

Intravállalkozói tevékenység – mint a vállalatok versenyképességének egyik lehetséges eszköze

Martus Bettina – Savanya Péter

A gazdasági és társadalmi beágyazottság létszükséglet egy versenyképes vállalat szempontjából. A XXI. században nem elég a régi, jól bevált eszközök alkalmazása, hanem állandóan újabb és újabb módszereket kell a cégeknek bevezetniük ahhoz, hogy fennmaradhassanak és profitot realizáljanak. Manapság egyre inkább előtérbe kerül a szervezetek menedzsmentjében egy új, alkalmazottakat ösztönző vállalatirányítási forma, amelyet vállalaton belüli vállalkozásnak, illetve intravállalkozásnak nevezünk. Ennek fontos terepét és felületét szolgálja az egyének társadalmi beágyazottsága és társadalmi tőkéje, melyet a szervezet számára hasznosíthatnak intravállalkozói tevékenységük során.

A jelenséghez kapcsolódó fogalmak áttekintése után áttekintjük, milyen feltételek szükségesek az intravállalkozó tevékenység kialakulásához mind környezeti, mind vállalkozói oldalról, mind pedig az egyén oldaláról, hiszen a legnagyobb részben az alkalmazott elszántsága, motiváltsága eredményezhet új innovációkat a cég számára. Sorra vesszük, milyen kölcsönös előnyöket realizálhatnak az együttműködő felek, valamint milyen hátrányokat. Az „entrepreneur”, mint „gazdasági aktor” fontos a cég versenyképessége szempontjából, melyben felhalmozott társadalmi tőke a vállalkozói tevékenység egyik alapvető eleme a társadalmi tőke megléte (a társadalmi beágyazottság).

Kulcsszavak: intravállalkozás, társadalmi tőke, motiváció, versenyképesség

1. Bevezetés

Az intrapreneurship tevékenysége nem egy újonnan létrehozott fogalom, hiszen a szakirodalomban már az 1980-as években is találkozhatunk ezzel a tevékenységgel, mint a vállalkozói tevékenység egy speciális formája. Mindezzel együtt az „intrapreneurship” – a szervezeten belüli vállalkozó – azonban széles körben kevésbé ismert a vállalkozás és vállalkozó fogalmi körében. A gazdasági hálózatokban, a szervezetek életében az egyre gyakoribb projekt alapú működésben viszont egyre fontosabbá válik a vállalaton belüli önálló és célorientált tevékenységek belső rendszere. Kiemelt terület ebben az új elképzelések, innovációk megfogalmazása és szervezeti megvalósítása, mely sokszor a vállalaton belül hoz létre egy jól körülhatárolható funkciókkal

rendelkező egységet. Ebben az új típusú vállalati működésben fontossá válik a szervezet tagjaiban megtestesülő újító potenciálok és vállalkozói szellem kiaknázása a vállalati siker érdekében. Alapvető cél a vállalat számára, hogy lehetőségeket, erőforrásokat és megfelelő szervezetet teremtsen, hogy az alkalmazottak sikeres belső vállalkozóként előmozdíják a szervezet eredményességét, miközben ösztönző erőként maguk is profitálnak a szervezet sikeréből, mely részint saját kezdeményezéseiken és erőfeszítéseiken nyugszik.

A projekt alapú működés sok esetben nem csak szervezeti, hanem szervezetközi erőforrások létrehozásán és működtetésén nyugszik. Ez a tevékenység – mint a gazdaság szereplői közti többi interakciók – és maga a kapcsolati folyamat egy szélesebb közegbe ágyazódik be (ahogy az Granovetter (2001) társadalmi beágyazottság tételében állítja) (Szántó 1994). A vállalatok és stakeholdereik, illetve végső soron a döntéseket meghozó személyek mind-mind a rendszer részesei, magukról és másokról való gondolkodásukat és üzleti kapcsolataikat alapvetően formálják és befolyásolják ezek az egymás közötti kapcsolatok. Ha ezt a struktúrát, mint egy „felületet” fogjuk fel, akkor a gazdasági szervezetek az interakciókból¹ létrejövő kapcsolatok rendszerében helyezkednek el és működnek.

A társadalmi hálózatokban az intézményi háttér tulajdonságai nagyban meghatározzák a gazdasági szereplők viselkedését, az általuk kialakított kapcsolatok minőségét és dinamikáját. A tanulmányban kiemeljük a társadalmi tőke jelentőségét és az intrapreneurship-ben betöltött szerepét az entrepreneurship és tágabban a gazdasági interakciókra épülő hálózatának kapcsolati terében. Mindez a gazdaság egész rendszerében alapvetően hat az interakciók, a szervezetek közötti és a szervezeteken belüli együttműködések formáira (így az intravállalkozás folyamatára), jellegére és főként eredményességére (Kemelgor 2002).

Tanulmányunkban először bemutatjuk az intravállalkozót, mit jelent, milyen formában működhet és milyen sajátosságokkal kell rendelkezni egy eredményes vállalkozás létrehozásához, megteremtéshez. Magyarországon ez a fogalom kevésbé ismert még a szakmai körökben sem használják ezt a tevékenységi/vállalkozási formát, hiszen nagyon sok alapfeltétel hiányzik hazánkban, ami alapvetően működésképtelenné teszi az intrapreneurship rendszerét. Ennek ellenére viszont érdemes vele foglalkozni, hiszen, ha teret engedünk az ilyen típusú vállalkozásnak, akkor az nagymértékben hozzájárulhat a vállalatok, illetve a gazdaságunk versenyképességéhez.

¹ Egyszeri tranzakcióktól kezdve az együttműködésen át a tartós szövetségekig.

2. Az intrapreneurship megjelenése a vállalatok életében

A vállalatok versenyképessége egyre fontosabb szerepet kap a globális gazdaságban. Sokszor a cégek túlélése múlik azon, hogy milyen ötleteket tudnak a vállalatok megvalósítani, eladni. De mégis, hogyan képesek újra és újra megújulni, állandóan új javaslatokat megfogalmazni, új gondolatokat kitalálni? Csak a nagyvállalatok szakosodott nagyrendszereinek van esélye, vagy a KKV-knak is van némi remény?

A vállalati vezetésben egyre hangsúlyosabbá vált egy új vállalkozási forma, amely a vállalati versenyképesség fokozására törekszik az alkalmazottaik ösztönzésével. Ezt „entrepreneurship activity”-nek, más néven „intrapreneurshipnek” nevezzük. A tevékenység fő célja egy vállalkozás létrehozása egy már meglévő szervezeten belül egy új lehetőség vagy egy gazdasági érték megteremtésére. Másként megfogalmazva egy belső kezdeményezés, vállalkozás a vállalkozáson belül (Antoncic–Hirsrich 2001, Kelley et al. 2012, Parker 2009, Parker 2011, Maier–Zenovia 2011). Duncan és társai 1988-as cikkükben ezt a fajta vállalkozói aktivitást már felismerték, azonban úgy vélték, az intravállalkozók ideje még nem jött el, hiszen a vállalati részvényesek gondolkodásában még nem tapasztalható az a radikális változás, ami lehetővé tenné ezen érdekek kiaknázását. A klasszikus fordista nagyvállalati rendszerben a siker meghatározó faktora a hatékonyság volt, mára azonban ez már nem elég, illetve átértékelődött a vállalati versenyképesség kódszótára. Szükség van rugalmasságra, az alkalmazkodásra, a túléléshez pedig elengedhetetlen továbbá az innováció, a minél több és jobb információ generálása (Duncan et al. 1988).

Bosma és társai (2011), valamint Wenekers (2008) megfogalmazásában egy vállalkozó szellemű alkalmazott kezdeményezi egy új üzleti tevékenység kifejlesztését a szervezeten belül. Ez azt jelenti, hogy a szervezet részeként az egyén saját működési területéből kiindulva körvonalazza az innovatív megoldást, míg a megvalósításra való törekvés már szervezeti szintet jelent. A sikeres folyamatot az alkalmazottakat ösztönző vállalati miliő, proaktív munkafolyamatok és bottom-up stratégiák jellemezzik.

A GEM² 2011-es jelentése is beszámol erről a jelenségről (Kelley et al. 2012). Az intravállalkozás célja az új tőke bevonása, mely megvalósulhat vállalkozási lehetőségek keresésével (új termékek, szolgáltatás, földrajzi piac, illetve folyamatok átszervezésével), új vállalkozásba való belépéssel vagy akár egy új szervezet kialakításával (tőke, üzleti rész). Az alkalmazottak új szervezeti tevékenységeket fejlesztenek ki a munkaadójuk számára (új üzlet, áru, szolgáltatás, stb.), amelyek új tevékenységi köröket generálhatnak a szervezet többi funkciójának szintjén a siker

² Global Entrepreneurship Monitor.

érdekében (pl. logisztikai feladatok, sales, finanszírozás stb.), amelyben a Bosma által megfogalmazott folyamatok jellemzőek (poraktivitás, bottom-up ismérvek) (Wennekers 2008). A vállalkozói tevékenység egy cégen belül tulajdonképpen azt jelenti, hogy az alkalmazott vállalkozóként viselkedik, innovációt hoz létre, potenciálisan profitot hozó megoldást dolgoz ki, elősegíti a vállalkozás növekedését, valamint támogatja az új üzletek kifejlesztését és vezetését egy létező szervezeti kereten belül (Gündođdu 2012, Antoncic–Hirsrich 2001).

Az effajta vállalkozási tevékenységben két fő fázist különíthetünk el: (1) ötletfejlesztés, más néven a vízió és elképzelés megfogalmazása (ötletfejlesztés, brainstorming, aktív információkutatás), valamint az (2) előkészítés és implementáció, azaz a lehetőségek kiaknázása (üzleti terv, promóció, pénzügyi források megtalálása, csapat összeszervezése) (Bosma et al. 2011, Kelley et al. 2012, Bosma et al. 2010). A GEM felmérése a fogalom meghatározása során két részre osztja a vizsgálatban résztvevők körét a fázisok alapján. Egyrészt vannak azok, akik a tágabb értelemben végeztek vállalkozói tevékenységet a felmérés során. A GEM definíciójában a szervezeten belüli vállalkozó az a munkavállaló, aki az elmúlt három évben aktívan részt vett és vezető szerepet töltött be a két fázis közül az egyikben. A szűkebb értelmezés szerint azok a mostani foglalkoztatottak, akik új tevékenységek kifejlesztésében vesznek részt (Kelley et al. 2012)³.

Ebben a két folyamatban természetesen vannak átfedések, hiszen van olyan tevékenység, amely mind a kettőhöz kapcsolódhat. A főbb tevékenységek, amelyek ezt a szervezeti vállalkozási folyamatot alakítják (Bosma et al. 2011): lehetőségek észlelése, ötletelés, új termék kifejlesztése, erőforrások újraelosztása (hatékonysági kérdés), belső kapcsolatok kiépítése, menedzsment meggyőzése, erőforrásszerzés, tervezés, szervezés... tehát gyakorlatilag a menedzsment folyamatokat foglalja magában (Silver 2004). Összeségében azonban látható, hogy ez a fajta „vállalkozási forma” igen összetett „tőkekészletre” támaszkodik, mind anyagi mind nem anyagi szinten.

3. Az intrapreneurship jellemzői, kellékei

Az intravállalkozói tevékenység a környezeti jellemzőktől és a szervezeti adottságtól erősen befolyásolt folyamat (Antoncic–Hirsrich 2001, Parker 2009, Parker 2011). Egy olyan környezetben, ahol a technológiai lehetőségek széles választéka, a

³ Bosma szintén használja ezt a kettős megközelítést. Egyrészt azokat is intravállalkozóknak tekinthetjük, akik az elmúlt két évben aktívan vettek részt a vállalkozás életében és vezető feladatot láttak el legalább az egyik fázisban. Más megközelítésben pedig csak azok számítanak intravállalkozóknak, akik mindkét fázisban szerepet vállaltak (Bosma et al. 2011).

termékek iránti kereslet dinamikus változása a jellemző, ott szükségszerűen könnyebben alakít ki a szervezet egy szervezeten belüli vállalkozást, hiszen a siker alapvető igényeként merül fel az újdonságok, hatékonyságot – belső folyamatok eredményességét – növelő megoldások kidolgozása. A szervezet felépítése nagyban befolyásolja, hogy egyáltalán teret enged-e az „employee entrepreneurship” típusú tevékenységnek az adott cégen belül. Ott ahol a kommunikáció jól működik, az adott szervezet támogatóan hat az alkalmazottakra, illetve ott, ahol rendelkeznek a személyekhez és a versenyhez kapcsolódó értékekkel, ott egyértelműen lehetőség van ennek az új menedzsmentformának a kialakítására. Ha a feltételek adottak, és létrejön a vállalaton belüli vállalkozás, akkor elérhetjük a célunkat, amely lehet egy új üzleti vállalkozás, innováció, önmegújulás, illetve a fejlődésben létrejövő proaktivitás, amelyekkel hozzájárulhatunk a cég növekedésének sikeréhez és a profitabilitásához (Antoncic–Hirsrich 2001).

A Kelley et al. 2012 által végzett felmérésben a résztvevők csupán 5%-a vett részt szervezeten belüli vállalkozói tevékenységben (a GEM tág definíciója szerint). Az üzleti környezet minőségének lenyomata, a vállalatok kapcsolati közegének hatása jól megfigyelhető: az innovációvezérelt gazdaságokban⁴ kétszer nagyobb az intravállalkozói aktivitás, mint a hatékonyságvezéreltekben, a tényezővezérelt képezt pedig tízszer akkora. A vállalati jellemzők is tetten érhetőek, hiszen az innováció-orientált szektorokban, leginkább a közepes méretű vállalkozásokban működött az intravállalkozók 2/3-a. Az innovációvezérelt gazdaságokban bőségesen található a nagy vállalatokban is, hiszen ez a vállalkozói forma a szervezeti és gazdasági fejlődés fontos eleme, sokat jelent a KKV-knak is, nem csak a nagy cégeknek (Antoncic–Hirsrich 2001, Maier–Zenovia 2011).

A szervezeti és környezeti jellemzők mellett az intravállalkozói tevékenység másik meghatározó eleme az alkalmazottak viselkedése, kezdeményezőképesége, egyszerűen a humán tőke⁵ (Duncan et al. 1988, Parker 2009, Bosma et al. 2011). Ahogy azt a későbbiekben is látni fogjuk, a humán tőke – és az abban megtestesülő társadalmi tőke – nagyon fontos építőkövek a vállalatok számára, hiszen ez adja a kreativitás, az újító megoldások kivitelzése, az innováció szellemi bázisát. Olyan

⁴ A vállalati és iparági versenyelőnyök alapján három egymásra épülő szakaszt különböztetünk meg a kompetitív fejlődés elméletében: tényezővezérelt gazdaság, beruházásvezérelt, valamint az innvációvezérelt gazdaság. Az első fő célja a költségelőnyök megszerzése, alacsony bérű munkaerő, általában az alacsony jövedelmű országokra jellemző. A beruházásvezérelt gazdaság fő célja a hatékonyság, közepes jövedelmű régiókra jellemző. Az innovációvezérelt gazdaság innovatív termékek gyártására és fejlesztésére specializálódik, célja az egyediség, általában magas jövedelmű régiókra jellemző (Lengyel 2000, Lengyel 2010, Porter 1990, Török 2001).

⁵ Parker (2009) szerint 2 fajta humán tőke létezik: általános és speciális. A speciális humán tőke az, amelyik a vállalat fejlődésében komoly szerepet kap. Ez a különleges humán tőke segít az ötletek kifejlesztésében, innovációk létrehozásában.

tulajdonságokat és attitűdöket emelhetünk ki mint a lehetőségkeresés, új dolgokhoz létrehozáshoz való elhivatottság, aktív információkeresés, a „dobozból kilátásra” való törekvés (Dissanayake 2013), hangadás, versenyzés, energia és problémamegoldás, amely a vállalkozást képest segíteni, kockázatvállalás (Bosma et al. 2011). Antoncic és Hirsrich (2001) kiemeli, hogy az intravállalkozáshoz elengedhetetlen a kockázatvállalás, versenyzői agresszivitás, proaktivitás, vakmerőség (vállalkozás), innováció és az önmegújuló tevékenység, hiszen ezek alapvető feltételei a folyamatok lebonyolításának.

A Kelley et al. (2012) kutatásai alapján az intravállalkozók „demográfiájában” ez a tevékenység általában a 25–54 év közötti korosztály sajátossága, akik nyitottak az újdonságokra. A szervezeten belüli vállalkozások általában a férfiakra jellemző, valamint a magasabb képzettségű emberekre, akik nagyobb önállóságot kapnak ezzel a vállalkozáson belüli vállalkozással. A magasabb jövedelműeknél gyakori ez a tevékenység, és azért nem egy új vállalkozás létrehozásával kezdik, hiszen itt a már egy meglévő szervezetben kontrolláltak a folyamatok. A vállalatától támogatást kap(hat)nak, a másik oldalon kockázatvállalásukat szabályozhatják, hiszen a vállalat hírnevét és erőforrásait használják⁶ (Maier–Zenovia 2011). Céljuk jobb lehetőségek teremtése (mind maguk, mind pedig a szervezet számára), valamint egy társadalmi hálózat kifejlesztése, melyből a későbbiek során ezek az emberek nagyobb eséllyel hoznak létre saját, különálló vállalkozást (Kelley et al. 2012), úgynevezett konkurens kipörgökké válnak.

Carnahan és társai (2010) pont ezért a kipörgés miatt a szervezeten belüli vállalkozókat kicsit másképp definiálták: azok az egyének, akik elhagyják jelenlegi munkaadójukat, hogy versenyző vállalkozást hozzanak létre (spin-out cégeket), társadalmi és kapcsolati tőkével rendelkeznek (pénzügyi finanszírozáshoz elengedhetetlen), jól teljesítő vállalkozói attitűdökkel rendelkező egyének. Jellemzően, ha egy jól teljesítő intravállalkozó kilép egy adott szervezetből, inkább saját céget alapít, mint hogy belépjen máshova.

Az intravállalkozás gyakorlatilag egy potenciális lépcső a saját vállalkozás felé, hiszen nagyobb növekedési lehetőségeik lesznek a már eddig megszerzett gyakorlataik és kapcsolataik miatt, mint egy teljesen kezdő vállalkozásnak (Bosma et al. 2010, Bosma et al. 2011), nagyobb számmal jelennek meg a piacokon az innen kivált cégek, mint a teljesen kezdő vállalkozók⁷ (Kelley et al. 2012).

⁶ Az intravállalkozás egyik nagy hátránya is ebből ered, hiszen a vállalati értékeket kell követni, üzletpolitikát és az ott meglévő bürokráciában kell helytállni (Maier–Zenovia 2011).

⁷ Ennek az az egyik oka, hogy a szervezeten belüli vállalkozók úgy érzik, megvannak a szükséges képességeik arra, hogy saját vállalkozásba kezdjenek, hiszen bőséges tapasztalattal rendelkeznek (Bosma et al. 2010).

Az intravállalkozás fogalmához kapcsolódóan két fázisról beszéltünk, amelyekhez Duncan és társai (1988) két fajta ember jelenlétét teszik szükségessé egy vállalat életében: 'yogik' (elméleti síkon mozgó emberek) és 'felügyelők'. A yogik azok akik rendelkeznek a víziókkal és az éleslátással új ötletek hoznak a vállalatok számára, a felügyelők pedig az elérni kívánt célokat jelölik ki, az ötleteket implementálják a gyakorlatba, és akik a vállalatot működtetik, azaz valós talajon tartják. Az intravállalkozó tulajdonképpen a feltaláló, aki az ötletet profittá alakítja, ehhez viszont szükségük van a vállalkozások nyújtotta adottságokra, a vállalati erőforrásokra: számítógépekre, teszteszerekre, laboratóriumokra, stb., egyszóval tőkére. A vállalatoknak nehéz dolguk van az intravállalkozók kinevelése során: kevés olyan cég van, aki alkalmazza és fejleszti a kreatív tehetséget, amire szüksége lesz a jövőben. Ők azok, akik állandóan kérdeznak, új módszereket hoznak a vállalati folyamatokba, amelyek sokszor „terhessé” válnak a foglalkoztató számára. Későn jönnek és korán távoznak, bár szabadidejükben dolgoznak, de egy vállalat tipikusan nem az a hely, ahol kibontakoztathatják kreativitásukat a munkaidő keretein belül. Ebben a felvetésben szintén két problémával találkozhatunk: az első stratégiai, a másik taktikai. Egyfelől nehéz létrehozni az alkalmazottakban a stratégiai elköteleződést a kreativitás felé, másfelől a kompenzálás kérdését nehéz meghatározni (Duncan et al. 1988).

Málovics és Farkas (2012) leírja, hogy homo economicus felfogás a vezetés terén nem kielégítő, hiszen az emberekre nagy hatással van a csoportokban való együttműködés, itt kielégítik társadalmi szükségleteiket is, nem csak az anyagiakat, azaz a társadalmi ember áll a középpontban. A csoporthoz való tartozás érzése elégedettséget eredményezhet, ami növelheti a motivációt a szervezeten belül. Bakacsi (1996) arra hívja fel a figyelmet, hogy a motiváció központi kategóriája sok esetben az egyéni szükséglet és a törekvések, azaz ez egy egyéni tulajdonság. Sokan a motivációt csak az anyagi javakkal kapcsolatosan értelmezik, míg – ahogy az előbb is láthattuk – akár a csoporthoz tartozás is jelenthet ösztönzést a munkavállalók számára. Ami Bakacsi összefoglalásában számunkra a legfontosabb megállapítás, hogy a motiváció a szervezet egyik igen komoly eszköze, hiszen az egyik vállalat azért lehet eredményesebb a másiknál, mert tagjaik motiváltabbak (természetesen más tényezők is közrejátszhatnak, de a motiváció elengedhetetlen). Összefoglalva tehát a motiváció fogalma is érezteti, hogy a belső, egyéni szükségletekre kell összpontosítani, ha a foglalkoztatottakat ösztönözni szeretnénk.

Az első probléma megoldása az ötletek elfogadásán és a vállalati stratégiába történő beültetésén múlik. Ha a találékonyság innovációt eredményez, és ezt a cég is elismeri, akkor az a munkavállalók kreativitását ösztönzi. De hogyan lehet motiválni ezeket az embereket? Sok esetben a kritikus

pont az ötletek megvalósításában a tőke hiánya mind anyagi mind társadalmi oldalról. Szükség lehet a vállalaton belüli újrabefektetésbe, azaz pénzt kell biztosítani azok számára, akik a kreativitásukat meg akarják valósítani. A mai információs társadalmunkban az emberi tőke az egyetlen kritikus erőforrás, és csak ez egy tőke, amely a kreativitásban és az innovációban sikereket hozhat. Ezért is van szükség arra, hogy a számunkra fontos rendelkezésre álló munkaerőt megtartsuk és újakat integráljuk a vállalati szektorba és a kompenzálás kérdését is alaposabban körüljárjuk, mint ösztönzöt. A tradicionális jutalmazási rendszer azokat díjazza, akik pénzt, hatalmat és erőt akarnak, konzervatív viselkedésre buzdít. Ezzel szemben az intravállalkozóknak szükségük van a menedzseri pozíciókat nélkülöző szabadságra, kevés felelősségvállalásra. A több felelősség csökkenti a technikai kreativitást. Ahogy a humán tőke szabad utat ad az innovációnak, úgy a pénz az intravállalkozóknak enged teret⁸ (Duncan et al. 1988).

A vállalati vezetők feladata a motiváció kérdésének megoldása, az alkalmazottak ösztönzése, hogy munkájukat átlagon felül teljesítsék és elköteleződjenek a cég irányába. Guiot (1984) szerint az emberek teljesítményét három tényező befolyásolja: környezeti feltételek, a saját képességeik, valamint a motiváltságuk. Ebben a helyzetben a humán tőkét nem csak, mint embert leíró fogalomként tekintjük, hanem az interakciók folyamatában is megpróbáljuk elhelyezni őket. Az intravállalkozás folyamatában nagy szükség van a motivációra, a kölcsönös bizalom kialakítására. Ennél a kérdésnél játszik nagy szerepet a társadalmi tőke.

4. Az intrapreneur és társadalmi tőkéje

A társadalomtudományos irodalom megannyi helyen egyértelműen mutat rá a gazdasági rendszer működésének keretfeltételeit adó társadalmi háttér minőségére, igazolva Granovetter (2005) beágyazottságának elméletét. A hazánkban készült számos társadalmi felmérés és kutatás megállapította, hogy a társadalomban gyenge az együttműködési és kooperációs készség, nem jellemző az összetartás és kevés a kezdeményező készség és ezzel kapcsolatosan alacsony produktivitású, kockázatokat (is) felvállaló közösségi cselekvések kultúrája. Mindennek egyértelmű gazdasági leképeződéseit látjuk a gazdasági rendszerben, a korábbiakat az vállalkozások, az üzleti együttműködések és az innováció háttereiként lefordítva (Csizmadia–Grosz 2011).

⁸ Duncan és társai (1988) a pénz kérdését az intratőkével látta biztosítottnak, azaz a vállalaton belüli újrabefektetéssel.

A következőkben a társadalmi tőkét – a Világ Bank vizsgálatának analógiáját követve (WB 2008) – mint fontos láncszemet szeretnénk bemutatni, valamint az intravállalkozásban betöltött szerepét. Az intrapreneurship tevékenysége belső és külső függőségi viszonyokat is magában hordoz, hiszen egyszerre beszélünk vállalkozói típusú aktivitásról, ahol szükségszerűen jelenik meg az együttműködés igénye akár más szervezetek tagjaival és a szervezeten belüli tevékenység.

4.1. A társadalmi tőke, mint hálózati közeg

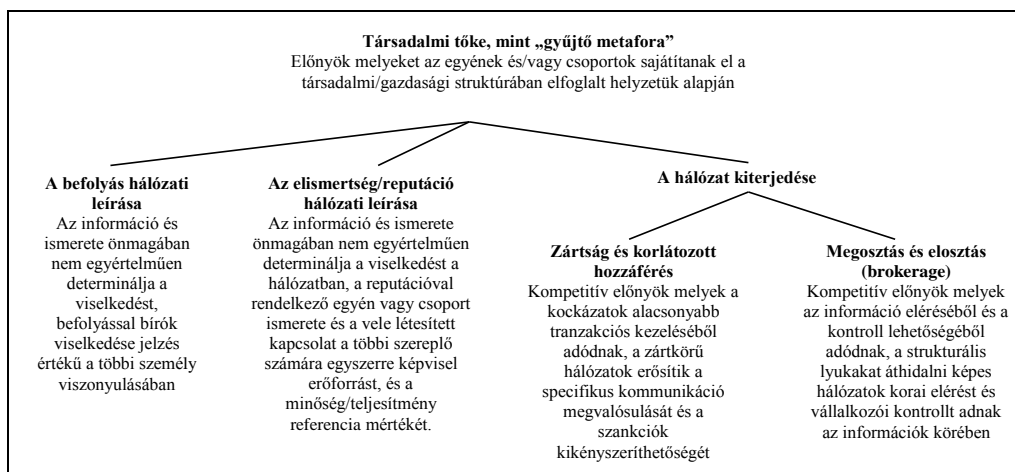
A társadalmi tőke, mint társadalomelméleti fogalom alapvetően a szociológia (Bourdieu 1998, Coleman 1990) illetve politológia (Putnam 1993) tudományában jelent meg, majd innen gyűrűzött át a többi társadalomtudományba önálló és sokoldalú jelentéstartalmakkal gazdagodva (ld. pl. Fukuyama 2000) (EC 2007, Orbán–Szántó 2005). Jelen tanulmány keretei között nem lehet célunk a társadalmi tőke teoretikus spektrumának szisztematikus áttekintése⁹. A társadalmi tőke leírását és annak az „intrapreneurship gazdasági intézményeiben” betöltött jelentőségét sokkal inkább egy olyan hálózati mechanizmusként (ld. Burt 2000, Borgatti–Foster 2003, Field 2003, Moran 2005, Westlund 2006, Westlund–Bolton 2003) kívánjuk „felmutatni”, mely a szervezet tagjaként az egyén társadalmi kapcsolathálózataira támaszkodva tágítja ki a vállalkozás és az innováció erőforráshorizontját, amely gyakorlatilag az általunk vizsgált vállalkozói tevékenységet írja le.

A társadalmi tőke – mint az intrapreneurship és tágabban az entrepreneurship gazdasági-, szervezeti tevékenységek mögé rajzolható – kapcsolathálózatok jelentését Burt (2000) szemlélete jól világítja meg (1. ábra)¹⁰.

⁹ A társadalmi tőke témakörében a fogalmi diverzitás jegyében több áttekintő tudományos cikk és monográfia született, ám a halmozódó definíciók összegzéseként az egyes megközelítések egyvalamiben értenek egyet: a fogalom többféleképpen értelmezhető (Westlund–Bolton 2003).

¹⁰ A hálózat központú megközelítés explicit vagy implicit módon minden egyes megközelítés sajátja. A társadalmi tőke kutatása és megközelítéseinek formálódása szakirodalom alapján jól követhetően együtt jár(t) a hálózatok elméletének fejlődésével. A hálózatokban lefektetett olyan elméletek, mint a gyenge kötések ereje (Granovetter), a hat lépés távolság (Milgram) a strukturális lyukak (Burt), a csere, centralitás és hatalom (Bonacich), sűrűség (Marsden), lokális és globális hálózatok – közelségi centralitás (Freeman) mind-mind a társadalmi tőke jelenségek mechanizmusait írják le (Smith-Doerr–Powell 2005, 382. o.).

1. ábra A társadalmi tőke metaforikus értelmezései



Forrás: Burt (2000, 347 o.)

Burt (2000) a humán tőkét és ennek kontextuális (hálózati) komplementereként a társadalmi tőkét világosan kimondva egyének és csoportok viszonyaiban előnyök birtoklásához és kihasználására vezeti vissza. A társadalmi tőke – keletkezésétől és eredetétől függetlenül – tehát egy olyan „hálózati közegnek” tekinthető, melyet az egyén és csoport (legyen az gazdasági, politikai, szociális) célok elérésére használ(hat) fel, illetve megkönnyíti az erőforrásokhoz való hozzáférést és a koordinációt (ld. Bourdieu 1997). Ha az intrapreneurship definícióját jobban megfigyeljük, láthatjuk, hogy gyakorlatilag ott is ezen erőforrások megszerzése és átalakítása a cél az innovációba történő beruházás érdekében.

A társadalmi tőke egyik eleme a *humán tőke részét képező*, személyhez húzható *kapcsolathálózatok összessége*, ahol a csoport(ok)hoz való tartozás képviseli a kapcsolati értékeket. A „puszta gazdasági racionalitás” társadalmi rendszerében azonban a normák, bizalom, értékek szintén fontos szerepet kapnak, ahol társadalmi tőke a közösségi viselkedési formákban és viszonyulásokban, percepciókban dekodolódik. Az individuum és közösségi cselekvések (pl. egy gazdasági szervezet) kapcsolódása szükségszerűen felvetik a koordináció, mint tranzakciós költségek, és makroszinten a társadalmi intézmények hatékonyságának kérdéseit (ld. Putnam 1993)¹¹. Olyan egyszerű dolgokat lehet ez alatt érteni, mint pl.

¹¹ A gazdasági racionalitás és kapitalista típusú társadalmi működés és erőforrás koordináció működőképességben már maga Adam Smith is kiemelte az olyan társadalmi intézmények szerepét, mint a becsület, a szavahihetőség, a fegyelem, elköteleződés, a szerződések betartása és betartatása.

a munkavállalók törekvése a költségtakarékosságra, a minőségi munkavégzésre egy vállalkozásban; vagy a megállapodások betartása, fizetési fegyelem a vállalatok között; egészen az üzleti morál és kultúra színvonaláig, a vállalatok társadalmi és környezeti felelősségvállalásáig.

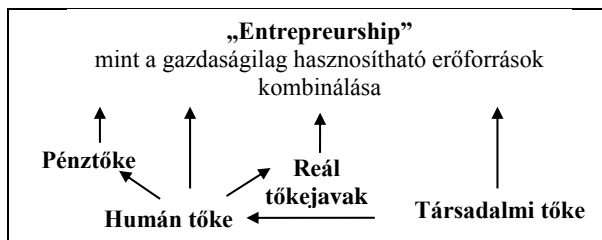
Azok a közösségek (csoportok) ahol az együttműködés feltételei a társadalom szintjén adóttak, illetve relatíve magasabb szinten állnak – úgy mint normák szabályozó szerepe, a bizalom jelenléte – előnyben van a cselekvések és akciók megvalósításában azon csoportokhoz képest, melyekben ezek „háttérfeltételek” nincsenek meg, vagy kevésbé érvényesülnek (Coleman 1990). Ha ezeket lefordítjuk az intrapreneur viszonyrendszerre, akkor az együttműködés és cselekvés szervezeten belüli lehetőségei és tágabban a társadalmi háttérfeltételek kiemelten fontossá válnak az intrapreneur típusú vállalkozói tevékenység folyamatában.

4.2. Az „intrapreneurship” – az entrepreneur társadalmi hálózata

Westlund és Bolton (2003) a társadalmi tőkét az „entrepreneur” és annak társadalmi aktivitását középpontba állítva képezi le a társadalmi tőke gazdasági szerepét. Ebben a megközelítésben a társadalmi tőke egyfajta kollektív tudatformaként fogalmazható meg, mely gyarapítja az egyének humántőkéjét. Ez a közös tudatforma, percepcióként alapozza meg a kölcsönös bizalmat (ld. fentebb a társadalmi tőke működését), csökkenti a tanulás és tudásadás tranzakciós költségét, növeli a közös akciók és együttműködés lehetőségét.

A társadalmi tőke direkt pozitív extern hatásokat generál az avval bírók számára, melynek lényege hogy csökkenti klasszikus tőkeelemek megszerzéséhez (pénzügyi tőke és reál tőke) és felhasználásához (új alternatívák, innováció és nagyobb megtérülés) szükséges kapcsolati relációk tranzakciós költségét (2. ábra). A kollektív társadalmi tőke és az intrapreneur kapcsolathálózatai ezen a ponton érnek össze.

2. ábra A tőkeformák transzformációja és az erőforrások elérése



Forrás: Westlund–Bolton (2003, 89. o.)

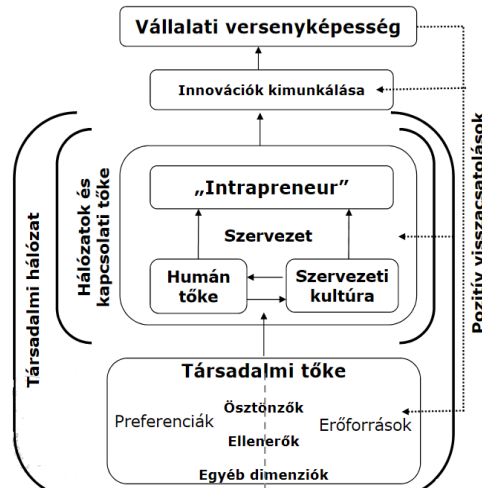
A társadalmi tőke az intrapreneur számára azt a viszonyrendszert és kontextusokat írja le, melyet a gazdasági szervezet tagja feltételez, átél és tapasztal a

hálózatban való részvételkor (többé-kevésbé intézményesült formális – szervezeten belüli – és informális kapcsolatok hálózata, bizalom és lojalitás). *A társadalmi tőke tehát az intrapreneur számára létező (megélt) és használható erőforrásként fogható fel, saját humán tőkéjének része, melyet egy szervezet (pl. egy vállalkozás) tagjaként felhasználhat saját boldogulásának érdekében, mind a szervezet sikere érdekében.*

Az egyén, mint potenciális „intrapreneur” számára is akkor működik a társadalmi tőke, ha (1) megfelelő a környezet interakciók kialakítására más személyekkel (erőforrások megszerzése a szervezeten belül, más szervezetek erőforrásainak elérése a megfelelő személyek hálóján keresztül) valamint (2) él ezekkel a lehetőségekkel (vállalkozóvá válik). A szervezet tagjai által hordozott társadalmi hálózatok a szervezetek, vállalkozások társadalmi tőkéjének a részeként működik (akár formális vagy informális szinten) és fontos potenciálokat jelenthet az innovációk és intrapreneurship folyamatában.

Amennyiben a létrejövő interakciókat a bizalom az együttműködés és lojalitás kíséri a társadalmi tőke részeként, akkor könnyebben és gyorsabban (alacsonyabb tranzakciós költségek mellett) alakítanak ki előnyös együttműködéseket a gazdasági szereplők. Azonban ha a társadalmi környezetet a bizalom hiánya és az opportunisták magatartásformák sűrűn jellemzik, alacsony a társadalmi tőke színvonala, az intrapreneur jó indokkal nem vállal fel másokkal a szervezeten belül, vagy interperszonális kapcsolatain keresztül más szervezetekkel megosztott vállalkozói célú kockázatokat, és kölcsönös függőségen alapuló együttműködéseket.

3. ábra Az intrapreneur és társadalmi hálózatainak kiaknázása



Forrás: Westlund–Bolton (2003, 95. o.)

Összességben azt látjuk, hogy az intrapreneurship vállalalkozói forma előremutató folyamatokat és eredményeket hozhat a vállalkozások számára, hiszen az innováció, új üzleti lehetőségek megteremtésével képes mikroszinten a versenyképességet fokozni, ugyanakkor viszont makroszinten a versenyt is, mert a vállalkozóknak a szervezeten belüli vállalkozás egy ugrás a saját vállalkozás megalapítása felé (amely várhatóan versenyző vállalkozássá fog alakulni, konkurens lesz az adott piacon).

5. Humán tőke és társadalmi tőke, mint erőforrás az „intrapreneurship”-ben

A vállalati folyamatok diverzifikációja, és szervezeti képességek specializációja (core competence) előtérbe hozta a szervezetek között együttműködési formák szükségszerű fejlődését, az egyes szervezeti tudások kapcsolását, erősítve ezzel a versenyképességet. Napjainkban egy iparágban, vagy ágazaton belül jóval több vállalkozói kapcsolatot találunk, mint 35–40 évvel ezelőtt, így a kapcsolatok a sikeres vállalati működés alapkövévé vált (Dicken 2003). Mindez jól leképeződik az új típusú termelési és menedzsment elméletek és technikák fejlődésén (ld. JIT termelés, lean-menedzsment stb.) Kiemelt jelentőségűvé válnak ezek az együttműködési formák a több iparág vagy szervezet tudására építő innovációk kidolgozásában.

A társadalmi hálózat elmélete a szociológia koncepcionális magyarázata az empirikus kutatások felismeréseire, miszerint a gazdaságban a szervezetek miatt és inkább mutatnak hajlandóságot a kooperációra, túlmenően a pusztán tranzakciókra és piaci modellre építő gazdaságelmélet feltételezésein. A társadalmi (sok tekintetben informális) kapcsolatokon keresztül hálózati, gazdasági-üzleti típusú erőforrások válnak elérhetővé (Gordon–McCann 2000) a szervezetek számára¹². A társadalmi hálózat és működése tehát kiemelten meghatározó tényezőként bír a sikeres intrapreneurship folyamatában. Az intrapreneur a külső, sokszor informális (interperszonális) kapcsolathálói a külső – más szervezetektől származó – erőforrások – kiemelten az információ és tudás – integrálásával képes kitérni az egyes szervezet erőforráshorizontját.

A társadalmi tőke és erőforrás szerepét jól megvilágítja a vállalati kulcstevékenységek, és iparágak földrajzi koncentrációja és az ehhez kapcsolódó pozitív extern hatások, a *klaszterek rendszere*. Porter (2000) a globális-lokális paradoxon keretében egyértelműen rámutat, hogy a földrajzi térben a gazdasági tevékenységek sűrűsödése figyelhető meg, ahol az egyes iparágak versenyelőnyei,

¹² Tipikusan ilyen erőforrások a tudás és az információ, a befolyás.

kiemelten az innovációs potenciálok nagyban a közvetlen gazdasági környezet és a lokálisan jelenlévő kapcsolódó és támogató iparágakon nyugszik. Ennek aktív része a *társadalmi környezet*, mely a *gazdasági kapcsolatok, személyi kapcsolathálózatok* hordozója is. A marshalli-iparági körzetek esetében az iparági miliő (iparági atmoszféra) szintén fontos eleme az iparági tudás jelenléte és a tudás-spillover hatások kiaknázása (hálózati erőforrások) (Lengyel 2010). Az iparági tudást végső soron azok a szakemberek tömege képviseli, akik az iparágban dolgoznak, *társadalmi kapcsolathálójuk az iparág fontos információs csatornája*. A *társadalom szintjén megjelenő kapcsolatok és hálózatok, kiegészülve a szervezeti kapcsolatokkal* (specializált beszállítók és iparági piac) alkotják az iparág számára *versenyelőnyöket biztosító pozitív externáliák egyik fő forrását és jelentenek egyedi erőforrást a vállalatok számára*.

A Knoeben–Oerlemans (2006) által rendszerezett közelségi formák (kiegészítendő a földrajzi közelség fogalmát), mint *kapcsolati közelség több típusa esetén figyelhetjük meg a társadalmi tőke és a társadalmi kapcsolathálóok jelentőségét*. A szervezeti közelség a szervezeti kultúrák hasonlóságán alapszik, melynek részese a szervezetet alkotó egyének belső kapcsolathálói. A hasonló szervezeti kultúrák, az alkalmazottak és menedzsment közös normái és értékei (úgy mint pl. a szerződések betartása, közös szellemi termékek hasznainak kölcsönös megosztása) megkönnyítik a kooperáció működését az egyének együttműködési képességeire és hajlandóságára alapozva (Lengyel 2010, 166–170. o.). A *kognitív közelség* a hasonló tudásbázissal bírók kapcsolatait jelenti, ahol a közös tudásra és szakmai tapasztalatokra alapozva könnyen teremtenek együttműködő típusú kapcsolatokat, vesznek részt és kezdeményeznek közös akciókat. Ez a kapcsolati háló túlmutat(hat) a földrajzi tér lokalitásán, de az *intrapreneur tevékenységében kiemelt jelentőséggel bír a külső erőforrások megszerzésében és szervezeti integrációjában*. Ehhez hasonló *kapcsolati közelséget* jelent a technológia közelség fogalma, ahol a technológiai tudás közös platformja teszi lehetővé a komplementer képességek kapcsolását és így a fejlesztő, vállalkozói típusú együttműködések. Mindez igen fontos kapcsolati értéket és tőkét képvisel az egyén számára belső vállalkozói típusú terveinek – pl innovációk – megvalósításában, erőforrások felkutatásában és megszerzésében, tevékenységén keresztül pedig szervezeti siker számára.

A társadalmi és intézményi közelség másik két formáját is megnevezi Knoeben és Oerlemans (2006). Az intézményi és társadalmi közelség tipikusan a társadalmi tőke „klasszikus” orientációjú jelentéstartalmait foglalja magában, mennyire érvényesülnek a társadalmi kapcsolatokban a bizalom, a normák, értéke és ezek reciprocitásának elvei (Savanya 2013).

5.1. Gyakorlati nézőpontok

Az eddigiekben nagyívű áttekintést tettünk az intrapreneurship fogalma, és a hozzá különböző formában húzható kapcsolati hálók, a humánt tőke, valamint a társadalmi tőke teoretikus kapcsolódási pontjain. Felmerül a kérdés azonban, hogyan is értékelhető a menedzsment nézőpontjából az intrapreneurship és a szervezet tagjai – mint individuumok – formájában elérhető kapcsolathálózatok erőforrásként való hasznosítása a szervezet számára. Ennek értékelésében alapvetően az egyénre, szűkebb témánkat tekintve az intrapreneur személyére koncentrálnunk, aki (1) egy szervezet tagjaként kíván vállalkozói típusú, új létrehozására irányuló tevékenységet folytatni amihez erőforrásokat keres (lefedve az intrapreneur definícióját), és (2) személyként társadalmi összeköttetésekkel, más szervezetek tagjaival való kapcsolatokkal rendelkezik.

Az intrapreneurship esetében a kapcsolathálózati erőforrások azonosítása ezen a ponton azonban nehézkessé válik. A hálózatok és szervezetközi együttműködések irodalma számtalan példát állít az együttműködések formáira és jelentőségére. Ugyanígy egyre szélesedő irodalmat találunk a spin-off vagy start-up vállalkozások és erőforrástérképük mögött, mint a vállalkozó válás megtestesült formái. Az empirikus felmérések és kutatások szintjén azonban explicit módon nem jelenik meg az intrapreneurship tevékenysége, még akkor sem, ha amúgy meghatározó tényező pl. egy innovációs célú együttműködés belső szervezeti, vagy éppen szervezetek közötti kialakításában. A statisztikák és empiria szintjén ezek a szervezetek keretein belül maradnak, vagy „szimplán” a szervezetközi kapcsolatok teljesítményeiként jelennek meg. A kapcsolat vizsgálatában itt a kapcsolati érték meghatározó, nem pedig a kapcsolat eredete (ld. pl. intrapreneur tevékenysége és erőforrástérképe).

A kapcsolatok eredete és értéke összekapcsolódik az intrapreneur tevékenységében. Ennek egyik forrása a személyes kapcsolatok hálózata, mely a jelenbeli és múltbeli kapcsolatokat egyaránt magában foglalja. Ezek a kapcsolatokat az intrapreneur személye köré rendezve irányulhatnak a szervezeten belülre, de – ami még fontosabb talán – elvezethetnek más szervezetekhez is, (pl. korábbi munkahely, vagy szakmai szövetségben ismeretség, korábbi évfolyamtárs az egyetemről aki kutatóként dolgozik stb.) ahol éppen rendelkeznek azokkal az erőforrásokkal, melyek az intravállalkozó számára szükségesek. Adott esetben a szervezet maga lehet nem rendelkezik azokkal a hálózatokkal formális kapcsolatai révén (pl. beszállítók) amelyek szükségesek, de az intrapreneur más forrásokon keresztül bevonhatja ezeket a kapcsolatokat, erőforrást vonhat be. Sőt, adott

esetben ezek a láthatatlan kapcsolati értékek jelenthetik az intrapreneur számára az invenció forrását a megoldások kidolgozásához¹³.

A technológiai brókerség és innováció menedzsment pl. tipikusan ilyen tevékenységek, ahol a kapcsolati értékek szervezeti (formális) és informális (iparági és iparágak közötti személyes) kapcsolatok felértékelődnek az információk megszerzésében, a tudás átadásban és tanulásban egyaránt. Az egyes szervezetek és szervezeti projektek számára a hálózati erőforrások elérése döntő jelentőséggel bír a tudások kombinálásában. A technológiai bróker tudásának lényege, hogy a közvetítő megismerve a technológiát és tulajdonosát rendelkezik olyan más kapcsolatokkal, akik potenciálisan felhasználhatják ezt a technológiát, számukra az értékesíthető.

A kapcsolati közelség és kognitív közelség fontos szerepet játszhat például a műszaki innovációk létrehozásában. A problémával találkozó intrapreneur a hatékonyabb megoldások keresése során pl. felkeresi a céggel kapcsolatban nem álló más vállalatnál lévő kapcsolatát (pl. korábbi munkahely, vagy ismerős), hogy ők rendelkeznek-e pl. olyan megoldással, ami az ő ötletének kivitelezéséhez szükséges. Ha sikerül megtalálni ezeket a kapcsolatokat és erőforrásokat a kapcsolati érték szervezetek szintjén realizálódik és kapcsolódik össze a teljesítmények szintjén, forrása azonban az intrapreneur saját kapcsolati hálója. Az is előfordulhat – és vélhetőleg gyakori eset – hogy a szükséges tudást nem a másik szervezettel való kapcsolat formájában integrálják, hanem „elcsábítják” a megfelelő tudással rendelkező személyt, és adott esetben az intrapreneurral együtt dolgozik tovább a szervezetben a megoldás létrehozásában. Ám mind a két esetben a kapcsolati érték mellett a kapcsolat eredetét az intrapreneur jelenti, akin keresztül a szervezet bevonja az erőforrást. Ez lehet technológiai szaktudás, de adott esetben pénzügyi tőkéhez való hozzáférés is.

Mindemellett azonban meg kell említenünk ennek a korlátait is. Két személy kapcsolata nem egyenlő két vállalat vagy szervezet kapcsolatával. Az egyik formális jellegénél fogva kötöttebb és létrejötte racionális és bürokratikus döntések sorozatának eredménye, míg a másik informális és nem pusztán a racionalitáshoz kötődő kapcsolati forma. Ez azonban nem zárja ki, hogy a személyek közötti kapcsolat ne váljon – a megfelelő feltételek mellett – a szervezeti együttműködések és erőforrásbevonás forrásává és vice versa.

Az oda-vissza működő kapcsolatok kapcsolati értékekké válhatnak az egyén és a szervezetek számára. A személyek áramlása az egyes vállalatok között pedig kumulálják potenciális kapcsolatok számát. Az ilyen típusú „láthatatlan” – a

¹³ Nagyon egyszerűen megfogalmazva ismer olyan személyt, aki olyan szervezetben, vállalatnál dolgozik, mely rendelkezhet az adott kompetenciával, ami az általa kidolgozott megoldáshoz szükséges. De szervezetben belül maradván ismer a vállalatban belül olyan személyt, aki hozzá tudja juttatni a szükséges erőforrásokhoz, vagy legalább meg tudja szervezni az elérési utakat.

társadalom hálózataiban dekódolt – kapcsolati értékek és erőforrás szerepük jelenik meg holisztikus módon a klaszterek és társadalmi beágyazottságuk értékelésében.

Az intrapreneurship több oldalú megfogalmazását látva azt látjuk, hogy igen összetett jelenségről van szó, mely újító tevékenységet jelent egy szervezeten belül, a tevékenység vállalkozói típusú személyhez kötődik. Ennek ereje és jelentősége azonban nagyban hozzájárulhat egy vállalat versenyképességéhez és újító, innovációs potenciáljaihoz.

Menedzsment szempontból az intrapreneurship kihasználásában a következő *általános ajánlásokat* tehetjük a szakirodalom és az eddig összegzett tények alapján:

- Az intrapreneur típusú tevékenység nagyban hozzájárulhat a vállalatok újító képességéhez, a megfelelő ösztönző környezet mellett képes lehet a vállalati innovációk létrehozásába bekapcsolni az egyén újító készségét és annak kapcsolatrendszerét.
- A gazdaság egészét tekintve az intrapreneurship a vállalkozóvá válás egyik hatékony intézménye lehet. Ez a kipörgés negatív hatást jelent a szervezetek számára, hiszen a versenytársak keletkezése mellett fontos kompetenciák is távoznak a szervezetből.
- Az eredmények benntartása, az intrapreneurship koordinációja tudatos menedzsment funkciót jelent a szervezet számára, mely a vezetés és szervezeti kultúra új kihívásait jelenti.

A GEM (2011) vizsgálatai szerint az intravállalkozói tevékenység a vállalkozások 5%-t jellemzi. A létrejött szervezeti kapcsolatok és együttműködések mögött – amelyeket pl. a hálózatok irodalma vizsgál – nem tudjuk hány esetben és milyen gyakorisággal állnak ilyen típusú kezdeményezések. A szervezeti együttműködések kutatása során a kapcsolathálózatok vizsgálata (ld. pl. Csonka 2009) már közelebbi betekintést nyújthat ebbe, mely már kitér a kapcsolati érték és eredet körére is, ám nem diverzifikál a számunkra oly érdekes intravállalkozói tevékenységhez köthető kapcsolati értékek terén. Ennek feltérképezése véleményünk szerint leginkább kiemelt esettanulmányokon keresztül valósulhat meg, mely az intrapreneurshiphez kapcsolódó speciális kapcsolati értéket és eredetet vizsgálja.

6. Összegzés és kitekintés

Az intrapreneur, mint szervezeten belüli vállalkozó, akinek már a kezdetektől számos tőke áll rendelkezésére ötletei megvalósítása során. Ennek egyik legfontosabb eleme az a társadalmi és humántőke mely elengedhetetlen az

innovációk társadalmi létrehozásához és társadalmi, kapcsolati „pilléreként” fontos eleme vállalati versenyképességnek.

Ez a fajta vállalkozási aktivitás lehetőséget nyújt a belső vállalkozó számára, hogy kombinálja rendelkezésre álló szervezeti és kapcsolati tőkéket. A megfelelő szervezeti és társadalmi környezet képes mérsékelni kockázatokat a munkavállaló számára, aki adott esetben azért nem mer cselekedni, mert fél a státuszának elvesztésétől, karrierkártól, munkanélküliségtől, illetve a jövedelmének elvesztésétől (Bosma et al. 2011). A tényleges vállalkozóvá válás lépcsőin haladva a társadalmi hálózatokban nyugvó alternatív erőforrástérkép fontos szerepet játszik az intrapreneur „kipörgésében”, a későbbi (akár új vállalkozás) finanszírozásában, összességében eljutni az ötlettől a piacra lépésig és kezdeti növekedésig. Szerb (2010) is arra hívja fel a figyelmet, hogy a személyes vállalkozói tényezők 3 csoportba¹⁴ sorolhatóak, melyek közül az egyik a társadalmi tőke, azaz a vállalkozó közvetlen társadalmi kapcsolatai erősen befolyásolják a vállalkozásindítás sikerességét (Thornton 1999).

Bár ez a vállalkozási forma számos nagyszerű kezdeményes megvalósításának enged teret, kockázatot is rejthet magában az anyaszervezet számára. Az innováció elősegíti a versenyképességet, megerősítheti az adott vállalatot, azonban az új vállalkozások potenciális születése növelheti is a versenyt a piacon. Makrogazdasági szinten azonban ez a jelenség, a spin-off cégek kultúrájának fejlődése – mely így visszavezethető az intrapreneurship folyamatához és intézményéhez – mindenképpen pozitív folyamat, növeli a vállalkozások belső potenciáljait és magasabb szintre emeli a versenykörnyezet minőségét.

Az intrapreneurship intézménye Magyarországon nem elterjedt gyakorlat, ami számos okra visszavezethető, mint például a bizalom hiánya, illetve a vállalkozási normák laza szabálykövetése, valamint a társadalmi tőke jelentős elmaradása.

Felhasznált irodalom

- Antonicic, B. – Hirsrich, R. D. (2001): Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 5, 16, pp. 495–527.
- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Borgatti, S. P. – Foster, P. C. (2003): The network paradigm in organisational network: a review and typology. *Journal of Management*, 29, 6, pp. 991–1013.

¹⁴ A személyes vállalkozói tényezők 3 csoportja: demográfiai tényezők; vállalkozói jellemvonások és motivációk; társadalmi tőke (Szerb 2010).

- Bosma, N. – Stam, E. – Wennekers, S. (2010): Intrapreneurship – An international study. *Scales Research Reports*. H201005, Zoetermeer.
- Bosma, N. – Stam, E. – Wennekers, S. (2011): Intrapreneurship versus independent entrepreneurship: A cross-national analysis of individual entrepreneurial behavior. *Tjalling C. Koopmans Institute Discussion Paper Series, 11-04.*, Tjalling C. Koopmans Research Institute Utrecht School of Economics Utrecht University, Utrecht, pp. 1–32.
- Bourdieu, P. (1997): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In Angelusz R. (szerk.): *A társadalmi rétegződés komponensei*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- Bourdieu, P. (1998): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In Lengyel Gy – Szántó Z. (szerk.): *Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája*. Budapest, AULA Kiadó.
- Burt, R. S. (2000): The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 6, pp. 345–423.
- Carnahan, S. – Agarwal, R. – Campbell, B. – Franco, A. (2010): The Effect of Firm Compensation Structures on Employee Mobility and Employee Entrepreneurship of Extreme Employers. *Center for Economics Studies*, Discussion Paper, Washington.
- Coleman, J. S. (1990): *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Csizmadia Z. – Grosz, A. (2011): *Innováció és együttműködés. A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása*. MTA-RKK, Pécs–Győr.
- Csonka L. (2009): Hálózatok az autópárhazban: tanulás a kutatás-fejlesztés és innováció érdekében. *Külgazdaság*, 53, 7–8, 89–109. o.
- Dicken, P. (2003): *Global Shift. Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. SAGE Publication, London.
- Dissanayake, S. (2013): Entrepreneurship and the Entrepreneur: A Synthesis View. *MPRA 49255*, Munich.
- Duncan, J. W. – Ginter, P. M. – Rucks, A. C. – Jacobs, D. T. (1988): Intrapreneurship and the Reintervention of the Corporation. *Business Horizons*, 31, 3, pp. 16–21.
- EC (2007): *The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe*. European Commission, Brussels.
- Field, J. (2003): *Social Capital*. Routledge, London.
- Fukuyama, F. (2000): *Social Capital and Civil Society*. IMF Working Paper. IMF. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp0074.pdf>.
- Gordon, I. R. – McCann, P. (2000): Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? *Urban Studies*, 37, 3, pp. 513–532.
- Granovetter, M (2001): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. In Lengyel Gy. – Szántó Z. (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*. Aula Kiadó, Budapest, pp. 61–78.
- Granovetter, M. (2005): The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 1, pp. 33–50.
- Guiot, J. M. (1984): *Szervezetek és magatartásuk*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- Gündoğdu, M. C. (2012): Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Emerging Markets Journal*, 2, 4, pp. 60–69.
- Kemelgor, B. H. (2002): A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 1, pp. 67–87.
- Knoben, J. – Oerlemans, L. (2006): Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management*, 8, 2, pp. 71–89.
- Lengyel I. (2000): Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje. *Tér és Társadalom*, 14, 4, 39–86. o.
- Lengyel I. (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés. Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Maier, V. – Zenovia, C. P. (2011): Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12, 5, pp. 971–976.
- Málovics É. – Farkas G. (2012): *Szervezeti viselkedés*. JATEPress, Szeged.
- Moran, P. (2005): Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 20, 4, pp. 403–426.
- Orbán A. – Szántó Z. (2005): Társadalmi tőke. *Erdélyi társadalom*, 3, 2, 55–70. o.
- Parker, S. C. (2009): Intrapreneurship or Entrepreneurship? *IZA Discussion Papers*, 4195, Bonn.
- Parker, S. C. (2011): Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, 1, pp. 19–34.
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2000): Location, competition and economic development. Local clusters in global economy. *Economic Development Quarterly*, 1, 2, pp. 15–34.
- Putnam, R. D. (1993): *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton.
- Savanya P. (2013): A társadalmi tőke jelentősége a gazdaságban, szerepe az innovációk társadalmi megformálásában. In Bajmócy Z. – Elekes Z. (szerk.): *Innováció: a vállalati stratégiától a társadalmi stratégiáig*. JATEPress, Szeged. 140–159. o.
- Silver, E. A. (2004): Process Management Instead of Operations Management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 6, 4, pp. 273–279.
- Smith-Doerr, L. – Powell, W. W. (2005): Networks and economic life. In Smelsner, N. J. – Swedberg, R. (eds.): *The Handbook of Economic Sociology*. Russell Sage Foundation, New York. pp. 379–402.
- Szántó Z. (1994): A gazdaság társadalmi beágyazottsága. *Szociológiai Szemle*, 3, 3, 141–145. o.
- Szerb L. (2010): *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index*. Akadémiai Doktori Értekezés. Pécs.
- Thornton P. H. (1999): The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 19–46.
- Török Á. (2001): A gazdasági modernizáció stratégiája Finnországban. *Vezetéstudomány*, 32, 7–8, 58–73. o.
- Wennekers, S. (2008): Intrapreneurship; Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *Scales Research Reports*, H200802, Zoetermeer.

-
- Westlund, H. (2006): *Social capital in the knowledge economy: Theory and empirics*. Springer, Heidelberg–New-York.
- Westlund, H. – Bolton, (2003): Local social capital and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21, 2, pp. 77–113.