

A MAGYAR KKV VEZETŐK MARKETING-PERCEPCIÓJA ÉS A KOCKÁZATVÁLLALÁSSAL, ÖNBIZALOMMAL KAPCSOLATOS ATTITŰDJE FÓKUSZCSOPORTOS KVALITATÍV KUTATÁS ALAPJÁN



Kopfer-Rácz Kinga 2004-ben végzett a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemen okleveles szociológus-közgazdász-ként. BSc diplomát szerzett továbbá a hollandiai Christelijke Agrarische Hogeschool-on. Jelenleg PhD hallgató a Budapesti Corvinus Egyetemen. Az egyetem Marketing és Média Intézet Marketingkutatás és Fogyasztói Magatartás Tanszékén dolgozik. Az itt működő "Marketing az Üzleti Hálózatokban – Magyarországi IMP Kutatóközpont" tagja. Fő kutatási területei a vállalkozói marketing, a vállalkozók beállítódása, marketinggel kapcsolatos attitűdje. E-mail: kinga.kopfer-racz@uni-corvinus.hu



Dr. Hofmeister-Tóth Ágnes egyetemi tanár. Tudományos kutatói tevékenysége a következő témakörökre terjed ki: Fogyasztói magatartás különböző kérdései, az értékek, a fenntartható fogyasztás és a fogyasztók társadalmi felelőssége. Kutatásvezetője volt a Norvég Alap, majd 2010-től a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekteknek, a melyek a fenntartható fogyasztás kérdéseit vizsgálták. Neves külföldi egyetemeken töltött el hosszabb-rövidebb időt, mint vendégprofesszor, többek között University of Sydney, Virginia University, University of California Berkeley, Hosei University Tokyo. BCE, Marketingkutatás és Fogyasztói Magatartás Tanszék, Dékán, Tanszékvezető, E-mail: agnes.hofmeister@uni-corvinus.hu



Sas Dóra a Budapesti Corvinus Egyetem végzős Marketing mesterszakos hallgatója, az alapszakot is ugyanitt végezte kereskedelem és marketing szakon. Tanulmányai során vendéghallgatóként fél évet tanult a University of Sydney Business School és a University of California, Los Angeles üzleti programjaiban. Az alapszakos képzés alatt kétszer szerepelt a Tudományos Diákköri Konferencián, 2009-ben a Marketingkommunikáció szekciójában második helyezést ért el, majd 2010-ben első helyezést ért el a Marketingkutatás és Fogyasztói Magatartás szekciójában. Az utóbbi dolgozattal az Országos Tudományos Diákköri Konferencián (OTDK) is első helyezést ért el a Fogyasztói Piacok Marketingje szekciójában. E-mail: dora.sas01@gmail.com



Összefoglaló

Kutatásunk fontos célkitűzése volt, hogy hozzájáruljunk a hazai kis és közepes vállalatokra irányuló kutatások megalapozásához alapvetően a marketing kérdésköröket érintve, de feltétlenül interdiszciplináris nyitottsággal. Egyik fő célunk volt, hogy megismerjük a kkv vezetők marketingről alkotott képét, ahhoz fűződő viszonyát, attitűdjét. Kvalitatív eszközökkel vizsgáltuk e kérdéskört, hiszen a kkv kutatások körében is egyre nagyobb teret hódítanak ezek az innovatív módszertanok (Hine-Carson, 2007). Jelen cikkünkben bemutatjuk azokat a kutatási eredményeket, amelyeket a kkv-k marketing percepciójának megismerésekor kaptunk. A kutatás során fókuszcsoporthoz interjúkat készítettünk vállalkozások vezetőivel, melyben igen árnyalt képet kaptunk arról, milyen sokrétű fogalom-készlettel bírnak a vállalkozók a marketinggel kapcsolatban. Ezeket a fogalmakat négy jól elkülöníthető kategóriába sorolhatjuk, melyek jól követik az egyes akadémiai meghatározott vállalkozói marketing fejlődési szakaszokat. Bemutatjuk továbbá azokat attitűdbeli jellegzetességeket, amelyek kulcsfontosságú szerephez jutottak a vállalkozói marketing vizsgálata közben. Ilyenek a viszonylagos biztonságra való törekvés szemben az általánosan elvárt kockázatvállalási hajlandósággal; az erős kontroll-igény és annak okai; a vállalkozói önbizalom; valamint az erőteljes pragmatikus gondolkodás a hétköznapokban.

Kulcsszavak: KKV, marketing, vállalkozói attitűd, kockázatvállalás, önbizalom, pragmatikus gondolkodás

1. Bevezetés

A vállalkozói marketingtevékenységre fókuszáló kutatások egyre szélesebb körben látnak napvilágot, ám a kutatói megközelítések nagyon sokfélék. A különböző kutatócsoportok – mint a legtöbb fiatal kutatási terület esetében – nagyon különböző irányultsággal vizsgálják a kkv-k marketing aktivitását. Marcati és társai (2008) például azt vizsgálták, hogy milyen megközelítést alkalmaznak a kkv-k a marketinggel kapcsolatban, s ez milyen kapcsolatban áll egyes viselkedési és gondolkodási elemekkel. Hultman és társai kutatásaik során (pl. Hultman, 1999; Hills-Hultman-Miles, 2008) a vállalkozók interakcióival, viselkedésével és gondolkodásmódjával kapcsolatban írtak le igen izgalmas eredményeket. Hill (Hill, 2001) átfogó, alapozó kutatásával a kkv-k marketingkompetenciájának keretrendszerét igyekezett összeállítani, miközben azt vizsgálta, hogy a vállalkozásoknál miként hozzák a marketingdöntéseket. Hasonlóképpen Carson és Gilmore (2000a) szintén a vállalkozói marketingkompetenciák leírására törekedtek, ők azonban a szervezeti tanulási folyamat megfigyelésével közelítették meg a kérdéskört. A kkv marke-



ting kapcsán igen gyakran felmerülő kérdéskör az innováció is (pl. O'Dwyer et al, 2009; Weerawardena, 2003), melynek vizsgálatakor szintén alapvetően a marketing képességek és beállítódások kerülnek előtérbe. Az említett kutatások egyik legfontosabb közös jellemzője, hogy miközben a kisvállalati marketinget (entrepreneurial marketing) igyekeznek bemutatni, fontos megállapításokat tesznek magukkal a vállalkozókkal kapcsolatban, legyen szó akár azok kompetenciájáról, kapacitásairól vagy éppen attitűdjükről.

Másik igen jellemző vonása a kkv marketing kutatásoknak, hogy legtöbbször a vizsgálni kívánt témát – a legtöbb feltáró kutatáshoz hasonlóan – indirekt módon közelítik meg. Ennek oka egyrészt az, hogy még meglehetősen új kutatási területnek számít, ahol a hagyományosnak mondható, célzott, kvantitatív jellegű mérőeszközök használata bizonytalan, miután a célcsoport általános ismeretei, gondolkodásmódja, szóhasználata kevésbé ismert. Másrészt a kisvállalkozások speciális vállalkozásoknak tekinthetők tevékenységeik, működési mechanizmusaik szempontjából, így például az egyes funkcionális területek nehezen különíthetők el, ami például kifejezetten a marketing tevékenység vizsgálatánál a korábbi nagyvállalati kutatásokhoz képest kihívásokat jelent. A korai kkv marketing kutatásokból egyértelműen látszik (pl. Carson et al., 2001), hogy rendkívül kiterjesztett marketing fogalom megközelítésre van szüksége a kutatónak, ennél fogva a nagyvállalati marketing tevékenységi körök szintén kevésbé alkalmasak a vizsgálatokhoz. Végül pedig szintén különleges jellemvonása a kisvállalkozásoknak, hogy a kkv vezetők, illetve döntéshozók rendkívül erősen kapcsolódnak a szervezethez: nem helyettesíthetők funkcionális tekintetben, személyiségük, egyéni motivációik, beállítódásuk erősen meghatározza a vállalkozás fejlődését – jóval inkább, mint egy nagyvállalat esetében, ahogy ezt korábbi kutatások is kimutatták (pl. Carson-Gilmore, 2000b).

Az említett indirekt megközelítés egyrészt a használt módszertanokban, másrészt a kérdésfeltevés módjában manifesztálódik. Több példa is van erre a kkv marketinget érintő kutatásokból. Ilyen például a kkv marketing kapcsán kulcsfontosságúnak tűnő hálózatok és a hálózatmenedzsment témája, ahol a hálózatokat legtöbbször nem közvetlenül vizsgálják, hanem a feltáró jellegű, főként kvalitatív, kevésbé strukturált interjúk során kerülnek felszínre hálózatmenedzsmenthez kapcsolódó kérdéskörök. Még ha a kutatók célja a kkv-k hálózatmenedzsmentjének megismerése is, jellemző, hogy a terepmunka során ezt implicit módon, mintegy általánosabb kérdéssel elfedve tárják a megkérdezettek elé. Gilmore és társai (2001, pg. 7.) például abból a feltételezésből kiindulva, hogy „a hálózatmenedzsment a kkv tulajdonos-vezető döntéshozatalának (különös tekintettel a marketinghez kapcsolódó döntésekre) természetes velejárója”, kutatásaik során a résztvevő tulajdonosnak/menedzsernek azt mondták, hogy a kutatás célja az, hogy megismerjék, hogy a kkv tulajdonosok/menedzserek hogyan „üzletelnek”, s nem a megkérdezettek által adott hálózatmenedzsment definíciókra és leírásokra fókuszáltak.

Hasonlóképpen a korábban említett Hills és társai által végzett kkv marketinggel kapcsolatos gondolkodásmódra irányuló kutatás (Hills et al, 2008) során is ezt az indirekt, szinte alig fókuszált kérdezési módszert használták. „Az interjúk igen tág kérdésekkel indultak, később pedig a beszélgetés során, annak irányultsága szerint az alanyokkal további konk-



rét insight-okat vizsgáltunk. Például az első kérdés az volt, hogy „Hogyan zajlik Önöknél az értékesítés?” (Hills et al, 2008 pg. 106)

A fent leírt tapasztalatok alapvetően két fontos kutatási, módszertani sugalmazást adtak számunkra. Egyrészt megerősítették azt a feltevésünket, hogy a kkv marketing tevékenység kapcsán a vállalkozók bizonyos attitűdjeire, gondolkodásmódjára is fókuszáljunk, illetve várakozásaink szerint ezen területekről is jelentős eredményeket mutathatunk fel, ha a kisvállalati marketing témáját vizsgáljuk. Másrészt célul tűztük ki, hogy a célcsoportunkat a lehető legkevésbé irányítsuk kérdésinkkel. Egyrészt törekedtünk arra, hogy a kkv vezetők fejében élő fogalmakat megismerjük, tisztázzuk, annak érdekében, hogy képet kapjunk arról, mit is értenek ők kkv marketing alatt, illetve hogy közös platformra helyeződjenek a beszélgetések. Emellett pedig fontos volt számunkra, hogy ne korlátozzuk őket a gondolkodásban, illetve ne zárjunk ki olyan, esetlegesen nagyon fontos kérdéseket, amelyek az ő fogalmaik alapján nem tartoznak a marketing kérdésköréhez, miközben akadémiai ismereteink szerint relevánsak lehetnek. Eredményeink alapján ez a megközelítés helyesnek bizonyult, mivel a csoportos beszélgetések szinte kivétel nélkül kitértek többek közt kommunikációs, stratégiai és hálózatmenedzsment témákra, illetve olyan vállalkozói attitűddel kapcsolatos kérdésekre, mint a kockázatvállalás, önbizalom és az egymásba vetett bizalom kérdése.

2. Módszertan

Kérdéseink feltáró illetve megértést kereső jellege egyértelműen kvalitatív eszközök alkalmazásához vezetett a kisvállalkozói marketing témájában. A vállalkozások esetében olyan kvalitatív eszközök elterjedtek, mint az esettanulmány, egyéni, vezetői interjú, akciókutatás (Hine-Carson, 2007). Ahogy Gilmore és Carson (2007) részletesen leírja, a kvalitatív kutatási eszközök különösen jól illeszkednek a vállalkozásokhoz, ahol a döntési, működési folyamatok gyakran ad hoc módon alakulnak, nincsenek formalizálva, ahol a speciális iparági, földrajzi, személyközi helyzet rendre erősen befolyásolja a döntéshozót a legváltozatosabb módokon.

Fókuszcsoporthoz interjúkat vállalkozók, vezetők körében viszonylag ritkán alkalmaznak, bár egy viszonylag korai kutatás (MacMillan et al, 1988) óta többen sikeresen nyúltak e kvalitatív eszközhöz (Curran-Blackburn, 1994). A szerény alkalmazás egyik oka Berg (1998, p.103) szerint az, hogy „az elitista tudományos szemlélet szerint a fókuszcsoporthoz interjúkat a marketing kutatás valamiféle közönséges csoportjába tartoznak”, s ennek következtében gyakran kirekesztődnek a tudományos módszertanok közül. Másrészt viszonylag kevés olyan kutatási téma és helyzet van, amikor 6-8 vállalkozó közös együttműködésben, a csoportdinamika előnyeit kihasználva tud olyan kutatási hozzáadott értéket teremteni, ami túlmutat az egyébként jóval olcsóbb és könnyebben megszervezhető, facilitálható egyéni interjúkon. Ezzel együtt a vállalkozók körében is igen jól körvonalazhatók a csoportos beszélgetés pozitívumai. Kirby (2007) szerint a fókuszcsoporthoz előnye, hogy a válaszadók hajlamosabbak őszinte és pontos válaszokat adni, hiszen a kö-



zép pontban nem az egyén, hanem a csoport van, így a megfelelés által is kevésbé korlátozottak a résztvevők. A csoporttagok közötti interakciók új ötleteket és magyarázatokat hozhatnak felszínre szemben az egyéni beszélgetésekkel.

Ugyanakkor a fókuszcsoporthoz szervezése és lebonyolítása is különleges figyelmet, készséget és tapasztalatot jelent, illetve a beszélgetés helyszínének komfortossága, légköre is jelentőséggel bír. Ezt figyelembe véve a csoportok szervezésére professzionális és tapasztalt ügynökséget kértünk fel, amely a beszélgetés helyszínét, megfelelő technikai környezettel (tükrös szoba, video és hangfelvétel) is biztosította. A csoportok moderálását pedig tapasztalt kvalitatív kutató végezte. Az interjúkról hangfelvétel alapján leíratok készültek a további elemzések számára.

A kutatás során összesen három, egyenként körülbelül másfél-két órás fókuszcsoporthoz beszélgetést folytattunk Budapesten, Miskolcon és Győrben, hogy három jelentős különbségekkel bíró magyar régiót is érintsünk. Mindhárom csoporton nyolc-nyolc vállalkozásvezető/tulajdonos vett részt vegyesen különböző iparágakból. A szervezés során ugyanakkor ügyeltünk arra, hogy a tevékenységi körök viszonylag kiegyensúlyozottan forduljanak elő, s ne legyen felülreprezentálva egy ágazat sem. Hasonlóképpen igyekeztünk egyes csoportokat szervezni méret szerint is, így bekerültek a néhány személyt alkalmazó családi kisvállalkozások, és közepes méretű, több vezetőt alkalmazó cégek is a mintába. A moderálás során különösen ügyeltünk arra, hogy ezek a különbségek ne befolyásolják jelentősen a beszélgetés menetét, és sikerült is meglehetősen kiegyensúlyozott interjúkat készíteni, ahol ugyanakkor jól érzékelhetőek voltak a főként méretből, illetve az ehhez kapcsolódó vezetési felépítésből, tudásból adódó különbségek.

3. Az interjú menete

A csoportos interjúk során kevésbé strukturált kérdésekből állítottuk össze a beszélgetés-vázlatot, hogy legyen tér az egyéni folyamatokat követni. Mindazonáltal jól körvonalazható kérdésköröket jártunk körbe mindhárom beszélgetés során.

A beszélgetés elején fő célunk a top of mind marketing fogalom feltérképezése volt. Ezt egyrésztől egyéni szinten vizsgáltuk két feladattal annak érdekében, hogy a spontán ismereteket, véleményeket és érzéseket amennyire lehet, egyéni szinten ismerjük meg a csoporttagok befolyásoló hatása nélkül. A 'marketingről' kellett montázst készítenie a csoporttagoknak egyéni válogatás után egy előre megadott képgyűjteményből közösen. Majd egyénileg írásban kellett a következő mondatot kiegészíteni: „szerintem a marketing....”. A válaszadókat igyekeztünk nem befolyásolni, így nem definíciót vagy jellemzést kértünk, csupán a mondat befejezését, hiszen célunk volt nem csak a kognitív szintet, vagyis a marketingről kialakított tudást felmérni, hanem az érzelmi viszonyulást is szeretnénk volna megismerni.

A további, már valóban csoportként folytatott beszélgetés során is ezzel a megközelítéssel igyekeztünk megismerni a marketinggel szembeni attitűdöt, ezért az attitűd három komponense mentén gyűjtöttük össze a kérdéseket: kognitív, érzelmi és viselkedési



komponens. Fontosnak tartottuk azt is, hogy a marketinggel kapcsolatos tudás, érzelmek, percepciók gyökereit feltárjuk, amennyire a csoport keretei engedik. Elsősorban azt kerestük, hogy honnan szerzik információikat, tapasztalataikat, ötleteiket.

A kkv marketinggel foglalkozó szakasz végén leteszteltük, hogy a megkérdezettek miként látják a marketinget, az általunk használt kiterjesztett fogalomkörben. Előre megfogalmazott, a különböző szakirodalmi irányzatokra alapozott állításokat olvastunk fel és vitattuk meg a résztvevőkkel. Ezzel reméltük lefedni az általunk relevánsnak vélt területeket (számítva arra, hogy esetleg nem minden merült fel korábban spontán módon), illetve az egyes kérdések explicit tárgyalásától további, mélyebb megértést biztosító eredményeket vártunk.

4. A vállalkozói marketing (EM) fogalmának percepciója a magyar kkv vezetők körében

A vállalkozók spontán marketing definíciója általában pozitív és erősen ügyfélközpontú. A montázs képei az elégedett ügyfelet, illetve a tökéletes terméket mutatták leggyakrabban és egyértelműen pozitív érzéseket közvetítettek. Harmóniát, boldogságot, kiegyensúlyozottságot tükröztek a képek, azt a megelégedettséget, amelyet a vállalkozók saját ügyfeleknek szeretnének nyújtani, illetve amit ők ügyfélként, fogyasztóként szeretnének érezni. Az egyénileg megadott „fogalmi meghatározások”, melyet egy nyitott mondat befejezésével kaptunk, illetve a marketingre adott spontán asszociációk ennél jóval árnyaltabb képet adtak a kkv vezetők marketing fogalmáról. A vállalkozók által adott definíciók között több szemlélet is jelen van, erősen változatos megoldásokat adtak a megkérdezettek. A válaszokat csoportosítva négy fő kategóriát különítettük el, aszerint, hogy milyen kulcsszavak, jelzők és összefüggések szerepeltek a definícióban. A négy kategória az alábbiak szerint jellemezhető:

4.1. A marketing nagyon fontos alappillér a vállalat életében

A megkérdezettek által adott legtöbb válasz ide sorolható. Ez a legnépesebb kategória. Jellemzően holisztikus szemléletű megközelítés, ahol a marketingnek az egész vállalat életében szerepe van. Konkrétabban a marketing fogalmához kapcsolják a kereskedelmet, beszerzést, értékesítést és a vásárlókkal való kapcsolat kialakítást. Nehezen is különítik el ezeket a tevékenységeket, illetve valamiképpen mindegyiket a marketing fogalmához társítják. Az ide sorolható válaszok szerint a marketing a vállalat 'sikerének', a bevételnövelésnek fontos eszköze.

A válaszadók közös jellemzője, hogy ők a nagyon tapasztalt, de gazdaságtant, marketinget nem tanult, sokszor szakmai alapon működő vállalkozók. Az ide sorolható válaszok közt olyan kulcsszavakat találtunk, mint „elengedhetetlen; hasznos; állandó kapcsolatban a változó környezettel; mindennapokban használt; fejlődés; új piacok; növelés; növekedés; közvetlen, közvetett értékesítés”. Ebben a csoportban jelent meg, egyetlen helyen direkt utalás a networkingre: „partnerek felkutatása, hálózat kiépítése”.



4.2. A marketing fogyasztóorientáltságot jelent

Az ide sorolható meghatározások csak a fogyasztóról, az ő igényeinek kereséséről és kielégítéséről szólnak. Ebben a kategóriában olyan kulcsszavak fordulnak elő, mint: „az ügyfelek igényeinek, hiányérzetének felkutatása, kielégítése, tájékoztatás, jó benyomás kialakítása, bizalom, szavahihetőség (!)”.

Az ide sorolható válaszadók közt voltak B2C és B2B piacon működő vállalkozók egyaránt, szolgáltatók és kereskedők, gazdasági tanulmányi háttérrel rendelkezők és szakmai alapon működő vállalkozók is. Az azonban egyértelműen közös, hogy az ügyfelekkel való kapcsolattartást kulcsfontosságúnak tartják.

„Én nem teszek különbséget aközött, hogy egy nagy szállítócégnek kell raklapokat kölcsönözni, vagy a Kovács családnak a téli krumplitároláshoz. Bárki is jön be az üzletbe, az a lényeg, hogy elégedetten távozzon.”

4.3. A marketing egy funkció, feladatkörökkel

A válaszok közt olyan elemeket találtunk, amelyek egyértelműen a klasszikus, mainstream Kotler-i marketing irányzatnak felel meg, esetenként a 4P elemeit tartalmazza. Főként olyanok írták ezeket a definíciókat, akik tanultak valamiféle marketinget, vagy kapcsolatban állnak olyannal, aki tanulta. Érezhetően tipikus vizsgaválaszok és definíciók születtek, kevéssé a saját tapasztalataikról szól. Egy-egy kulcsszót írnak le, nem annyira saját megfogalmazású rövid mondatok, mint a többi csoportba sorolható válaszok esetében. Az érzelmek, jelzők szinte teljesen hiányoznak a válaszokból. Az itt található kulcsszavak: „termék, szolgáltatás fejlesztése, bevezetése, értékesítési csatornák kialakítása, promóció, reklám, piackutatás”.

4.4. A marketing egyenlő a reklámmal, hirdetéssel

A marketing legszűkebb értelmezése a vállalkozók körében. Az ide sorolható válaszok nagy része a kommunikációra, egy-egy termékre, szolgáltatásra koncentrál. Nagyon fontos, hogy a marketinggel kapcsolatos konnotáció alapvetően nem pozitív, sőt időnként kifejezetten negatív. Olyan kulcsszavakat találtunk itt, mint „termék eladhatósága, megismertetése; figyelem felkeltése; vonzza a tekintetet; emberek befolyásolása; megmarad az emberek agyában; előnyök kiemelése; kardoskodás egy termék mellett; szükséges rossz” Az ellentmondásos marketingfelfogás gyakran belső konfliktushoz vezet, hiszen sokszor a klasszikus és az alternatívnak tekinthető holisztikus IMP irányzat is jelen van a vállalkozó fejében.

A jelen kutatás részben igazolja Hultman eredményeit (1999), illetve túlmutat azokon. Ahogyan Hultman is leírja, itt is többféle marketing (definíció) létezik. Jelen van az ún. Managerialbehavior (MB) és az általánosan entrepreneurial marketingnek (EM) hívott szemlélet is. Az előbbit korlátosabban kommunikációként, reklámként is definiálják, míg az utóbbi konkrétan meghatározása a fogyasztó-orientáció.

Ezzel kapcsolatban fontos kettősségek, konfliktusok látszanak kutatásunkból, hiszen a MB jelenléte ellenére a nagyvállalati marketing eszközöket összességében mégsem hasz-



nálják gyakran. Lehet mögötte az ön-percepció által felnagyított (egyébként nyilvánvalóan létező) erőforrás-szűkösség, amely azonban már időnként erősen közelít a kisebbségi komplexus jól ismert jelenségéhez (Carsonék (2000a) is leírják ezt az attitűdöt):

„mi kicsik vagyunk, nem értünk hozzá, nekünk nincs olyan tudásunk, pénzünk, emberünk, hiába élvezem, úgyszem tudok olyan arculatot, reklámot tervezni, nem vagyok én designer, stb.”

Ennél fogva eleve kerülnek ezek az eszközöket. Ugyanakkor az ellentmondás vezethet szereptávolításhoz is a nem tulajdonos menedzsereknél, társtulajdonosoknál:

„nem az én hibám, hogy nem működik, hogy nem tudjuk megcsinálni”, „hiába találok én ki jókat, ha a többiek leszavazzák, megkötik a kezem.”

Végső soron ebben az esetben sem történik érdemi tervezés, eszközhasználat, sőt konfliktusokkal terheltté válhat a szervezet.

A beszélgetések során azonban azt tapasztaltuk, hogy a kettősség és a konfliktusok feloldásának egy jó módja a networking, hiszen a kapcsolatépítés természetes, ösztönös tevékenység, nincs szükség speciális tudásra, eszközre, nincs megfelelési kényszer, nincsenek követendő modellek, nem kell a nagyok mintáinak megfelelni.

5. A magyar kkv-k fokozott kockázatkerülése, a bizalom hiánya és annak következményei

Általában a vállalkozó alapvető tulajdonságának tekintik a kockázatvállalást (Schumpetertől, Hirsch-en át hazai szerzőkig, mint például Vecsenyi). Ezzel egyezik a kkv megkérdőzettek ön-percepciója is:

„Szerintem a magyar vállalkozó az átlagos magyarnál egészen biztosan több kockázatot vállal. Gondoljunk csak arra, hogy én végső soron a mindennapi döntéseimmel kockázatom sokszor a családom megélhetését, nem beszélve az alkalmazottaim családjairól”.

Mégis úgy látszik, hogy a mindennapjaikban, üzleti döntéseikben igyekeznek minimalizálni a közvetlen kockázatokat, hiszen például nem használják azokat a marketing-eszközöket, amelyeket nem közvetlenül irányítanak, melyeknek nem látszik közvetlen megtérülése és viszonylag nagy anyagi befektetéseket jelentenek (pl. hagyományos ATL kommunikáció); olyan termékeket, szolgáltatásokat nyújtanak szinte kizárólag, amelyekről közismert a keresettség. Ha mégis innovatív lépéseket tesznek, például új elemmel bővítik a szolgáltatásukat, olyan terméket, szolgáltatást vonnak be tevékenységükbe, melynek életgörbéje az érettség szakaszában van.

„Múlt évben a kis szállodánkhoz építettünk egy wellness részt, ami lényegében egy szép kis jakuzzi és egy szaunaszobát jelent. Láttuk, hogy ezekre nagy a kereslet másoknál, a nagyokat is ez teszi igazán vonzóvá, úgy gondoltuk ezt mi is meg merjük lépni, nagy bukás nem lehet belőle. És tényleg, a vendégeink nagyon szeretik, bár ezt egyelőre nem lehet látni, hogy emiatt vonzóbbak leszünk-e.”

Kifejezetten marketingkommunikációs jellegű döntéseikben is kevésbé vállalkozó szelleműek, láthatóan a saját maguk által megtapasztalt eszközöket preferálják. Tanácsadói segít-



séget szinte egyáltalán nem kérnek, illetve ha kapnak is, szkeptikusan kezelik az ötleteket. *„Én egyáltalán nem szoktam tanácsot kérni, nem hiszem, hogy valaha felkeresnék egy marketing tanácsadót, hiszen mit is tud ő az én cégemről... Bár egyszer volt nálunk egy gyakornok, a kollegám unokaöccse, aki marketinget tanult. Nagyon lelkes volt és csak hozta nekünk az ötleteket. Azt hiszem, csak egyet csináltunk meg végül belőle: a cégbe-mutatónkat prezentáció formában készítjük azóta. Ez tetszett és szeretem.”*

Hasonló eredményekre jutottak korábbi kutatások is (pl. Brockhaus, 1980). Ennek egyik oka lehet az, hogy a vállalkozóknál igen magas fokú felelősségérzet társul a kockázatvállalással, ahogyan a fenti idézetből is látszik.

Egy korábbi kutatásunkban, mely szintén a magyar kkv vezetők beállítódását vizsgálta Hofstede (Hofstede, 2010) skálájának felhasználásával, azt láttuk, hogy a magyar vállalkozó kockázatvállalása igen alacsony. A kifejezetten vállalkozók körében felvett bizonytalanságkerülés index (Hofstede, 2010) értéke az előzetes várakozásainkhoz képest magasabbnak bizonyult (95), ami azt jelenti, hogy a magyar vállalkozók igyekeznek kerülni a váratlan, ismeretlen helyzeteket. Az eredmény azért is érdekes, mert általában a vállalkozókkal kapcsolatban az a percepció él, hogy ők jobban mernek kockáztatni, keresik az új megoldásokat és lehetőségeket. Ezt az index értéket az átlagos magyar lakossághoz viszonyítva azt látjuk, hogy a magyar vállalkozókat az átlag lakossághoz hasonlóan az elővigyázatosság és az ismert módszerek előnyben részesítése jellemzi (Kopfer-Racz et al. 2013.) A bizonytalanságkerülés oka az is lehet, hogy a vállalkozók többnyire teljes vagyonukkal felelnek a vállalkozásukért, így sok a veszténivalójuk és ez folyamatos stresszfaktorként jelentkezik az életükben (Hofstede, 2010).

Ez már önmagában is érdekes, amennyiben más nemzetek vállalkozóival vetjük össze a magyarokat, ezért érdemes megvizsgálni a történelmi, adminisztratív és gazdasági hátteret, amelyben ezek a vállalkozások tevékenykednek. Elmondható, hogy a magyar vállalkozások alapvetően nem érzik magukat biztonságban (ezt a későbbiekben részletesebben is tárgyaljuk), helyzetük és erejük bizonytalan és kiszolgáltatott a gazdasági életben. Már a csoportos beszélgetés során - ahol az ilyen jellegű privát és féltett információk jellemzően nem kerülnek felszínre – is kiderült, hogy létezésüket nehezítő alapvető probléma a rossz fizetési morál, a körbetartozások mindennapivá válása, a korrupció és az adminisztratív kiszolgáltatottság erős jelenléte.

„Nevetséges, de ma már szinte természetes, hogy nem számíthat rá biztosan az ember, hogy ha van egy aláírt szerződés, amit teljesítettem, akkor majd kifizetik a munkát. És valójában mindegy, hogy ez privát vagy önkormányzati cég... mindenhol könnyörögni kell, vagy jattolni, hogy fizessenek...”

„A családi napköziben, amit vezetek állandó stresszben vagyok, hogy mindent lepapíroztam-e, felcímkéztem-e, mikor jön egy ellenőrzés, ami csak a papírokat nézi. Az energiáim nagy része arra megy el, hogy kövessem a törvényi változásokat, a szülőkkal állandóan szerződésmódosításokat irassak, meg mindenféle nyomtatványokat, hogy meg ne büntessenek... Arra már alig marad idő, hogy a pedagógiai programra, az óvónőkre meg a gyerekekre figyeljek... nopláne, hogy még marketing kampányokat is indítsak...”



Olyan gazdasági, társadalmi környezetben, ahol az alapvető gazdasági mechanizmusok, a csere természetes folyamata bizonytalanra válik, nyilvánvaló, hogy a résztvevők fokozott kockázatot élnek meg. A nagyvállalatok esetében, ahol jelentős erőfeszítésre van lehetőség, ahol domináns pozíció a jellemző és az adminisztratív akadályok is könnyebben elháríthatók (akár külön apparátussal), jóval alacsonyabb kockázatvállalásra kényszerülnek a vezetők. Ezzel együtt jól érthető, hogy az a vállalkozó, aki ezeket a külső tényezőket nehezen befolyásolhatónak érzi, azokban a döntésekben, amelyeket maga irányíthat, igyekszik kockázatot minimalizálni, ennek lehet következménye, hogy a szokott értelmezésben kevésbé innovatívak a szolgáltatások, termékek, árazás stb. terén a hazai vállalkozások. A kockázatosnak megélt környezet, a jövő kiszámíthatatlanságának érzete eredményezhet továbbá olyan vállalkozói attitűdöt, amely miatt a tervezést szinte teljes egészében mellőzik, még viszonylag rövid távon is.

A fent leírt kiszámíthatatlan mechanizmusok és környezet természetesen szüli a bizalomhiányát. E téma kapcsán az utóbbi évtizedben számos nemzetközi és hazai gazdasági és kifejezetten marketing kutatás tárt fel igen jelentős összefüggéseket (pl. Tóth, 2004, Gelei-Dobos, 2012, Leif, 1997, Smith-Lohrke, 2008, Morgan-Hunt, 1994, Blomqvist, 1997).

A kockázatkerülés egyik fontos következménye az erős kontroll-igény. A kockázatkerülési attitűd és a bizalom hiánya vezet ahhoz a többek által (pl. Carson-Gilmore, 2000b, Hillt-Hultman-Miles, 2008) leírt vállalkozói jellemzőhöz, mely a fokozott kontroll gyakorlásáról szól. A kkv vezetők akkor érzik igazán biztonságban magukat, ha 'kézi irányítással' végzik mind a stratégiailag fontos, mind mindennaposabb ügyeiket. Nehezen delegálnak, nehezen engedik át a kockázat-vállalást.

A kapcsolatok ápolása ebből a szempontból különösen fontos és érzékeny terület, hiszen a kapcsolatháló fontos forrása az üzleti sikernek, s ez egyértelmű a vállalkozók számára. Egyrésztől ragaszkodnak hozzá, hogy a vállalatuk számára fontos interakciókat ők és csakis ők bonyolítsák (egybecseng korábbi kutatásokkal, amelyek a vállalkozót teszik a network fókuszába (pl. Hakansson-Ford, 2002). A kapcsolatokat a napi üzletvitel miatt sem engedik el, saját maguk akarják vállalni az egyes partnerekkel való megbeszélés kockázatát, a korrekció lehetőségét szintén megtartva. Ugyanakkor a jövőbeli hálózatföltés is szerepet játszik a 'saját kézben tartásban', hiszen az alkalmazott elvándorlása egyben jelentheti a partner elvándorlását is, amennyiben az alkalmazotthoz az adott partner túlságosan kötődik.

„Ha én most az értékesítőimnek teljesen átengedem az ügyfelekkel való kapcsolattartást, akkor egyszer csak azon kapom magam, hogy elmegy az értékesítő és vele az ügyfél is. Emiatt én mindig szeretek ott lenni az üzletkötéskor, sőt szeretem a fontos ügyfeleket elvinni egyszer-egyszer vacsorára is.”

Másrészt a személyesen fenntartott kapcsolatok kellően kontrolláltak ahhoz, hogy biztonságos szférát teremtsenek a vállalkozó számára, szemben például a klasszikus személytelen marketing eszközökkel.

A személyes jelenlét megnyugtató és biztosítékot jelent a vállalkozó számára. Az interakciók fontos sajátja a folyamatos befolyásolás, az egyidejűség. Vagyis miközben



a vállalkozó beszélget ügyfelével, állandóan figyeli annak reakcióját, s ahhoz igazítja mondandóját. Az interakciók során dől el végső soron, hogy valaki jól tud-e alkudni, értékesíteni, problémát megoldani. Ahogy Hakansson és társa is írják: „kéességekről is csak kölcsönhatásokban állíthatjuk, hogy léteznek.” (Ford-Hakansson, 2006. pp.251.) Ezért a vállalkozók számára rendkívüli fontosságúak az élő kölcsönhatások. A személyes kapcsolat továbbá olyan terepet ad, ahol gyorsabban, könnyebben lehet korigálni is az esetleges hibákat.

„Ha valamit esetleg félreérthetően mondok, akkor vissza tud kérdezni, én is el tudom másképpen mondani... meg aztán egy idő után már annyira ismerjük egymást, hogy fél szavakból is értjük, mit akar a másik.”

A kockázatkerülés további következménye az ágazati besimulás és a versenytárs networking. Többek közt Carson, Gilmore és társaik (2000, 2001) írják le azt a tipikus vállalkozói attitűdöt, miszerint a kkv vezetők erősen ragaszkodnak az ágazati mintázatokhoz, legyen szó marketingről vagy innovációról. Nem szívesen térnek el az ágazatban bevált eszközöktől, módszerektől. Ennek egyik oka a kockázattal szembeni attitűdben keresendő.

„Nem fogok olyan újításokba belevágni nagy befektetéssel, amit még senki azelőtt nem csinált. Fejlesszék csak ki a többiek a saját költségeiken az újdonságokat, aztán ha nekik bejött, majd én is alkalmazom.”

Az ágazati normához alkalmazkodás egyik legfőbb eszköze a networking. Ahogy Gilmore et al (2001) is rámutat, a vállalkozók sokkal aktívabban és nyíltabban kommunikálnak különféle keretek közt versenytársaikkal, mint nagyvállalati társaik. Jelen kutatásból is kiderül, hogy a szakkiállításokat éppen azért tartják sokkal előnyösebbnek, mint például a szakmai folyóiratok olvasgatását, mert itt egyrészt személyesen mérik fel az ágazat helyzetét, saját szűrőjükön keresztül (s nem a folyóirat szerkesztőjének válogatásában); másrészt rendkívül fontosnak tartják, hogy ezeken az eseményeken informálisan is tudnak beszélgetni versenytársaikkal (vagyis a vállalkozások hasonló pozíciójában lévő vezetőivel), s így őszintébb képet kapnak helyzetükről, terveikről.

A networking továbbá kevésbé kockázatosnak ítélt anyagilag, mint a hagyományos eszközök, emiatt kedvelt vállalkozói körökben. A vállalkozók kockázat-definíciójában a mérhető forintális kockázat jelentős szerephez jut. Ugyanakkor érdekes, hogy gyakran a befektetéseiket még alapvető kockázati, fedezeti számítások sem előzik meg, a hit kérdése itt rendkívül fontos.

Az előbbiekkal összhangban a marketing eszközök közül azokat tartják kockázatosabbnak a kkv vezetők, ahol a személyes ellenőrzést elveszítettnek érzik, amellet, hogy relatíve magas kiadást jelent a cégnek. A kontroll hiányának érzete persze többnyire az információ, a tudás hiányából fakad, ahogy az alábbi példa is mutatja:

„A helyi lapban biztosan nem adnék fel hirdetést, mert több tízezer forint, és fogalmam sincs, mi történik vele. Nem tudom, kik is olvassák, egyáltalán az én potenciális ügyfeleim kézbe veszik-e. Érdekesnek találják-e a hirdetést, vagyishogy pont azt írom-e abba a néhány szóban, ami nekik épp akkor majd felkelti a figyelmét... szóval belelök egy csomó



pénzt, és nem tudom, mi lesz velem. Akkor már inkább telefonszámlára vagy vacsorákra költöm, és akkor tudom, kivel és miről beszélek, sok mindent el tudok mondani neki, és talán majd bejön a boltomba.” (B2C pénzügyi területen dolgozó vállalkozó)

Végül a kockázatkerülés kapcsán még egy érdekes elemet ki kell emelnünk, mely különösen gyakran tetten érhető a kisvállalkozások esetében, a türelmetlenséget. A vállalkozók tipikusan azonnali eredményeket, visszacsatolásokat várnak, melynek többféle okát is felfedezhetjük, és amely erősen megkülönbözteti őket a nagyvállalatoktól. A vállalkozók, ahogyan Hultman (1999) is írja 24 órán keresztül a piacon élnek, folyamatosan figyelik a fogyasztói igényeket és azok kielégítésén gondolkodnak. Ehhez azonban elengedhetetlen a gyors visszajelzés az ötletekre, kezdeményezésekre.

A jelen kutatásból is kiderül, hogy szeretnek egy-egy ajánlatra mihamarabb választ kapni, amihez a legmegfelelőbb forma a személyes interakció.

„Én szeretem úgy szervezni, hogy a testvéremmel (társtulajdonos) együtt hívjuk el egy üzleti vacsorára az ügyfelet. Ott mutatjuk be az anyagainkat. Nem küldjük emailben, vagy másképp, mert ott egyrészt én úgy mondom el, úgy körítem, ahogy az ő szájízének jó, másrészt már ott látom, hogy tetszik-e neki vagy sem. Amikor megyünk haza egy ilyen vacsoráról, már meg tudjuk mondani, hogy ebből lesz-e üzlet vagy sem. Ezt szeretem, mert nem kell bizonytalanságban várakoznom napokat, néha heteket.”

A vállalkozókat erősen jellemzi ez a fajta türelmetlenség, melyet Bridge és társai (2003) is leírnak. Az azonnali visszacsatolási igény, az ötletek gyors kipróbálása a személyes karakterisztikák mellett nyilvánvalóan abból is fakad, hogy rövid távon szeretnék látni sikereiket, kudarcaikat. Gyakran létfontosságú számukra, hogy hamar kiderüljön, jó irányba haladnak-e. Emiatt nincs sem finánciális, sem személyes türelmük például a klasszikus marketing kampányokhoz. A networking ebből a szempontból is igen előnyös, hiszen gyorsabb megoldásokat kínál számukra.

6. Az önbizalom, mint a vállalkozói szellemiség egyik kulcseleme

A vállalkozó saját képességeibe vetett bizalma alapvető kérdés. Jó néhány kkv-kal foglalkozó kutatás leírja ezt. A self-efficacy az egyik sarkalatos pontja annak a három-négy jellemző vonásnak (kockázatvállalás, innovativitás, proaktivitás mellett), amely a vállalkozói szellemiséget vizsgáló kérdőívekben is szerepel. A témával részletesebben foglalkozik (pl. Sánchez-Carballo-Gutiérrez, 2011; Shane-Locke-Collins, 2003, Chen et al., 1998; Markman-Baron-Balkin, 2005; Sánchez, 2009).

Tapasztalataink szerint a vállalkozó jellemzően addig nem vág bele egy új ötlet kivitelezésébe, míg nem hisz benne – mondjanak bármit is mások, mások számai vagy tapasztalatai. Ebben nyilvánvalóan szerepe van annak is, hogy miben érzi magát kompetensnek, erősnek. Ugyanakkor, ha valamiben hisz, akkor nem vár hozzá semmilyen objektív, külső támogatást, hanem ha teheti, belekezd. Gyakori például, hogy nem is készül előre pontos fedezetszámítás, piacfelmérés egy befektetéshez, új ötlet kivitelezéséhez, sokkal inkább intuitív módon közelítik meg a kérdést. A marketing stratégiai tervezés kapcsán több



kutatás született kkv-k körében (pl. Knight, 2000; Gilmore et al, 2001; O'Dwyer, et al, 2009, Simpson-Taylor, 2002), melyek hasonló hiányosságokról számolnak be.

„Amikor a boltomat építettem, tudtam, hogy jó ötlet lesz. Körbejártam, hogy ebben a kisvárosban nincs semmilyen szatócsboltfőzéség, az embereknek be kell utazniuk a közeli nagyvárosba, hogy megvegyenek egy seprűt, vagy egy biciklibelsőt, vagy virágtápot a kerti növényeiknek. Az egyik alkalmazottam odavalósi, és ő is sokat mesélte, hogy emberek hogy örülnének egy ilyen boltnak. Szóval, amikor találtam egy megfelelő telket, nem sokat vacilláltam, megvettem és elkezdtem az építkezést. Igazából nem is számoltam utána, hogy ez mikorra térül meg... Meg hát ugye állandóan változó árak mellett a költségeket is nehezen tudtam volna kiszámolni... Egyszer meg fog térülni, előbb vagy utóbb, biztos vagyok benne. És még most sem bántam meg, a válság közepén sem...”

A fókuszcsoportos beszélgetések során az is egyértelművé vált, hogy az önbizalom és a környezet kapcsolata egyértelműen meghatározó. Sánchez et al (2011, pg.434) összegzi Kickul és Krueger (2005), valamint Oliveira, Garrido és Sánchez (2005) eredményei nyomán, hogy a szociális „környezet hatást gyakorol a vállalkozói ön-értékelésre”, minthogy „azok, akiknek kedvezőbb a mikro-szociális környezetük (családi vagy baráti támogatást kapnak) magasabb az önértékelésük, mint azoknak, akiknek nem kedvező a mikro-szociális környezetük.”

Egyes tanulmányok szerint az önbizalom olyan fontosságú, hogy megmagyarázza a nem fejlődő vállalkozások problémáját. Vecchio (2003) szerint a nem kielégítő önbizalom okozza például az együttműködés hiányát.

Az IMP kutatások alapvetésként fogalmazzák meg a hálózatokkal kapcsolatban többek közt például a kölcsönös függést a hálózat tagjai közt (Ford-Hakansson, 2006), illetve a hálózati működés kapcsán leírják, hogy a hálózati működés nagyrészt a mások cselekedeteire való reagálás. Mindenkinék figyelembe kell vennie mások reagálását, és befolyásolják is majd ezek a reakciók.” (Ford et al., 2002, pg. 41.) Mandják szerint a kölcsönös függés alapvető oka, hogy a partnereknek szüksége van azokra az erőforrásokra, amelyeket társaik birtokolnak vagy kínálnak. És fordítva: ők szintén rendelkeznek erőforrásokkal, amelyekre a partnereiknek van szükségük. (Mandják et al, 2011) A kölcsönhatás és a függés egyik fontos következménye, hogy „a kapcsoltság áthatja a szereplők nézeteit a saját és mások erőforrásait és kölcsönhatásaikat illetően.” (Ford-Hakansson, 2006, pg. 31.) Ezzel azonban a környezet és a saját magunkról alkotott kép kapcsolata jelentősen kibővül. Az üzleti interakciók általában is fontosak a vállalkozói önbizalom alakulásában, a közvetlen személyes kapcsolattartásnak pedig különösen erős hatása van. Jelen kutatás is megerősíti azt, hogy a személyes kölcsönhatások, kapcsolatok erre az igen alapvető vállalkozói jellemzőre fontos hatással vannak. Egyrésről a személyes visszajelzések, a kapcsolathálón keresztül érkező újabb megrendelések a korábbi tettek sikereiről tanúskodnak, így nagy megelégedettséget adnak, fokozzák az önbizalmat.

„Nálunk a legjobb marketing az szájról-szájra terjed. Az abszolút jól esik, amikor úgy hívnak fel egy idegen telefonszámról, hogy itt építettünk egy házat, és ne haragudjak már, hogy föl hív, de szeretnének ők is egy hasonlót. Ez nagyon jó érzés. És ez a legjobb igazából.”



Másrészről a személyes interakciók képesek igazán arra, hogy kifejezzék a vállalkozó számára az elismerést, s ily módon növeljék önmagába vetett bizalmát.

„Én ugye különleges olasz burkolókat is kínálok, és régi jó kapcsolatom van közvetlenül a gyártóval. Ennek öröme gyakran kapunk kedvezményeket, akár rabattot, akár például a szállítással, fizetési ütemezéssel kapcsolatban. De azt azért el kell, hogy mondjam, hogy akkor éreztem igazán, hogy valódi partnerként kezelnek, amikor meghívtak egy-két hasonló vezetővel együtt egy három napos gyárlátogatásra, ahol minden jóval elkényeztettek minket. És bizony annak a hatalmas gyárnak az ügyvezetője fogadott bennünket, és vele beszélgettünk a búcsúvacsorán is, nem egy középvezetővel. Ezzel is azt jelezte, hogy mi egy szinten vagyunk – mindegy, hogy alatta 300-an dolgoznak, nekem meg összesen 15 alkalmazottam van. Na hát ez jól esett! És azóta tudom, hogy nekem is ehhez méltóan kell viselkednem!”

A hálózati menedzsment (networking) a hálózati eredményen keresztül erős kölcsönhatásban van az önbizalommal. Nagyon fontos az a megállapítás, amelyet Ford és Hakansson tesz (2006. pp.253.) az interakciókkal és a képességekkel kapcsolatosan: „A képességeket helyesebb a kapcsolatok jellemzőjeként értelmezni, mintsem a benne résztvevők jellemzőiként. Egy szereplő saját erőforrásainak értéke és hasznossága tehát különböző lesz az egyes kapcsolatokra jellemző kölcsönös függőségek miatt. A kapcsolatok a résztvevők megfelelő belső erőforrásait hatásosan erősítik.”

Ezt továbbgondolva lényegében az előzőekkel azonos megállapításra juthatunk: a vállalkozó a jó kapcsolatban fogja úgy érezni, hogy igazán jól teljesített. Ha a hálózatban a kölcsönhatások nem megfelelőek, akkor a saját teljesítménye, s ily módon az ehhez erősen kapcsolódó önértékelése is alacsonyabb lesz. Ezt támasztják alá a kutatásunkban résztvevő vállalkozók megjegyzései is:

„Az az igazság, hogy én csak azokkal szeretek igazán együttműködni, akikkel valahogy egy hullámhosszon vagyok. Velük egyszerűen könnyen megy minden, és sikeresebbnek érzem magam. Észre is vettem, hogy ahol gondok voltak, azok a kapcsolatok valahogy el is koptak az évek során.”

Ez lényegében a megfordítása annak a megállapításnak, amelyet Ford és társai tesznek (2002. pp.48.) a hálózatban elért eredmények és az egyéni szereplők viszonylatában: „Bizonyos hálózati eredmények, amelyekre az egyes vállalatok koncentrálnak, erősen befolyásolják saját hálózatképüket és a hálózati működésüket.” Vagyis ha a vállalkozó eredményesnek érzi magát a partnerek visszajelzéseiből, akkor vélhetően ezeket a kapcsolatokat előtérbe helyezi, jónak tartja, és tovább erősíti, míg azokat, amelyekből negatív eredményeket érzékel, rossznak esetleg kevésbé fontosnak minősíti, és negligálja, leépíti.

7. A vállalkozók pragmatikus gondolkodása a mindennapokban

A megkérdezett vállalkozók nagyon gyakorlatiasnak tünnek a mindennapi döntések során. Bár általában nagy vágyaik hajtják őket előre, a napi rutint már szinte földhözragadtsgal jellemezhetjük. Pragmatikus gondolkodásuknak köszönhetően a vállalkozók az álta-



luk észlelt valóságra építkeznek szinte kizárólag: nem szeretik az elméleteket, különösen, ha azt mások állították fel; nem szeretik azokat a marketing javaslatokat, amelyeket nem láttak működni másoknál; nem szeretik elképzelni az ideáltipikus vevőt, akinek általánosított ideáltipikus szolgáltatást kell nyújtaniuk. A konkrétan megtapasztalt dolgokhoz, akciókhoz, emberekhez ragaszkodnak.

„Az én fiam is tanult marketinget, és biztosan tudna is segíteni, de hát én már kitapasztaltam, hogy az mi ágazatunkban, a mi cégünknel mi működik. Inkább ezeket használom. Amit ő az egyetemen tanult, azok nagyoknak való elméletek.”

„Én szeretem különvenni az egyes vevőket, még akkor is, ha sokan vannak... nem is tudom, valahogy nem tudom elképzelni, hogy a Laciék, akiknek évek óta fuvarozunk raklapokat, ugyanazt várnák tőlünk, mint az a pali, aki a múltkor kért meg, hogy az építkezése alatt összegyűlt raklapokat szállítsuk el... az egyiknek az ár meg a gyorsaság a fontos, a másik meg azt akarta, hogy mindent csináljunk meg mi neki, az ár igazából nem is érdekelte... Persze nyilván találnék én is olyat, hogy ezek vagy azok hasonlítanak egymásra valamiért, de jobb az ügyfeleket külön kezelni, én azt mondom!”

„Tavaly nyáron volt nálunk egy főiskolás gyakornok, aki aztán nagyon értett a marketinghez... Tényleg. Voltak jó ötletei, folyton pörgött-forgott, hogy ezt kéne, meg azt kéne... de mi aztán végül nem nagyon csináltunk meg ezekből semmit. Bár mégis: az ajánlatunkat elkezdtük prezentáció formában elkészíteni és a végére odatettük a referenciákat. Ilyet láttam már az egyik nagy versenytársamnál is, és az tetszett... De most csak ennyi jut eszembe azokból az ötletekből, amit ez a főiskolás adott, és végül meg is csináltuk...”

Az IMP csoport által kifejlesztett A-R-A modell (Hakansson-Johanson, 1992) egy elméleti gondolkodási keretet teremt az interakciók elemeinek, folyamatának és következményeinek vizsgálatához. A modell szerint három fő réteggel leírhatók az összefüggések az üzleti interakciók kapcsán. Ezek pedig: Actorbonds, Activitylinks és a Resourcetiesbetweenthecounterpants (Hakansson-Snehota, 1995). A modell egyik legfontosabb jellemzője, hogy a három réteg szorosan összefonódik, illetve egymásra folytonosan és kölcsönösen hatnak.

Néhány fontos összefüggés, melyre az A-R-A modell mutat rá, a kisvállalkozásoknál erősen igazolódni látszik, legfőképpen az, hogy a szereplők számának növekedése, növeli az aktivitásokat, ami egyértelműen több kapacitást igényel. Ez azonban a kkv-k esetében örökös problémának látszik, hiszen egyik legfőbb korlátosságuk a nagyvállalatokkal szemben a szűkös emberi, anyagi kapacitás, melyet számos kutató kiemelten tárgyal (pl. Carson-Gilmore, 2001; McAdam-Reid, 2001; Knight, 2000). Emiatt sok vállalkozó dönt úgy, hogy nem vállalja a bővülést, különösen nem gyors ütemben, még ha ez gazdasági, megtérülési szempontból kedvezőnek is tűnik.

„Hát nem mondom, engem is csábít, hogy még egy telephelyem legyen, meg akár határon átívelő kapcsolataim, de azt hiszem, azt egyszerűen nem tudnám már menedzselni, nem tudnám követni... Akkor új embereket kellene felvenni, új felelősség... nem, erre most nem vagyok felkészülve, azt hiszem. Talán majd 10 év múlva, akkorra fokozatosan felnövünk hozzá, esetleg...”



8. Következtetések

A vállalkozói marketing kutatása kapcsán fontos eredménynek számít, hogy megtapasztaltuk a kkv vezetők fejében lévő igen változatos és esetenként ellentmondásos képet, amelyet a marketingről alkotnak. Érdekes módon az általuk kialakított fogalomkörök és a tudományos kutatások irányzatai között párhuzam vonható. Megfigyelhető az a fejlődési út, amelyet Hill és szerzőtársai felsorakoztatnak (2008), vagyis a klasszikusnak tekinthető 4P-vel fémjelzett funkcionalista irányzat, melyet a hazai szakirodalom is követ (pl. Rekettye, 2007), a fogyasztóorientált megközelítés, a holisztikusnak mondható skandináv iskolához leginkább kötődő gondolkodásmód és egy igen egyszerű definíció, mely a marketinget a kommunikációval teszi egyenlővé.

A fogalmak tisztázása, a kisvállalkozói marketing kvalitatív feltérképezése közben olyan attitűdbeli jellemzőket találtunk, melyek egyrészt segítenek érthetővé tenni a kockázatvállalással kapcsolatos fokozott ellenállást, mellyel kutatásunk több pontján találkoztunk, illetve a hálózatok fontosságát kkv-k körében. Egyrészt kidomborodott a vállalkozók önbizalmának jelentősége: általában nagy a saját teljesítményükbe vetett hitük, ugyanakkor érdekes mód a gazdasági folyamatokban betöltött szerepüket alulértékelik. Mégis korábbi, főként pszichológiai jellegű kutatásokat (pl. Sanchez et. al, 2011, Vecchio, 2003) megerősítve kutatási eredményeink megerősítik, hogy az önbizalom elengedhetetlen már önmagában a vállalkozás megalapításához, kapcsolatépítéshez és fejlesztésekhez is. Fontos eredménynek látszik, és további kutatások egyik fő vizsgálandó területe lehet a hálózat menedzsment szerepe a kkv-k életében. Olyan spontán módon alakuló tevékenység ez, amelyet tudatosan szinte egyáltalán nem sorolnak a marketing tevékenységek közé a vállalkozók, egyszerűen az üzletvitel szerves részének tekintik, miközben rendkívül természetesen, alacsony költséggel, nagy sikerrel és eredményességgel tudják végezni. Olyan kivételesen fontos kulcseleme lehet ez tevékenységüknek (ahogyan Gilmore és társai (2011) is leírják), mely a klasszikus marketing eszközök hiányát erősen kompenzálni tudja. Másrészt a hálózatok működésének mélyebb megismerése a kis- és közepes vállalatok esetében olyan mechanizmusokat is feltárhat, melyek például a szűkös kapacitások korlátaikhoz nyújtanak mélyebb megértést.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BERG, B. L. (1998): *Qualitative Methods for the Social Sciences*, Boston, MA: Allyn and Bacon
- BLOMQUIST, K. (1997): *The many faces of trust*, Scandinavian Journal of Management, Volume 13, Issue 3, September 1997, Pages 271-286
- BRIDGE, S. – O'NEILL, K. – CROMIE, S. (2003): *Understanding Enterprise*, Entrepreneurship and Small Business, Palgrave MacMillan, New York



- BROCKHAUS, R. (1980): *Risk Taking Propensity of Entrepreneurs*, Academy of Management, September 1, 1980 vol. 23 no. 3 509-520
- CARSON, D. – GILMORE, A. (2000a): *Marketing at the Interface: Not 'What' but 'How'*, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 8, No. 2, Spring, 2000
- CARSON, D. – GILMORE, A. (2000b): *SME marketing management competencies*, International Business Review, Vol. 9, Iss. 3, June 2000, Pages 363–382
- CARSON, D. – GILMORE, A. – ROCKS, S. (2004): *SME marketing networking: a strategic approach*. Strategic Change, 13: 369-382. doi: 10.1002/jsc.695
- CHEN, G. C. – GREENE, P.G. - CRICK, A. (1998): *Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?* Journal of Business Venturing, 13, 295-317.
- CURRAN, J. – BLACKBURN, R. A. (1994): *Small Firms and Local Economic Networks, the Dearth of the Local Economy?*, London, Paul Chapman
- FORD, D. – GADDE, L. – E., HÅKANSSON, H. – SNEHOTA, I. (2002): *Managing Networks*, Priceeding of the 18th IMP Conference, Perth, Australia
- FORD, D. – HÅKANSSON, H. (2006): *The Idea of Interaction*, IMP Journal 1 (1), 4-27.
- GELEI, A. – DOBOS, I. (2012): *Bizalom és kockázat a kapcsolatokban – egy kísérlet eredményei* = Relationship between trust and risk - results of an experiment. Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest., download: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/823/>
- GILMORE, A. – CARSON, D. – GRANT, K. (2001): *SME marketing in practice*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19 Iss: 1, 6 – 11
- GILMORE, A. – CARSON, D. – ROCKS, S. (2005): *Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity*, International Business Review, Vol. 15, Iss. 3, June 2006, 278–293
- GILMORE, A. – CARSON, D. (2007): *Qualitative methodologies for enterprise research*, In: Hine-Carson Innovative Methodologies in Enterprise Research, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK
- HÅKANSSON, H. (2010) (editor): *Határtalan Hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*, Alinea Kiadó, Budapest
- HÅKANSSON, H. – JOHANSON, J. (1992): *A Model of Industrial Networks*, in Axelsson, Björn and Geoffrey Easton (eds) Industrial Networks. A New View of Reality, Routledge, London, 28-34
- HÅKANSSON, H. – SNEHOTA, I. (1994): *Analysing Business Relationships*, in Håkansson, H. and Snehota I. (Eds.), Developing Relationships in Business Networks, Routledge, London, 24-49
- HÅKANSSON, H. – Ford, D. (2002): *How should companies interact in business networks?*, Journal of Business Research, Vol. 55, Iss. 2, February 2002, 133–139
- HILL, J. (2001): *"A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1"*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 7 Iss: 5, pp.171 – 204



- HILLS, G. E. – HULTMAN, C. M. – Miles, M. P. (2008): *The evolution and development of Entrepreneurial Marketing*, Journal of Small Business Management, Vol. 46, pp. 99–112.
- HINE, D. – CARSON, D. (2007): *Innovative methodologies in enterprise research*, Edward Elgar Publishing LTD, Cheltenham, UK
- HOFSTEDE, G. (2010): *The GLOBE debate: Back to relevance*, Journal of International BUSINESS STUDIES, 41, 1339-46.
- HULTMAN, C. (1999): *Nordic Perspectives in Marketing and Research in The Marketing/Entrepreneurship Interface*, in Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, No. 1, Vol. 1, Dec 1999, 54-71.
- KICKUL, J. – KRUEGER, N. F. (2005): *Toward a new model of intentions: The complexity of gender, cognitive style, culture, social norms and intensity on the pathway to entrepreneurship*. Centre for Gender in Organizations (Simmons School of Management), Working Paper no. 20.
- KIRBY, D. A. (2007): *The contextual stepwise approach to enterprise research and the use of undisguised stories and focus groups* In: Hine-Carson Innovative Methodologies in Enterprise Research, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK
- KNIGHT, G. (2000) - *Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization*, Journal of International Marketing Vol. 8, No. 2 (2000), pp. 12-32, American Marketing Association
- KOPFER-RÁCZ, K. – HOFMEITER-TÓTH, A. (2012): *The impact of socio-cultural background on entrepreneurial behavior and marketing*, Business and Economics Society International Conference, Salzburg, July 6-9, 2012
- PALICH, L. E. – BAGBY, D. R. (1995): *Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom*, Journal of Business Venturing, Volume 10, Issue 6, November 1995, Pages 425-438, ISSN 0883-9026, 10.1016/0883-9026(95)00082-J., (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269500082J>)
- MACMILLAN, K. – J. CURRAN – DOWNING S. J. – TURNER I. D. (1988): *Consultation with small business*, Department of Employment, London, research paper 66.
- MANDJÁK, T. – SIMON, J. – SZALKAI, Zs. (2011): *A framework for the analysis of global, regional and local business networks*, Industrial Marketing Management 6, 822-829.
- MARCATI, A. – GUIDO, G. – PELUSO, A. M. (2008): *The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations*, Research Policy, Vol. 37, Iss. 9, 1579-1590
- MARKMAN, G. D. – BARON, R. A. – BALKIN, D. B. (2005): *Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, No. 1, 1-19.



- MCADAM, R. – REID, R. (2001): *"SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts"*, Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Iss: 3, pp.231 - 241
- MILLS, C. – PAWSON, K. (2012): *Integrating motivation, risk-taking and self-identity: A typology of ICT enterprise development narratives International Small Business Journal* August 2012 vol. 30 no. 5 584-606
- MORGAN, R. M. – HUNT, S. D. (1994): *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing Journal of Marketing* Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994), pp. 20-38
- O'DWYER, M. – GILMORE, A. – CARSON, D. (2009): *"Innovative marketing in SMEs"*, European Journal of Marketing, Vol. 43 Iss: 1/2, pp.46 - 61
- OLIVEIRA, M. F. – GARRIDO, E. – SÁNCHEZ, J. C. (2005): *El impacto del entorno social en las ciencias de autoeficacia de los emprendedores: un estudio pragmático*. In Psicología Social y Problemas Sociales, Vol. 4, 407-418
- REKETTYE, G. (2007): *Kisvállalati marketing*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- SÁNCHEZ, J. C. (2009): *Social learning and entrepreneurial intentions: A comparative study between Mexico, Spain and Portugal*, Revista Latinoamericana de Psicología, Vol. 41, No.1, 107-117
- SÁNCHEZ, J. C. – CARBALLO, T. – GUTIÉRREZ, A. (2011): *The entrepreneur from a cognitive approach*, Psicothema 2011. Vol. 23, No. 3, 433-438
- SANNER, L. (1997): *Trust between entrepreneurs and external actors: Sensemaking in organising new business ventures*, Doctoral thesis / Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, ISSN 1103-8454; 67 Year of publ.: 1997 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-1148>
- SHANE, S. – LOCKE, E. A. – COLLINS, C. J. (2003): *Entrepreneurial motivation*, Human Resource Management Review, Vo. 13, No. 2., 257-279
- SIMPSON, M. – TAYLOR, N. (2002): *"The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model"*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9 Iss: 4, pp.370-382
- SMITH, D.A. – LOHRKE, F. T. (2008): *Entrepreneurial network development: Trusting in the process*, Journal of Business Research, Volume 61, Issue 4, April 2008, Pages 315-322
- TÓTH, L. (2004): *A bizalom szerepe a helyi gazdasági kapcsolatokban*, Szociológiai Szemle 2004/4. 95-128.
- VECCHIO, R. P. (2003): *Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads*. Human Resource Management Review, Vol. 13, 303-327
- WEERAWARDENA, J. (2003): *The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy*, Journal of Strategic Marketing, Vol. 11, Iss. 1, pp. 15-35

