknek nevezett közösségi kulturális és tudás jellegű elemek fontosnak mutatkoznak. Addig míg az előbbiben relatíve gyorsan lehetséges fejlődni, addig a kulturális és kompetencia hiányosságokat lassabban lehetséges csak a kívánt színvonalra feltornáztatni – amennyiben ez cél. A kemény tényezők nélkül meg se fordul az egyén fejében, hogy vállalkozzon. 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.

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 A 'VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT'

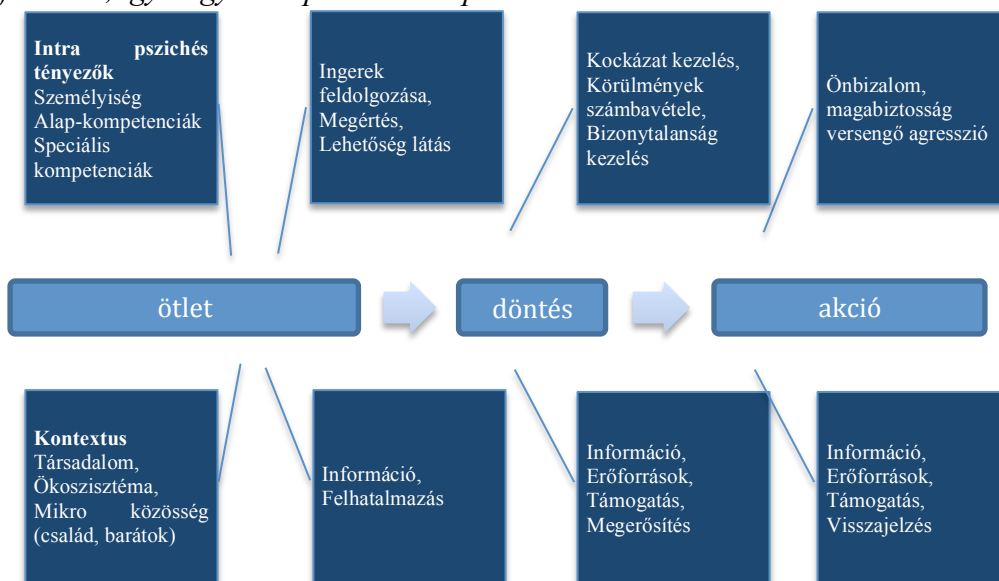
A fentiek alapján a 'vállalkozói folyamat' első pillanatában a legfontosabb a jó alapanyag, az ötlet. Az ötlet létrejöttéhez szükséges az információs környezet és bizonyos szakterület készség szintű ismerete, azaz néhány ezer szakértői séma. Ez alapján az ötlet, az ötletadó/Inventor/Innovátor fejéből 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 Moore hasonló ábrája nyomán építettem fel (3. Ábra).

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

Egy építő menedzser és egy változásmenedzser tudására van szükség. Ki kell fejlődnie a 'dinamikus kapacitás' kompetenciának. A vezető részéről leginkább a tudás fontos, a menedzsment ismeretek (változásmenedzsment, szervezetépítés, stratégiai és erőforrás tervezés) és a marketing szakismeretek területéről kerül ki. *Ebben a szakaszban annyiféle új*

kompetenciára van szükség, hogy nyilvánvaló, hogy ez nem egy ember feladata, így nagy szerepe van a csapat iránti bizalomnak.



3. Ábra. Ötlet – döntés - akció megszületésének pszichodinamikai és környezeti előfeltételei. A szerző szerkesztése. A következő fázis már egy nyugodtabb időszakot ígér, ahol egy konszolidáltabb szervezetben klasszikus menedzsment funkciót kell ellátni, ha nem történt hiba a korábbi szakaszokban. Ezen a téren új tudományos eredményem a vállalkozói folyamat újrafogalmazása és interpretálása.

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

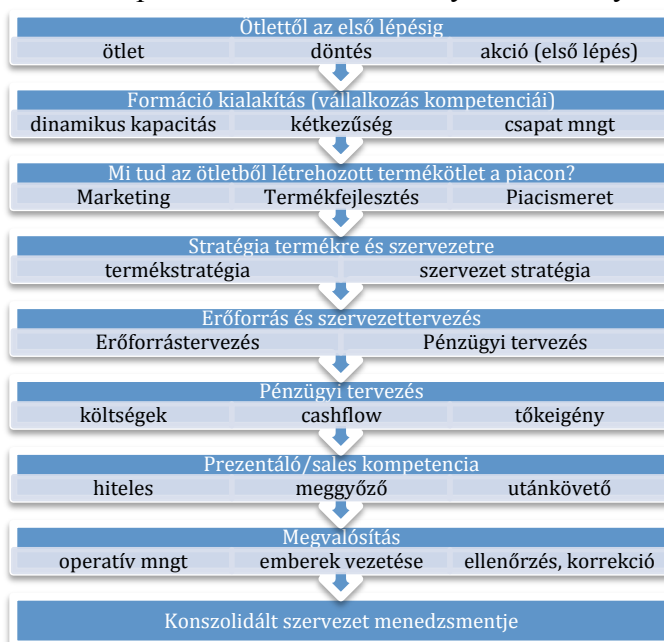
4. Ábra Vállalkozási folyamat magas szintű modell főszereplője. A szerző saját alkotása

4.3 A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT KOMPETENCIA IGÉNYEIRŐL

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 keret (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. (5. Ábra)

‘Ötlettől az első lépés’ néven illetem 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 - 2015). A következő szakaszban a vállalkozó/producer, felhalmozott szaktudásával

megalapozza az ötlet létjogosultságát és kialakítja a semmiből, a valamit. A vállalkozói folyamathoz kapcsolódó szükséges kompetencia elemek újradefiniálása és interpretálása volt a tudományos eredményem.



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

4.4 A 'VÁLLALKOZÓ' DEFINÍCIÓ PONTOSÍTÁSA

Alapvetően a schumpeteri vállalkozóból kétfélet feltételezünk (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 soroljuk 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 tekintjük addig, amíg akciót nem kezdeményezve, meg nem próbálják az ötletüket piacra vinni.

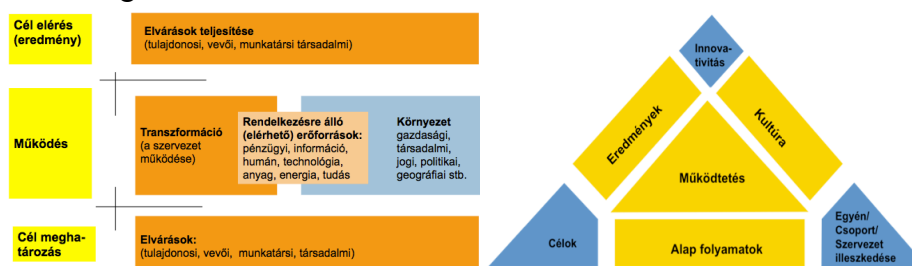
A fentiek közül is csak azt tekinthetjük vállalkozónak, aki valódi önindította kezdeményezésből, valódi akciót hoz létre, és nem áll le az 'első próbatételnél', akadálynál. A vállalkozói definíció témájában tudományos eredményem, hogy a klasszikus, de mindenkire értendő definíció értelmezési határait jelentősen szűkíteni javaslom.

4.5 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 tucat céget, amelyik megfelel a kritériumainknak. A tudományos eredményem, hogy az NCO-k mögött valódi, a klasszikus vállalkozói definícióknak megfelelő vállalkozókat azonosítottam.

4.6 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.



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

A szakirodalomban talált modellekhez képest az újszerűséget az egyén-csoport-szervezet illeszkedés jelenségkör jelentőségének felismerése és meghatározó mivolta szerinti aránykezelése képezi.

A CoVA modell gyakorlati alkalmazásai során szerzett tapasztalataink feldolgozása és beválásának referenciaértékű igazolása még napjainkban is ban is folyik.

4.7 A LEWIN-I KÉPLET VÁLLALKOZÓI SZEMLÉLETŰ TOVÁBBGONDOLÁSA

Az eredeti Lewin-I Lewin (1972:414) képletet: $B = f(P, E)$ kiegészítettem, (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 árnyaltabban 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 (realitáspon); ha $b>1$, akkor, erősen irreális vágyak vezérlik viselkedést; $0<b<1$ közötti érték azt jelzi, hogy leértékeli 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.

Folytatva a gondolatsort, a lewin-i képletben szereplő P belső pszichés folyamat elemeit próbáljuk megfogalmazni.

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

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 vállalkozási szándék maga akkor áll össze, ha a döntéshozónak vannak kompetenciái (K), van elegendő energiája, amellyel elkezd a tevékenységét (e), amit egy erős jövőkép (V) teremt meg.

$K=1$, ha a vállalkozó adekvát kompetenciákkal rendelkezik, $K \leq 0$ ha kompetenciái erősen hiányosak, ha több van neki, akkor $k>1$. Tapasztalatok alapján, ha a feladathoz képes túlképzett munkatárs végez egy feladatot hosszú távon, akkor unni fogja magát, mivel nem fogja kielégíteni, új lehetőségek után néz. 'e' a teljes passzivitás esetében $e=0$. A vízió (V) értéke csak $V \geq 0$, azaz cselekvésre nem mozgosít, ha 0, vagy ahhoz közeli az érték és $V > 1$ nagyobbak kell lennie, amennyiben vonzó jövőképről beszélünk.

Folytatva a további egységekre bontást a fenti kifejezésben:

$$K\{ek, s, ab, exp, a, pers\} \quad e\{fr, pro, coa\}$$

Jelenleg még nem ismert K és E esetében a tényezők kapcsolata a fenti tényezők kapcsolataként jelentkezik, ezért nem lenne célszerű bármilyen matematikai operátort megkockáztatni, az azonban vélhető, hogy olyan kompetenciák (K) szükségesek, mint pl.: az 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) elegyből állhat. Az egész elegyhez kell még a erős jövőkép (V) is. 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 a következő álláspontra jutottam. 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 csak az elméletben következtetésből 'interpolálni' még ne elég. 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 következtetéseként 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.

4.8 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. Ez az ága a kutatásomnak csak sejtés szinten marad, a bizonyításon még dolgoznom kell tovább.

Azon szervezetek, amelyek az alábbi öt kritérium esetében nem tudnak pozitív eredményekről beszámolni, azok vagy haldokolnak, vagy már meghaltak. (1.) Profittermelési képessége hiányzik; (2.) Hozzáadott értékteremtési képessége hiányzik; (3.) Nem szociális hálózatként működik; (4.) Nem képes információs hálózatként működni; (5.) Erőforrások allokálója nem hatékony.

4.9 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 egyrésztől, valamint az ún. reverse engineering módszertanból. Módszertani szempontból, ezen kutatás esetében, az esemény után kapunk csak adatokat. Ezen adatok alapján építhettem fel, a már bejósásra is alkalmas modelletem. 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).

5 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

5.1 EGY MODELL KÍSÉRLETE

Folyamat szemléletben vizsgáltam a vállalkozások témakörét. Kevés 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.

A folyamat Shane és Venkataraman (2000) szerint - minimum a felfedezésre és megvalósításra bontható. Eleve elrendeltnek tekintjük, hogy az ötletadó a vállalkozó, majd ő a későbbi cégvezető is. Szerep mindenképpen 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 et al (2000) megjegyzi ironikusan, hogy épp a vállalkozó látásmódja, amely sajátosan torzított - akadályozza meg majd a későbbiekben őt, a gazdasági tisztánlátásban és következőképp a racionálisabb döntéshozásban.

5.1.1 Egy új vállalkozói modell kísérleti alapjai

Kutatásaim (mind szakirodalmi, és empirikus) alapján a következő vállalkozói fejlődési modellt javaslom.

Egyértelmű, hogy máshogyan érdemes felosztani a vállalkozói folyamatot. A szakaszok nem éles határvonalakkal vannak elválaszthatók, ugyanakkor jellemző eseményeknek (event based) kell megtörténniük, hogy a továbblépést követni tudjuk. 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/krisisintervenciós vezető szükséges (Noszkay 2009).

Szakasznév	Intrapaszichés szakasz		Interperszonális szakasz	Kiscsoport építés	Külső pénz
Részsakasz 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,		Ez a szakasz	Magas szociális	A jó előadó,

	amelyeket képes interpretálni. A schumpeteri vállalkozó a szakasz második felében az aktivitással lép be.	hasonlít leginkább a schumpeteri vállalkozóra. Ide már egy fegyelmezettebb, pénzügyekben felkészült és meggyőző kommunikációjú embert feltételez	érzékenységu és csapat motiváló egyén, aki képes hiteles vezetői döntések meghozására, példamutatásra is. Ért a terméképítéshez és a marketinghez egyaránt	story teller (történet mesélő), jó rövid és hatásos prezentáció tartó (pitch)
--	---	--	--	---

Szakasznev	Építkezés		Érettség felé
Részsakasz név	Szervezetesülés (2 Szint)	Növekedés	Saját piacról való kilépés
A döntéshozó/vezető szerep jellemzője	Szervezetépítő, változásmenedzser		Konzolidált 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 kihelyzeni 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, kompetitáskézelés	

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

6 HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE, MEGVÁLASZOLÁSA

6.1 HIPOTÉZIS 1 (ÖKOSZISZTÉMA)

Első hipotézisemet az ökoszisztémák sikerességének kritériumai szempontjából fogalmaztam meg. Így hangzott:

H1: A vállalkozói ökoszisztémának szüksége van a higiénés 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 speciális kompetenciákkal bíró humán erőforrás 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.

6.1.1 Hipotézis 1 értékelése

Az áttekintett szakirodalom és az empirikus (GEM) kutatás eredményei alapján azt a következtetést kell megtennem, hogy a hipotézisem elfogadható. 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.

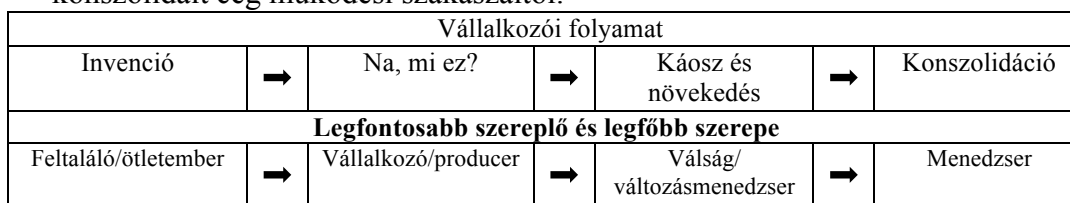
Összefoglalva a hipotézist bizonyítottnak tekintem mind pszichológiai, szociálpszichológiai, szociológiai, gazdasági és innovációs dinamikák mentén, miután az ökoszisztéma igen jelentős hatással van arra, hogy milyen minőségű és mennyiségű vállalkozás indul és működik.

6.2 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 szakaszból. 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.

6.2.1 Hipotézis 2 értékelése

A vállalkozói folyamat hipotézishez szakirodalom- és empirikus (Post mortem) 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.



8. 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, vagyis a hipotézisemet igazolni tudtam.

6.3 HIPOTÉZIS 3 (VÁLLALKOZÓI SZEREP)

A vállalkozói szerepekkel kapcsolatban alapvetően a szakirodalmon 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 közösségre, 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 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.

6.3.1 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, ötletember. A hipotézisemet igazoltnak ítélem, mivel a vállalkozói szerepeket és kompetenciákat finomítva és számos torzító tényezőt is figyelembevéve, feltételezésem szerint egy jóval árnyaltabb vállalkozói képhez jutottam, az eddig ismerteken felül.

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.

6.4 HIPOTÉZIS 4 (KOMPETENCIA SZÜKSÉGLETEK ÉS KO PROBLÉMÁK)

Mind a szakirodalom, a 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.

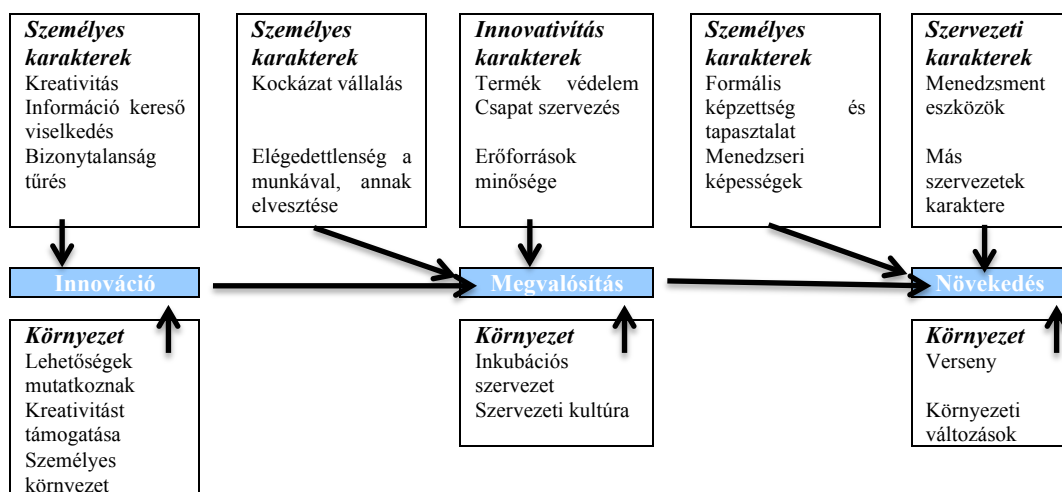
6.4.1 Hipotézis 4 értékelése

A legtöbb esetében semmiféle újdonságot nem tudtam kimutatni. Egyről megállapíthatom, hogy noha kritikusnak gondoltam - nem az. Ez pedig a humán erőforrás 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 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.

7 MELLÉKLETEK



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

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

	CBInsight lista elem	Problém a 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 költségek problémája
6	18	intra/inter	kapcsolatrendszer hiánya

9. 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	
Tervezés/mngm	nem működik/nincs üzleti modell		D
	elvesztett 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
		diszharmonia a csapatban	
változásmngm		K	
kiegés		L	
szenvedély kérdés	nem volt soha	M	
	eltűnt		
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		

10. 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

11. 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

8 A SZERZŐ EDDIG A TÉMÁBAN MEGJELENT MUNKÁSSÁGA

1. Publikáció folyóiratban

1.1. Magyar nyelven

- Magos Anna – Németh Gergely (2014) Vállalkozói kultúra fejlesztés nagyban. In: Lukovics M. – Zuti B. (szerk.) 2014: *A területi fejlődés dilemmái*. SZTE GTK, Közgazdaságtani Doktori Iskola, Szeged. pp359-368. ISBN: 978-963-306-344-6
- Németh Gergely – Gyulay Tibor (2004) A szervezeti kultúra problematikája összeolvadással járó szervezeti változások esetében *Vállalatirányítás* BME OMIKK 2004.(1)31-41. ISSN: 1785-2633
- Németh Gergely – Gyulay Tibor (2003) A szervezeti kultúra szerepe egyesülési és felvásárlási folyamatok esetében *Vezetéstudomány* 34(7-8). 39-49. ISSN: 0133-0179 2003.

1.2 Idegen nyelven

- Németh, G. (2017) In search of non conventional organizations. In fact, what we are looking for? *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat* 9/1 (27) (ISSN 2064-4361) 15-23
- dr Pupek Emese – Németh G.: Quo Vadis Creative Cultural Industries? *International Journal of Applied Sociology*. (2015) 5(3), pp. 121-130. ISSN: 2169-9704
- Csigás Zoltán – Németh G.: Non-Conventional Organizations – the Messengers of the Future in the World of Organizations and Management. *Global Journal of Management and Business Research* 2015 (A)V15. No3. pp63-71 ISSN: 0975-5853
- Gergely Németh – Loránd Kis-Tamás (2016): What qualities are needed for becoming a successful entrepreneur? Analysing entrepreneurs' personality *Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat* 2016. Vol VIII./2.szám No.23. pp146-153. ISSN 2064-4361
- Gergely Németh (2015) Entrepreneurial culture in Hungary – the hype of start-ups *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat* 7/1-2 (18-19) (ISSN 2064-4361) 7-13

2 Konferencia kiadvány

2.1 Magyar nyelven

- Németh Gergely – Magos Anna (2015): Kisvállalkozók buktatói. II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia. I. kötet. pp140-144. 2015. augusztus 27. ISBN 978-615-5192-33-3-II.
- Németh Gergely – Szirmai Péter dr (2005): Vállalkozói magatartások, MABEC 2005. Management by Exhibition and Conference / Menedzsment Szakkiállítás és Konferencia , 2005. november 08-09. – ISBN 963 219 585 X, pp49-54

2.2 Idegen nyelven

- Gergely Németh (2013) Our Self-Serving Biases. *Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia* I. kötet (ISBN 978-615-5192-19-7) pp531-535
- Gergely Németh (2012) Impossibility of attaining the perfect performance. 2012. VIKEN Conference Book (ISBN 2062-1396) pp15-24.
- Gergely Németh (2011) It is so hard to learn 2011. *Erdei Ferenc Science Conference Book* (ISBN 978-963-7294-98-3ö) pp363-366

- Gergely Németh (2009) Changing the mindset of the entrepreneur – Non Conventional Organizations 2009. Erdei Ferenc Science Conference Book pp947-951 (ISBN 978-963-7294-75-4)
- Gergely Németh (2008) Corporate Abilities lektorált konferencia kiadvány FIKUSZ 2008 (Symposium for Young Researcher) ISBN 978-963-7154-78-2 pp173-186
- Gergely Németh (2007) Patterns of Business Behaviour 6th international conference of PhD students (2007.08.12-18 Miskolc - ISBN 978-963-661-873-7Ö) pp295-299
- Dr. Péter Szirmai - Gergely Németh (2005) A vállalkozói magatartások (Characteristics of Business Behaviour... when development is needed). MABEC Conference book 2005. 11.8-9. pp49-54.
- Dr. Péter Szirmai - Gergely Németh (2005) Characteristics of Business Behaviour... when development is needed. Proceeding - In-Tech-Ed'05 5th International Conference book 2005. szeptember 08-09. p329.
- Gergely Németh - dr Péter Szirmai (2005) Implementation pilot testing for community of Developing Learning Facilitators in SME's' - EU Leonardo da Vinci Community Action Programme. Prezentáció (Dr. Veres Pál-OM 2005.02 in Volos) háttér anyag
- Gergely Németh (2005) SME's in Hungary; in EU Leonardo da Vinci Community Action Programme workbook (2005)

3. Könyvfejezet idegen nyelven:

- András Gellei – Balázs Heidrich – Gergely Németh (2013) Far away so close? An attempt to Cross-Fertilize Consulting and Academic Worlds – experience of an OD World Summit pp213-240 In: A.F.Buono–L.deCaluwé–A.Stoppelenburg szerk. Exploring the Professional Identity of Management Consultants 2013 Research on Management Consulting series CIP 2012953964

3.1 Könyvfejezet magyar nyelven:

- Németh Gergely (2016) Változásmenedzsmnt. In: Poór József (Szerk) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv Akadémia Kiadó 350-373
- Kulcsár Péter - Matolcsy János - Németh Gergely (2016) Stratégiai tanácsadás. In: Poór József (Szerk) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv Akadémia Kiadó 221-245 ISBN 978 963 05 9812 5
- Torma Kálmán - Csanádi Péter - Kalmár Péter - Németh Gergely – Noszkay Erzsébet (2016) Szervezeti tanácsadás In: Poór József (Szerk) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv Akadémia Kiadó 322-349 ISBN 978 963 05 9812 5
- Poór József - Kassim Íris - Németh Gergely – Szretykó György (2016) HR tanácsadás. In: Poór József (Szerk) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv Akadémia Kiadó 457-476 ISBN 978 963 05 9812 5
- Németh Gergely – Magos Anna – Czibalmos Zsolt – Vicze Gábor (2016) KKV tanácsadás. In: Poór József (Szerk) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv Akadémia Kiadó 706-721 ISBN 978 963 05 9812 5
- Németh Gergely (2010) Félreértett helyzet pp69-74 Komócsin Laura (2010, szerk.) 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól Manager könyvkiadó, Budapest ISBN 978-963-9912-19-9
- Németh Gergely (2010) Változásmenedzsmnt. In: Poór József (Szerk) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv Akadémia Kiadó 2010. pp180-203. HU ISBN 2061-6430
- Kulcsár Péter - Matolcsy János - Németh Gergely (2010) Stratégiai tanácsadás. In: Poór József (Szerk) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv Akadémia Kiadó 2010. pp204-226. HU ISBN 2061-6430
- Csanádi Péter - Kalmár Péter - Németh Gergely - Torma Kálmán (2010) Szervezetfejlesztési tanácsadás In: Poór József (Szerk) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv Akadémia Kiadó 2010. pp264-289. HU ISBN 2061-6430

- Poór József - Németh Gergely (2010) HR tanácsadás. In: Poór József (Szerk) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv Akadémia Kiadó 2010. pp389-407. HU ISBN 2061-6430
- Karsai Szilvia – Németh Gergely (2007) A motiváció mint hajtóerők In: dr. Róka Jolán (szerk) Szónoklatok nagykönyve iskolaigazgatóknak 17. Kiegészítő kötett Raabe kiadó, Budapest, 2007. november pp1-24.
- Németh Gergely (2004) Várlak Kft. (esettanulmány) In: szerzői közösség és szerkesztők: BKAE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, SZTE, PTE, IBS (2004) Kisvállalkozói ismeretek, Távközlő CD. Esettanulmány kötet. D://esettanulmányok/Varlakkft.doc

4. Jegyzet magyar nyelven:

- Németh Gergely (2005) A fogyasztói magatartás „rejtett tanterve” könyvfejezet pp 137-161. In: dr. habil Komor Levente szerkesztő: Gazdaságpszichológia jegyzet SZIE GTK Gödöllő, 2005.

Kiadatlan tudományos dolgozat

Németh Gergely: A szervezeti kultúra hatása a szervezeti teljesítményre. TDK dolgozat 2004. BME GTK I helyzett

Konferencia eladások

- **Vállalkozók gondolkodásmódja, személyisége, érzelmei** (ELTE PPKE nyári egyetem 2017.09.08)
- **Hogyan gondolkodnak a Startupperek?** (MPT Nagygyűlés 2017.06.02, Szeged)
- **Szerepváltások a vállalkozásfejlődésben** (Taylor Vezetud. Konf., 2017.05.26. Szeged)
- **A túlszabályozottság negatív hatásai a szervezetben** (ReThink, 2016.11.30.Bp)
- **Mi kell a sikerhez? Mitől bukunk el** (Internet Hungary, 2016.09-27-28. Siófok)
- **Miben mérjük az előrehaladást és annak minőségét egy Projektben?** (PM klub, 2016.09.28, BP)
- **Diszkussziós szekcióvezető**, (MPT 2016.05.03. BP; TANOSZT Konf 2016.10.26)
- **A nem-konvencionális szervezetek nyomában, de mit is keresünk?** (TaylorVezetud. konf. 2016.05.27. Szeged)
- **„Tudás profil” változása a felsőoktatásban** (MTA Tudásmenedzsment albiz BP, 2015.04.29)
- **Vállalkozói kultúra fejlesztés nagyban** (II. Regionális tapasztalatcseré a Dél-Alföldön. Kecskemét, 2014.06.12 Magos Anna-Németh G)
- **Vállalkozói és befektetői kultúra – startup örület** (4. Taylor Vezetéstudományi konf. Szeged, 2014.05.30)
- **Munkahelyi arcaink** (XVIII. Pszinapszis, BP, 2014.04.06)
- **Történeteink kulturális haszna a szervezetekben** (MTA Tudásmenedzsment albiz, Pécs, 2014.04.03)
- **Tudásmenedzsment a Projektmenedzsmentben** (Salamon János társelőadóval, PM klub, BP, 2014.02.20)
- **IPMA OCB Szervezeti diagnosztika módszertana** (FÖVOSZ, IPMA, BP, 2014.03.25)
- **Specifikus beavatkozások és általános felkészítés sajátosságai** (MPT, XXII. Orsz. Tud. Nagygyűlés, BP, 2013.06.07)
- **Iskolák, Módszertanok, Eszközök és a többi...** (MPT, XXII. Orsz. Tud. Nagygyűlés, BP, 2013.06.07)
- **Gazdasági döntéshozatal nehézségei (torzítások)** (VIKEN; 3. Taylor Vezetéstudományi konf. Szeged, 2013.05.31)
- **A tanácsadó vállalkozás és projektjeik szereplőinek kompetenciái** (VI. Orsz. TanadKonf. BP. 2013.03.21)
- **Hogyan befolyásolnak kognitív sémáink (sztorik)?** (MTA Tudásmenedzsment albiz, Győr, 2013.03.13)
- **Értekezés az interdiszciplinaritásról** (XIX. SZMT konferencia, Budapest, 2012.10.12-13)
- **A tökéletesre való törekvés képtelensége** (VIKEN; 2. Taylor Vezetéstudományi konf. Szeged, 2012.06.01)
- **A humántőke újratőkítésének új módszertana** (HSZOSZ, MTA-GB, NyME; A XXI. század HR kihívásai - életminőség és versenyképesség, Sopron, 2012.05.23)
- **Rendszertan a szervezetszichológiában** (MPT Munka és szervezetszichológiai szekció konf, Bp, 2012.03.30-31)
- **Mit kell tudnia egy tanácsadónak és mit tud egy képzés adni ehhez?** (SZMT, Budapest, 2011.09-14-15)
- **Motiváció** (Edzők felkészítése 2012 Olimpiára, SOTE TF, 2011.07.05)
- **Faraway So Close?** (Academy of Management Management Consulting Division, Amsterdam - NL, 2011.06.09-11)
- **Nem konvencionális vezetés** (MH Főpszichológusi összevonas, Balatonlelle; 2010. Október 28.)

- **Szervezőként** ODWS 2010. BUDAPEST (Organization Development World Summit) Core desing team tagja, a NCO-, majd az Academic munkacsoport vezetője.
- **Üzleti terv készítés praktikái – Ötlettől a megvalósulásig** – JVSZ – KKV hét (BP. 2010.06.07-09.)
- **Intervenció eszközök és megközelítés – nincs új a nap alatt - vagy mégis?** – MPT Munka és szervezetpszichológia szekció Pécs, 2010.05.27.
- **A társadalom kulturális hatásai a KKV vezetők gondolkodási és viselkedési mintázatára** – ERENET KKV(Győr SZE, 2010.03.26)
- **Szervezeti kommunikáció kint és bent** (Perlaky-Papp József - Németh Gergely) Önkormányzati pr fórum, (BP, BKF, 2009. november 11.)
- **A munkaerőpiac elvárásai és igényei az akkreditált intézmények felé** – AFIOE Országos Konf. (BP. 2008.01.25)
- **Egy állami nagyvállalat változásmenedzsmentje** VOE Konferencia, „VÁLTOZÁSKÉSZTETÉSEK, ÚJSZERŰ KIHÍVÁSOK – VÁLTOZÁS -és VÁLSÁGKEZELÉSEK”, (BP. 2007.05.11.)
- **Határ-kérdések tudatosítása – (szak)emberek egymásra hangolódása** (Varga S. Katalin – Németh G) VI. Szegedi Pszichoterápiás Konferencia (2007.04.27-28.)
- **Results of the DLFS survey** DLFS projekt – EU Leonardo projekt – Lisszabon (Portugália); 2006.04.19-20.
- **Implementation Pilot Testing methodes and process 2** in the project of Developing Learning Facilitator in SME's' - Portlaoise (Írország); (2005.12.28)
- **Vállalkozói magatartások** (Németh Gergely – Szirmai Péter dr.) - MABEC 2005. Management by Exhibition and Conference / Menedzsment Szakkiállítás és Konferencia (2005. november 08-09.)
- **Characteristics of Business Behaviour... when development is needed** (Szirmai Péter dr. – Németh G) – Proceeding - In-Tech-Ed'05 5th International Conference (2005. szeptember 08-09.)
- **Implementation Pilot Testing methodes and process** in the project of Developing Learning Facilitator in SME's' - Marseille (Franciaország); (2005.07.04-05)
- **Szervezeti diagnózis és képzési szükségletek** - Budapesti Corvinus Egyetem, az EVK Szakkollégiuma és Szervezeti magatartás tanszéke; Tréningek a szervezetben” konferencia; társelőadó: Gyulay Tibor (2005.04.12-13)
- **Szervezetek túlélési technikái** – Magyar Marketing Szövetség műhelymunkája (2005.02.09.)
- **Szervezeti hiedelmek és a valóság** - III. Országos Tanácsadási Konferencia; (2004.05.29.)
- **Fűzők és felvásárlások lélektana** – II. Országos Tanácsadási Konferencia; társelőadó: Gyulay Tibor (2003.04.24.)
- **Egy szervezeti kultúra kutatás tanulságai** – SZIE Vezetéstud. Tsz, Szervezetfejlesztési nap. (2003.04.23.)
- **A szervezetfejlesztés fejlesztése** - SZMT XI. Konferencia (2003.09.14.)
- **Kompetenciák a szervezetfejlesztésben** – SZMT (2002.09.15.) társelőadó: Komor Levente dr.
- **Kis- és középvállalkozások fűzős folyamatainak támogatása** – POZITEAM Szakmai est (2002.06.13.)