

MILYEN KIHÍVÁSOKKAL SZEMBESÜL A VÁLLALKOZÓ EGYETEMEN DOLGOZÓ INTRAPRENEUR?

WHAT CHALLENGES DO INTRAPRENEURS WORKING AT ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES FACE?

Gregán Orsolya¹

¹Műszaki Menedzsment és Vállalkozás Tanszék, Műszaki Kar, Debreceni Egyetem, Magyarország

Kulcsszavak:

intrapreneur
vállalkozó egyetem
kihívások
irodalomelemzés

Keywords:

intrapreneur
entrepreneurial university
challenges
literature review

Összefoglalás

Bár sokan és sokféle nézőpontból kutatták a vállalkozókat, egyik alcsoportjuk a belső vállalkozók máig kissé elhanyagoltak a szakirodalomban.

Az intrapreneur definiálását követően megvizsgáljuk, miért is van szükség a szervezetekben ilyen típusú emberekre, illetve melyek azok a legfontosabb faktorok, amelyek elősegítik vagy épp gátolják a belső vállalkozók kialakulását, motiváltságát.

A Scopus és a Web of Science adatbázisain végzett irodalmi áttekintés figyelmet irányít arra, hogy a téma kutatottsága – jelentősége ellenére – alacsony, főleg a vállalkozó egyetemek területén.

Bemutatásra kerül, hogy a szakirodalom milyen, a belső vállalkozók előtt álló akadályokat azonosított a vállalkozó egyetemeken, illetve felvetéseket fogalmazunk meg a további kutatások irányával kapcsolatban.

Abstract

Although entrepreneurs have been researched from many different perspectives, the subgroup of internal entrepreneurs has been somewhat neglected in the literature.

After the overview of the definition of the intrapreneur, we will examine why organisations need this type of people and what are the most important factors that facilitate or hinder the emergence and motivation of intrapreneurs.

A literature review on the databases of Scopus and Web of Science draws attention to the fact that, despite its importance, there is little research on this topic, especially in the field of entrepreneurial universities.

The barriers identified in the literature for internal entrepreneurs in entrepreneurial universities are presented and suggestions for further research are made.

¹ Kapcsolattartó szerző: gregan.orsolya@unideb.hu

1. Bevezetés

Sok szerző megállapította már, hogy a gazdasági fejlődés egyik motorja a vállalkozói készség. Schumpeter [29] és követői [1], [8] szerint a vállalkozó az erőforrások új kombinálása révén válik a gazdasági növekedés motorjává.

A vállalkozók egyik alcsoportját képezik az ún. belső vállalkozók (intrapreneur). A fogalom mind angolul, mind magyarul jól mutatja, hogy a szervezeten belüli, vállalkozói attitűddel megáldott munkavállalókat értjük alatta. Azonban ennek az alcsoportnak a kutatottsága messze elmarad a vállalkozókra irányuló kutatásoktól, pedig nagy szükség van a jelenlétükre a szervezetek és a gazdaság fejlődése érdekében, ráadásul jelenlétük nem kizárólag az innovációhoz kapcsolódóan fontos, de a projekt alapú működésben is [22]. Természetesen, a fogalom kialakulása - a 80-as évek óta - több kutató is igyekezett meghatározni, hogy mit is jelent belső vállalkozónak lenni. Az egyik első definíció alapján azokat nevezzük belső vállalkozóknak, akik gyakorlati felelősséget vállalnak a vállalkozáson belül létrehozott bármilyen innovációért [27]. Ők a tevékeny álmodozók. Jelenlétük kölcsönös előnyöket biztosít, hiszen a vállalatnak innovációt teremt az intrapreneur, míg az intrapreneur a finanszírozáshoz és a vállalati eszközökhöz kap hozzáférést. A kezdeti definíció nem sokat változott az idők folyamán, Szerb [35] szerint az a „belső vállalkozó, aki tulajdonosi részesedés nélküli vállalkozói funkciót valósít meg már létező cégen belül”.

A HR portál pedig az alábbi definíciót adja az intrapreneur-re: „Vállalkozói kulcskompetencia, az alábbi készségek és képességek, illetve attitűdelemek összessége: magas szintű tudatosság, önbizalom, kezdeményezőkézség, kockázatvállalás, kreativitás, problémamegoldás, közgazdasági és pénzügyi jártasság, kommunikációs és prezentációs készségek, tervezés képessége, csapatmunka, üzleti és tulajdonosi szemlélet. Elsősorban a mikro- és kisvállalkozásoknak van szükségük fejlett vállalkozói kompetenciájú alkalmazottakra, azaz belső vállalkozókra.”² Ez a definíció jól mutatja, hogy olyan készségekről beszélünk, amelyek egy része legalábbis tanulható, fejleszthető.

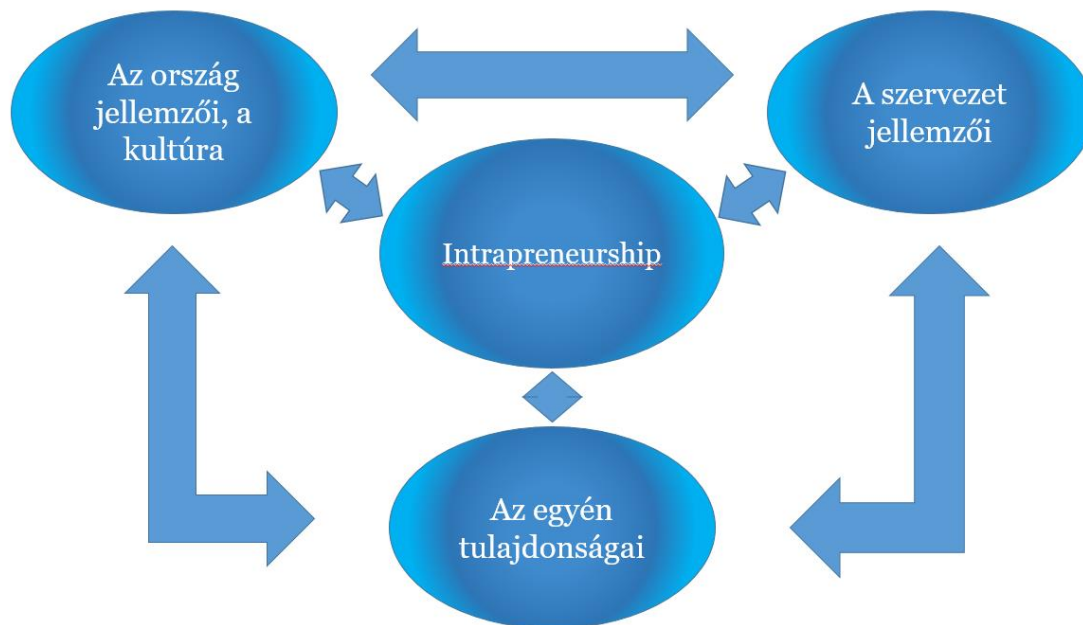
Minden szervezetnél szükség van innovációra, így az intrapreneur-ök jelenléte, hozzájárulása az egyetemeken is fontos – kifejezetten igaz ez az állítás a vállalkozó egyetemek esetében. A bevezetőt követően megvizsgáljuk, hogy mely tényezők akadályozzák a leginkább a belső vállalkozók aktivitását a vállalkozó egyetemeken.

1.1. A belső vállalkozás tényezői

A vállalkozókhöz hasonlóan a belső vállalkozók tevékenysége is fontos szerepet játszik a gazdasági fejlődésben és a vállalkozói tevékenységre nagy hatása van az intézményi környezetnek [36].

Azt is bemutatja a szakirodalom, hogy a vállalkozóiságra, ezen belül is a belső vállalkozók kialakulására és motivációjára több faktor is hat, amelyek közül a legfontosabbakat igyekszünk áttekinteni az alábbiakban.

² <https://www.hrportal.hu/jelentese/intrapreneur.html>



1. ábra: A belső vállalkozókra ható legfontosabb tényezők
 Forrás: Saját szerkesztés

1.1.1. Az ország jellemzői, a kultúra

Több kutatás bizonyította már, hogy a kultúrának hatása van a vállalkozói szemléletmódra, a vállalkozói működésre [3] [31][31]. Az illeszkedési paradigma a vezetői gyakorlat és a kultúra közötti összhangot követeli meg, nemzeti és szervezeti szinten is [7] [17][7]. Ezzel szemben az illeszkedés hiánya gátolja a vállalkozói tevékenységet [3].

Magyar kutatások alapján komoly kihívásokkal szembesülnek vállalkozói szemlélettel rendelkező egyének [14], mert individualista társadalmunkban gyenge az együttműködési készség, nem jellemző az összetartás, alacsony a kezdeményezőkézség [9], ezek pedig „alapvetően működésképtelenné teszik az intrapreneurship rendszerét” [22].

1.1.2. Szervezeti jellemzők

Természetesen a szervezeti jellemzők – a szervezet felépítése, a kommunikáció, a támogató környezet és vezetés, a személyekhez és a versenyhez kapcsolódó értékek, változásokhoz való viszonyulás - is nagy hatással vannak az innovációra és a vállalkozóként történő viselkedésre [7][21][22].

A fentiekben említett jellemzőkön kívül fontos még a munkaerőpiac ismerete és annak kompatibilitása a szervezeti kultúrával [25], bár ez az aspektus már átvezet minket a humán erőforrás menedzsment területére is.

1.1.3. A humán tőke

A legfontosabb összetevő azonban az ember maga. A szocio-kulturális háttér stimulálhatja a vállalkozói viselkedést [2], és vannak a vállalkozói eszköztárnak tanulható elemei is.

Mohedano-Suanes & Garzón Benítez [24] írnak a karaktervonásokról, míg Chan et al. [6] (2017) az EPL (vállalkozóiség, szakértelem, vezetői képességek) vizsgálatok során arra is választ találtak, hogy a vállalkozókat a kockázatvállalási hajlandóság szintje különbözteti meg a belső vállalkozóktól.

Felvetődött az is, hogy a szervezeteknek a termékfejlesztésnél és a folyamatinnovációnál is nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a belső vállalkozóikra, akik a változásokat vezetik [7].

2. A kutatás módszertana

A kutatás során az irodalom áttekintés eszközt használtam a Web of Science és a Scopus adatbázisain (a kutatás időszaka 2023. február 28. - március 18.).

Mind a Web of Science (WoS), mind a Scopus esetén lehetőség van az egyszerű keresőszavas keresésre, így elsőként az „intrapreneur*” kifejezésre kerestem rá, teret engedve ezzel példának okáért az intrapreneurship szót tartalmazó találatok megjelenítésének is. A Scopus 1096, a WoS 788 találatot mutatott, de talán még érdekesebb, hogy mindkét adatbázis esetében szépen látszik (2. ábra, 3. ábra), hogy a 80-as években kezdődött a fogalom használata, azonban csak több, mint 20 évet követően a 2000-s évek közepén kezdtek a kutatók behatóbban foglalkozni a belső vállalkozókkal, majd meredek emelkedés volt megfigyelhető, ami leginkább a vállalkozóiség kutatásával van összefüggésben.



2. ábra: Az „intrapreneur*” megjelenése a szakirodalomban évente
Forrás: Scopus

2023	17	2009	10	1995	3
2022	74	2008	12	1994	4
2021	96	2007	8	1993	6
2020	90	2006	8	1992	5
2019	84	2005	7	1991	3
2018	51	2004	3	1990	7
2017	58	2003	2	1989	2
2016	42	2002	1	1988	5
2015	23	2001	2	1987	7
2014	26	2000	3	1986	4
2013	31	1999	4	1985	5
2012	27	1998	6	1984	1
2011	25	1997	3	1983	1
2010	20	1996	2		

3. ábra: Az „intrapreneur*” megjelenése a szakirodalomban évente
Forrás: Web of Science

Természetesen nem meglepő módon az Egyesült Államok vezeti a sort, jelentősen megelőzve a második helyezett Egyesült Királyságot is. Az első 10 helyezett közé az Európai Unió tagállamai közül Spanyolország, Németország, Hollandia és Olaszország fért be mindkét adatbázis alapján (4. ábra és 1. táblázat). 1. táblázat: A WoS adatbázisa alapján mely területekhez köthetőek az „intrapreneur*” keresőszóra megjelenő cikkek. A Scopus cikkei közt 3 magyar illetőségű is található, amit a 4. ábra utolsó sorában fel is tüntettünk.



*4. ábra: A Scopus adatbázisa alapján mely területekhez köthetőek az „intrapreneur**” keresőszóra megjelenő cikkek
Forrás: Scopus*

*1. táblázat: A WoS adatbázisa alapján mely területekhez köthetőek az „intrapreneur**” keresőszóra megjelenő cikkek*

Helyezés	Ország	A WoS-on megtalálható cikkek
1.	USA	147
2.	Spanyolország	83
3.	Anglia	69
4.	Németország	58
5.	Hollandia	41
6.	Kína	38
7.-8.	Kanada	32
7.-8.	Olaszország	32
9.	Ausztrália	31
10.-11.	Portugália	27
10.-11.	Törökország	27
12.	Malajzia	25
13.	Franciaország	24
14.	Finnország	21
15.-16.	India	18
15.-16.	Svédország	18

Forrás: A WoS adatbázisa

A következő lépésben a kapott találatokat logikai operátort használva szűkítettem azokra, amelyek esetében az vállalkozó egyetemekkel való kapcsolat is megjelenik, azaz az „intrapreneur**” keresőszó mellé az „entrepreneurial universit**” keresőszót rendeltem.

Természetesen az eredmények ismertetéséhez fontos volt a tudományterület szűkítése - Business and management, Social Sciences, Economics, Econometrics and Finance a Scopus esetében és Management, Social Psychology, Education and Educational Research valamint Economics a WoS esetében. Mindkét szakirodalmi adatbázis esetében az angol nyelvre korlátoztam az eredményeket.

Eredményül 6+5 találatot kaptam, amelyből a duplikációkat (2 db) kiemelve 6 darab cikk és 3 könyvrészlet felelt meg összesen a kutatási témának. Ez az alacsony szám önmagában is jó mutatója a téma alacsony kutatottságának, még annak tudatában is, hogy az „intrapreneur” kifejezést több kutató más kifejezésekkel helyettesíti, ilyen példának okáért az „academic entrepreneurship” vagy a „university-based entrepreneurship”. A keresőszavak lehatároltsága a kutatást limitációinak egyike.

A fenti keresés alapja az a kutatási kérdés volt, hogy

K1: Mennyire kutatott a vállalkozói egyetemeken a belső vállalkozók szerepe?

Míg a szakirodalom vizsgálata során az került fókuszba, hogy

K2: Az erősen limitált elemszámú lehatárolt szakirodalom, miket tekint a vállalkozói egyetemeken a belső vállalkozók előtt álló legfontosabb kihívásoknak?

A második kutatási kérdés a szakirodalom alapján nagyon relevánsnak tűnik, hiszen minden találat foglalkozik ezzel a problémakörrel. Ráadásul a kihívások azonosítását követően kezdhető meg a kezelésük, azaz azonosíthatók azok a lépések, amelyek révén az akadályok leküzdhetőek.

A szervezetek folyamatos fejlődését a bennük dolgozók vállalkozói szelleme teszi lehetővé és nincs ez máshogy az egyetemeken esetében sem. Ahhoz, hogy az egyetemeken minden missziójuknak – oktatás, kutatás, harmadik misszió – eleget tudjanak tenni a folyamatosan változó környezetben elengedhetetlenül fontos, hogy ne csak alkalmazkodjanak, hanem – kutatásaikra is alapozva – irányt mutassanak. Ezáltal válnak képessé régiójuk gazdaságának fejlesztésére is[13]. Ennek alapján a belső vállalkozóknak kiemelt szerepe van a vállalkozó egyetemeken működésében és abban, hogy azok hogyan tudnak hozzájárulni a regionális fejlődéshez.

3. Eredmények és diszkusszió

A kutatás során eredményül kapott cikkek a 2006 – 2021 időszakot ölelik fel az 2. táblázat szerinti megoszlásban

2. táblázat: Az intrapreneur a vállalkozói egyetemeken - cikkek

Sorszám	Év	A cikk adatai
1.	2006	Kirby, D. A. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. <i>Journal of Technology Transfer</i> , 31(5), 599-603. doi:10.1007/s10961-006-9061-4
2.	2017	Steenkamp, R. J. (2017). The exploration of university ethos-neoliberalism versus entrepreneurial wisdom. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 15(3), 147-156. doi:10.21511/ppm.15(3).2017.12
3.		Miranda, F. J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2017). Determinants of the intention to create a spin-off in spanish universities. <i>International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management</i> , 21(4-5), 299-317. doi:10.1504/IJEIM.2017.085685
4.	2018	Sambo, W. (2018). A conceptual study of an intrapreneurship ecosystem at south african universities. <i>Problemy Zarzadzania-Management Issues</i> , 16(1), 192-215. doi:10.7172/1644-9584.73.12
5.	2020	de Moraes, G. H. S. M., Fischer, B. B., Campos, M. L., & Schaeffer, P. R. (2020). University ecosystems and the commitment of faculty members to support entrepreneurial activity. <i>BAR - Brazilian Administration Review</i> , 17(2), 1-26. doi:10.1590/1807-7692bar2020190013
6.	2021	Guerrero, M., Heaton, S., & Urbano, D. (2021). Building universities' intrapreneurial capabilities in the digital era: The role and impacts of massive open online courses (MOOCs). <i>Technovation</i> , 99 doi:10.1016/j.technovation.2020.102139

Forrás: RefWorks

Arra a kutatási kérdésre, hogy mennyire kutatott a belső vállalkozók kérdésköre a vállalkozó egyetemek viszonylatában, a pontosan definiált keresőszavak alapján történt kutatás eredményeképpen kapott alacsony szám azt a választ adta, hogy ez kifejezetten alacsony kutatottságú területnek minősül, hiszen az „intrapreneur*” keresőszóra kapott találatok számának alig több mint 0,5%-át kaptuk a szűkítést követően.

Az „intrapreneur*” fogalom megjelenése Pinchot nevéhez köthető, aki több cikket is megjelentetett a témához kapcsolódóan a 80-as évek elején [27][27]. Annak első vizsgálata, hogy a belső vállalkozók hogyan működhetnek jól az egyetemeken 1985-re tehető [20], azaz viszonylag hamar megjelent az igény az egyetemeken dolgozók vállalkozóiságának vizsgálatára. Ehhez képest állt elő az a helyzet, hogy az elmúlt években, bár a vállalkozói egyetemekre irányuló kutatások (szintén a 80-as évekre tehető ennek a fogalomnak a megjelenése [12]) kifejezetten erőteljesek a XXI. században, addig az intrapreneur kérdéskörét elsősorban a piaci szervezetek, vállalkozások esetében vizsgálják a kutatók.

A találatul kapott cikkeket elemezve azt láthatjuk, hogy 4 olyan cikk született, amelyek egy-egy országot elemeznek (UK, Spanyolország, Dél-Afrika, Brazília,). Egy cikk kifejezetten az MOOC (Massive Open Online Course) témáján keresztül közelíti meg a vállalkozói egyetemek belső vállalkozóinak rendszerét. A 2017-es Steenkamp cikk [34] a találatok közül a legáltalánosabb, hiszen az egyetemeket jellemző két – időnként talán ellentétesnek ítélt – fogalom köre építi a cikket, ezek a neoliberalizmus és a vállalkozói bölcsesség.

Az egyes országokat elemző cikkek szerzői általában kvalitatív kutatás – elsősorban kérdőívesítés – révén gyűjtöttek adatokat. Az országokat érintő kutatások többsége nagy mintán végzett kutatás és bár a megközelítésekben jelentős különbségek tapasztalhatóak, mind azt vizsgálja, hogyan kapcsolódik az egyetemi belső vállalkozók szerepe, motiváltsága a vállalkozói egyetemek által teremtett feltételekhez. Vizsgálták a demográfiai és pszichológiai tényezők, valamint a környezet hatását [23], azt, hogy az egyetemi oktatók korábbi vállalkozói tapasztalata hatással van-e az egyetemi ökoszisztémára [10]. Kirby [19] és Sambo [28] esettanulmányokon, illetve az ország egyetemeinek tanulmányozásán keresztül jut következtetésekre. Guerrero-ék cikke [15] a tömeges, nyílt, online kurzusokból (MOOC) kiindulva kapcsolatot talált a hagyományos szerepekhez kapcsolódó stratégiák és a vállalkozói stratégiák valamint az egyetemek eredményei közt. A megközelítés jól mutatja, hogy a változó világban folyamatosan változó eszköztárral kell, hogy operáljanak az egyetemek az új generációk megszólítása, elköteleződése és képzése érdekében. A legtöbb országot és esetet vizsgáló cikk szerzője [34] a vállalkozói egyetemeken keletkezett és azokra vonatkozó másodlagos forrásokra és a szakirodalom elemzésére támaszkodott megállapításai során. Bemutat különböző utakat és megállapítása szerint a legjobb egyetemek elkötelezettek a triple-helix koncepció irányába.

A cikkek elemzése alapján az alábbi főbb állításokat fogalmazhatjuk meg a vállalkozói egyetemeken foglalkoztatott belső vállalkozók előtt álló akadályokkal kapcsolatban (**Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**).



5. ábra: A vállalkozói egyetemmé válás előtt álló akadályok a szakirodalom alapján
Forrás: saját szerkesztés

Mindegyik cikk kitér arra, hogy az egyetemek többféle problémával is szembesülnek a vállalkozói egyetem állapota felé vezető úton. Ennek okai közt találhatunk kifejezetten a

szervezet struktúrájából adódó elemeket [10][15][19][28], illetve vannak olyanok is, amelyek az egyetemeken dolgozó emberek speciális tulajdonságaira vezethetők vissza. Természetesen, mivel a szervezeteket emberek alkotják, így egyes tulajdonságok mind az egyéni, mind a szervezeti szinten megjelennek.

Az egyetemek általában nagyobb, több szervezeti egységből (karok, kiszolgáló egységek) álló intézmények, amelyek történelmileg is hierarchikusan épülnek fel [30], illetve az irányításhoz is szükség van a szabályok betartására és annak ellenőrzésére. Egy ilyen erőteljesen szabályozott rendszerben nehezebb az újító, sokszor kockázatos ötletekre a hierarchia minden szintjén megszerezni a megfelelő támogatást.

Nem véletlen, hogy az egyetemi kutatókat még mindig gyakran éri az a vád, hogy elefántcsonttoronyból szemlélik a világ történéseit, jelezve, hogy a kutatások egy részénél nem igazolható közvetlenül azok hasznossága [4]. (Megjegyzés1: Sok esetben a hosszú és költséges alap kutatások hasznossága váratlan helyzetekben mutatkozik meg. Megjegyzés2: Az angolszász rendszeren alapuló felosztásban jelentős különbség tapasztalható a magán és az állami egyetemek közt. Általában utóbbiakat tekintik inkább az alap kutatások bátyáinak, azonban ezt de Moraes-ék [10] kutatása nem támasztotta alá.)

Nem tekinthetünk el attól a tényről sem, hogy az egyetemi oktatók és kutatók többségének soha nem kellett vállalkozási tevékenységet folytatnia és egyesek úgy érzékelik, hogy a vállalkozói egyetem koncepciójának elérése érdekében olyan alapvető akadémiai értékek kerülnek megkérdőjelezésre vagy kiszorításra, mint az intellektuális integritás, a kritikai gondolkodás vagy a tanulás és a megértés iránti elkötelezettség [38]. Ráadásul sok esetben nem is sajátították el a vállalkozói eszközkészletet, így annak alkalmazása és oktatása is akadályokba ütközik.

Természetesen, a fentiek semmiképpen sem jelentik azt, hogy a kutatók elleneznék a vállalati együttműködést vagy a tudomány vállalkozói hasznosítását, sőt van olyan kutatás, ami azt támasztotta alá, hogy az akadémikusok sok tekintetben hasonlítanak a vállalkozókra [16]. A legnagyobb különbség a kockázatvállalási hajlandóság szintjében azonosítható, amely jóval alacsonyabb az egyetemi alkalmazottak esetében és az egyetemi szervezet egészére is ez a jellemző.

Nem feledkezhetünk meg arról a tényről sem, hogy az egyetemek általában konzervatív szervezetként működnek, ami kevés teret ad az intrapreneur-ök számára kiemelkedő fontossággal bíró rugalmasságnak [18].

Egyértelmű, hogy az új, esetenként igen kockázatos ötletek megvalósítása anyagi értelemben is terhet jelenthet, amelyet a szigorú keretek közt gazdálkodó egyetemek nem minden esetben és időszakban tudnak biztosítani. Ráadásul, a belső vállalkozók finanszírozása is folyamatos kiadást jelent az őket alkalmazó szervezeteknek, miközben a megtérülés nem kalkulálható olyan egyértelműen, mint a kiszámítható módon dolgozó alkalmazottak esetében.

Az egyetemek mindezekkel a hagyományos akadályokkal szembesülnek, és még számos mással is [19].

4. Összefoglaló

A bevezetőben igyekeztünk rávilágítani arra, mennyire fontos szerepet tölthetnek be az intrapreneur-ok a szervezetek életében, illetve hogyan segíthetik elő a gazdasági növekedést. Az elvégzett szakirodalmi áttekintések alapján azonban nyilvánvaló, hogy a belső vállalkozók témája világszinten is a kevésbé kutatott területek közé tartozik.

Érdekes helyzet ez annak a fényében, hogy a világ valójában dicsőíti a vállalkozói szemléletű munkavállalókat és létezik kutatás, ami azt állítja, hogy a vállalkozások akár 75%-ánál jelen vannak ilyen alkalmazottak [11]. Az intrapreneurship elősegíti a vállalati működés rugalmasságát [32], így napjainkban egyre nagyobb a kereslet rájuk, így az egyetemek különböző képzéseket nyújtanak a hallgatóiknak és oktatóiknak, hogy az ilyen készségeiket a jövőbeli munkavállalásuk sikeressége érdekében is erősítsék [5].

Az egyetemeket vizsgálva, az oktatás mellett fel kell hívnunk a figyelmet a harmadik misszióból eredő feladatokra - mind az innovációmenedzsment, mint a technológiai brókerség olyan területek, ahol a belső vállalkozók tudnak a leghatékonyabban működni [22] -, illetve a társadalmi változásokra és a fenntarthatóságra is [2].

Egyértelmű válasznak tűnik arra a kérdésre, hogy miért nem foglalkozunk a témával, hogy éppen a belső vállalkozók tulajdonságai miatt nem könnyen kutatható téma (felmérések kevésbé érdeklik őket, előfordulhat, hogy egy kontrollvizsgálatnál már másik szervezetnél dolgoznak, esetleg sajátot alapítottak, stb.). A kutatások azonban elősegíthetik az alkalmazásuk előnyösebbé tételét mind az egyre növekvő számú csoport (új generációk [33]), mind az őket alkalmazó szervezetek számára.

Bár léteznek olyan megközelítések, amelyek az egyetemi vállalkozóiságot pusztán az akadémiai kutatások kereskedelmi hasznosításaként határozzák meg, Wadhvani, Galvez-Behar, Mercelis, & Guagnini [37] szerint történelmileg indokolt egy szélesebb körű fogalomalkotás, amely az akadémiai tudás előállításában, alkalmazásában és átadásában az érték jövőbeli formáira való törekvésre összpontosít. Így értelmezve az egyetemi vállalkozói szellem már régóta az intézményi változások jelentős mozgatórugója, mely hatással van a piacok és az államok szerveződéseinek alakítására is. Amennyiben ezt a gondolatot követjük, akkor egyértelmű válik, hogy az egyetemek fejlődése során mindig a belső vállalkozók munkája révén vált lehetővé a következő lépcsőfok elérése - oktatás, kutatás, harmadik misszió és a fenntarthatósági kérdések kezelése, mint az Egyetem 4.0.

A kutatás korlátai

A kutatás egyik legnagyobb limitációját a szűken definiált keresőszavak jelentik. Bár a témában más kifejezéseket is használnak a vállalkozói egyetemeken megjelenő intrapreneur viselkedésre, azonban ezzel az egyszerű módszerrel kiválóan bemutatható volt a téma alacsony kutatottsága.

A kutatás ebben a szakaszban csak a belső vállalkozók előtt álló kihívások összegyűjtését tekintette feladatának. Egy jövőbeli kutatás témája lehet annak vizsgálata, hogy mire van szükség a vállalkozói egyetemeken ahhoz, hogy az intrapreneur-ök megfelelő környezetben dolgozhassanak és így maximalizálni tudják eredményeiket, így hozzájárulva az egyetem regionális gazdaságra gyakorolt hatásához.

Irodalomjegyzék

- [1] Almodóvar-González, M., Fernández-Portillo, A., & Díaz-Casero, J. C. (2020). Entrepreneurial activity and economic growth. A multi-country analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 9-17. doi:<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.004>
- [2] Aparício, S., Turro, A., & Noguera, M. (2020). Entrepreneurship and intrapreneurship in social, sustainable, and economic development: Opportunities and challenges for future research. *Sustainability*, 12(21), 8958. doi:<https://doi.org/10.3390/su12218958>
- [3] Bachmann, J., Engelen, A., & Schwens, C. (2016). Toward a better understanding of the association between strategic planning and entrepreneurial orientation—The moderating role of national culture. *Journal of International Management*, 22(4), 297-315. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.03.002>
- [4] Barry, J., Chandler, J., & Clark, H. (2001). Between the ivory tower and the academic assembly line. *Journal of Management Studies*, 38(1), 88-101. doi:10.1111/1467-6486.00229
- [5] Baruah, B., & Ward, A. Enhancing intrapreneurial skills of students through entrepreneurship education. Paper presented at the 2014 Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET), 1-6. doi:10.1109/ITHET.2014.7155682
- [6] Chan, K., Ho, M. R., Kennedy, J. C., Uy, M. A., Kang, B. N., Chernyshenko, O. S., & Yu, K. Y. T. (2017). Who wants to be an intrapreneur? relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in Psychology*, , 2041. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02041>
- [7] Chandler, N., & Krajcsák, Z. (2021). Intrapreneurial fit and misfit: Enterprising behavior, preferred organizational and open innovation culture. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 61. doi:<https://doi.org/10.3390/joitmc7010061>
- [8] Content, J., Bosma, N., Jordaan, J., & Sanders, M. (2020). Entrepreneurial ecosystems, entrepreneurial activity and economic growth: New evidence from european regions. *Regional Studies*, 54(8), 1007-1019. doi:<https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1680827>
- [9] Csizmadia, Z., & Grosz, A. (2011). Innovation and cooperation networks in Hungary. *Discussion Papers*, (85)
- [10] de Moraes, G. H. S. M., Fischer, B. B., Campos, M. L., & Schaeffer, P. R. (2020). University ecosystems and the commitment of faculty members to support entrepreneurial activity. *BAR - Brazilian Administration Review*, 17(2), 1-26. doi:10.1590/1807-7692bar2020190013
- [11] Deprez, J., & Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430-444. doi:<https://doi.org/10.1108/JMP-04-2016-0107>
- [12] Etzkowitz, H. (1983). Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in american academic science. *Minerva*, 21(2-3), 198-233. doi:10.1007/BF01097964 [doi]

- [13] Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52(3), 486-511. doi:10.1177/0539018413485832
- [14] Gosztonyi, M., & Csákné Filep, J. (2022). Profiling (non-)nascent entrepreneurs in Hungary based on machine learning approaches. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 14(6), 3571. doi:10.3390/su14063571
- [15] Guerrero, M., Heaton, S., & Urbano, D. (2021). Building universities' intrapreneurial capabilities in the digital era: The role and impacts of massive open online courses (MOOCs). *Technovation*, 99. doi:10.1016/j.technovation.2020.102139
- [16] Hay, D., Butt, F., & Kirby, D. A. (2002). *Academics as entrepreneurs in a UK university. The enterprising university: Reform, excellence and equity* (pp. 132-141) The society for research into Higher Education, Open University Press.
- [17] Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52. doi:https://doi.org/10.1177/104225870202600403
- [18] Hisrich, R. D. (2016). *Advanced introduction to corporate venturing* Edward Elgar Publishing.
- [19] Kirby, D. A. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599-603. doi:10.1007/s10961-006-9061-4
- [20] KREBS, R. E. (1985). Intrapreneurs within universities. *Sra-Journal of the Society of Research Administrators*, 16(3), 15-22.
- [21] Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Kellermanns, F. W. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: Examination through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 709-737. doi:https://doi.org/10.1007/s11365-019-00600-w
- [22] Martus, B., & Savanya, P. (2017). Intravállalkozói tevékenység – mint a vállalatok versenyképességének egyik lehetséges eszköze. In M. Vilmanyi, & K. Kazar (Eds.), *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. (pp. 475–495). Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar.
- [23] Miranda, F. J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2017). Determinants of the intention to create a spin-off in Spanish universities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(4-5), 299-317. doi:10.1504/IJEIM.2017.085685
- [24] Mohedano-Suanes, A., & Garzón Benítez, D. (2018). Intrapreneurs: Characteristics and behavior. In A. Tur Porcar, & D. Ribeiro Soriano (Eds.), *Inside the mind of the entrepreneur* (pp. 109-121). New York: Springer US. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11940-016-0411-8>
- [25] Neessen, P., Caniels, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571. doi:https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1
- [26] Pinchot III, G. (1982). (1982). Intrapreneurship - how to start a new business venture without leaving the corporation. Paper presented at the Retrieved from <https://go.exlibris.link/6ybKl88l>
- [27] Pinchot, G. (1984). *Who is the intrapreneur. Intrapreneuring: Why You Don'T have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row, , 28-48.
- [28] Sambo, W. (2018). A conceptual study of an intrapreneurship ecosystem at South African universities. *Problemy Zarzadzania-Management Issues*, 16(1), 192-215. doi:10.7172/1644-9584.73.12
- [29] Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship,
- [30] Seeber, M., Lepori, B., Montauti, M., Enders, J., de Boer, H., Weyer, E., . . . Reale, E. (2015). European universities as complete organizations? understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations. *Public Management Review*, 17(10), 1444-1474. doi:10.1080/14719037.2014.943268
- [31] Sendra-Pons, P., Comeig, I., & Mas-Tur, A. (2022). Institutional factors affecting entrepreneurship: A QCA analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 28(3), 100187. doi:10.1016/j.iedeen.2021.100187
- [32] Sholl, J. (1998). Ten principles of intrapreneuring. *Leadership Excellence*, 15(1), 17.
- [33] Singh Ghura, A. (2017). A qualitative exploration of the challenges organizations face while working with generation Z intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 3(2), 105-114. doi:https://doi.org/10.1177/2393957517711306
- [34] Steenkamp, R. J. (2017). The exploration of university ethos-neoliberalism versus entrepreneurial wisdom. *Problems and Perspectives in Management*, 15(3), 147-156. doi:10.21511/ppm.15(3).2017.12
- [35] Szerb, L. (2011). *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a globális vállalkozói és fejlődési index*
- [36] Urbano, D., Audretsch, D., Aparicio, S., & Noguera, M. (2020). Does entrepreneurial activity matter for economic growth in developing countries? the role of the institutional environment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1065-1099. doi:https://doi.org/10.1007/s11365-019-00621-5
- [37] Wadhvani, R. D., Galvez-Behar, G., Mercelis, J., & Guagnini, A. (2017). Academic entrepreneurship and institutional change in historical perspective. *Management & Organizational History : M&OH*, 12(3), 175-198. doi:10.1080/17449359.2017.1359903
- [38] Williams, G. (2003). *The enterprising university; reform, excellence, and equity*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education and Open University Press. Retrieved from <https://go.exlibris.link/VQJrFZGr>