Belső vállalkozók vs. alkalmazottak: Humán-tőke-alapú megközelítés

SZABÓ TÜNDE PETRA[1] – DÉZSI-BENYOVSZKI ANNAMÁRIA[2]

A belső vállalkozókra vonatkozó kutatások egyre nagyobb figyelmet kapnak. A növekvő érdeklődés ellenére kevés a szakirodalomban az egyéni szintű adatokat feldolgozó tanulmány. Ebben a kutatásban Romániára vonatkozó, reprezentatív, egyéni szintű adatok felhasználásával vizsgáltuk a belső vállalkozók és a többi alkalmazott közötti hasonlóságokat és különbségeket, hangsúlyozva a humán tőke fontosságát. Különbséget teszünk az általános és a specifikus humán tőke között. Eredményeink azt mutatják, hogy ahhoz, hogy értéket teremtsenek a szervezet számára, és segítsenek versenyelőnyhöz jutni, a belső vállalkozóknak a többi alkalmazottól eltérő konfigurációra van szükségük a humán tőkét illetően. A felsőfokú végzettséggel és bizonyos vállalkozói tapasztalattal rendelkező egyének nagyobb valószínűséggel válnak belső vállalkozóvá.

Kulcsszavak: belső vállalkozó, alkalmazott, humán tőke, Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

JEL kódok: E24, J24, L26.

Bevezető

Az egyre gyorsabban változó gazdasági környezet az innováció bevezetésére és a versenyelőnyök létrehozására ösztönzi a vállalatokat. A vállalatok egyre inkább keresik annak a módját, hogy miként ösztönözhetik alkalmazottaik vállalkozói magatartását (Wakkee et al. 2010; Gawke et al. 2019). Az innováció létrehozását, a vállalkozás növekedését, a pénzügyi teljesítmény növekedését elősegítik az olyan alkalmazottak, akik vállalaton belüli vállalkozói tevékenységet fejtenek ki (például új üzleteket fejlesztenek ki és vezetnek egy meglévő szervezeten belül). Az ilyen alkalmazottakat nevezzük *belső vállalkozók*nak (angolul *intrapreneur*).

A vállalatok esetén a hangsúly egyre inkább a belső vállalkozókra kerül, hiszen az innovatív munkavállalói magatartás a vállalatok növekedéséhez és stratégiai megújulásához vezet (Veenker et al. 2008; Blanka 2019).

Kutatásunkban arra keressük a választ, hogy a belső vállalkozóknak a többi alkalmazottól eltérő humán-tőke-konfigurációra van-e szükségük. A szakirodalmi áttekintés alapján két hipotézist állítottunk fel, ezeket a Global Entrepreneurship

[1] PhD, egyetemi docens, Babeș–Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, e-mail: petra.szabo@econ.ubbcluj.ro.

[2] PhD, egyetemi docens, Babeș–Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, e-mail: annamaria.benyovszki@econ.ubbcluj.ro.

Monitor (GEM) nemzetközi projekt adatainak felhasználásával teszteljük. A tanulmány hozzájárul mind a humán tőkével, mind a vállalkozáson belüli vállalkozással kapcsolatos kutatások eredményeinek a bővítéséhez, elősegítve a humán tőke belső vállalkozói tevékenységben betöltött szerepének megértését.

A következő fejezetben bemutatjuk a tanulmány elméleti hátterét, és hipotéziseket fogalmazunk meg a belső vállalkozóvá válást elősegítő tényezőkre vonatkozóan. Ezt követően ismertetjük az adatokat, beleértve a legfontosabb magyarázó változókat és kontrollváltozókat, valamint a hipotézisek tesztelésére használt empirikus módszertant. Ezek után kerül sor az eredmények elemzésére. Végezetül összegezzük a következtetéseket, kitérve a jövőbeli kutatási lehetőségekre és a kutatás korlátaira.

Szakirodalmi áttekintés

Korábbi tanulmányok azt mutatják, hogy a meglévő szervezeteken belüli vállalkozói magatartás pozitív hatással van a szervezetek pénzügyi teljesítményére, különösen hosszú távon (pl. Zahra–Covin 1995; Wakkee et al. 2010). Az innovatív munkavállalói magatartás a stratégiai megújulás és az új erőforrásokhoz és készségekhez való hozzáférés elősegítése révén befolyásolja a vállalat teljesítményét (Dess et al. 2003; Kuratko–Audretsch 2013; Veenker et al. 2008; Blanka 2019). A magánszektorbeli vállalatok esetén végzett kutatások kimutatták, hogy a belső vállalkozói tevékenység pozitívan kapcsolódik a nyereséghez, valamint az értékesítés és az eszközök megtérüléséhez (Bierwerth et al. 2015), és növeli a szervezeti hatékonyságot, illetve a közértékteremtést (Kearney–Meynhardt 2016).

A szakirodalomban is fontos kutatási témává váltak a belső vállalkozók, mivel bizonyítottan növelik a cégek pénzügyi teljesítményét (Rauch et al. 2009), különösen az olyan vállalatok esetében, amelyek ellenséges és dinamikus/turbulens környezetben működnek (Covin–Slevin 1991; Wiklund–Shepherd 2005; Kraus et al. 2012). A pénzügyi teljesítmény növekedése elsősorban a szervezeten belüli stratégiai megújulásnak (Hayton–Kelley 2006; Zahra–Covin 1995), a szervezet stratégiai újrapozicionálásának (Ireland et al. 2009), az üzleti vállalkozásnak (Zahra 1995; Rigtering–Weitzel 2013), az innováció megnövekedett szintjének (Zahra 1991; Rigtering–Weitzel 2013) és a megnövekedett rugalmasságnak (Ginsberg–Hay 1994) köszönhető.

A meglévő szervezeteken belüli vállalkozás fogalma több mint 40 éve alakult ki, viszont az 1990-es évek óta kezdett teret hódítani (Wakkee et al. 2010), ennek ellenére máig nem létezik egy egységesen elfogadott értelmezése.

A belső vállalkozói tevékenység fogalom egységes definíciójának hiánya (Åmo–Kolvereid 2005; Christensen 2005; Menzel et al. 2007; Blanka 2019), valamint a különböző elméleti megközelítések miatt a belső vállalkozói tevékenység tág fogalom, amellyel különböző kutatási területek foglalkoznak. A vállalkozói szellemű munkavállalókat Pinchot (1985) munkája alapján belső vállalkozóként definiálták. Ő vezette be az „intrapreneur" (belső vállalkozó) kifejezést, és megállapította, hogy a belső vállalkozó „hasonlít a vállalkozókhoz [...], akik az ötleteket egy szervezeten belül valósággá változtatják" (Pinchot–Pellman 1999. 16).

Különösen három fő különbséget emelnek ki a belső vállalkozók és a vállalkozók között: a belső vállalkozók képesek a vállalat meglévő erőforrásait felhasználni, szervezeteken belül működnek, és olyan szervezeteken belül dolgoznak, amelyek már rendelkeznek saját politikával és bürokráciával (Baruah–Ward 2015; Camelo-Ordaz et al. 2012; Blanka 2019).

Camelo-Ordaz et al. (2012. 515) szerint a belső vállalkozó olyan alkalmazott, aki „felismeri a lehetőségeket, és a meglévő szervezeten belüli hierarchián belül fejleszt innovációkat".

A vállalkozói szellem ösztönzése nem könnyű feladat, és nem lehet egyik napról a másikra megvalósítani. A belső vállalkozóvá válást inkább tanulási folyamatnak kell tekinteni (Kanter 1985; Stevenson–Jarillo 1990; Hayton 2005; Wakkee et al. 2010) A korábbi kapcsolódó tanulmányok a (felső)vezetők szerepére összpontosítottak, mivel őket tekintették úgynevezett vállalati vállalkozóknak. Az utóbbi években azonban a figyelem a vezetők mellett az alkalmazottak szerepére is áthelyeződött (Wakkee et al. 2010).

Az emberi tőke jelentős szerepet játszik a vállalkozások sikerében (Parker 2011). A meglévő cégeken belül vállalkozói gondolkodású emberként meghatározott belső vállalkozók döntő fontosságúak, mivel a szervezeti egységek határain túlmutatóan gondolkodnak (Pinchot 1985). Ezért a vállalkozó alkalmazottak (belső vállalkozók) képezik az innováció és a cégek későbbi versenyelőnyének alapját (Guerrero–Peña-Legazkue 2013; Blanka 2019).

Becker (1964) nyomán különbséget teszünk az *általános emberi tőke*, amely számos foglalkozásban és iparágban alkalmazható, és a *specifikus emberi tőke* között, amelynek származtatott értéke egy adott kontextusra, például egy munkahelyre, ágazatra vagy foglalkozásra jellemző. A vállalkozáson belüli vállalkozóvá válásról szóló döntés értékelésénél fontos figyelembe venni, hogy a specifikus és az általános emberi tőke hogyan kombinálódik.

Számos tényező befolyásolhatja, hogy a munkavállalók milyen mértékben alkalmasak vagy képesek a vállalkozói magatartás elsajátítására. A tudományos kutatások egy része (Chen et al. 1998; Shook et al. 2003; Wakkee et al. 2010) a vállalkozói magatartás kognitív aspektusainak hatásait vizsgálta. A kognitív tényezők az egyének gondolkodási és információfeldolgozási mintáira, valamint a döntéshozatalra vonatkoznak. Shane és Venkataraman (2000) azzal érvel, hogy az egyének információfeldolgozási módjának megismerése kulcsfontosságú lehet annak megértéséhez, hogy az egyének hogyan, miért és mikor mutatnak több vagy kevesebb vállalkozói magatartást. E megközelítés fő előnye, hogy a kognitív tényezők – a demográfiai és pszichológiai tényezőkkel ellentétben – befolyásolhatók, és ezért lehetővé teszik a vezetői beavatkozást.

Az elméleti kutatások nagy része hangsúlyozza a humán tőke fontosságát az induló vállalkozások szervezési törekvéseinek megértésében. Célszerű különbséget tenni általános és specifikus humán tőke között. Az *általános humán tőke* olyan készségeket, ismereteket, tapasztalatokat és képességeket foglal magába (mint például a formális oktatásban megjelenő képességek), amelyek nem kötődnek specifikusan valamilyen vállalathoz, hanem más vállalatban is hasznosíthatóak. Ezzel szemben a *specifikus humán tőke* olyan készségekre, tapasztalatokra, tudásra és képességekre utal, mint például a cégspecifikus képzési programok által közvetített készségek, tapasztalatok, ismeretek és képességek, amelyek elsősorban az azokat nyújtó szervezet számára hasznosak (Parker 2011).

Az általános humán tőke az analitikus képességekkel, az üzleti lehetőségek és feltételek ismeretével, valamint a szervezetek között könnyen átvihető számítási és kommunikációs készségekkel függ össze (Parker 2011). Az általános emberi tőkébe való befektetés pozitív hatással van mind a vállalkozói tevékenységbe való belépésre, mind a teljesítményre, mivel széles tudásbázist eredményez, amely lehetővé teszi az egyének számára, hogy az új ismereteket integrálják és könnyebben alkalmazkodjanak az új helyzetekhez (Lazear 2005; Estrin et al. 2016), fokozva az egyén képességét a lehetőségek felismerésére és kihasználására (Davidsson–Honig 2003; Unger et al. 2011; Estrin et al. 2016).

Az iskolázottságot és a belső vállalkozóvá válást összekapcsoló empirikus kutatások azonban vegyes képet mutatnak. Camelo-Ordaz et al. (2012) kutatása negatív összefüggéseket mutatott ki az innováció és az iskolázottság, valamint az életkor között. Ezzel szemben más tanulmányok eredményei szerint a magas iskolai végzettség növeli a belső vállalkozóvá válás valószínűségét (Urbano–

Turro 2013; Blanka 2019). A szerzők egy része arra a következtetésre jutott, hogy a középfokú oktatáson túl a felsőfokú oktatásnak nem biztos, hogy további pozitív hatása van a vállalkozói tevékenységbe való belépéshez (Parker–Belghitar 2006). Ennek oka valószínűleg a növekvő alternatívaköltségekben keresendő, mivel a magasabb végzettségű egyéneknek valószínűleg olyan vezetői állásokat ajánlanak fel, amelyek a vállalkozói tevékenységhez hasonlóan jelentős döntési szabadságot és ösztönzőket jelentenek, ugyanakkor kevesebb kockázatvállalással járnak (Estrin et al. 2016).

Tehát a magasabb iskolázottsági szintnek nagyobb hatása lehet a belső vállalkozókra, mint a többi alkalmazottra. Ennek alapján megfogalmazható az első vizsgálandó hipotézis:

H1: A felsőfokú végzettséggel rendelkező egyének nagyobb valószínűséggel lesznek belső vállalkozók, mint a többi alkalmazott.

A specifikus humán tőke a specifikus – ebben az esetben a belső vállalkozói tevékenységre irányuló – készségekre és tapasztalatokra összpontosít. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy az üzleti lehetőségek felismerésének képessége növeli a belső vállalkozóvá válás lehetőségét (Urbano–Turro 2013; Martiarena 2013; Blanka 2019).

Guerrero és Peña-Legazkue (2013) kimutatták, hogy a belső vállalkozói tapasztalatok hatása a vállalati vállalkozásra nagyobb, mint a humán tőke változóké (például az informális befektetőként felhalmozott tapasztalatok vagy a felsőfokú végzettség).

Az egyén személyes kapcsolati hálója (Urbano–Turro 2013, Blanka 2019), a kapcsolatépítési készségek (Gwynne–Wolff 2005) és a vállalaton kívüli kapcsolatok (Bicknell et al. 2010) a belső vállalkozó releváns egyéni jellemzői. Ezek az eredmények összhangban vannak Pinchot (1985) eredeti meglátásával a belső vállalkozókról és a vállalaton átívelő gondolkodásra való képességükről.

A fentiek alapján megfogalmazható a második hipotézis:

H2: A speciális humán tőkével rendelkező egyének nagyobb valószínűséggel lesznek belső vállalkozók, mint a többi alkalmazott.

Adatok és módszertan

A megfogalmazott hipotézisek tesztelése a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Romániára vonatkozó adatainak felhasználásával történt. Ez a kutatási projekt évente értékeli a vállalkozói tevékenységet nemzeti és regionális szin-

ten, és véletlenszerűen kiválasztott felnőttkorú lakosság telefonos felmérésén keresztül gyűjti az adatokat a vállalkozói tevékenységben való részvételükről és a vállalkozói magatartásukról. Az évente feltett alapkérdések mellett a felmérés minden évben további kérdéseket is tartalmaz, amelyek a vállalkozói kutatás különböző területeit fedik le. A tanulmányban felhasznált adatok a romániai GEM 2015 felmérésből származnak, amely a vállalkozáson belüli tevékenység speciális témájával foglalkozott, és lehetővé tette számunkra, hogy megkülönböztessük a belső vállalkozókat a többi alkalmazottól (lásd Dézsi-Benyovszki et al. 2017). Az adatbázisból kiszűrtük a vállalkozókat (mind a kezdő vállalkozókat, mind a megállapodott vállalkozókat).

Belső vállalkozóknak (BV) tekintettük azokat az alkalmazottakat, akik az elmúlt két évben részt vettek új üzleti tevékenységek kidolgozásában a munkáltatójuk számára (például új üzlet vagy leányvállalat létrehozásában, vagy új termékek és új termékpiac kombinációk bevezetésében) teljes vagy részmunkaidőben. A teljes adathalmazból 266 személyt azonosítottunk belső vállalkozóként és 910 személyt alkalmazottként. Létrehoztunk egy bináris változót, melynek referenciacsoportját az alkalmazottak képezik (0 értéket vesz fel a változó, amennyiben a személy alkalmazott, illetve 1 az értéke a belső vállalkozók esetén).

Az *általános humán tőkét* (ÁHT) az iskolai végzettséggel mértük, amelynek két kategóriáját különböztettük meg: a változó értéke 1, ha a megkérdezett személy felsőfokú végzettséggel rendelkezik, valamint 0 az alacsonyabb végzettséggel rendelkezők esetén.

A *speciális humán tőkére* (SHT) vonatkozó mutató a közelmúltban szerzett induló vállalkozási tapasztalatokat méri. A speciális humán tőke mutatót a GEM-felmérés három kérdésének segítségével képeztük. Az SHT-mutató értéke 1 azon válaszadók esetén, akik igennel válaszoltak az alábbi kérdésekre:

- az elmúlt 12 hónapban eladtak, bezártak, megszüntettek egy vállalkozást vagy kiléptek egy olyan vállalkozásból, amelynek tulajdonosai és menedzserei voltak (beleértve azokat a vállalkozásokat is, amelyek a válaszadó kilépése után is működtek), vagy az elmúlt 3 évben személyesen nyújtottak forrást egy másik személy által indított új vállalkozáshoz,
- személyesen ismernek valakit, aki az elmúlt 2 évben vállalkozást indított.

A szakirodalom alapján elemzésünk három bináris kontrollváltozót is tartalmaz: érzékelt képességek (Képesség), potenciális vállalkozó (PV), valamint a nem (Nem).

Az *érzékelt képességek* (Képesség) változó értéke 1 abban az esetben, ha az illető személy úgy ítéli meg, hogy rendelkezik az új vállalkozás indításához szükséges ismeretekkel, készségekkel és tapasztalattal.

A *potenciális vállalkozó* (PV) változó értéke abban az esetben 1, ha a válaszadó a következő három évben új vállalkozás indítását tervezi egyedül vagy másokkal.

A *nem* (Nem) változó 0 értéket vesz fel, ha a megkérdezett alkalmazott férfi, és 1 értéket abban az esetben, ha nő.

A hipotéziseket binomiális logisztikus regresszió (Hosmer et al. 2013) segítségével vizsgáltuk.

Eredmények

Az 1. táblázat a belső vállalkozóvá válás valószínűségét becslő binomiális logisztikus regresszió eredményeit mutatja. A becsült modell szignifikáns ($\chi^2(3, N=1061)=92{,}688$, $p=0{,}000$), tehát értelmezhető.

A 1. táblázat OR oszlopa tartalmazza a változókhoz tartozó esélyhányadost, ami megmutatja, hogy egységnyi változás a független változókban hogyan változtatja meg a belső vállalkozóvá válás esélyét. Mivel ez az érték minden változó esetében 1 fölött van, elmondhatjuk, hogy mindegyik változó pozitív hatással van a belső vállalkozóvá válás esélyére.

Az adatok alátámasztják az első hipotézisünket (H1); a felsőfokú végzettség pozitív hatását látjuk ($OR=1{,}336$, $p<0{,}05$), ami azt jelenti, hogy 33,6%-kal nagyobb eséllyel lesz belső vállalkozó egy felsőfokú végzettséggel rendelkező alkalmazott, mint az ennél alacsonyabb végzettséggel rendelkező alkalmazottak.

A második hipotézis igazolására a speciális humán tőke pozitív hatását figyeltük meg ($OR=1{,}723$, $p<0{,}1$), vagyis 72,3%-kal nő az esélye annak, hogy belső vállalkozó legyen egy alkalmazott, ha rendelkezik vállalkozói tapasztalattal.

Az eredményeink alapján kijelenthetjük, hogy a speciális humán tőke nagyobb hatással van a belső vállalkozóvá válás folyamatára, mint az általános humán tőke ($B(ÁHT)=0{,}289$, míg $B(SHT)=0{,}544$).

A modellből kiderül, hogy a Nem változónak nincs befolyása a belső vállalkozóvá válás esélyeire. A többi kontrollváltozó esetében pozitív, szignifikáns hatása van a potenciális vállalkozóknak és a vállalkozói képességnek. 171,8%-kal nagyobb eséllyel válik belső vállalkozóvá egy olyan alkalmazott, aki úgy gondolja, hogy rendelkezik a vállalkozás indításához szükséges készségekkel és képes-

ségekkel. 82,3%-kal nő az esélye annak, hogy belső vállalkozó legyen az illető, ha vállalkozásindítást tervez a következő 3 évben.

1. táblázat. Binomiális logisztikus regresszió eredménye (függő változó BV)

	B	S.E.	Wald	df	p	OR
ÁHT	0,289	0,099	8,554	1	0,003	1,336
SHT	0,544	0,288	3,576	1	0,059	1,723
PV	0,601	0,158	14,405	1	0,000	1,823
Képesség	1,000	0,167	35,955	1	0,000	2,718
Konstans	-2,806	0,287	95,591	1	0,000	0,060
Modell			$\chi^2(3)=92,688$, p=0,000			
Block			$\chi^2(4)=92,688$, p=0,000			
Cox & Snell R^2			0,084			
Nagelkerke R^2			0,127			
A globális helyes előrejelzések százalékos aránya			77,3%			

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

Az alkalmazottak vállalkozáson belüli viselkedését befolyásoló tényezők mélyreható megértése fontos a kutatók és a gyakorlati szakemberek számára is.

Tanulmányunkban kimutattuk, hogy ahhoz, hogy értéket teremtsenek a szervezet számára és segítsenek versenyelőnyt szerezni, a belső vállalkozóknak a humán tőke más konfigurációjára van szükségük, mint a többi alkalmazottnak. A felsőfokú végzettséggel és némi vállalkozói tapasztalattal rendelkező egyének nagyobb valószínűséggel lesznek belső vállalkozók.

Összehasonlítva a humán tőke két formáját mint a belső vállalkozói tevékenység mozgatórugóit, az eredményeink azt mutatják, hogy az általános és a specifikus humán tőke fontosabb a belső vállalkozók számára, mint a többi alkalmazott számára.

Következtetéseink összhangban vannak Urbano és Turro (2013), valamint Blanka (2018) eredményeivel, miszerint a magas iskolai végzettség növeli a belső vállalkozóvá válás esélyét. A speciális humán tőke hatását vizsgálva a belső vállalkozóvá válás esélyére arra a következtetésre jutottunk, hogy amennyiben egy alkalmazott rendelkezik vállalkozásindítással kapcsolatos tapasztalattal (olyan vállalkozói kapcsolati hálóval rendelkező alkalmazott, aki már volt vállalkozó vagy biztosított forrást vállalkozásindításhoz), nagyobb valószínűséggel válik vállalkozáson belüli vállalkozóvá.

Az emberi tőkével kapcsolatos korábbi kutatások nagyrészt az emberi tőke vállalati teljesítményre gyakorolt következményeire összpontosítanak (pl. Rauch–Rijsdijk 2009; Unger et al. 2011; Van Praag et al. 2013), míg az emberi tőkének a belső vállalkozói tevékenységre gyakorolt hatásait kevésbé vizsgálták. Ezt a hiányt hivatott pótolni tanulmányunk.

A kutatás eredményeiből arra következtethetünk, hogy a szervezeteknek olyan megfelelő környezetet kell biztosítaniuk, amely lehetővé teszi a vállalkozáson belüli vállalkozást és kezdeményezi a munkavállalók vállalkozáson belüli tevékenységét. Ezért az olyan szervezeti tényezők, mint a stratégiai autonómia, a potenciális belső vállalkozók képzése és a rendelkezésre álló erőforrások, döntő fontosságúak, de szükség van egy belső vállalkozói kultúra kialakítására és a vezetés egyértelmű elkötelezettségére is a belső vállalkozás iránt.

Eredményeink megerősítik a vállalkozói készségeket fejlesztő programok szükségességét, hangsúlyozva, hogy a vállalkozói készségek többféle cél megvalósításához is hasznosak.

A kutatás korlátjaként megemlíthető, hogy a felhasznált adatok önbevalláson alapulnak, így csak a válaszadó által igaznak vélt észlelt készségek voltak mérve. A GEM-adatbázis használata korlátozta a humán tőke mérésének módszerét, hiszen nem tudtuk azt mérni, hogy részesült-e vállalkozásindítással kapcsolatos képzésben, ezt helyettesítendő a felsőfokú végzettséget vettük figyelembe. Jövőbeli kutatási lehetőségként megemlíthető a vállalkozói készség mérési skáláinak fejlesztése.

Irodalomjegyzék

Åmo, B. W.–Kolvereid, L. 2005. Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture* 13, 7–19.

Baruah, B.–Ward, A. 2015. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal* 11, 811–822.

Becker, G. S. 1964. *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.

Bicknell, A.–Francis-Smythe, J.–Arthur, J. 2010. Knowledge transfer: de-constructing the entrepreneurial academic. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 16, 485–501.

Bierwerth, M.–Schwens, C.–Isidor, R.–Kabst, R. 2015. Corporate entrepreneurship and performance: a metaanalysis. *Small Business Economics* 45(2), 255–278.

Blanka, C. 2019. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science* 13(5), 919–961.

Camelo-Ordaz, C.–Fernandez-Alles, M.–Ruiz-Navarro, J.–Sousa-Ginel, E. 2012. The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal* 30, 513–535.

Chen, C.–Green, P.–Crick, A. 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing* 13, 295–316.

Christensen, K. S. 2005. Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management* 8(3), 305–322.

Covin, J. G.–Slevin, D. P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16, 7–25.

Davidsson, P.–Honig, B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18(3), 301–331.

Dess, G. G.–Ireland, R. D.–Zahara, S. A.–Floyd, S. W.–Janney, J. J.–Lane, P. J. 2003. Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management* 29, 351–378.

Dézsi-Benyovszki, A.–Szabó, T. P.–Györfy, L. Z.–Nagy, Á. 2017. *Global Entrepreneurship Monitor. Romanian Report 2015.* Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.

Estrin, S.–Mickiewicz, T.–Stephan, U. 2016. Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 31(4), 449–467.

Gawke, G.–Gorgievski, M. J.–Bakker, A. B. 2019. Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal* 37(6), 806–817.

Ginsberg, A.–Hay, M. 1994. Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: guidelines for venture managers. *European Management Journal* 12(4), 382–389.

Guerrero, M.–Peña-Legazkue, I. 2013. The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal* 9, 397–416.

Gwynne, P.–Wolff, M. F. 2005. Introducing women to intrapreneurial thinking. *Research-Technology Management* 48, 4–5.

Hayton, J. C. 2005. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research. *Human Resource Management Review* 15, 21–41.

Hayton, J. C.–Kelley, D. J. 2006. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management* 45(3), 407–427.

Hosmer, D. W.–Lemeshow, S.–Sturdivant, R. X. 2013. *Applied Logistic Regression*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Ireland, R. D.–Covin, J. G.–Kuratko, D. F. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(1), 19–46.

Kanter, R. M. 1985. Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing* 1, 47–60.

Kearney, C.–Meynhardt, T. 2016. Directing corporate entrepreneurship strategy in the public sector to public value: Antecedents, components, and outcomes. *International Public Management Journal* 19, 543–572.

Kraus, S.–Rigtering, J. P. C.–Hughes, M.–Hosman, V. 2012. Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science* 6(2), 161–182.

Kuratko, D. F.–Audretsch, D. B. 2013. Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* 9(3), 323–335.

Lazear, E. 2005. Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics* 23(4), 649–680.

Martiarena, A. 2013. What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics* 40, 27–39.

Menzel, H. C.–Aaltio, I.–Ulijn, J. M. 2007. On the way to creativity: engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation* 27, 732–743.

Parker, S. C. 2011. Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing* 26(1), 19–34.

Pinchot, G. 1985. *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.

Pinchot, G.–Pellman, R. 1999. *Intrapreneuring in action: a handbook of business innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Rauch, A.–Wiklund, J.–Lumpkin, G. T.–Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3), 761–787.

Rigtering, J. P. C.–Weitzel, U. 2013. Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* 9(3), 337–360.

Shane, S.–Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25, 217–226.

Shook, C. L.–Priem, R.–McGee, J. E. 2003. Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management* 29(3), 379–400.

Stevenson, H. H.–Jarillo, C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11, 17–27.

Unger, J. M.–Rauch, A.–Frese, M.–Rosenbusch, N. 2011. Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. *Journal of Business Venturing* 26(3), 341–358.

Urbano, D.–Turro, A. 2013. Conditioning factors for corporate entrepreneurship: an in(ex)ternal approach. *International Entrepreneurship and Management Journal* 9, 379–396.

Van Praag, M.–van Witteloostuijn, A.–van der Sluis, J. 2013. The higher returns to formal education for entrepreneurs versus employees. *Small Business Economics* 40 (2), 375–396.

Veenker S.–van der Sijde, P.–During, W.–Nijhof, A. 2008. Organisational conditions for corporate entrepreneurship in Dutch organisations. *Journal of Entrepreneurship* 17(1), 49–58.

Wakkee, I.–Elfring, T.–Monaghan, S. 2010. Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *The International Entrepreneurship and Management Journal* 6, 1–21.

Wiklund, J.–Shepherd, D. A. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configuration approach. *Journal of Business Venturing* 20(1), 71–91.

Zahra, S. A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6(4), 259–285.

Zahra, S. A. 1995. Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing* 10(3), 225–247.

Zahra, S.–Covin, J. G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10(1), 43–58.