

A visszatérő migráció nemzetköziesedésre gyakorolt hatása: magyar információtechnológiai kisvállalatok összehasonlító elemzése

GITTINS, TIM – LANG, RICHARD – OROSZ ÁGNES

*A kelet-közép-európai régióban a piacgazdaság kiépülését végigkísérte egy dinamikus információtechnológiai fejlődés. A rendszerváltozást követően a régió kis- és közepes vállalkozásai számára a nemzetközivé válás lehetőségét a műszaki tudás viszonylag magas szintje alapozta meg. Emellett a rendszerváltás megkönnyítette a kiáramló migrációt, és a visszatérő migránsok olyan tudás birtokában alapíthatnak vállalkozásokat otthon, amely ott nem feltétlenül áll rendelkezésre. A szerzők a cikkben azt vizsgálják, hogy a Magyarországra visszatérő migráns vállalkozók milyen hatást gyakorolnak a kis- és közepes vállalatok nemzetközivé válására. Három olyan információtechnológiai szektorbeli vállalkozó esetét hasonlítják össze, akik korábban dolgoztak és tanultak külföldön. A külföldi társadalmi tőke meghatározó jelentőségű a vállalaton belüli humán tőke kialakítása szempontjából az eleve világpiacon szereplésre létrejött „született globális” vállalkozások nemzetközivé válása tekintetében.**

Journal of Economic Literature (JEL) kód: A10, A23, F02, F66, J6, R23, P23.

* Ez a cikk a hazai vállalatok nemzetköziesedésével foglalkozó tematikus számunkból (*Külgazdaság*, 2014/1–2) helyhiány miatt kimaradt írás.

Gittins, Tim, doktorjelölt, Utrechti Egyetem, Hollandia; tiszteletbeli oktató a Liverpooli Egyetem Menedzsment Tanszékén. E-mail cím: tim.gittins@t-online.hu

Lang, Richard, egyetemi adjunktus, Johannes Kepler Egyetem, Linz, Ausztria, E-mail cím: richard.lang@jku.at

Orosz Ágnes, tudományos munkatárs, Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpontjának Világgazdasági Intézetében.

E-mail cím: orosz.agnes@krtk.mta.hu

1989 előtt a szocialista tervgazdaságban a piaci verseny és a vállalkozások működése is torzult (*Laki*, 2011). A kelet-közép-európai kis- és közepes vállalkozások a társadalomba és kultúrába mélyen beágyazottan működnek, ami a piac mellett koordinálja a tranzakciókat bonyolító szereplők viselkedését, és a vállalkozók helyzete az állami szereplőkkel való viszonyuktól függ (*Welter–Smallbone*, 2011). *Ireland*, *Tihanyi* és *Webb* [2008] arra a megállapításra jut, hogy a privatizáció hatására „bizalmas belső tudás” birtokában lévő tulajdonosi réteg jött létre, ennek hatására a vállalkozásokra nézve kedvezőtlen társadalmi attitűdök jelentek meg.

Az Európai Unióban a kis- és közepes vállalkozások 25 százaléka folytat exporttevékenységet (European Commission, 2010), ez a nemzetköziesedés alacsony fokát mutatja. A magyar kis- és közepes vállalkozások esetében a nemzetköziesedés még alacsonyabb, összesen 9 százaléuk exportál (*Szerb–Márkus*, 2008).

Svetličič, *Jacklič* és *Burger* [2007] tanulmányukban bemutatják, hogy az átalakuló országok kis- és közepes vállalkozásai számára a nemzetközi piacok ismeretének hiánya olyan belső akadály, amellyel nem kell megbirkózniuk a piacgazdaságban felnőtt és működő vállalkozásoknak. A kelet-közép-európai régió belül viszonylag magasnak tekinthető a humán tőke állománya (*Földvári–van Leeuwen*, 2005) és a műszaki, technikai képességek szintje, mégis elégtelen a vállalkozási szellem (*Commander–Köllő*, 2008). A kis- és közepes vállalkozások a szükséges vállalkozási képességek hiányában nem tudják a nemzetközi piac nyújtotta előnyöket nagyobb mértékben kiaknázni (*Sass*, 2012).

A kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedésével foglalkozó irodalom fókuszában egyre inkább a „globálisnak született” (born global) vállalkozások állnak (*Oviatt–McDougall*, 1994), amelyek a nemzetköziesedés szakaszait átugorva azonnal megjelennek a külpiacon. Ezek a start-up vállalkozások tudásintenzívek és leggyakrabban a high-tech ágazatokban, azon belül is az információtechnológiai szektorban tevékenykednek (*Chandra* et al., 2009). Ennél fogva feltételezhető, hogy az információtechnológiai területen működő magyar vállalkozások egyre nagyobb mértékben profitálhatnak abból, ha a kezdetektől fogva globálisan tevékenykednek.

A visszatérő migráns vállalkozók teljesítményét, sikerességét erőforrás alapú vállalatelemzéssel (Resource-Based view, RBV) vizsgáljuk, azon belül is kiemelve a vállalat által birtokolt erőforrások közül a társadalmi és a humán tőkét (*Barney*, 1991). A visszatérő migráns vállalat alapítók esetében a külföldön megszerzett társadalmi tőke folyamatosan épül ki, és nem vagy csak korlátozottan transzferálható (*Andrews*, 2010), míg a humán tőke, a tapasztalatok, képességek és a tudás átadható, ami jótékonyan hat a szervezeti humán tőke fejlődésére is (*Ucbasaran* et al., 2008).

A nemzetközi piaci lehetőségek feltérképezéséhez szélesebb körű vállalkozási képességekre van szükség, és ezzel nagyobb valószínűséggel rendelkeznek azok a személyek, akik külföldön dolgoztak vagy tanultak, és hazatérésük után döntöttek úgy, hogy vállalkozás indításába fogjanak. *Felker* [2011] megállapítja, hogy az Európai Unió keleti kibővítése jelentős mértékű Nyugat-Európába irányuló migrációt indukált, ebben a régióban mégis keveset kutatott téma a visszatérő migráció. Magyarországon a jelentős mértékű kiáramló migráció viszonylag új keletű (*Hárs*, 2013). Összességében kevés az arra irányuló empirikus kutatás, hogy a visszatérő migráció milyen hatást gyakorol a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedésére. Bár egyelőre nincs a témával foglalkozó kikristályosodott elméleti keret, mégis van néhány vizsgálat arról, hogy a korábbi nemzetközi tapasztalatok milyen szerepet játszanak a vállalkozás indításában (*Reuber–Fischer*, 2011; *Ruzzier et al.*, 2007).

Cikkünk célja annak bemutatása, hogy a vállalkozásalapítást megelőző nemzetközi tapasztalatok hogyan befolyásolják a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedését magyar vállalkozók esetében. A tanulmány szerkezete a következő. Először a téma megértéséhez szükséges elméleteket tekintjük át, ami magába foglalja a visszatérő migráció, a társadalmi tőke, a vállalati humán tőke fejlődésével, valamint a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedésével foglalkozó legfrissebb elméletek bemutatását, amelyek elvezetnek kutatási kérdéseinkhez is. Ezt követi az alkalmazott folyamatorientált kvalitatív megközelítés módszertanának ismertetése, amelyet követő részletes elemzés lehetővé teszi, hogy a vállalkozói attitűdök között fennálló különbözőségeket és hasonlóságokat feltárjuk. A záró rész a következtetéseket tartalmazza.

Elméleti keret

A visszatérő migráció, az informális tanulás, a társadalmi tőke, a vállalati humán tőke akkumulációja, valamint a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedése együttesen úgy értelmezhető, mint a vizsgált jelenségek láncolatában egymás után következő lépcsőfokok, amelyek feltárására ez idáig nem irányult empirikus vizsgálat (*Gittins–Fink*, 2015). Elemzésünk kiindulópontja a visszatérő migráció, amelynél a nemzetközileg szükséges képességek és tudás átadását a társadalmi tőke megléte, akkumulációjának szintje is befolyásolja. Ebből következik, hogy a visszatérő migráns vállalkozók hasznosítják ezeket a nem kézzel fogható előnyöket, és ezáltal javítják üzleti eredményüket (*Harms et al.*, 2009). A következőkben kutatásunk alapjául egy olyan elméleti modellt vázolunk fel, amelyben bemutatjuk az elméleti

és empirikus irodalom alapján, hogy az egyes tényezők milyen módon hatnak egymásra, és hogyan alkalmazható a jelenségek ismertetett láncolata Magyarország vizsgálatára.

Visszatérő migráció és vállalkozás kapcsolata

A visszatérő migráns fogalma azokra a személyekre vonatkozik, akik külföldön dolgoznak vagy tanulmányokat folytatnak, majd hazatérnek, főleg érzelmi és családi okok miatt (*Dustmann–Weiss, 2007*). Ezek a migránsok egyértelműen társadalmi tőkét halmoznak fel kapcsolataik hálózata révén (*Prashantham–Dhanaraj, 2010*). A hazatérést követően a hosszú, külföldi munkával vagy tanulással töltött időszak egyértelmű pozitív hozadéka a szellemi tőke gyarapodása (brain gain) (*Dustmann et al., 2011*).

A visszatérő migránsok nagy valószínűséggel a külföldön elsajátított vállalkozói attitűdöt másolják majd a hazatérést követően is, mégis joggal feltételezhetjük, hogy ezek az új vállalkozók képesek a hazai normáknak megfelelően átalakítani a helyi vállalati humán tőkét, ezáltal lépéselőnybe kerülhetnek a nem migráns helyi vállalkozókkal szemben is. *Harms* és szerzőtársai [2009] bemutatják, hogy pusztán a társadalmi tőke külföldi felhalmozása hozzájárul az üzleti teljesítmény javulásához, ami még élénkebben mehet végbe a visszatérő migránsok esetében.

Bár jelentős mértékű és jelenleg is tartó folyamat a Kelet-Európából Nyugat-Európába irányuló migráció, mégis csak nagyon kevés adatot találunk a visszatérő migrációra vonatkozóan. Egyrészt inkább rövid távúnak tekinthető az EU-n belüli munkaerő-áramlás a külföldön tapasztalható magasabb megélhetési költségek miatt. Ezen felül a migránsok Nyugat-Európában többnyire alacsony képzettségi szintet igénylő munkakörökben dolgoznak, ami hozzájárulhat későbbi hazatérésükhöz (*Barrell et al., 2010*). *Kanacs* [2011] megállapításai szerint az EU belső munkaerőpiacát többnyire az EU-n belüli migráció befolyásolja. A hazatérés fő kiváltó okát nem lehet egyértelmű meghatározni, azonban a hazatérést követően a hosszú, külföldi munkával vagy tanulással töltött időszak egyértelműen pozitívan befolyásolja a társadalmi és humán tőkét.

A társadalmi tőke interdiszciplináris fogalom, mivel a jelenségek és fogalmak nagyon széles körét (informális szerveződések, bizalom, kultúra, társadalmi támogatás, társadalmi csere, beágyazottság, társadalmi és szervezetközi hálózatok) foglalja magában (Málovics, 2011, 118. o.). Nahapiet és Ghoshal [1998] egy folyamatként határozta meg, amelyben a társadalmi tőke kölcsönösségen alapuló társadalmi hálózatokon keresztül járul hozzá az egyéni és közösségi üzleti kapcsolatok kialakulásához, fejlődéséhez. A vállalkozások alapját, a vállalatok tőkéjét a társadalmi tőke a pénzügyi és humán tőkével együttesen adja (Aldrich–Martinez, 2001). Különböző értelmezési lehetőségek miatt szervezeti és vállalati kontextusban a társadalmi tőke meghatározása rendkívül bonyolult, azonban egyértelműen megkülönböztethető a strukturális, a kapcsolati és a kognitív dimenziója (Nahapiet–Ghoshal, 1998).

A *strukturális dimenzió* a társadalmi tőkét a társadalmi struktúra különféle komponenseivel (horizontális, vertikális kapcsolatok, hatalmi viszonyok, kormányzati rendszer, formalizált intézmények) azonosítja (Málovics, 2011), ami azt mutatja meg, hogy ki az, akit az adott szereplő elérhet, akivel kapcsolatba kerülhet. Jelen tanulmányban a strukturális megközelítés alkalmazásával egyértelműen különbséget teszünk a társadalmi hálózatok *vertikális* és *horizontális* formái között. Az erős horizontális társadalmi hálózatok szorosabb kapcsolatokat alakítanak ki, összetartó (bonding) társadalmi tőkét építve ki a start-up vállalkozásoknál (Jenssen–Koenig, 2002). Az összekötő (bridging) társadalmi tőke esetében a kapcsolatok gyengébbek. Az összetartó társadalmi tőke hozzájárulhat a jobb vállalkozói teljesítményhez a vállalat alapításakor és a kezdeti működés során (Kreiser et al., 2013; Lowik et al., 2012), ezzel szemben a gyengébb kapcsolatok, az összekötő társadalmi tőke a vállalati működés érett szakaszaiban válnak fontossá (De Carolis–Saparito, 2006; Martinez–Aldrich, 2011). A *vertikális* vagy más néven összekapcsoló (linking) *társadalmi tőke* a vállalkozók és az üzleti környezet szereplői közötti kapcsolatokra vonatkozik (Lang–Novy, 2014), amelyek szerepet játszanak az erőforrások megszerzésében is, és tipikusan a kormányzathoz fűződő kapcsolatrendszert érinti. A szükséges erőforrásokhoz való hozzáférés érdekében az átalakuló országokban fontos a vertikális kapcsolatok kiépítése a hierarchia felsőbb szintjeivel. Általánosságban a társadalmi tőke alacsony szintje a kelet-közép-európai régió belül (Paldam–Svendsen, 2001) magával vonja a vertikális kapcsolatoktól való még nagyobb mértékű függést.

A társadalmi tőke *kognitív dimenzióját* azon erőforrások alkotják, amelyek közös megjelenést, interpretációkat és jelentésrendszereket biztosítanak a felek szá-

mára. A kelet-közép-európai országok vállalkozóinak nehézségei számos esetben az intézményi tényezők ellentmondásos hatásaira vezethetők vissza. *Manolova* és szerzőtársai [2008] a régiót vizsgálva a formális szabályozó intézmények gyökereit a korábbi rendszer erős központosított tervezésében látják. Ezzel szemben bár léteznek kognitív intézmények, a vállalkozók a tudást és a képességeket kizárólag új vállalkozások alapításakor aknázhatják ki. A szabályozó intézmények kellő mértékben átalakultak, hogy támogassák a vállalkozásokat, azonban ez a tudással kapcsolatos intézményeknél nem figyelhető meg. Ebben az esetben maga az intézményi környezet nem kedvező a vállalkozások számára (*Ireland* et al., 2008), viszont a nemzetközi tapasztalat kedvezően hathat az intézményi környezetre, hozzájárulhat a hazai társadalmi tőke javuló szintjéhez. A kapcsolati dimenzió a személyes kapcsolatokat jelenti, amely az interakciók eredményeképpen alakulnak ki.

A humán tőke kiépítése

Ucbasaran és szerzőtársai [2008] a humán tőke két formáját különböztetik meg: 1. általános humán tőke, amelyet az egyének saját, veleszületett képességeinek és adottságainak, valamint az oktatás és képzés során szerzett ismereteinek és tudásának keverékeként definiálnak, így ez nagyobb mértékben, míg 2. a specifikus humán tőke kevésbé átadható. Megállapítható, hogy a visszatérő migráns vállalkozók könnyebben kiépítik humántőke-állományuk szükséges szintjét, mint a helyi vállalkozók. Az új tudás, a képességek és tapasztalatok javíthatják a vállalatok abszorpciós képességét, amellyel új üzleti lehetőségeket aknázhatnak ki (*Cohen–Levinthal*, 1990). *Shane* és *Venkataraman* [2000] bemutatták, hogy a korábbi nemzetközi tapasztalat pozitívan hat az üzleti eredményre. A vállalkozásoknál humán tőkéjük révén kialakult, kézzel nem fogható vállalkozói eszközöket, tudást a visszatérő migráns vállalkozók jobban képesek hasznosítani, mint a helyi vállalkozók, mivel egyrészt addicionális tudás birtokában vannak, másrészt ösztönösen megfelelnek a helyi szokásoknak, normáknak.

Ruzzier és szerzőtársai [2007] tanulmányukban arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozók nemzetközi orientációja elősegítette a helyi humán tőke fejlődését és a kis- és közepes vállalkozások későbbi nemzetköziesedését. *Camisón* és *Villar-López* [2010] szerint a nemzetközileg kiaknázható humán tőke javíthatja a nemzetközi piacokon való szereplést. A külföldön megszerezhető vállalkozói képességek, tudás és tapasztalat átformálható helyi humán tőkévé. A korábbi nemzetközi

vállalkozói tapasztalat tudástranszfernek tekinthető az információtechnológiai szektoron belül (*Chandra et al., 2009; Evers–O’Gorman, 2011*). *Gorgievski, Ascalon és Stephan [2011]* az egyéni elégedettséget a nyitottság legfőbb motiváló tényezőjének tekintik, amely valószínűleg korábbi nemzetközi tapasztalatból ered, így túnyomóan a migráns vállalkozóknál jelenik meg.

Kis- és középvállalatok nemzetköziesedése

A kis- és közepes vállalkozások külpiaci tevékenységének vizsgálatára alkalmazott legismertebb, legerjedtebb megközelítés az ún. Uppsala- vagy nemzetköziesedési folyamat modell (*Johanson–Vahlne, 1977*), amelyben a „pszichológiai távolság”¹ játszik fontos szerepet, azaz a vállalatok először a hozzájuk „pszichológiailag” közelebb álló piacokon jelennek meg. Az információtechnológiai szektor által indukált globalizáció előrehaladtával új elméletek kezdtek teret hódítani, amelyekben már megjelentek az ún. „született globális” (born global) vállalkozások is, amelyek indulásuktól kezdve a külpiacokat célozzák meg (*Cesinger et al., 2012; Oviatt–McDougall, 1994*).

Evers [2011] szerint a globálisnak született vállalkozások sokkal nagyobb arányban jelennek meg az információtechnológiai szektorban, hiszen ebben az ágazatban nagyobb valószínűséggel találnak globális piaci réseket. A nemzetköziesedés különböző formái figyelhetők meg, nincsen egy kialakult paradigma, amely teljes körűen magyarázna a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedésének mozgatórugóit. A jelentős külföldi tapasztalat erősebb magyarázó tényezőnek tekinthető, mint a nemzetközi tudás vagy orientáció, ami így részben magyarázza a „pszichológiai távolság” leküzdésére irányuló eltérő vállalkozói attitűdöket. *Baum és szerzőtársai [2011]* vizsgálatukba bevonták a Németországban működő globális start-upokat is, és arra az eredményre jutottak, hogy ezen vállalatok vezetőinél nagyobb arányban figyelhető meg korábbi nemzetközi tapasztalat. A vállalatok számára az információhoz, erőforrásokhoz, piacokhoz és technológiákhoz való hozzáférés legmagasabb szintjének biztosításához elengedhetetlen a nemzetközi lehetőségek felismerése, amelynek legfontosabb tényezője az erős humán tőke (*Ruzzier et al., 2007*). Ezzel szemben *Ciszewska-Mlinarič és Mlinarič [2010]* arra az eredmény-

¹ Magyar fordításokban egyaránt megjelenik a „pszichikai távolság” és a „pszichológiai távolság” elnevezés is, amelyet például *Mikesy [2013]* egymás szinonimájaként is használ. Tanulmányunkban a továbbiakban mi kizárólag az utóbbit alkalmazzuk.

re jutottak, hogy a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedését a nemzetközi tudás magyarázza, amely mindenképpen elkülönül a nemzetközi orientációtól. A külföldön szerzett tudás kisebb mértékben hat a vállalkozások nemzetköziesedésére, mint a külföldön életvitelszerűen töltött hosszabb időszak.

Kutatási kérdések

Előfeltevésünk szerint vállalkozás indításakor a visszatérő migráns vállalkozók a kezdetektől fogva a külpiacokat célozzák meg, majd az egyéni, valamint a kiépített szervezeti humán tőkéjükkel a későbbiekben képesek tovább fokozni nemzetközi tevékenységüket. Ezek alapján a következő két kutatási kérdés megválaszolására törekedtünk.

1. Milyen mértékben befolyásolja a külföldön szerzett társadalmi tőke az egyéni vállalkozói szellemet Magyarországon a visszatérő migráns vállalkozók esetében?

2. Milyen mértékben hat a külföldön szerzett humán tőke átadása a vállalkozói teljesítményre Magyarországon a visszatérő migráns vállalkozók esetében?

Módszertan

A magyar információtechnológiai szektor megfelelő terepet jelent az ismertetett folyamatok empirikus vizsgálatához (Yin, 2009). Korábban nem vizsgált területeken, témákban esettanulmányok alkalmazása hasznos lehet új elméleti keret felvázolásához (Eisenhardt, 1989). A kvalitatív módszertanon belül a „megalapozott elmélet” (grounded theory) olyan széleskörűen alkalmazott eszköz, amelynek segítségével eljuthatunk az elméletalkotás szintjéig. Az alkalmazott módszertan Glaser és Strauss [1967] elveire épít, amely az adatokra alapoz, és azok folyamatos és szisztematikus elemzésével jön létre. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a kvantitatív kutatásoknál használt szigorú pozitivisták módszertant kvalitatív kutatásokra is alkalmazzuk, ezáltal a kvalitatív kutatásból származó következtetett adatok összevethetőek a specifikusabb kvantitatív elemzés eredményeivel. Az alkalmazott többalanyos esettanulmány az esetek közötti hasonlóságok és különbségek feltárására fókuszál. Az alkalmazott esettanulmány instrumentális, hiszen a létező elmélet pontosítására irányul (Yin, 2009). A kis mintán nyert eredményekből kódolással jutottunk el a

főbb értelmezési csomópontokhoz, amelyek megfelelő alapot nyújtanak az oksági kapcsolatok vizsgálatához (*McCormick*, 2004).

A korábbi külföldi tanulmányi vagy munkatapasztalattal rendelkező kis- és középvállalkozó jelenlegi vállalkozói tevékenységét a korábban külföldön töltött időből származtatjuk. A kis- és közepes vállalkozások működésének időbeli vizsgálatához szükség van a folyamatalapú megközelítés alkalmazására, amikor retrospektív módon a vizsgálat időpontjához képest korábbi események láncolata alapján elemezzük a folyamatokat (*McMullen–Dimov*, 2013). Az adatgyűjtés fő eszközét a narratív interjúk jelentették, amelyek átírás és kódolás után lehetőséget biztosítottak az esetek között fennálló különbségek és hasonlóságok meghatározására (*McCormick*, 2004).

Az interjúkhoz három Budapesten tevékenykedő interjúalanyt választottunk ki a következő kritériumok szerint.

- Legalább 2 éves külföldi tanulmányi vagy munkatapasztalat, amely a minimálisan szükséges idő a tudás és a képességek bevéődéséhez (*Dustmann et al.*, 2011).
- Az elmúlt hét évben kis- és közepes vállalkozás alapítása az infokommunikációs technológiai szektorban, hiszen kizárólag ebben az esetben fókuszálhatunk vizsgálatunkban új vállalkozásokra.
- Globálisnak született vállalkozásokhoz szükséges feltétel, hogy már a működés első éveiben a vállalati bevétel legalább 25 százaléka exportértékesítésből származzon (*Knight–Cavusgil*, 1996; *Oviatt–MacDougall*, 1994).
- Többségi magyar tulajdon, amely visszatérő migráns vállalkozó kezében van, valamint a vállalkozásnak magyar székhellyel kell rendelkeznie.
- Legalább 10 fős alkalmazotti létszám, amellyel kizárhatók a mikrovállalkozások (*European Commission*, 2013) a vizsgálat köréből.

Az interjúk lebonyolításához a lehetséges alanyok széles körét kerestük meg, azonban számos korlátozó tényező miatt mindösszesen három vállalkozó vállalta az interjút. A beszélgetések során nyílt végű kérdéseket alkalmaztunk, hiszen nagyon komplex – kérdőívvel igazán jól nem vizsgálható – kutatási problémával kell megküzdenünk. Ezáltal lehetővé vált az oksági kapcsolatok beazonosítása. Az egymásfél órás angol nyelven folytatott interjúkra 2013 novemberében került sor. Az adatrögzítés pontosságának biztosítása érdekében az interjúkat rögzítettük, majd legépeztük. A későbbiekben felmerült kérdéseket e-mailen vagy skype-interjúval tisztáztuk. A mélyinterjúk alapján a következőkben bemutatandó adatokkal írható le a három vizsgált vállalkozó.

A vizsgált vállalatokat az elmúlt hét éven belül alapították, és jövedelmezően működnek a nyilvánosan hozzáférhető céginformációs rendszer adatai szerint.² Minden válaszadó Magyarországon született, életkorát tekintve 35 és 40 év közötti, és a továbbiakban *A*, *B* és *C* névvel hivatkozunk rájuk.

A: 35 éves, tanulmányait az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban végezte. Később jogot tanult Magyarországon, majd Franciaországban is 2000 és 2002 között, ahol ez idő alatt még egy jelentős USA-beli tanácsadó vállalat alkalmazásában is állt. 2002 és 2006 között Magyarországon egy közepes méretű, biotechnológiával foglalkozó vállalat üzletfejlesztője volt, majd egy egyetem tudástranszfer egységének vezetőjeként dolgozott. 2008 és 2009 között részben visszatért az Egyesült Államokba, ahol szintén a kockázatitőke-finanszírozás területén dolgozott, kelet-európai infokommunikációs technológiai cégeket támogattak, többnyire sikertelenül, hogy képesek legyenek az USA-ra is kiterjeszteni vállalkozási tevékenységüket. 2002-ben alapított és 2011-ig vezetett itthon egy saját tanácsadó vállalkozást, amelynek ügyfélkörébe szintén infokommunikációs technológiai szektorbeli start-upok tartoztak. 2007-ben alapította meg jelenleg is működő vállalkozását, azonban hivatalosan csak 2009 végén kezdett el ennél a szervezetnél dolgozni, párhuzamosan korábbi vállalata vezetésével. A vállalat olyan speciális szoftvereket kínál a médiaipar számára, amelyekkel online vásárlási szokásokat lehet figyelemmel kísérni, kiértékelni, jelenleg 35 és 40 közötti alkalmazotti létszámmal rendelkezik, és már a működés kezdő éveiben az összbevétel 20 százaléka exportértékesítésből származott. Jelenleg a bevétel majdnem 100 százalékát külföldi értékesítés adja.

B: 36 éves, középiskolai tanulmányait az Egyesült Államokban végezte, utána 1996 és 2000 között egy kanadai egyetemen vett részt üzleti képzésben, s közben egy szemesztert Németországban töltött. Magyarországra való hazatérése után egy rövid ideig könyvvizsgáló gyakornokként dolgozott, majd társalapítója volt egy online toborzó vállalkozásnak, amelyet 2005-ben értékesítettek. 2006 és 2008 között kockázatitőke-befektetőként dolgozott. 2008 és 2010 között két infokommunikációs technológiai szektorbeli start-up vállalkozást alapított, amelyek nem folytatnak nemzetközi tevékenységet. 2010-ben kezdett el dolgozni egy olyan vállalkozásnál a közösségi médiamarketing területén, amely túlnyomórészt üzleti ügyfelek részére nyújt adatbányászati szolgáltatásokat. Jelenleg 42 munkavállalót foglalkoztat, és be-

² Lásd: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. Letölthető: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu>

vételének 90 százaléka származik exportértékesítésből. A vállalkozás a kezdetekkor még nem folytatott külpiaci tevékenységet. Ez az alapítást követően egy éven belül jelent meg és szinte kizárólag Európára korlátozódik.

C: 40 éves, az Egyesült Államokban végezte tanulmányait üzleti tudományok és információmenedzsment területén. 1993-ban tért vissza Magyarországra, és egy helyi televíziónál helyezkedett el gyakornokként. 1995-ben társalapítója volt egy televíziós termékelhelyezéssel foglalkozó vállalkozásnak. 1998-ban kezdett el egy internetszolgáltató vállalkozásnál dolgozni, ahol ő alakította ki az online reklámozással foglalkozó részleget, majd 2000 és 2002 között a vállalat vezetője volt. Később alapított egy online reklámügynökséget, amely 2010-ig működött. Legutóbbi vállalkozása egy globálisan tevékenykedő amerikai hardvergyártó vállalkozás számára biztosítja oktatási szoftverek fejlesztését. A 20 fős cég összes bevétele külföldi értékesítésből származik.

Az esetek összehasonlító elemzése

A megalapozott elmélet alapelveire építve a három eset alapján vonjuk le a következtetéseket, és ezeket a nyitott kódolás módszerével rendezzük. Ez megelőzi a fő kutatási állítások megfogalmazását és az esetek közötti hasonlóságok és különbségek alapján a végső értékelést. A cikk célkitűzésével összhangban az első két kategória a vállalkozás alapítása előtti külföldi tapasztalatokra vonatkozik, míg a második kettő a visszatérés utáni vállalkozói tevékenységre. A kategóriákat úgy alakítottuk ki, hogy lehetővé tegyék a kutatási kérdések megválaszolását. Így a 2. és 4. kategória az első, társadalmi tőkére vonatkozó kutatási kérdéshez kapcsolódik, míg az 1. és 3. kategória értelmezésével a humán tőkét vizsgáló második kutatási kérdést válaszolhatjuk meg.

Az interjúk alapján a következő kategóriákat határoztuk meg:

1. visszatérő migráció és humán tőke akkumulációja külföldön,
2. társadalmi tőke és vállalkozói szellem,
3. vállalati humán tőke kiépítése,
4. vállalat külpiacra lépése és a társadalmi tőke kiaknázása.

Visszatérő migráció és a humán tőke akkumulációja külföldön

Mindhárom vállalkozó külföldön végezte tanulmányait, ami jól jelzi, hogy nemzetközi affinitásuk gyerekkorukból ered, és maguk döntötték el, hogy felsőfokú végzettségüket külföldön kívánják megszerezni. Ráadásul egy olyan időszak végén, amikor a keleti blokk országaiban még meglehetősen nehéz volt külföldre utazni. *B*-t „*az angol nyelvű programok és a kurzusok széles választéka*” vonzotta, míg *A* ennek ellenpontjaként a magyar oktatás „*gépies jellegét és a lexikális tudás megszerzésének kizárólagosságát*” emelte ki. *C* azt hangsúlyozta, hogy „*az internet korai fejlődési szakaszának idején új számítástechnikai ismeretekhez jutott*”. Ez a megállapítás összhangban van *McNulty* és *Katkov* [1992] következtetésével, miszerint a kelet-európai menedzsment oktatása már a korai szakasztól kezdődően specializált tudás átadására összpontosít, az általános megközelítés kimarad a képzésekből.

Érdekes, hogy közös volt az interjúalanyok esetében, hogy külföldön tanuljanak, azonban mindegyik esetben megjelent az a motiváció is, hogy idővel hazatérjenek, és Magyarországon vállaljanak munkát. Ugyanakkor két esetben az interjúalanyok a munkavégzést is megkezdték külföldön. *B* szerint „*a nyelvi képességek fejlődése és a szükséges üzleti értékek és etika kifejlődése*” fontos tényező. Ezt az álláspontot osztja *C* is, aki szerint a külföldi tapasztalat „*fontos befolyásoló tényező a vállalkozói szellem kialakulása szempontjából*”.

Jelentős humán tőkét halmozott fel mindhárom interjúalany. *B* több általános ismeret birtokába jutott, mint *C*, aki viszont specifikusabb képzettséget szerzett. A külföldi tapasztalat eredményeképpen összességében jelentős humántőkefelhalmozódást figyelhetünk meg, ami az általános készségek fejlődésének köszönhető. Ez alapján szükséges különbséget tenni a korlátozott idejű és a kiterjedt nemzetközi tapasztalatok között, hiszen az utóbbinak köszönhetően hatékonyabban következik be a nyelvi és szociális készségek elsajátítása és akkumulációja. A nemzetközi képességek és tudás felhalmozódása azoknál a vállalkozóknál is megjelenhet, akik nem rendelkeznek kiterjedt nemzetközi tapasztalatokkal, de nemzetközi tevékenységet folytattak. Mindhárom esetben a sikeres nemzetköziesedés előfeltétele volt a külföldi tapasztalat, ami összhangban van *Schulz* és szerzőtársai [2009] erre vonatkozó megállapításával. Eredményeink arra is rávilágítanak, hogy a hosszabb ideig tartó, életvitelszerű külföldi tartózkodás eredményeképpen hatékonyabban megy végbe a humán tőke akkumulációja, különösképpen a nyelvi és szociális készségek esetében.

Csedő [2008] Londonban dolgozó magyar és román munkavállalókat vizsgált, és arra az eredményre jutott, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők nagyobb eséllyel fejlesztették humán tőkéjük szintjét, mint a felsőfokú végzettséggel nem rendelkezők. Ennek alapján megállapíthatjuk, hogy a külföldi szervezett oktatásban való részvétel hozzájárult a vállalkozók esetében a humán tőke akkumulációjához. Azonban azt fontos kiemelni, hogy ez még nem magyarázza a képességek és tudás otthoni átadásának mechanizmusait, ami részben tacit módon megy végbe.

Az interjúalanyok hazatérésre irányuló döntésében egyöntetűen szerepet játszott, hogy új üzleti lehetőségek nyíltak meg Magyarországon az 1990-es és korai 2000-es években a rendszerváltozás, valamint az informatika fejlődésének köszönhetően. Bár mindhárom esetben a külföldi tanulmányok javították vállalkozási képességeiket, mégis mindannyian Magyarországon maradtak. *B* és *C* is elégedetlen lett a közvetlen munkáltatójával nem sokkal a hazatérést követően, ami új vállalkozás alapítására ösztönözte őket.

Összességében megállapítható, hogy a vállalkozók esetében a külföldön munkával vagy tanulással töltött hosszabb időszak hozzájárul az olyan tapasztalatok, képességek és a tudás akkumulációjához, amely itthon nem hozzáférhető és kompetitív előnyt biztosít számukra a többi, helyi vállalkozóval szemben.

Társadalmi tőke és vállalkozói szellem

Ebben az összefüggésben elsődleges jelentőségű, hogy mind a három vállalkozó viszonylag jelentős mértékben sajátított el külföldön olyan hálózatépítési mintákat, amelyek aztán hazatérésük után nagymértékben hatottak arra a döntésükre, hogy vállalkozást alapítsanak.

Egyöntetűen megfigyelhető az összekötő és összetartó társadalmi tőke magas szintje, amelyet mindhárom alany külföldön épített ki. *A* szerint a magyar és francia vállalkozásokra egyöntetűen jellemző „*a cinizmus, azonban a francia üzleti kultúra lehetővé teszi az üzleti lehetőségek magasabb szintű beazonosítását és kiaknázását*”. Ez összhangban van *Paucar-Caceres* [2009] megállapításaival, miszerint a francia vállalkozói gyakorlat erős hierarchiával és racionalizmussal jellemezhető. Továbbá *A* azt is kiemeli, hogy kezdeti vállalat alapítási döntésében jelentős szerepe volt a Franciaországban elsajátított cinizmusnak, hiszen „*cinizmus nélkül kétség sem létezne*”.

Mindhárom esetben a hazatérést követő két éven belül sor került a vállalkozás-alapításra, ami a vállalkozói szellem ösztönös meglétét igazolja. *B* esetében a vállalkozás indításában szerepet játszottak „érdeklődésre számot tartó üzleti ötletei, amelyek kialakításához szükséges volt a külföldi egyetemi környezet”, továbbá a könyvvizsgálói munkával való elégedetlensége és kapcsolati hálója. Ez igazolja, hogy a korábban megszerzett társadalmi tőkét is hasznosítják. *B* kiemeli, hogy a vállalkozás alapításában kulcstényező volt „a szükség, hiszen nem talált megfelelő munkalehetőséget”, továbbá „a külföldön elsajátított vállalkozói szellem”, valamint, hogy hozzászólt a pragmatikus üzleti kultúrához, amely azonban sajnos „hiányzik Magyarországon”. *B* megjegyzi még kanadai ismeretségeinek fontosságát, amely az összekötő társadalmi tőke meglétére utal. *B* konkrét példájában megfigyelhető az összekötő és összetartó társadalmi tőke kedvező elegye.

Hasonló tapasztalatai voltak *C*-nek is, aki a hazatérést követően nem sokkal feladta munkáját, amikor tudására és korábbi munkáltatójánál kiépített kapcsolataira alapozva új üzleti lehetőséget ismert fel. Az erős társadalmi kötelek kiaknázása egyértelműen illusztrálja az összetartó társadalmi tőke meglétét, illetve hasznosítását. Azonban *C* mégis ellenérzéssel szemléli a Magyarországon tapasztalható erős vertikális társadalmi kapcsolatokat, szerinte az új üzleti lehetőségek fejlesztésekor, megvalósításakor „az Egyesült Államokkal ellentétben Magyarországon jelentős szerepe van a titoktartásnak”.

Mindhárom interjúalany horizontális összekötő társadalmi kapcsolatokat épített ki külföldön, amelyeket hazai vállalkozásaik alapítása után is hasznosítottak. Mind-egyik esetben megfigyelhető, hogy kombinálták a külföldön szerzett horizontális társadalmi tőkéjüket hazai vertikális kapcsolati rendszerükkel. A magyar üzleti életben fontos szerepe van az összetartó társadalmi tőkének, amely a kelet-közép-európai régió belül ellensúlyozza a horizontális társadalmi tőke alacsony szintjét. Ebből adódóan a visszatérő migráns vállalkozók jelentős versenyelőnyben vannak hazai versenytársaikkal szemben, hiszen ismerik a társadalmi tőke kiépítésének nemzetközi és hazai módozatait is. *Az említettek alapján megállapítható, hogy a külföldön felhalmozott társadalmi tőke pozitívan hat a visszatérő migráns vállalkozók vállalkozói hajlandóságára.*

A pragmatizmus mindhárom esetben végigkísérte a vállalkozási próbálkozásokat, s a vizsgált vállalkozók mindannyian – építve korábbi tapasztalataikra – „szorozatvállalkozóként” viselkedtek. Egyik vállalat sem rendelkezik HR-részleggel, esetükben a tanulási folyamatok informálisan történnek. *A* és *B* is szervezett keretek között tart megbeszéléseket, tréningeket a tudástranszfer előmozdítása érdekében, míg *C* műszaki és egyéb marketingismeretekre tanította munkavállalói egy részét.

A esetében a szervezeti humán tőke kialakítását erősen befolyásolta a külföldi tapasztalat, kiemelte, hogy „*a Magyarországon más területeken elnézett hanyagság nem megengedett*” a vállalkozásánál. *B* vállalkozásánál is kitüntetett szerep jut a pontosságának, és ellenérzést vált ki belőle „*a Magyarországon tapasztalható forgóajtó-mentalitás, amely a bizalom hiányából ered*”, hiszen a munkavállalók igyekeznek kibújni a felelősségvállalás alól. E probléma orvoslásához mindenképpen szükség van a szervezeti tanulásra, a vállalati humán tőke átalakítására.

Mindhárom esetben kiemelkedő fontosságú volt fiatal munkavállalók alkalmazása, ami nem feltétlenül függött az iskolai végzettségtől. *A* és *C* is nem hivatalosan toborozta munkavállalóit, ami a társadalmi tőke kiaknázását jelzi. Több esetben az egyetemről kimaradókat foglalkoztatták, akik úgy érezték, hogy a hivatalos oktatási rendszer túlságosan korlátozza őket abban, hogy a műszaki ismereteket üzleti körülmények közé átültessék. Mindhárom alany egyetért abban, hogy az egyetemek a tehetségek gyűjtőhelyének tekinthetők, mégis a szükséges egyéb képességekkel nem képesek a hallgatókat felvértezni. *A* szerint nagyon nehézkes „*természettudósokból menedzsereket faragni, hiszen a hazai felsőoktatás kontraszelektív, és kizárólag közepszerű vezetőket képes kitermelni*”. Mindhárom alany kiemelte, hogy a magyar egyetemek nem képesek a nemzetközileg szükséges menedzsmentképességek átadását biztosítani, hiszen kulturális beágyazottságuk miatt még mindig a rendszerváltás előtti normákat tartják szem előtt (Kessler, 2007). Mindhárman kiemelték, hogy a munkaerő toborzásokor támaszkodnak a helyi egyetemekre, azonban egyikőjük sem értékelte létfontosságúnak a képzettséget. Megítélésük szerint az informális tanulás során pótolhatók a vállalkozási képességekben tapasztalható hiányosságok.

Ez a gondolat összhangban van azzal az állítással, hogy Magyarországon a munkavállalók bőségesen rendelkeznek a szükséges műszaki ismeretekkel, a vállalkozási ismeretek területén azonban komoly hiányosságok tapasztalhatók. *C* kiemeli, hogy ez rendkívül megnehezíti a start-upok helyzetét, hiszen a vállalkozások a szó szoros értelmében rendkívül fejnehézzé válnak a marketing területén. *C* szerint azonban „*a rend-*

szerváltozás előtti nehéz körülmények hatására a munkavállalók kitaróbbak lettek, sőt a forgóajtó-szindróma, a felelősség alóli kibújás következtében olyan rámenős magatartás alakulhat ki, amely a globális versenyben előnyként is megjelenhet”. Ezek a folyamatok tovább erősíthetik a munkavállalókra jellemző cinizmust, amely egyrészt előnyös lehet a nemzetközi versenyben, azonban *B* kiemeli, hogy a cinikus hozzáállás meggátolja a nemzetközileg elfogadott vállalkozási normák meghonosodását.

A kis- és közepes vállalkozásokra jellemzően példáinkban is megfigyelhető az emberi erőforrás-menedzsment informális eszközeinek egyre szélesebb körű alkalmazása (*Storey et al., 2010*). Feltételezhető, hogy mindhárom esetben a külföldi környezetnek való közvetlen kitettség járult hozzá a humán tőke felhalmozódásához. A műszaki irányultságú humán tőke jelentősége egyértelműen kirajzolódik, és mindhárom alany kiemeli, hogy a műszaki terület tehetségei fellelhetők a helyi egyetemeken, sőt *A* azt is kiemeli, hogy a magyarországi telephely melletti legfőbb érv a helyi tehetséges mérnökök bőséges kínálata alacsony költségek mellett.

Mindegyik esetben lefelé irányuló (top-down) tanulási folyamatot figyelhetünk meg, amely általánosan alkalmazott módszer az információtechnológiai szektor start-up vállalkozásainál. Ezt a folyamatot erősíti tovább a korábbi külföldi tapasztalat, amelynek révén a munkavállalók még inkább képessé válnak a nemzetközi piacok által generált kihívásokkal megbirkózni. A külföldi tanulmányi vagy munkatapasztalat egyértelmű versenyelőnyként jelenik meg azokkal a vállalkozókkal szemben, akik nem rendelkeznek ilyen jellegű tapasztalatokkal.

A kelet-közép-európai régióon belül a menedzsmentoktatás a rendszerváltozás előtti viszonyokat tükrözi mind a mai napig, és érdemben nem is változott *McNulty* és *Katkov* [1992] megállapítása óta: az oktatás a specializált tudás átadására fókuszál, az általános megközelítés kimarad a képzésből. A munkavállalók hiányzó menedzsmentismereteinek kompenzálásához szükség van informális tanulási módok bevezetésére, amelynek egyedüli forrása a vállalkozók saját humán tőkéje. *A leírtakból levezethető, hogy a visszatérő migráns vállalkozók humán tőkéjének átadása átalakítja, javítja a szervezeti humán tőke szintjét.*

A vállalat külpiacra lépése és a társadalmi tőke kiaknázása

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy a vállalkozók hogyan ismerték fel a nemzetközi üzleti lehetőségeiket a külpiacra lépés előtt. *A* elmondása alapján ez az ő esetében egy „nagy volumenű szerződéshez köthető, amelyet egy olasz üzleti partner

kínált számukra”, amelyben az informális ismeretségnek és a vakszerencsének is óriási szerepe van, összhangban számos szerző kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedését vizsgáló tanulmányával (*Chandra et al., 2009; Evers–O’Gorman, 2011*). *A* kiemelte, hogy a vakszerencse nemzetközi tevékenységük első két évének állandó velejárója volt, azóta viszont sokkal strukturáltabb keretek között működik a vállalkozás. *A* és *C* vállalkozásai is globális start-up cégeknek tekinthetők *Baum* és szerzőtársai [2011] meghatározása alapján.

A nemzetköziesedést *B* számára egy jelentős vállalati ügyféllel kötött szerződés hozta meg, amelynek eredményeként a vállalat Európán belüli külpiaci tevékenységet folytat jelenleg is. *B* tevékenysége a szerződéskötést megelőzően túlnyomórészt a magyar piacra irányult – *A* és *C* példájával ellentétben –, így megállapítható, hogy a sikeres hazai piaci szereplést, mint egyfajta „inkubációs időt” követte a nemzetköziesedés iránti igény.

A és *C* is kiemelte, hogy új szerződések megkötésében fontos szerepet töltek be a különböző hivatalos eseményeken szövődő új ismeretségek. *C* azonban megjegyezte, hogy ezek az új ismeretségek nem a vakszerencsének köszönhetők, hanem a rendezvények alapos megválogatásának. *B* kiemelte az ajánlások szerepét, és szerinte rendkívül fontos, hogy „új lehetséges ügyfelekkel való találkozáskor a vállalatvezetők adjanak a formalitásokra”. *C* számos megbízáshoz jutott ajánlásokon keresztül az Egyesült Államokban megszervezett külkereskedelmi eseményeken való részvételnek köszönhetően, ebben nagy szerepet játszott az „*Amerikára jellemző nyitottság, amellyel nem találkozunk Kelet-Európában*”.

A korábbi külföldi tapasztalatok nemzetköziesedésre gyakorolt hatása eltérő a három vizsgált esetenél. *B* esetében 8 évre volt szükség a nemzetközi tevékenység kiépítéséhez, a másik két példában ez az idő jelentősen rövidebb volt. A nemzetköziesedés során az új üzlet bevezetése mindhárom esetben viszonylag rövid időt vett igénybe, ami összhangban van *Wright* és szerzőtársai [2007] megállapításaival, különösképpen az információtechnológiai szektorban. Továbbá az is megállapítható, hogy a hazai piac kis mérete is hozzájárult a nemzetköziesedés iránti igény felmerüléséhez.

A pszichológiai távolság alacsonyan tartása mindegyik vállalat esetében fontos szerepet tölt be, hiszen nemzetközi tevékenységük Európára és Észak-Amerikára korlátozódik, ami a nyugati üzleti kultúrában való jártasságot mutatja. *C* például ki is emelte, hogy milyen kellemetlenségeket élt át indiai felderítő útja során a kulturális különbségek miatt. A kezdeti nemzetközi lehetőségek tekintetében vegyes kép rajzolódik ki a vakszerencsével kapcsolatosan. Például *C* az Egyesült Államokban sok

időt töltött kapcsolati tőkéjének kiépítésével, ami végül szerződéses kapcsolat kialakulásához vezetett, ezt egyrészt az USA belső hálózatának ismerete, másrészt az amerikai üzleti kultúra iránti nyitottság eredményezte. Az elméleti irodalom szerint a nemzetközi lehetőségek felismerésében meghatározó szerepet tölt be a strukturált-ság, de azért általánosan megállapítható, hogy a társadalmi tőke felhalmozódására már az átmeneti külföldi tartózkodás is jelentős hatású. Ez egyértelműen megjelenik *A* és *C* vállalkozásai esetében, amelyek *B*-nél kevésbé strukturált szerkezetűek, azonban mindhárom esetben egyértelműen a korábbi külföldi tapasztalat a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedésének legfőbb húzóerejének tekinthető. *B* álláspontja szerint a magyar nemzetköziesedési potenciál szempontjából „*rendkívül hátrányos a Magyarországon bevett gyakorlatnak számító forgóajtó-effektus*”. *A* szerint „*a műszaki területen tapasztalható találékonyság kellőképpen meggyőző lehet a külföldi potenciális partnerek számára*”, amit *C* annyival egészített ki, hogy „*a jó külpiaci szereplés érdekében szükséges a műszaki és vállalatvezetési képességek közötti egyensúly megteremtése*”.

Chandra, Styles és Wilkinson [2009] eredményeire támaszkodva meghatározható, hogy a kiterjedtebb nemzetközi tudással rendelkező vállalkozók szervezettebben, hatékonyabban viselkednek, mint azok, akik korlátozott előzetes információikra építik nemzetközi üzleti tevékenységüket. Ezért megállapítható, hogy a korábbi külföldi tartózkodás előnyös a vállalkozások számára, azonban további empirikus vizsgálatra van szükség a külföldi tapasztalatokkal rendelkező és azokkal nem rendelkező vállalkozók összehasonlító elemzéséhez.

Mindegyik esetben a nemzetközi áttöréshez szükség volt az összetartó társadalmi tőke kiaknázására, továbbá a vakszerencse is jelentős szerepet játszott, a viszonylag gyenge összekötő társadalmi kapcsolatokat folyamatosan építették ki. Összességében megállapítható, hogy a külföldön szerzett horizontális társadalmi tőke pozitívan hat az üzleti lehetőségek *felismerésére* és hasznosítására a kelet-közép-európai régió vállalkozói esetében.

Az összehasonlítás eredménye

Az 1. táblázat foglalja össze az esetek közötti hasonlóságokat és különbségeket, amelyek alapján bemutatjuk vizsgálatunk legfontosabb eredményeit. Az oszlopok az interjúk során meghatározott kategóriákat foglalják magukba, kutatási kérdéseink megválaszolásához a vizsgálatot vállalkozásalapítás előtti és vállalkozási szakaszokra bontottuk.

Hasonlóságok és különbözőségek az esetek között

Vállalkozásalapítást megelőző időszak		A visszatérést követő vállalkozói időszak	
A visszatérő migráció és a humán tőke akkumulációja külföldön (1)	A társadalmi tőke és vállalkozói szellem (2)	A vállalati humán tőke kiépítése (3)	Vállalat külpiacra lépése és a társadalmi tőke kiaknázása (4)
Hasonlóságok	Hasonlóságok	Hasonlóságok	Hasonlóságok
Nemzetközi kultúra iránti érdeklődés, elkötelezettség Nyugati (általános) egyetemi képzés Üzleti ismeretek elsajátítása Piacorientált üzleti környezet befolyásolta vállalkozói szellemüket	Horizontális összekötő és összetartó társadalmi tőke Tanulási folyamatokban preferencia az összetartó társadalmi tőke hasznosítására Jelentős összekötő társadalmi kapcsolatokon alapuló szerződések kiépítése a korábbi fogadó országban Külföldi horizontális társadalmi tőke hasznosítása vállalkozásalapításnál	Nincsen hivatalos HR-részleg és HR-politika Informális tanulás, kisebb hierarchia, mint a kelet-közép-európai régión belül általában Formális toborzási módokkal szembeni szkepszis, formális oktatásban való részvétel nem Kiválasztási szempont a munkavállalók alkalmazásánál Top-down tanulási folyamat az összekötő társadalmi tőkére építve	Született globális vállalkozások Az alkalmazottak körében a nemzetközi szemlélet kiépítése tréningekkel Kevésbé strukturált üzletfejlesztési megközelítés Kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszer
Különbözőségek	Különbözőségek	Különbözőségek	Különbözőségek
A Összekötő társadalmi kapcsolatok kiterjedt hálózata Korábbi külföldi munkatapasztalat Kétértelműen általánosan elfogadott vállalati normaként Cimizmus a bizonytalanság kezelésének eszközeként	Francia vállalkozási gyakorlat, erős hierarchia és racionalizmus Francia tapasztalat hatására összekötő társadalmi tőke hasznosítása	Top-down munkakultúra Nehézség nem tolerálása Szervezetek közötti közti zajló időszakos értekezlet, tréningek a tudástraszfer előmozdítására	Szervezetek közötti zajló nemzetközi üzletfejlesztés Kapcsolatok kiépítése konferenciákon, egyéb külföldi eseményeken

	A visszatérést követő vállalkozói időszak	
Vállalkozásalapítást megelőző időszak		
B	Nyugati típusú munkaerő Angol nyelvi képességek magas szintje Észak-amerikai üzleti értékek iránti vonzódás	Kanadában kiépített összetartó társadalmi tőke, annak folyamatos kiaknázása Összetartó társadalmi tőke fontosságának felismerése, összetartó és összekötő társadalmi tőke megfelelő keverékének alkalmazása A vállalkozás alapításától kezdődően nemzetközi jelenlét
C	Erős pragmatizmus Internet fejlődésével párhuzamosan informatikai tanulmányok folytatása Külföldi munkatapasztalat Vállalkozói szemléletmód kialakítása előzetesen	Szervezett keretek között zajló, időszakos értekezlet, tréningek a tudástranszfer előmozdítására Implicit munkavégzési szabályok (például: pontosság) Forgójító-mentálitással szembeni ellenérzés, a felelősségvállalás alóli kibújás ellehetlenítése Vállalkozási döntések esetében a titoktartással szembeni averzió „Soft” képességek fejlesztése Az USA piacára történő fókuszálás Ajánlások szerepe összetartó társadalmi tőke kiépítése érdekében Egy főpártmerral dolgozik, de ezáltal globális jelenlét kiépítése

Forrás: Saját összeállítás.

Korábbi empirikus eredményeinkre támaszkodva 1. kutatási kérdésünkre – *Milyen mértékben befolyásolja a külföldön szerzett társadalmi tőke az egyéni vállalkozói szellemet Magyarországon a visszatérő migráns vállalkozók esetében?* – válaszunk a következő.

Empirikus eredményeink alapján mindhárom interjúalany esetében a külföldön felhalmozott horizontális társadalmi tőke pozitívan befolyásolta a magyarországi vállalkozásalapítást, azonban nem rajzolódik ki az összetartó és összekötő társadalmi tőke egy olyan elegye, amely mindhárom vállalkozásnál megjelent volna. Például *C* a vállalkozását kizárólag a már meglévő ügyfélkapcsolataira építette, míg *B* egyaránt hasznosította erős társadalmi kötelékeit és lazább, összekötő társadalmi tőkét is. A vállalkozók a vertikális és horizontális társadalmi tőkék kombinációját is kialakították, bár a külföldi tapasztalatok hatására a horizontális kapcsolati háló nagyobb súlyt képvisel a vállalkozási teljesítmény formálásában. Kizárólag *A*-nál jelent meg a vertikális társadalmi tőke külföldön történő kiépítése, a többi két esetben a magyar gyökerek mozdították elő a vertikális kapcsolatok rendszerének kialakítását.

A külföldön szerzett horizontális társadalmi tőke pozitívan hat az üzleti lehetőségek felismerésére és hasznosítására a kelet-közép-európai régió vállalkozói esetében, a nemzetköziesedés sikerességének kulcsa – mint már említettük – a korábbi nemzetközi tapasztalat. A visszatérő migráns vállalkozók képesek jobban felismerni és kihasználni a nemzetközi üzleti lehetőségeket külföldön szerzett horizontális társadalmi tőkék hatására, azonban fontos kiemelni a vakszerencse jelentőségét is az új üzleti lehetőségek felismerésében. A társadalmi tőke kiaknázása mindenképpen függ a vállalkozók egyéni kognitív képességeitől. Mindhárom interjúalany felismerte a vállalaton belüli képzések fontosságát, hiszen ezáltal globális szemléletet építhetnek ki munkavállalóik körében, akik így magabiztosabban szerepelnek nemzetközi környezetben.

2. kérdésünkre – *Milyen mértékben hat a külföldön szerzett humán tőke átadása a vállalkozói teljesítményre Magyarországon a visszatérő migráns vállalkozók esetében?* – válaszunk a következő.

A vizsgált esetekben a vállalatvezetők olyan kommunikációs és általános üzleti képességeket sajátítottak el, amelyek nem álltak rendelkezésre Magyarországon vagy a kelet-közép-európai régiókn belül. Az esetek alapján elmondható, hogy pragmatikus és teljesítményorientált tanulási gyakorlattal szembesültek, ami hozzájárult egyéni humán tőkék kiépítéséhez. Olyan tapasztalatokat, képességeket és tudást halmoztak fel, amelyek itthon nem hozzáférhetők.

Egyéni humán tőkéjük hatására átalakult, fejlődött a szervezeti humán tőke, hiszen mindhárom vállalkozó szervezett keretek között zajló, időszakos értekezletet, tréningeket tart a tudástranszfer előmozdítása érdekében. A humán tőke szempontjából fontos még kiemelni, hogy az interjúalanyok a formális toborzási módokat is elvetik, és nagy hangsúlyt fektetnek a „soft képességekre”, mint például kreativitás, empátia, stratégiai gondolkodásmód, tervezési képesség, problémamegoldás vagy éppen a kommunikáció, hogy a munkavállalók minél inkább képesek legyenek a nemzetközi üzleti lehetőségek kihasználására.

Összességében megállapítható, hogy e három esetben a szervezeti humán tőke kialakításában a globálisan versenyképes piaci képességek játszották a legfontosabb szerepet.

Következtetések

Ez a cikk a társadalmi és humán tőke koncepciójának alkalmazásával magyarországi vállalkozók példáján keresztül vizsgálja a korábbi külföldi tanulmányi vagy munkatapasztalatnak a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedésre gyakorolt hatását. Kutatási kérdéseink megválaszolásakor arra az eredményre jutottunk, hogy a korábbi tanulmányi és szakmai tapasztalatok hozzájárulnak a vállalati humán tőke fejlődéséhez, elősegítik a kis- és közepes vállalkozások nemzetközivé válását Magyarországon. A visszatérő migráns vállalkozók versenyképességi előnnyel rendelkeznek mind a külföldi tapasztalattal nem rendelkező hazai vállalkozókkal, mind az egyéb országokból származó, a helyi kulturális normákat nem ismerő migránsokkal szemben. A visszatérő migráns vállalkozókat nem korlátozza az intézményi beágyazottság. A kis- és közepes vállalkozások támogatására irányuló politikáknak figyelembe kellene venniük a hazatérő migráns vállalkozókat, hiszen ők elmélyült tudással és globális munkatapasztalatokkal rendelkeznek, továbbá ösztönösen megfelelnek a helyi kulturális normáknak. Korábban nem irányult empirikus vizsgálat a visszatérő migráns vállalkozók hazai vállalkozói teljesítményére, így írásunk újszerűen elemezte az adott témakört.

A nemzetközi versenyképesség javítása érdekében az Európai Unió is érdekelt a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedésének elősegítésében (European Commission, 2010; 2013). Ezen belül kitüntetett szerepet kellene szánni a visszatérő migráns vállalkozóknak. A magyar menedzsmentoktatás hiányosságai és a modern gazdasági realitás együttesen alátámasztja eredményeinket, és felhívja a figyelmet arra, hogy az innovatív ágazatokban egyre nagyobb az igény a tapasztalati alapú

tanulási módszerekre, amelyekben a vállalkozási képességek és a tudás kapnak szerepet. A magyar kis- és közepes vállalkozások termelési folyamataikban növekvő mértékben alkalmazzák a különféle infokommunikációs technológiai alapú technológiákat, így ez a fajta tudás egyre jobban felértékelődik.

Az Egyesült Államokban a sikeres üzleti start-upok összekapcsolódnak a kockázati tőke-alapokkal (*Orange*, 2011), ahol a potenciális vállalkozók olyan versenyre építő képzési rendszerben vesznek részt, amelynek sikeres teljesítése esetén a kockázati tőke-finanszírozás mellett szervezett keretek között zajló vállalkozási oktatásban is részesülnek. *Neck* és *Greene* [2011] kiemeli, hogy a jelenleg alkalmazott folyamatra összpontosító vállalkozási oktatás helyett sokkal jobb eredményre vezetne, ha a különféle módszerek tanítására helyeznék a hangsúlyt. Ez magában foglalja a tapasztalati úton történő tanulást. A magyar példa is rávilágít arra, hogy hiába van műszakilag kellően képzett és gyakorlott munkaerő, ha a nem megfelelő oktatás következtében ennek a gazdag humán tőkének a kihasználtsága messze az optimális szint alatt marad. Az Európai Unió által működtetett Erasmus felsőoktatási csereprogram biztosíthatja a keretet a vállalkozáshoz szükséges külföldi tudás és tapasztalat megszerzéséhez (European Commission, 2014), ami javíthatja a vállalkozási teljesítményt az EU-n belül.

Cikkünk megállapításainak erőssége a vizsgált vállalkozói minta növelésével fokozható lenne, azonban a mélyinterjúk feldolgozásának nehézségei mindenképpen kisebb minta mellett szólnak. Az empirikus vizsgálatokat tovább nehezíti, hogy a külföldi tanulmányi és munkatapasztalatra vonatkozóan nem állnak rendelkezésre nyilvánosan hozzáférhető adatok. Így az interjúalanyok beazonosításához is informális kapcsolati hálóra van szükség, és annak ellenére, hogy szándékoztunk nőket is bevonni az elemzésbe, a többi kritériumnak kizárólag férfi interjúalanyok feleltek meg. A külföldi tapasztalat széles skálán helyezhető el, magában foglalja a hosszú külföldi életszerű tartózkodást, az alkalmi ismeretségeken át a kereskedelmi rendezvényeken való részvételt, a virtuális kapcsolatokat, valamint a kismértékű nemzetközi kapcsolatokat és azok hiányát is.

A fokozott globális versenynek való kitettség Magyarországon pozitívan hat a helyi humán tőke felhalmozódására. Az Európai Unió szintjén már egyértelműen látszik, hogy a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesedése hozzájárulhat az EU globális versenyképességi szintjének javulásához. A világgazdaság egyre inkább az infokommunikációs technológiai szektorra épít, amely egyre jobban befolyásolja a vállalatok versenyképességét, ezáltal az európai kis- és közepes vállalko-

zások versenyképességének javítása szempontjából jelentős lépés lehet a visszatérő migráns vállalkozások működési mechanizmusainak vizsgálata.

Irodalomjegyzék

- Aldrich, H. – Martinez, M. [2001]: Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25. évf., 4. sz., 41–55. o.
- Andrews, R [2010]: Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63. évf., 5. sz., 583–608. o.
- Barney, J. [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17. évf., 1. sz., 99–120. o.
- Barrell, R. – Fitzgerald, J. – Riley, R. [2010]: EU Enlargement and Migration: Assessing the Macroeconomic Impacts. *Journal of Common Market Studies*, 48. évf., 2. sz., 373–395. o.
- Baum, M. – Schwens, C. – Kabst, R. [2011]: A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries. *Journal of Small Business Management*, 49. évf., 3. sz., 305–330. o.
- Camisón, C. – Villar-López, A. [2010]: Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy. *Journal of Small Business Management*, 48. évf., 2. sz., 116–151. o.
- Cesinger, B. – Fink, M. – Madsen, T-K. – Kraus, S. [2012]: Rapidly Internationalizing Ventures: How Definitions can Bridge the Gap across Contexts. *Management Decision*, 50. évf., 10. sz., 1816–1842. o.
- Chandra, Y. – Styles, C. – Wilkinson, I. [2009]: The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26. évf., 1. sz., 30–61. o.
- Ciszewska-Mlinarič, M. – Mlinarič, F. [2010]: Small Firms in a Small Country: Managerial Factors, Internationalization and Performance of Slovenian SMEs. *Managing Global Transitions*, 8. évf., 3. sz., 239–259. o.
- Cohen, W. – Levinthal, D. [1990]: Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35. évf., 1. sz., 128–152. o.
- Commander, S. – Köllő, J. [2008]: The changing demand for skills Evidence from the transition. *Economics of Transition*, 16. évf., 2. sz., 199–221. o.
- Csedő, K. [2008]: Negotiating Skills in the Global City: Hungarian and Romanian Professionals and Graduates in London. *Journal of Ethnic & Migration Studies*, 34. évf., 5. sz., 803–823. o.
- De Carolis, D. – Saporito, P. [2006]: Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30. évf., 1. sz., 41–56. o.
- Dustmann, C. – Weiss, Y. [2007]: Return Migration: Theory and Empirical Evidence from the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 45. évf., 2. sz., 236–256. o.
- Dustmann, C. – Fadlon, I. – Weiss, Y. [2011]: Return migration, human capital accumulation and the brain drain. *Journal of Development Economics*, 95. évf., 1. sz., 58–67. o.
- Eisenhardt, K. M [1989]: Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14. évf., 4. sz., 532–550. o.
- European Commission [2010]: Internationalisation of European SMEs, Final report. European Commission, Brussels.
- European Commission [2013]: Annual report on European SMEs 2012/2013. European Commission, Brussels.

- European Commission [2014]: Erasmus and Programme Guide. European Commission, Brussels.
- Evers, N. [2011]: Why Do New Ventures Internationalise? A Review of the Literature of Factors that Influence New Venture Internationalisation. *Irish Journal of Management*, 30. évf., 2. sz., 17–46. o.
- Evers, N. – O’Gorman, C. [2011]: Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23. évf., 7/8. sz., 549–574. o.
- Felker, J. A. [2011]: Professional development through self-directed expatriation: intentions and outcomes for young, educated Eastern Europeans. *International Journal of Training & Development*, 5. évf., 1. sz., 76–86. o.
- Földvári, P. – van Leeuwen, B. [2005]: An Estimation of the Human Capital Stock in Eastern and Central Europe. *Eastern European Economics*, 43. évf., 6. sz., 53–65. o.
- Gittins, T. – Fink, M. [2015]: Return migration, informal learning, human capital development and SME internationalization in the CEE region: A systematic literature review. *Journal of Eastern European Management Studies*, megjelenés alatt.
- Glaser, B. – Strauss, A. [1967]: The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research. Wiedenfeld and Nicholson, London.
- Gorgievski, M. J. – Ascalon, M. E. – Stephan, U. [2011]: Small Business Owners’ Success Criteria, a Values Approach to Personal Differences. *Journal of Small Business Management*, 49. évf., 2. sz., 207–232. o.
- Harms, R. – Kraus, S. – Schwarz, E. [2009]: The suitability of the configuration approach in entrepreneurship research. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21. évf., 1. sz., 25–49. o.
- Hárs Á. [2013]: Magyarok – külföldön. Gondolatok a magyarok külföldi munkavállalásról. *Magyar Tudomány*, 174. évf., 3. sz., 286–291. o.
- Ireland, R. D. – Tihanyi, L. – Webb, J. W. [2008]: A tale of two politico-economic systems: implications for entrepreneurship in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32. évf., 1. sz., 107–130. o.
- Jenssen, J. – Koenig, H. [2002]: The effects of social networks on resource access and business start-ups. *European Planning Studies*, 10. évf., 8. sz., 1039–1046. o.
- Johanson, J. – Vahlne, J.-E. [1977]: The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8. évf., 1. sz., 23–32. o.
- Kancs, d’A. [2011]: Labour migration in the enlarged EU: a new economic geography approach. *Journal of Economic Policy Reform*, 14. évf., 2. sz., 171–188. o.
- Kessler, A. [2007]: Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19. évf., 5. sz., 381–403. o.
- Knight, G. – Cavusgil, S. [1996]: The born global firm: A challenge to traditional internationalisation theory. *Advances in International Marketing*, 8. évf., JAI Press, Greenwich, 11–26. o.
- Kreiser, P. M. – Patel, P. C. – Fiet, J. O. [2013]: The influence of changes in social capital on firm founding activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. évf., 3. sz., 539–567. o.
- Laki M. [2011]: A termék- és szolgáltatás piacok átalakulása 1989 után. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest (KTI Könyvek 15.).
- Lang, R. – Novy, A. [2014]: Cooperative Housing and Social Cohesion: The Role of Linking Social Capital. *European Planning Studies*, 22 évf., 8. sz., 1744–1764. o.
- Lowik, S. – van Rossum, D. – Kraaijenbrink, J. – Groen, A. [2012]: Strong ties as sources of new knowledge: how small firms innovate through bridging capabilities. *Journal of Small Business Management*, 50. évf., 2. sz., 239–256. o.
- Málovics G. [2011]: A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről. JATEPress, Szeged.
- Manolova, T. S. – Eurni, R. V. – Gyoshev, B. S. [2008]: Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32. évf., 1. sz., 203–218. o.

- Martinez, M. – Aldrich, H. [2011]: Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17. évf., 1. sz., 7–36. o.
- McCormick, C. [2004]: Storying stories: a narrative approach to in-depth interview conversations. *International Journal of Social Research Methodology*, 7. évf., 3. sz., 219–236. o.
- McMullen, J. S. – Dimov, D. [2013]: Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process. *Journal of Management Studies*, 50. évf., 8. sz., 1481–1512. o.
- McNulty, N. G. – Katkov, A. [1992]: Management education in Eastern Europe: 'fore and after. *Executive*, 6. évf., 4. sz., 78–87. o.
- Mikesy Á. [2013]: A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok. Egy vállalati felmérés tanulságai. *Külgazdaság*, 57. évf., 1–2. sz., 92–120. o.
- Nahapiet, J. – Ghoshal, S. [1998]: Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23. évf., 2. sz., 242–266. o.
- Neck, H. M. – Greene, P. G. [2011]: Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49. évf., 1. sz., 55–70. o.
- Orange, D. B. [2011]: Startup America: What it includes and opportunities for innovators. *Journal of Commercial Biotechnology*, 17. évf., 2. sz., 123–125. o.
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. [1994]: Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25. évf., 1. sz., 45–64. o.
- Paldam, M., – Svendsen, G. T. [2001]: Missing Social Capital and the Transition in Eastern Europe. *Journal for Institutional Innovation, Development & Transition*, 5. évf., 21–34. o.
- Paucar-Caceres, A. [2009]: Pragmatism and rationalism in the development of management science methodologies in the UK and France. *Systems Research & Behavioral Science*, 26. évf., 4. sz., 429–444. o.
- Prashantham, S. – Dhanaraj, C. [2010]: The Dynamic Influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures. *Journal of Management Studies*, 47. évf., 6. sz., 967–994. o.
- Reuber, A. R. – Fischer, E. [2011]: International entrepreneurship in internet-enabled markets. *Journal of Business Venturing*, 26. évf., 6. sz., 660–679. o.
- Ruzzier, M. – Antoncic, B. – Hisrich, R. – Konecnik, M. [2007]: Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24. évf., 1. sz., 15–29. o.
- Sass, M. [2012]: Internationalisation of innovative SMEs in the Hungarian medical precision instruments industry. *Post-Communist Economies*, 24. évf., 3. sz., 365–382. o.
- Schulz, A. – Borghoff, T. – Kraus, S. [2009]: International Entrepreneurship: Towards a theory of SME Internationalization. *Journal of International Business & Economics*, 9. évf., 1. sz., 1–12. o.
- Shane, S. – Venkataraman, S. [2000]: The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 26. évf., 1. sz., 13–17. o.
- Storey, D. – Saridakis, G. – Sen-Gupta, S. – Edwards, P. – Blackburn, R. [2010]: Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49. évf., 2. sz., 305–329. o.
- Svetličič, M. – Jacklič, A. – Burger, A. [2007]: Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises from Selected Central European Economies. *Eastern European Economics*, 45. évf., 4. sz., 36–65. o.
- Szerb L. – Márkus G. [2008]: Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás és Innováció*, 2. évf., 2. sz., 36–58. o.
- Ucbasaran, D. – Westhead, P. – Wright, M. [2008]: Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneur's Human Capital Matter? *Small Business Economics*, 30. évf., 2. sz., 153–173. o.

- Welter, F. – Smallbone, D.* [2011]: Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments. *Journal of Small Business Management*, 49. évf., 1. sz., 107–125. o.
- Wright, M. – Westhead, P. – Ucbasaran, D.* [2007]: Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises [SMEs] and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 41. évf., 7. sz., 1013–1030. o.
- Yin, R. K.* [2009]: *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, Thousand Oaks, CA.