

A kis- és közepes vállalatok marketinghez fűződő attitűdjének vizsgálata Magyarországon

Az OTKA által támogatott K78655 számú pályázat szakmai záróbeszámolója

Témavezető: dr. Hofmeister-Tóth Ágnes

Kutató. Kopfer-Rác Kinga

Budapest, 2013. szeptember

Tartalom

Az OTKA K78655 jelű kutatás háttere, célkitűzései.....	5
Bevezetés.....	5
A hazai vállalkozók szocio-kulturális beállítódása	6
Vállalkozók és a kockázat	6
A vállalkozók személyiségének befolyásoló ereje	7
A vállalkozók marketingről alkotott képe.....	7
Hivatkozásjegyzék.....	8
A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása Hofstede dimenzió mentén.....	10
Bevezetés.....	10
A szociokulturális kutatások elméleti háttere	12
Módszertan és minta.....	15
Eredmények.....	16
Következtetések	23
Hivatkozásjegyzék.....	24
Vállalkozói hajlandóság	29
Elméleti háttér.....	29
A vállalkozói hajlandóság dimenziói.....	31
Vállalkozói hajlandóság, az üzleti teljesítmény és a piacorientáció kapcsolata	32
Módszertan és minta.....	34
Eredmények.....	35
A kultúra hatása a vállalkozói hajlandóságra	37
Vállalkozói hajlandóság (entrepreneurial orientation) vs. kisvállalati orientáció (small business owner orientation)	38
Vállalkozói hajlandóság és vezetési stílus.....	38
A vállalkozói hajlandóság és a leíró jellemzők vizsgálata	40

A vállalkozói hajlandóság kvalitatív vizsgálata	40
Következtetések	41
Hivatkozásjegyzék.....	42
A magyar vállalkozók személyiségjegyei az MBTI dimenziók mentén	48
Bevezetés.....	48
Elméleti háttér	48
Módszertan: MBTI személyiségteszt.....	50
Minta	51
A hazai vállalkozók személyiségjegyei az eredmények tükrében.....	51
A személyiség és a vezetési stílus kapcsolata.....	56
A személyiség és a piacorientáció kapcsolata	57
Következtetések	58
Hivatkozásjegyzék.....	59
A hazai kis- és középvállalkozások piacorientációja	62
Bevezetés.....	62
Elméleti háttér	63
A kutatás módszertana.....	64
A kutatás eredményei	65
Hivatkozásjegyzék.....	66
Belső faktorok hatása a piacorientációra A vezetési stílus szerepe	70
Bevezetés.....	70
A vezetési stílus és a vállalati eredményesség összefüggései	70
A vezetési stílust befolyásoló tényezők korábbi vizsgálatai	71
A vezetési stílus mérése: a hazai kutatás eredményei	72
Következtetések	78
Hivatkozásjegyzék.....	79

Kisvállalkozói marketing és a magyar vállalkozói attitűd lényegi elemei fókuszcsoporthoz kvalitatív kutatás alapján	84
Bevezetés.....	84
Módszertan	85
A kisvállalati marketing (entrepreneurial marketing, EM) értelmezése hazai vállalkozók körében a kutatási eredmények alapján	87
A magyar kkv-k fokozott kockázatkerülése és annak következményei.....	90
Az önbizalom, mint a vállalkozói szellemiség egyik kulcseleme.....	93
A vállalkozók gyakorlatias gondolkodása a mindennapokban	95
Következtetések	96
Hivatkozásjegyzék.....	97
Az OTKA K78655 számú kutatást összefoglaló gondolatok.....	100

Az OTKA K78655 jelű kutatás háttere, célkitűzései

Bevezetés

A kis- és közepes vállalkozások kutatása viszonylag új és emiatt meglehetősen feltáratlan terület, számos olyan kérdéskörrel, amelyre egzakt válasz még aligha adható, bár a megjelenő tudományos cikkek és eredmények száma és minősége évről évre jól érzékelhetően nő (Collinson-Shaw, 2001). A kkv kutatások igen fontos sajátja továbbá, hogy kifejezetten interdiszciplináris terület, megközelíthető a menedzsmenttanok, innovációkutatás, marketing, szervezetszociológia, de akár a pszichológia felől is, illetőleg ezen területek tapasztalatai együttesen formálják a tudomány számára a kis- és közepes vállalkozásokról alkotott képet.

Kutatásunk tervezésekor és elindításakor fontos célkitűzésünk volt, hogy hozzájáruljunk a hazai kkv 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. Kutatásunk feltáró szakaszában, szakértői interjúk és mély szakirodalomfeldolgozás után arra a következtetésre jutottunk, hogy kitűzött céljaink eléréséhez kissé tágítanunk kell a nézőpontot, meg kell értenünk például általánosan a vállalkozók döntéshozatalhoz fűződő viszonyát, szociokulturális beállítódását a többi, főként nagyvállalati gazdasági szereplőhöz képest, illetve érdemes megismernünk azokat a vállalkozói jellemzőket, amelyek befolyásolhatják részben a marketinghez is kapcsolódó döntéshozatalt, részben pedig végső soron a marketinghez fűződő viszonyt. A kkv kutatások igen jelentős angolszász, illetve skandináv iskolája - mely elsősorban David Carson, Audrey Gilmore, Damian Hine, Gerald Hills és Claes M. Hultman nevéhez fűződik - számtalan olyan kutatási eredményt sorakoztat fel, amelyek fenti következtetéseinket alátámasztják (pl. Carson et al. 1995, Carson-Gilmore, 2001, Gilmore, 2011, Hills-Hultman, 2006). Carson és Gilmore arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalkozók kaotikusnak tűnő döntéshozatala mögött az egyéni, személyes preferenciák és tudás, tapasztalat határozott motívumokat képez, s így végső soron tökéletesen érthetővé válhatnak a rendhagyónak tetsző döntéshoztali mechanizmusok. Rámutatnak továbbá arra, hogy a kapacitások szűkössége – legyen szó akár anyagiakról, akár megszerzett marketing tudásról, illetve munkaerőről – rendkívül erősen hat az új utak keresésére, a marketing tevékenység integrálására, s mindez tudományos kutatási szempontból is új szemléletet igényel. Hills és Hultman munkássága (pl. Hills-Hultman-Miles, 2008) a vállalkozói marketing (entrepreneurial marketing) kapcsán szintén arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalkozói marketing különböző fejlődési szakaszainak természetes alakulása új

perspektívákat helyez előtérbe, melynek kapcsán a kockázatok, a networking és a belső, személyes befolyásoló tényezők lehetnek érdekes kutatási témák a vállalkozások tekintetében.

A hazai vállalkozók szocio-kulturális beállítódása

Több kutatási terület felveti a szociokulturális háttér jelentőségének kérdését kkv-k esetében. Ilyen például az innováció mértékét vizsgáló tanulmányok (pl. Szabó-Hámori, 2010), amelyek a viszonylag alacsony mértékű vállalkozói innovációs aktivitás egyik okának a szociális, kulturális beállítódást tekintik. Hasonlóan fontos terület a kkv-k nemzetköziesedése, a határokon átvélő üzletvitel, melynél szintén igen gyakori problémát jelentenek – a nagyvállalatokhoz hasonlóan – a kulturális különbségekből adódó gátak. Egyes kutatások (Altinay, 2007) kimutatják, hogy a vállalkozó szocio-kulturális háttere erősen befolyásolja a vállalkozás sorsát, növekedését egy idegen kulturális közegben. Különösen fontos kérdés, hogy mennyire tud asszimilálódni egy új környezetben maga a vállalkozó, erre való nyitottsága, képessége kulcsfontossága lehet.

Mindenek felett azonban azért tartjuk alapvető fontosságúnak a vállalkozók sajátos beágyazódását, mert a gondolkodásmódjukat, egymással illetve nagyvállalati partnerekkel való együttműködésüket alapvetően meghatározza az a tény, hogy a vállalkozók „szociális lények és nem magányos hősök” (Byers et al., 1998), ahogy a Stanford University kutatói állítják. Ahogy a szociológusok természetesnek tartják a kapcsolati viszonyulásokon keresztül vizsgálni a vállalkozásokat is (pl. Kuczi, 2000), mi is fontosnak gondoljuk azt, hogy megértsük azokat az alapvető karakterisztikákat, melyek a vállalkozók közösségét megkülönböztetik a társadalom többi csoportjától, különösképpen a nagyvállalati vezetőktől, hiszen ezek a különbségek adhatnak magyarázatot arra, hogy miért viselkednek eltérően ezek a csoportok. Tanulmányunkban bemutatjuk azokat a dimenziókat, amelyek mentén karakteres különbségek rajzolódnak a vállalkozók és a nagyvállalati vezetők valamint a társadalom összessége között. Eredményeinek alapján határozottan rajzolódnak olyan „vállalkozói” gondolkodásmódbeli sajátosságok, mint a nagyobb versenyszellem, a közvetlenebb, kevésbé hierarchikus működési stílus, a rendkívül erős rövidtávú orientáció, valamint a kockázatvállalás rendhagyóan alacsony foka, mely utóbbi némileg eltérő eredményeket mutat attól, amit per definicio a vállalkozóktól elvárnánk, mégis más kutatási eredményekkel egybeesik.

Vállalkozók és a kockázat

A szó francia eredete alapján (entre) a vállalkozó olyan személy, aki a közvetít a különböző gazdasági szereplők közt. A szót először használó francia közgazdász, Richard Cantillon is abban az értelemben használta a vállalkozó szót, mint olyan szereplő, aki kockázatot közvetít a szállítók és a fogyasztók között. (Bolton-Thompson, 2004) Természetesen ma már ennél

jóval kiterjedtebb értelemben használjuk a vállalkozó (entrepreneur) fogalmát, mégis a legtöbb definíció alapvetően tartalmazza a fokozott kockázatvállalás karakterisztikáját.

A korábban említett eredmények tükrében azonban a magyar vállalkozó kockázattal szembeni attitűdje inkább negatív, magatartásában a kockázatkerülés jellemző inkább a mindennapokban. Az első eredmények után különösen fontosnak tartottuk a vállalkozói szellem témakörében értelmezni ezt a jellemvonást. A vizsgálódás nagyon érdekes eredményekre vezetett, hiszen több oldalról is erősíteni látszik a fent leírt látszólag ellentmondásos, rendhagyó vállalkozói viselkedést a kockázattal szemben. Tanulmányunk második nagy fejezetében ezeket az eredményeket mutatjuk be a vállalkozói hajlam tükrében, s rávilágítunk arra is, hogy a vezetői stílust, a döntéshozatali alapokat miként befolyásolják ezek a vállalkozói jellemzők.

A vállalkozók személyiségének befolyásoló ereje

Alapvető feltevésünk volt, hogy a kkv vezetők egymáshoz viszonyítva, szociális kapcsolatokba rendeződve hoznak döntéseket, vezetik vállalkozásukat főként üzleti tudásukra, tapasztalataikra, illetve ipari hagyományokra építkezve. Mégis méretüknél és a gyakori erős tulajdonosi összefonódásnál fogva feltételeztük azt is, hogy a vállalkozó személyének a döntéshozatalban rendkívüli szerep jut. A személy, mint vezető sajátos vezetési stílust alkalmaz, az információkat saját személyes szűrőjén keresztül szűri meg, egyéni kockázatvállalási hajlandóságát építi be, saját felelősségérzetével számol és egyedi módon dönt adott esetben az egyes marketing eszközök használatáról, egyéni percepcióira hagyatkozva. Ennélfogva ennek az unikális, sajátos szűrőrendszernek – azaz a személyiségnek - a megismerése közelebb vihet a látszólag kiszámíthatatlan marketingtevékenység (Gilmore-Carson-Grant, 2001) megértéséhez. Korábbi kutatások során egyre többen foglalkoznak az un. belső tényezőkkel, illetve a marketing szemléletet befolyásoló szerepével (pl. Felton, 1959; Harris-Piercy, 1999; Aggarwal, 2003; Wong et. al, 1989; Becherer-Halstead-Haynes, 2001; Rojas-Kara-Spillan, 2006), ugyanakkor a személyiség és a marketing döntéshozatal kapcsolatának feltárása kkv-k körében még új területnek számít. Kutatásunkban olyan érdekes eredményeket és összefüggéseket tártunk fel az MBTI skála segítségével, amelyek további nagyon izgalmas kutatásokat vetítenek előre.

A vállalkozók marketingről alkotott képe

A kutatás előbb bemutatott fázisai jelentősen segítettek megérteni a vállalkozók viselkedését, attitűdjét általában, illetve a döntéshozatalhoz kapcsolódóan. Miután közelebb kerültünk a kkv vezetők beállítódásának megismeréséhez, a marketingről alkotott képüket is körültekintőbben tudtuk vizsgálni. Az entrepreneurship marketing témájában több irány is elképzelhető, ahogy Hills és társai (2008) történelmi áttekintésükben is mutatják. Az egyik értelmezés szerint a piacorientáció (Kohli-Jaworki, 1990) fogalma lefedi a marketinghez fűződő viszonyt egy vállalat esetében, amennyiben ez a vállalat a folyamatait, működését, kultúráját annak rendeli alá, hogy fogyasztói, ügyfelei számára magasabb értékű hozzáadott

értéket teremtsen. A piacorientáció hosszú évtizedekre nyúló hagyománya, illetve kkv-k körében is elterjedt vizsgálata arra ösztönzött bennünket, hogy kutatásunkban elemezzük a magyar kis- és közepes vállalatok piacorientációját. Eredményeink alapján mindazok az alapelvek érvényesek a hazai vállalkozásokra is, mint a nemzetközi kisebb és nagyobb vállalatokra – vagyis a magasabb piacorientációt mutató vállalatok nagyon pénzügyi eredményességet is mutatnak. Mindemelllett olyan érdekes és előremutató összefüggésekre is fény derült, amelyek a vállalkozó beállítódásának, személyiségének és a vállalat egyes jellemzőinek piacorientációt befolyásoló szerepére mutatnak rá.

Ezzel együtt határozott célkitűzésünk volt, hogy komplex, átfogó képet adjunk a vállalatok marketinggel szembeni attitűdjéről lehetőségeink szerint. Ezért fontosnak tartottuk, hogy kvalitatív megközelítéssel is vizsgáljuk a kérdéskört, hiszen a kkv kutatások körében is egyre nagyobb teret hódítanak ezek az innovatív módszertanok (Hine-Carson, 2007). Fókuszcsoportos interjúk segítségével mélyebben sikerült megértenünk azt, hogy a milyen összetett és időnként ellentmondásos fogalom él a vállalkozók fejében a marketingről. Ehhez kapcsolódóan tanulmányunk záró fejezetében megmutatjuk azokat a további speciális vállalkozói vonásokat, amelyek észlelhetően fontos szereppel bírnak a vállalkozói marketing tanulmányozásában, és további kutatásoknak nyitnak jelentős teret.

Hivatkozásjegyzék

Aggarwal, N. (2003): “Organizational Barriers to Market Orientation”, *Journal of Management Research*, Vol.3, Nr.2 (August), pp. 87-97.

Altinay, L.(2007): Socio-cultural background, entrepreneurial behaviour of the firm and its growth, ICEEM International Colloquium 2007 Letöltés: <http://www.esrc.ac.uk/my-esrc/grants/RES-061-23-0051/outputs/read/b8875fa0-7f22-4b08-bd46-32e4091a4a54> (2012. szeptember 12.)

Becherer, R.C., Halstead, D., Haynes, P. (2001): “Marketing Orientation in SMEs: Effects of the internal environment”, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 1, pp.1-17.

Bolton, B.K. – Thompson, J. (2004): *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford

Byers, T. – Kist, H. – Sutton, I. (1998): *Characteristics of the Entrepreneur: Social Creatures, Not Solo Heroes*, in: *The Handbook of Technology Management*, Richard C. Dorf (Editor), 1998

Carson, D. – Cromie, S. – Macgowan, P. – Hill, J. (1995): *Marketing and Entrepreneurship in SMEs*, Prentice Hill

- Collinson, E. - Shaw, E. (2001) "Entrepreneurial marketing – a historical perspective on development and practice", *Management Decision*, Vol. 39 Iss: 9, pp.761 - 766
- Felton, AP. (1959): "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review*, Vol. 37, (July/August), pp. 55-65.
- Gilmore, A. (2011) "Entrepreneurial and SME marketing", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 13 Iss: 2, pp.137 – 145
- Gilmore, A. – Carson, D. – Grant, K. (2001): SME marketing in practice, *Marketing Intelligence & Planning* 19/1 pp. 6-11
- Harris, L.C. – Piercy, N.F. (1999): "Identifying the Barriers to Market Orientation: British Retail Companies", in *Developments in Marketing Science*, eds. Ford and Honeycutt, Vol. XXI.
- Hills, G - Hultman, C. - Miles, M. (2008): The evolution and development of entrepreneurial marketing, *Journal of Small Business Management*, 46, (1) pp. 99-112. ISSN 1540-627
- Hine, D. – Carson, D. (2007): *Innovative methodologies in enterprise research*, Edward Elgar Publishing LTD, Cheltenham, UK
- Horng, S. – Cheng-Hsui Chen, A. (1998): "Marketing Orientation of Small and Medium-sized Firms in Taiwan", *Journal of Small Business Management*, 36 (July), pp. 79-85.
- Kohli, A. és Jaworski, B. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp.1-18.
- Kuczsi Tibor (2000): *Kisvállalkozás és társadalmi környezet. Replika Kör*, Budapest
- Rojas-Méndez, J.I., Kara, A., Spillan, J.E. (2006): "Market Orientation in the Chilean Small Business Context: An Empirical Study", *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, No.3/4, pp.93-132.

A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása Hofstede dimenzió mentén

Bevezetés

A kis és középvállalkozások sajátos működése, piacorientációja, valamint marketinghez fűződő viszonya évek óta foglalkoztatja a marketingszakembereket. A KKV-k a magyar gazdaságban is jelentős szerepet játszanak, hiszen a KSH (2011) adatai szerint 2009-ben a Magyarországon működő 689 ezer vállalkozás közül több mint 688 ezer kis- és középvállalkozásnak minősült. Ennek ellenére még mindig kevés információ áll rendelkezésre a magyar KKV vezetők viselkedéséről, marketinghez fűződő attitűdjéről és döntéshozatali mechanizmusairól.

Több tanulmány is foglalkozott a magyar KKV-k sajátosságaival, hiszen ezek a jellegzetességek alapvetően meghatározzák működésüket, és megkülönböztetik őket a nagyvállalatoktól. Ezek a sajátosságok a következők:

A rendszerváltás egy vállalat alapítási boomot eredményezett, majd 2002-ig az új vállalatok száma magas volt, de ezután csökkent a vállalat alapítások száma. A legtöbb új cég mikrovállalat volt, és alapítójuk többnyire kényszervállalkozó, akik közül sokan azok is maradtak (Némethné, 2010, KSH 2006, Lengyel, 2010)

A kényszer (nincs vagy korlátozott lehetőség alkalmazottként elhelyezkedni) után a leggyakoribb vállalkozási motiváció közé tartozik a magasabb jövedelem és a nagyobb önállóság és szabadság (MVKA, 2004, p.61) A szakirodalom “push” tényezőnek tekinti azokat a vállalkozásalapítási motivációkat, amelyeket a frusztráció eredményez pl. korlátozott lehetőség alkalmazottként dolgozni, gazdasági válság, elégedetlenség. “Pull” faktornak pedig a profit és a pszichológiai tényezők számítanak (Storey, 1994; Uhlaner és Thurik, 2007). A magyar kis és középvállalkozások alapításában tehát leginkább a “push” tényezők dominánsak, de természetesen a pull tényezők is jelen vannak. A vállalkozási motiváció azért is releváns, mert egyes tanulmányok szerint ez jelentős hatással van a vállalkozók későbbi

attitűdjére és a piachoz való viszonyára (Hisrich és Peters, 1991; Vecsenyi, 2003; Bholá et al., 2006). A magyar kis és középvállalkozók többségéből hiányzik a kockázattal való szembejártás készsége és alacsony vállalkozói kultúra jellemzi őket (Szabó, 2010). Alacsony a stratégiai együttműködésre való hajlandóság (Networking) (Roóz, 2011). Az innováció a magyar kis- és középvállalkozások egyik leggyengébb pontja. A vállalkozások innovációs képességeinek alakulására különösen negatívan hat a saját pénzügyi források hiánya, valamint a gyenge vagy teljesen hiányzó piaci innovációs nyomás (NKTH, 2007). Emellett pedig a piacon erős verseny uralkodik, ahol nehéz érvényesülniük a kis- és középvállalkozásoknak (Szerb, 2010). A kis- és középvállalkozásokra általánosan jellemző, hogy több funkció összpontosul egy ember kezében, aki többnyire intuitív módon hoz döntéseket (Sommer-Haug, 2009)

Szirmai és Szerb (2009) is vizsgálta a magyar kis- és középvállalkozásokat és arra a következtetésre jutottak, hogy a magyar KKV-k többségénél alacsony az innováció, gyenge az együttműködési készség és nincs egyértelmű stratégiai fókusz. Az alábbi táblázat az általuk feltárt magyar vállalkozói szegmenseket és azok jellemzőit mutatja be.

A vállalkozói szegmens elnevezése	A vállalkozói szegmens aránya	Az adott vállalkozói szegmens jellemzői
Leszakadók	21,4%	gyenge teljesítmény minden területen
Sodródók	18,8%	teljesítmény közepes/gyenge árbevétel nőtt stratégiai változóknál elmaradás
Együttműködők	13%	átlag feletti teljesítmény, gyenge innováció és beruházás de erős együttműködés
Leszakadó beruházók	11,7%,	alacsony teljesítmény kiugró beruházás, együttműködés nincsen innováció
Ellentmondásos későn ébredők/sikertelen innoválók	9,2%	gyenge teljesítmény kiugró innováció
Beruházva bővülők	9,2%	átlag feletti növekedés, beruházás

Kiegyensúlyozott bajnokok	8,7%	minimális innovációs aktivitás
		kiugró, átlag feletti teljesítmény minden területen
Pozíciót megőrző termék-	8%	átlag feletti teljesítmény árbevételnél
		egyenlőtlen stratégia innovációs együttműködés jó

1. táblázat: Szirmai-Szerb (2009): A magyar kis- és középvállalkozások egy lehetséges tipológiája

Forrás: NFGM (2009)

A szociokulturális kutatások elméleti háttere

A kutatás első fázisában arra kerestük a választ, hogy a KKV vezetők sajátos szociokulturális háttere mennyire hat a vállalkozói identitásukra és gondolkozásmódjukra. A kvantitatív kutatás során Hofstede (Hofstede et al, 1980, 2008) kulturális skáláját felhasználva mértük, hogy a KKV vezetők mennyire alkotnak sajátos „szubkultúrát”, mennyiben különböznek az átlag lakosságtól, valamint a nagyvállalatok vezetőitől. Az összehasonlítás alapja többek között Hofmeister és szerzőtársai két korábbi tanulmánya volt, amelyben reprezentatív felmérés készült a magyar kultúráról (Hofmeister et al., 2008), valamint a magyar menedzserekről Hofstede kulturális dimenziói alapján (Hofmeister et al., 2005).

A kutatás során tehát a következő hipotézist teszteltük:

H0: A magyar KKV vezetők nem alkotnak sajátos csoportot, szubkultúrát a lakosságon belül. Nem különböznek szignifikánsan sem a magyar lakosságtól, sem a nagyvállalatok vezetőitől.

Geert Hofstede munkássága meghatározó a kulturális különbségeket feltáró kutatásokban. Kutatásai során arra kereste a választ, hogy a szervezetek működésére hatással van-e a nemzeti kultúra. A 1968 és 1972 között Hofstede 50 országban végzett empirikus kutatást, amelynek eredményei alapján négy dimenziót határozott meg, amelyek képesek leírni az országok közötti a kulturális különbségeket. Ez a négy dimenzió a következő (Hofstede, 1980):

- Hatalmi távolság (PDI)
- Individualizmus-kollektívizmus (IDV)

- Férfiasság-nőiesség (MAS)
- Bizonytalanságkerülés (UAI)

Később Michael Bond Kínában végzett kutatása során egy ötödik dimenziót is megfogalmaztak (Hofstede-Bond, 1984; Hofstede-Bond, 1988):

- Hosszú és rövid távú időorientáció (LO)

A **hatalmi távolság (PDI)** azt fejezi ki, hogy az adott társadalom vagy szervezet kevesebb hatalommal rendelkező tagjai milyen mértékben fogadják el és várják el a hatalom egyenlőtlen elosztását. A magas hatalmi indexszel rendelkező országokban a vezetők többnyire autokraták vagy paternalisták és a beosztottak kevésbé mernek ellentmondani. A főnök-beosztott viszonyt meghatározza az egzisztenciális egyenlőtlenség. Az alacsony hatalmi indexszel rendelkező kultúrák viszont a konzultatív vezetési stílust preferálják, a függés korlátozott a felettesek és a beosztottak között, és az alkalmazottak kevésbé tartanak a főnöküktől. (Hofstede-Hofstede, 2008, p. 80-81) Ezek a típusú kultúrák az egyének közötti egyenlőséget hirdetik, és a magasabb beosztásban lévők is hasonló jogokkal bírnak, mint a társadalom többi tagja. (Luczak - Mohan-Neill, 2009)

Az **individualizmus** mértéke azt jelzi, hogy milyen a viszony az egyén és a csoport között, és az egyén döntéseit és cselekvéseit mennyiben befolyásolja a csoporthoz való tartozás. Az individualista társadalmakban elvárják, hogy az egyének gondoskodjanak magukról, valamint az egyéni eredmények és jogok a mérvadók. A **kollektivista** társadalmakban az emberek sokkal inkább zárt csoportokba rendeződnek és erős a csoporttól való függés, így többnyire az egyének alárendelik magukat a csoport érdekeinek. (Hofstede-Hofstede, 2008, Hofmeister et al., 2008)

A **maszkulinitás** és **feminizmus** index azt tükrözi, hogy az adott kultúrában melyek a domináns és preferált értékek. Férfias értéknek számít a rámenősség, teljesítmény, siker és versenyszellem, nőies értéknek pedig az életminőség, kapcsolatok, szolidaritás és gyengédség (Hofstede, 1993, p. 90). A magasabb indexértékkel rendelkező férfiasabb kultúrákban meghatározó fontosságú a fizetés, az elismerés, az előremenetel és a kihívás. Jellemző a nemi szerepek éles elkülönülése is, míg a nőiesebb társadalmakban a szerepek között több átfedés van és a jó munkakapcsolat, együttműködés, harmonikus környezet és a munkahely biztonsága sokkal nagyobb hangsúlyt kap (Hofstede-Hofstede, 2008).

A **bizonytalanságkerülés** index azt fejezi ki, hogy az adott kultúra tagjai mennyire tekintik fenyegetésnek a kétes vagy ismeretlen helyzeteket (Hofstede-Hofstede, 2008, p. 216). A magas értékkel rendelkező társadalmak igyekeznek elkerülni a váratlan helyzeteket és tartanak az újdonságoktól, ezért jellemző az írott szabályok és biztonsági előírások preferálása, az abszolút igazságban való hit. A skála másik pólusában lévő kultúrákban kevésbé hagyatkoznak a szabályokra, elfogadják a megszokottól eltérő gyakorlatok alkalmazása és kevésbé tartanak a strukturálatlan helyzetektől. (Hofstede-Bond, 1988)

A **hosszú távú orientáció** dimenzió a Chinese Value Survey – Kínai értékutatás eredményeként fogalmazódott meg, melynek alapja a konfuciánus gondolkodás. Az index alacsony értéke azt fejezi ki, hogy az adott kultúrát rövid távú gondolkodás jellemzi, így a társadalom tagjai leginkább a jelenre vagy a közeljövőre koncentrálnak. (Hofstede-Bond, 1988) Jellemző rájuk a változástól való félelem, és a megszokott, múltbeli gyakorlatok preferálása. A hosszú távú időorientációval rendelkező társadalmak a jövőre koncentrálnak, kevésbé ragaszkodnak a múlthoz és vállalkozó szelleműek (Hofmeister et al., 2008). A hosszú távú időorientációhoz olyan értékek társulnak, mint a kitartás, a takarékoság és a szegényérzet megléte, míg a rövid távú időorientációhoz a hagyománytisztelet és a szívességek, ajándékok viszonzása kapcsolódik. (Hofstede, 2008)

Hofstede módszertanát azonban számos kritika is érte az utóbbi években. A legtöbb akadémikus azt kifogásolja, hogy az egyes országokat kulturálisan homogénként kezeli és az egyes kultúrákat nemzethatárok alapján különbözteti meg. (McSweeney, 2002) Továbbá az is ellenérvként szokott elhangzani a tanulmányokban, hogy a Hofstede által meghatározott öt dimenzió nem elegendő egy kultúra jellemzésére (Jones, 2007) Emellett Hofstede a kutatása során csak IBM alkalmazottakat kérdezett meg, ami felveti a kérdést, hogy az eredmények mennyire általánosíthatók az egész társadalomra nézve (Olie 1995, Søndergaard 1994). Triandis (1982) szerint pedig a dimenziók sokkal inkább munkához kapcsolódó értékeket tükröznek, mintsem nemzeti értékeket.

A módszertan azonban nemzetközileg elfogadott és széles körben alkalmazott, valamint a skála jól validált, számos tanulmány megerősítette a Hofstede dimenziók érvényességét. Sommer és Haug (2009) szerint a kulturális sajátosságok és a vállalkozói identitás között szoros kapcsolat van, tehát a vállalkozók szociokulturális háttere befolyásolja a gondolkodásmódot, attitűdöt és a vállalkozások működését. Pagell et al (2005) kutatása is arra a következtetésre jutott, hogy a nemzeti kultúra sajátosságai a menedzserek gondolkodásmódját és döntéshozatali mechanizmusát jelentős mértékben meghatározza.

Megfontolásra kerültek egyéb skálák alkalmazása is a vállalkozók gondolkodásának vizsgálata kapcsán (pl. Robinson et al. (1991) Entrepreneurial Attitude Orientation (EAO) skálája és Matsuno et al. (2002) vállalkozói szellemet mérő skálája), azonban a Hofstede skála mellett szólt az is, hogy egy korábbi magyar tanulmány is alkalmazta a Hofstede skálát magyar menedzserek jellemzésére (Hofmeister et al., 2005), így az eredmények összehasonlíthatók jelen kutatás eredményeivel, ezáltal jobb rálátást nyerhetünk a magyar nagyvállalati menedzserek és a kis- és középvállalkozók közötti különbségekre, illetve az előbbi skálák tartalmaztak a kutatásunk szempontjából kevésbé releváns tényezőket is. Ugyanakkor ezeket a skálákat is relevánsnak tartottuk a KKV vezetők attitűdjének vizsgálatakor, de kevésbé az általános kulturális háttér megismeréséhez, hanem speciális vállalkozási szempontok elemzéséhez. Ezeket későbbi fejezetekben tárgyaljuk még.,

A Hofstede skála alkalmazását indokolta továbbá az is, hogy a módszertan jól használható KKV kontextusban, hiszen az egyes dimenziókat hozzá lehet kapcsolni a vállalkozók egyes jellemvonásaihoz (Hofmeister, 2012):

- Kockázat kerülés/elfogadás – Bizonytalanságkerülés (UAI)
- Innovatív megoldások iránti nyitottság - Hatalmi távolság (PDI) és Hosszú távú időorientáció (LO)
- Autokratikus/demokratikus vezetési, döntéshozatali stílus – Férfiasság/nőiesség (MAS)
- Együttműködés - Individualizmus-kollektívizmus (IDV)

Módszertan és minta

A kvantitatív felmérés során a korábbi magyar kutatásokban alkalmazott sztenderdizált Hofstede kérdőív került alkalmazásra (Hofmeister et al., 2005; Hofmeister et al. 2008), ezzel is növelve az eredmények összehasonlításánál megfogalmazott következtetések megbízhatóságát.

A mintát 200 magyar mikro, kis és középvállalkozás alkotta. A mintavételnél kvótákat alkalmaztunk a vállalat méretére vonatkozóan, ezzel biztosítva a kiegyenlített mintát, valamint az elemzéshez szükséges mennyiségű válaszok rendelkezésre állását. Az elemzés során felhasznált mintába végül 30 mikro, 70 kis és 100 közepes méretű vállalkozás került. A vállalat méretét az alkalmazottak száma alapján határoztuk meg, így az 1-10 alkalmazottal rendelkező vállalkozások mikro, a 11-50 alkalmazottal rendelkezők kis, valamint az 51-250 embert foglalkoztató vállalkozások közepes méretű vállalkozásnak tekinthetők. A vállalat földrajzi elhelyezkedéséhez nem rendeltünk kvótát, azonban a vállalatok kiválasztásánál odafigyeltünk arra, hogy Magyarország különböző térségeiben tevékenykedő vállalatokat kérdezzünk meg, ezzel is elkerülve a torzítás lehetőségét. A végső mintában szereplő 200 cég közül 50 Közép-Magyarországon, 80 Kelet-Magyarországon, 70 pedig Magyarország nyugati részében tevékenykedik.

Az adatfelvétel során telefonon kerestük meg a mintában szereplő kis és középvállalkozások vezetőit, akik az esetek többségében a vállalat tulajdonosai is voltak. A telefonos interjú alkalmazását elsősorban az indokolta, hogy a (1) KKV vezetőket telefonon gyorsabb és könnyebb elérni (2) a terepmunka hatékonyabb és kisebb költséggel járt, hiszen az ország különböző pontjain tevékenykedő vállalkozásokat csak magas költséggel lehetett volna személyesen megkérdezni (3) a korábbi tapasztalatok azt mutatták, hogy telefonos megkeresés esetében magasabb a válaszadási hajlandóság. Továbbá a skála egyszerű kezelhetősége miatt a próbakérdések során nem tűnt problematikusnak a kitöltése telefonon keresztül sem.

Az adatfelvétel során a megkérdezettek többsége nyitott volt az egyetemi kutatásban való részvételre és pozitívan reagált a felkeresésre, a telefonos megkérdezés tehát sikeres módszernek bizonyult.

Eredmények

Kutatásunkban az eredeti Hofstede kérdőív került lekérdezésre, amely 20 állítást tartalmazott. A válaszadóknak 5 fokú Likert skálán kellett megjelölniük, hogy mennyire jellemzőek rájuk az egyes állítások. Az adatok elemzésére az Excel szoftvert használtuk, hiszen egy egyszerű táblázatkezelő program elégnak bizonyult, az indexek kalkulálása pedig a Hofstede (1992) által alkalmazott matematikai módszerek és instrukciók alapján történt.

Az eredmények értelmezésénél segítségünkre volt Neumann-Bódi, Hofmeister-Tóth és Kopp (2008) tanulmánya, akik a magyar lakosság körében kutatták a Hofstede kulturális dimenziókat. A mintát 2800 gazdaságilag aktív felnőtt lakos alkotta és a minta reprezentatívnak tekinthető kor, nem és lakóhely alapján. A magyar nagyvállalati menedzserekre vonatkozó Hofstede indexek eredményei pedig Hofmeister-Tóth, Kainzbauer, Brück és Neulinger 2005-ös kutatásának köszönhető, amelyben magyar és osztrák menedzserek körében kérdezték le a Hofstede kérdőívet.

A 2. táblázat a jelenlegi és a két korábbi kutatás eredményeit foglalja össze és jól szemlélteti a különbséget.

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Magyar KKV vezetők	29	56	66	95	39
Magyar lakosság (Neumann-Bódi Hofmeister-Tóth, 2008)	43	76	34	98	45
Különbség	-33%	-26%	94%	-3%	-13%
Nagyvállalati menedzserek (Hofmeister-Tóth et al., 2005)	46	88	45	79	30
Különbség	-37%	-36%	47%	20%	30%

2. táblázat: A Hofstede indexek értékei három különböző releváns kutatásban

Az indexek értékeinél egyértelműen látszik, hogy a magyar kis- és középvállalkozások vezetői jelentős eltéréseket mutatnak szinte mindegyik kulturális dimenzió mentén. A különbségek azonban nem csak a magyar lakosság és a KKV vezetők között vannak jelen,

hanem jelen kutatás alapján elmondható, hogy a magyar KKV és a nagyvállalati menedzserek is szignifikánsan különböznek egymástól. Az egyes dimenziók elemzésére valamint az eltérések lehetséges okaira a következőkben bővebben kitérünk.

Hatalmi távolság

A hatalmi távolság (PDI) index értéke a KKV vezetők esetében 29, ami a magyar lakossághoz (43), valamint a nagyvállalati menedzserekhez (46) viszonyítva is sokkal alacsonyabb. Ahogyan az elméleti összefoglalóban is kifejtettük, a hatalmi távolság index azt mutatja, hogy a hatalom egyenlőtlen eloszlása mennyire elfogadható a társadalom számára. A magyar kis- és középvállalkozások esetében tehát alacsony a hatalmi távolság, ami azt jelenti, hogy a beosztottak és felettesek között nincs éles szakadék, partneri a viszony és a hierarchia alacsonyabb szintjén állók bátran elmondják véleményüket feletteseiknek, illetve észrevételeiket nyitottabban fogadják a vezetők. A kis- és középvállalkozások jellegzetességeit tekintve az eredmények nem meglepőek. A KKV-k – létszámukból fakadóan is - kevésbé hierarchikusak, sokkal inkább a lapos szervezeti felépítés jellemzi őket. A szervezeti felépítés kevésbé formális, és gyakori, hogy az egyes szerepkörök és funkciók sok esetben ad hoc módon szerveződnek és kevésbé határolódnak el egymástól, mint a nagyvállalatok esetében. (Sommer-Haug, 2009) A magyar lakosság és a kis- és középvállalkozások vezetői közötti különbség okai a KKV alapításhoz kötődő vállalkozói motivációval is magyarázható. A rendszerváltást követően kényszervállalkozásba kezdő vállalkozók számos nehézséggel szembesültek elsősorban az erős bürokráciának köszönhetően. A legsikeresebbnek pedig azok a vállalkozók bizonyultak, akik azt az elvet vallották, hogy a hierarchia különböző lépcsőfokán állók egymásra vannak utalva és a nagyobb hatalom nem biztosít többletjogokat. Az MVKA (2004) kutatása azonban arra is rámutatott, hogy a kényszer és a magasabb jövedelem reménye mellett a szabadság és a függetlenség is jelentős vállalkozásalapítást motiváló tényező, ami pedig szintén szoros kapcsolatban áll az alacsony hatalmi index értékkel.

Érdekesség, hogy Magyarország a KKV vezetők hatalmi távolság index értéke alapján az országok rangsorából a 36. helyről a 48. helyre ugrik, megközelítve a német és skandináv kultúrák értékeit.

Individualizmus - Kollektívizmus

Az **individualizmus** index értéke is alacsonyabb (56) a megkérdezett KKV vezetők esetében, mint a másik két vizsgált csoportnál. Ez azt jelenti, hogy a kis- és középvállalkozások vezetői sokkal inkább kollektivista értékeket vallanak, mint az átlag magyar lakosság és a menedzserek. Ez az eredmény elsősorban meglepőnek tűnhet, hiszen a kisvállalkozókra sokkal inkább jellemző, hogy magukra vannak utalva és a saját ösztöneik, benyomásaik alapján döntenek, és felelősséget vállalnak döntéseikért. Azonban a magyar KKV vezetők számos olyan jellemzővel is rendelkeznek, amelyek inkább a kollektivista társadalmakra jellemző. Ilyen például a személyes kapcsolatok fontossága és a bizalom is sok esetben személyes és nem szakmai alapon alakul ki (Tóth, 2009). Mike és Müller (2011)) szerint is a magyar vállalkozói kapcsolatokat meghatározzák a személyes kapcsolatok. A hazai KKVk szervezeti

felépítése is sokkal inkább a kollektivista értékeket képviseli, hiszen a kisvállalkozásokat gyakran jellemzi a családi légkör, amelyben a szerepek könnyen felcserélődnek, a vezető felelősséget vállal az alkalmazottaiért, de legtöbbször az alkalmazottak is érzelmi, morális felelősséget éreznek a vállalkozásért, valamint a főnök és a beosztottak személyes kapcsolata erősen meghatározza a cég mindennapos működését, ezáltal a magán és az üzleti élet határai is kevésbé határolódnak egymástól.

Érdekesség, hogy a magyar vállalkozókkal ellentétben az európai kisvállalkozókra a Schwartz értékeszt alapján az individuális értékek jellemzőek, és a kollektivista értékeket kevésbé tartják fontosnak, mint a népesség többi része. (Csíste et al., 2012) Luksander et al. (2012) kutatása is igazolta, hogy magyar kisvállalkozók hasonló fontosságúnak ítélik a közösségi értékeket (pl. hagyományok ápolása, szabályok követése), mint a magyar társadalom és az individualista értékek nem jelentkeznek dominánsabban a KKV vezetők esetében. Emellett pedig szintén az európai mintától eltérően a jóindulatot kifejezetten fontosabbnak tartják, ami elsősorban a segítőkészségben és a személyes kapcsolatokban tanúsított méltányosságban mutatkozik meg. Kutatásuk egyik fontos megállapítása tehát az volt, hogy” a magyar kisvállalkozókra is jellemző ugyan a klasszikus európai vállalkozói értékrend „magja”, de csak korlátozottan érvényes az a megállapítás, hogy az individuális értékek előtérbe kerülnek a közösségi értékek rovására.” (Luksander et al., 2012, p. 53) Jelen kutatásunk eredményei is ezt a megállapítást igazolják.

A magyar nagyvállalati menedzserek az individualizmus index értéke alapján leginkább az angolszász országok kultúrájához hasonlít, míg a KKV vezetők Ausztria, Finnország és Izrael kultúrájához áll közel ezen dimenzió alapján.

Férfiasság – Nőiesség

A **maszkulinitás** index értékében fedezhető fel a legnagyobb eltérés mindkét vizsgált csoporthoz viszonyítva, hiszen a kis- és középvállalkozók körében ez az érték 66, míg a magyar lakosság esetében 34, a nagyvállalati menedzsereknél pedig 45. Ez azt jelenti, hogy a magyar társadalomra inkább a nőies értékek jellemzőek: fontos a család, a kapcsolatok, és a maternalista társadalommodellt tekintik a legtöbbször ideálisnak. (Hofmeister et al., 2008) Ugyanakkor néhány férfias érték is jellemzi a magyar kultúrát, ilyen például a nemi szerepek éles elkülönülése, hiszen a férfiak felé elvárásként jelentkezik a határozott, ambíciózus, családfő szerepének felvétele, míg a nőknek a család összetartása a legfontosabb feladatuk. (Hofstede, 2010)

Korábbi kutatások (Hofmeister et al. 2005) rámutattak arra, hogy a menedzserek esetében dominánsabban jelentkeznek a férfias értékek, hiszen az ő életükben a teljesítmény, a siker, a státuszszimbólumok kiemelt szerepet játszanak. Azonban jelen kutatás alapján elmondható, hogy a magyar kis- és középvállalkozókra még inkább jellemzőek a maszkulin értékek, míg a nőies értékek szinte teljesen háttérbe szorulnak esetükben. Számukra a versenyszellem, az öntudatosság, az anyagi siker és az előremenetel kiemelt fontosságú. A menedzsmentirodalom egyik kiemelkedő kutatója, Schumpeter (1980) is úgy jellemzi a vállalkozókat, hogy céljuk a siker felmutatása, a hódítás és a függetlenség elérése. Noseleit (2009) szerint a vállalkozók

számára fontosabb az önállóság, a teljesítmény és kevésbé lényeges a biztonság, a konformitás és a jóindulat. A férfias értékek dominanciája a vállalkozó életmód és a vállalkozásalapítás motivációira is visszavezethető, hiszen a magasabb jövedelem és nagyobb szabadság és függetlenség iránti vágy a vállalkozói lét legfontosabb mozgatórugói. (MVKA, 2004, KSH, 2006)

Az európai vállalkozók személyiségjegyeit Csíste et al. (2012) is vizsgálta a Schwartz értékeszt segítségével. Ez a tanulmány is azt igazolta, hogy az európai kisvállalkozók számára – a társadalom többi csoportjánál – fontosabb az önállóság, a teljesítményük mások általi elismertsége és a stimuláció (Csíste et al., 2012, p. 9). Azonban néhány szignifikáns különbség felfedezhető a magyar és az európai vállalkozók között. A magyar vállalkozók fontosabbnak tartják a hedonizmust, a biztonságot, ugyanakkor kevésbé lényegesnek a szabályok követését és az ösztönzést. (Luksander et al., 2012, p. 41)

A vállalkozók és a magyar lakosság közötti éles különbséget jól szemlélteti, hogy az országok listáján a maszkulinitás index értéke alapján Magyarország a 44. helyen szerepel, azonban ha csak a KKV vezetők értékét vennék figyelembe, akkor a 9. helyre kerülne hazánk Nagy-Britanniához és Németországhoz hasonlóan.

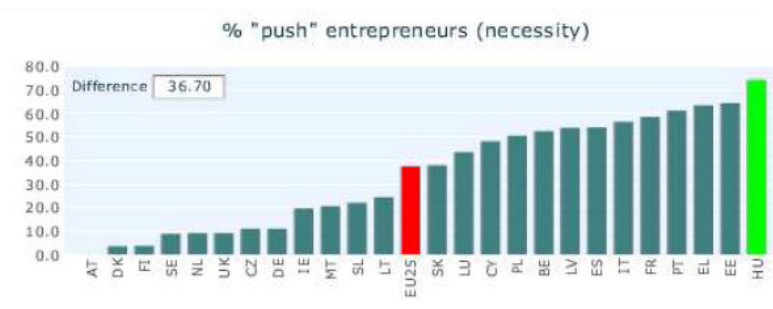
Bizonytalanságkerülés

A **bizonytalanságkerülés** index értéke az előzetes elvárásainkhoz 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. Ez a tényező a legtöbb vállalkozói definícióban alapvetően szerepel (pl. Hisrich és Peters, 1991; Vecsenyi, 2003 Schumpeter, 1980) Azonban a magyar vállalkozókat az átlag lakossághoz hasonlóan sokkal inkább az elővigyázatosság és az ismert módszerek előnyben részesítése jellemmez. 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)

Az Európai Bizottság „Entrepreneurship Survey of the EU25” kutatása is igazolja a kutatásunk eredményeit. A 2008-ban készült felmérés szerint az EU 25 országa közül Magyarországon vannak jelen legnagyobb arányban a kényszer ún. „push” vállalkozók, akik kifejezetten kockázatkerülőnek számítanak és sok esetben pénzügyi nehézségekkel küzdenek. A vállalkozók többsége pedig sokkal inkább a gazdasági megfontolásból alapít vállalkozást, a nagyobb szabadság és függetlenség elérése, mint motiváció csak ezután következik. (Flash Eurobarometer 192, 2008)

Bhola et al. (2006) is hasonló következtetésre jutott, vagyis a kényszervállalkozók nem szívesen vállalnak kockázatot. Emellett az Európai Bizottság felmérésében megkérdezettek többsége az alkalmazotti státuszt preferálja a rendszeres és fix jövedelem miatt. (Flash Eurobarometer 283, 2009) Véleményük szerint hazánkban nem megfelelő az üzleti környezet a vállalkozásalapításra elsősorban a pénzügyi források és üzleti lehetőségek hiányának,

valamint a magas adminisztrációs költségeknek köszönhetően (Flash Eurobarometer 192, 2008)



1. ábra: A kényszervállalkozók aránya Magyarországon

Forrás: Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization, Entrepreneurship Survey of the EU25, 2008



2. ábra: Kedvező üzleti lehetőség miatt vállalkozók aránya Magyarországon

Forrás: Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization, Entrepreneurship Survey of the EU25, 2008

Az Európai Bizottság 2009-es „Entrepreneurship in the EU and beyond” kutatása is arra az eredményre jutott, hogy a Magyarországon a megkérdezettek 57%-a nem szívesen vállal kockázatot és 60% nem szereti azokat a helyzeteket, ahol másokkal kell versenyeznie. (Flash Eurobarometer 283, 2009)

Érdekeség, hogy a nagyvállalati menedzserekre sokkal kevésbé jellemző a bizonytalanságkerülés (az index értéke: 79) Az eltérés okai a következők lehetnek:

A nagyvállalatok vezetői a kisvállalkozókkal ellentétben nem tulajdonosai a vállalatnak, így a döntéseikért nem felelnek teljes vagyonukkal, míg a KKV vezetők egy rossz döntés esetén mindenüket elveszíthetik. A magyar lakosság 38%-ának az a legnagyobb félelme a

vállalkozói léttel kapcsolatban, hogy vállalkozóként könnyen elveszíthetné a teljes vagyonát. (Flash Eurobarometer 283, 2009) Ráadásul a vállalkozók esetében dominánsabbak a kollektivisták értékek, ennek megfelelően nagyobb felelősségtudattal bírnak alkalmazottaik felé és ez szintén korlátozza kockázatvállalási hajlandóságukat.

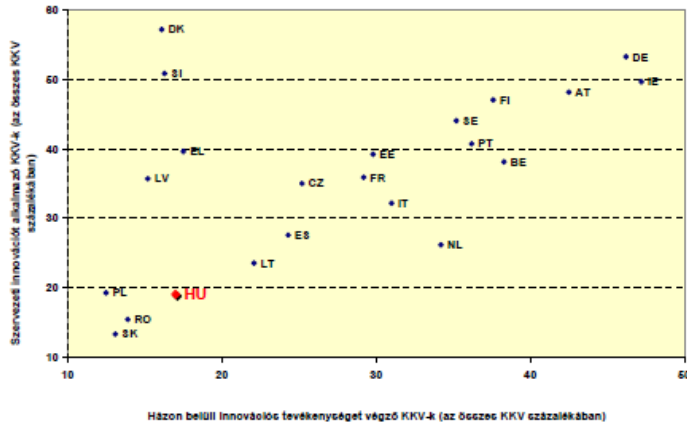
A nagyvállalati menedzserek sokkal inkább specializálódnak egy területre, így sokkal inkább tisztában vannak az adott területre jellemző kockázatokkal és azok kezelésével. A nagyvállalatok sokkal erősebb piaci és alkupozícióval rendelkeznek, míg a kis- és középvállalkozások vezetői nehezebben érvényesülnek a piaci versenyben. (Szerb, 2010) A kisvállalkozások kevesebb tapasztalattal rendelkeznek, valamint kevesebb erőforrásuk és lehetőségük van a szükséges szaktudás megszerzésére és fejlesztésére (NKTH, 2007, Gilmore et al. 2001).

A lakosság és a KKV vezetők bizonytalanságkerülés index értéke alapján az országok rangsorának élén állunk Belgiumhoz hasonlóan, azonban ha csak a magyar nagyvállalati menedzsereket vennénk figyelembe, akkor a 21. helyet foglalnánk el a listában, a venezuelai és kolumbiai társadalomhoz közel.

Hosszú és rövidtávú időorientáció

A nyugati országokhoz hasonlóan Magyarországot is **rövidtávú időorientáció** jellemzi, különösen igaz ez a kisvállalkozókra és legfőképpen a felsővezetőkre. Ez azt jelenti, hogy a jelen és a múlt fontosabb számukra, mint a jövő, ill. kevésbé nyitottak az újszerű megoldások felé, a régi, bevált gyakorlatok alkalmazása jellemző. Ennek az okai visszavezethetők a maszkulin értékek fontosságára is, hiszen a teljesítmény és a siker domináns értékek a menedzserek és KKV vezetők számára, hiszen ez meghatározza az életszínvonalukat és életmódjukat is. A nagyvállalati menedzserek esetében különösen fontos a jelen, hiszen a cégek sok esetben a rövidtávon megtérülendő megoldásokat preferálják, így a hosszútávú orientáció jelentősen háttérbe szorul.

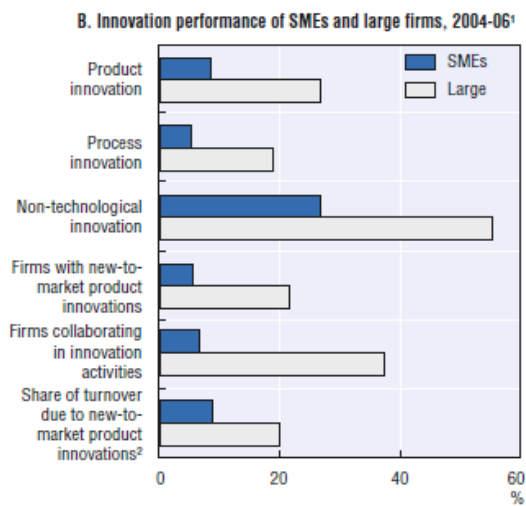
A rövidtávú időorientációhoz kapcsolódik a változástól való félelem és az újszerű megoldások elutasítása, amely szoros összefüggésben van az innovációval. Az OECD számára készült (NKTH, 2007) tanulmány szerint Magyarországon kifejezetten alacsony az innovációs aktivitás a KKV-k körében.



Forrás: EIS 2006

3. ábra: A KKV-k házon belüli és szervezeti innovációs tevékenysége az EU-ban
Forrás: NKTH, 2007

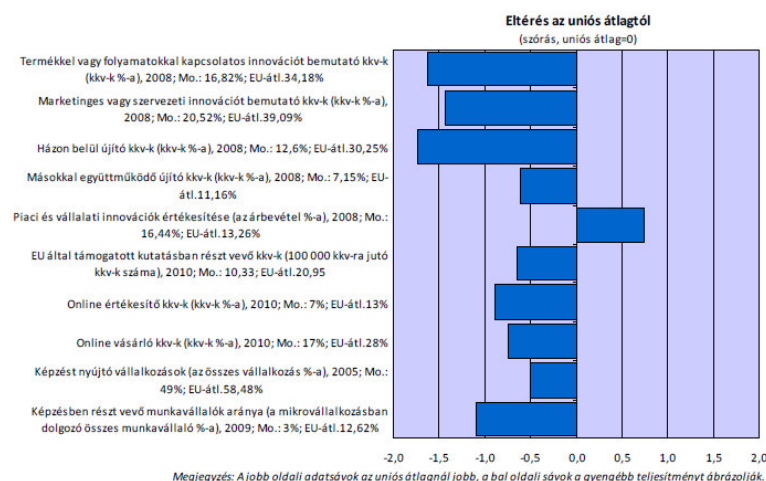
Chikán et al. (2010) kutatása szerint az innovációs aktivitás romlott az elmúlt években készült felmérések eredményei alapján és csökkent az újdonságokat bevezető cégek aránya. Az OECD (2010) felmérésének eredményei is jól illusztrálják, hogy a hazai KKV szektor innovációs teljesítménye messze elmarad a nagyvállalatokétól. A 4. ábrán az is megfigyelhető, hogy szinte minden egyes innovációs területen a kis- és középvállalkozások aránya alig éri el a 10%-ot.



4. ábra: Kkv-k és nagyvállalatok innovációs teljesítménye 2004-2006 között

Forrás: OECD, 2010

Az Európai Bizottság 2010-es felmérésében is szerepel, hogy Magyarország jelentős lemaradásban van az európai átlaghoz képest is, különösen az innováció, a vállalkozói szellem és a nemzetköziesedés tekintetében. A KKV-k innovációs képességeit mérő tíz mutatószám közül hazánk kilenc mutatószám esetében jelentősen rosszabb értékek jellemzik az uniós átlaghoz képest, sőt az esetek többségében Magyarország 50%- kal vagy akár többel is elmarad az uniós átlagtól. A legnagyobb eltérés a vállalkozáson belül fejlesztő KKV-k arányát mérő mutató esetében jelentkezett, hiszen hazánkban ez kevesebb, mint 13%, míg az Európai Unió országainak átlaga 30% feletti. (EC, Enterprise and Industry, 2011, p. 10)



5. ábra: Készségek és innováció a magyar kis- és középvállalkozások körében
Forrás: EC, Enterprise and Industry, 2011, p. 10

Az országok rangsorában jelenleg Hollandiához és Norvégiához közel, a 11. helyen állunk az időorientáció index értéke alapján, azonban csak a KKV vezetők eredményei alapján már Franciaországhoz közel, a 17. helyen állnánk, míg a felsővezetők eredményei alapján a 25. helyre kerülnénk Portugália és Új-Zéland mellé.

Következtetések

A mikro-, kis- és középvállalkozásokat vizsgáló kutatásunk első fázisában arra kerestük a választ, hogy vajon a vállalkozókat mennyire befolyásolja szociokulturális háttérük és mennyiben különbözik gondolkodás módjuk és értékrendszerük a nagyvállalati menedzserektől, valamint a magyar lakosságtól. A kutatáshoz Hofstede (1980, 2008) módszertanát alkalmaztuk, és az eredeti, sztenderdizált Hofstede kulturális skála került lekérdezésre. Az eredmények alapján elvetettük a H0 hipotézist, miszerint nincs jelentős különbség a KKV vezetők és a felsővezetők, ill. a magyar lakosság felfogása és értékei között. A kutatás rámutatott arra, hogy a vállalkozók egyfajta sajátos szubkulturát alkotnak a

társadalmon belül, hiszen az kulturális dimenziók indexeinek többsége szignifikáns eltérések mutatkoztak.

A magyar lakosság és a felsővezetők indexértékeivel való összehasonlítás során a legnagyobb eltérések viszonyítva a hatalmi távolság, individualizmus és maszkulinitás index értékében figyelhetőek meg. A magyar KKV vezetőkről elmondható, hogy a magyar lakossághoz képest kevésbé fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását és inkább partneri viszony kialakítására törekednek a beosztottaikkal. A nagyobb szabadság és egyenlőség hirdetése a vállalkozásalapítási motivációkkal is összefügg, ahol a nagyobb önállóság és szabadság a harmadik helyen áll hazánkban. (MVKA, 2004) A maszkulinitás index esetében érdekesség, hogy míg a magyar társadalom esetében a nőies értékek a dominánsak, addig a vállalkozók életében a férfias értékek pl. a versenyszellem, a teljesítmény, az anyagi siker, és az előremenetel kapnak nagyobb hangsúlyt. Az eredményeink igazolták Csire et al. (2012) és Luksander et al. (2012) megállapításait, akik a Schwartz értékeszttel vizsgálták az európai és magyar vállalkozókat. Az individualizmus index esetében viszont az figyelhető meg, hogy míg számos szakirodalom (pl. Hisrich és Peters, 1991; Vecsenyi, 2003 Schumpeter, 1980) többnyire individualista értékeket társít a vállalkozókhöz, addig a magyar mikro-, kis-, és középvállalkozók esetében a kollektivisták értékek vannak előtérben. Ez részben azzal is magyarázható, hogy a magyar vállalkozói kapcsolatokat döntő mértékben meghatározzák a személyes kapcsolatok, ami a magyar vállalkozói szféra egyik sajátosságának tekinthető (Mike és Müller, 2011). A hagyományos vállalkozói karaktertől a magyar KKV vezetők abban is eltérést mutattak, hogy sokkal inkább kerülnek a bizonytalanságot, mint a két vizsgált csoport. Hazánkban a vállalkozók nem szívesen vállalnak kockázatot, nem szeretik az ismeretlen, váratlan helyzeteket. Ez abból is adódik, hogy Magyarországon még mindig sokan kényszervállalkozók, akiknek a vállalkozásból származó bevétel az egyetlen jövedelemforrás, ráadásul teljes vagyonukkal felelnek érte. Számukra a stabilitás a legfontosabb és kevésbé ambíciózusak a növekedéssel és terjeszkedéssel kapcsolatban.

Az újdonságok felé is kevésbé nyitottak a mikro-, kis és középvállalkozások vezetői és a megszokott, bevett gyakorlatokat preferálják, ami összefügg a magyar KKV szektorra jellemző alacsony innovációs tevékenységgel is, ami számos tanulmány szerint (EC, Enterprise and Industry, 2011; Chikán et al., 2010; OECD, 2010; NKTH, 2007) a magyar vállalkozások egyik leggyengébb pontja.

Hivatkozásjegyzék

Bhola, R. – Verheul, I. – Thurik, R. – Grilo, I. (2006): Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs, Erasmus School of Economics (ESE), <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H200610.pdf>, Letöltve: 2012. június 8.

Chikán, A. – Czakó, E. – Zoltayné, P. Z. (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdíves felmérés eredményeiről. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet. pp. 9-16., <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, Letöltve: 2012. július 8.

Csite, A. – Luksander, A. – Mike, K. (2012): Az európai vállalkozó karaktere, Vezetéstudomány, Vol. 43., No.1. Különszám, pp. 4-13

EC - Enterprise and Industry (2011): Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA) tájékoztató – Magyarország 2010/2011, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/hungary_hu.pdf,
Letöltve: 2012.július 20.

Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization (2008): Entrepreneurship Survey of the EU25 – Hungary, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/static2008/hungary_static_en.pdf,
letöltve: 2012.június 5.

Gilmore, A. – Carson, D. – Grant, K. (2001): SME marketing in practice, Marketing Intelligence & Planning 19/1 pp. 6-11

Hisrich, R.D. – Peters, M.P. (1991): Vállalkozás - Új vállalkozás indítása, fejlesztése és működtetése, Akadémiai Kiadó, Budapest

Dr. Hofmeister, Á.- Neulinger Á. - Kainzbauer, A. - Brück, F. (2005): Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok. Vezetéstudomány Vol. 36, No. 2, pp. 2-15.

Dr. Hofmeister, Á. - Neumann-Bódi, E. – Kopp, M. (2008): Kulturális értékek vizsgálata a magyar társadalomban Hofstede kulturális dimenziói alapján, In: Kopp Mária (szerk): Magyar lelkiállapot 2008. Semmelweis Kiadó, Budapest. pp. 365-373.

Hofstede, G. (1980): Culture and Organizations, International Studies of Management & Organization. Winter80/81, Vol. 10, Iss. 4, pp. 15-41.

Hofstede, G. (1984): Cultural Dimensions In Management And Planning, Asia Pacific Journal of Management; Jan1984, Vol. 1, Iss. 2, pp. 81-99

Hofstede, G. – Bond, M. H. (1984): Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 15 No. 4 417-433

Hofstede, G. - Bond, M. H. (1988): The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. Organizational Dynamics. Spring88, Vol. 16 Issue 4, p5-21. 17p. 2 Black and White Photographs, 3 Charts.

Hofstede, G. (1993): Cultural constraints in management theories, Academy of Management Executive, Vol. 7, No. 1, pp. 81-94

Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2008): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere: [Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben], VHE Kiadó, Pécs

Jones, M. (2007): Hofstede – Culturally questionable?, Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 June, 2007., <http://ro.uow.edu.au/commpapers/370/>, Letöltve: 2012.június 30.

KSH [Központi Statisztikai Hivatal] (2006): A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf>, Letöltve: 2012.június 23.

KSH [Központi Statisztikai Hivatal] (2011): A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban, 2011. szeptember, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv.pdf> Letöltve: 2012.június 23.

Lengyel, Gy. (2010): Entrepreneurial Inclination and Entrepreneurship in Hungary and in Europe, http://konyv.uni-corvinus.hu/cneucoop_fullpapers/s5/gyorgylengyel.pdf, Letöltve: 2012. június 5.

Luczak, Ch. - Mohan-Neill, S. (2009): A theoretical framework for service smes based on culture, market orientation and network benefits, *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, Vol. 14, No. 2, pp. 15-19., Allied Academies International Conference, Las Vegas, 2009

Luksander, A. – Mike, K – Csité, A. (2012): Maguk urai – a magyar vállalkozó lelkialkata* - A magyarországi kisvállalkozók értékvilágának néhány jellemzője, TM 67. sz. műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, http://edok.lib.uni-corvinus.hu/424/1/TM67_Luksander_Mike_Csite.pdf, Letöltve: 2012. július 2.

Matsuno, K. – Mentzer, J.T. – Ozsomer, A. (2002): The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 3, pp. 18-32

McSweeney, B. (2002): Hofstede's 'Model of National Cultural Differences and Consequences: A Triumph of Faith - A Failure of Analysis', *Human Relations*, Vol. 55 No. 1, pp. 89-118

Mike, K. – Müller, M. (2011). A vállalkozások kapcsolatai, bizalmi infrastruktúrája Magyarországon. Kutatási jelentés. Hétfa Intézet., <http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2011/11/tamop2.pdf>, Letöltve: 2012.július 12.

MVKA [Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány] (2004): Az önfoglalkoztatás fontosabb kategóriái, társadalmi és gazdasági szerepe in: KSH [Központi Statisztikai Hivatal] (2006): A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf>, Letöltve: 2012.június 10.

Némethné, P. K. (2010): Hol szökellnek a magyar gazellák? A dinamikusan növekvő kis- és középvállalatok néhány jellemzője, *Vezetéstudomány*, Vol. 41. No. 4. pp. 32-44.

NKTH [Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal] (2007): A magyar nemzeti innovációs rendszer, Háttér tanulmány az OECD 2007/2008 évi innovációs országjelentése számára, www.nih.gov.hu/nemzetkozi-tevekenyseg/oecd.../magyar-nemzet, Letöltve: 2012.július 28.

Noseleit, F. (2009): The Entrepreneurial Culture: Guiding Principles of the Self-Employed. in: Freytag, A. - Thurik, A. R. (szerk.): Entrepreneurship and Culture. Springer. p. 41-54.

OECD (2010): SMEs, Entrepreneurship and Innovation – Hungary, http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation/hungary_9789264080355-17-en, Letöltve: 2012.június 26.

Olie, R. (1995): The 'Culture' Factor in Personnel and Organization Policies, International Human Resource Management: An integrated approach. A. Harzing and V. R. J. London, Sage Publications: pp. 124-143.

Pagell, M. - Latz, J.P. - Sheu, C. (2005): The importance of national culture in operations management research, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 25, No. 4, pp. 371-394.

Robinson, P.B. - Stimpson, D.V. - Huefner, J.C. - Hunt, H.K. (1991): An attitude approach to the prediction of entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 15 No. 4, pp. 13-31.

Roóz, J. (2011): SME: The Hungarian Experience: Situation and Development in Hungary, Chinese Business Review. Sep2011, Vol. 10, Iss. 9, pp. 1537-1506.

Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete: Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Sommer, L. – Haug, M. (2009): The Impact of Origin on Entrepreneurial Identity, Attitudes and International Entrepreneurial Behavior in SME, 9th Global Conference on Business & Economics, October 16-17, 2009, Cambridge University, UK

Søndergaard, M. (1994): Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications, Organization Studies Vol. 15, No. 3, pp. 447- 456

Storey, D.J. (1994): Understanding the Small Business Sector, London: Routledge.

Szabó, A. (2010): Kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon, Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, http://www.vallalkozastan.hu/data/pagecontent/0/ERENET/kkvhelyzete_szabo.pdf, Letöltve: 2012. Július 12.

Szerb, L. (2010): A magyar mikro-, kis és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata, Vezetéstudomány, Vol. 41, No. 12, pp. 20-35.

Szerb L. – Szirmai O. (2009): A mikro- kis- és középvállalkozások helyzete és növekedési feltételei. NFGM, tanulmány. http://palyazatibroker.hu/downloads/bce_kkvnov.pdf, Letöltve: 2012. július 7.

Tóth, T. (2009): Nemzetközi marketing, Akadémia Kiadó, Budapest

Triandis, H.C. (1982): Review of Culture's Consequence: International Differences in Work Related Values, Human Organization, Vol. 41, No. 1, pp. 86–90.

Uhlaner, L.M. - Thurik, A.R. (2007): Post-materialism: a cultural factor influencing total entrepreneurial activity across nations, Journal of Evolutionary Economics, Vol. 17., Iss. 2. pp. 161-185

Vecsenyi János (2003): Vállalkozás - Az ötlettől az újrakezdésig. Aula, Budapest

Vállalkozói hajlandóság

Elméleti háttér

A kutatás második fázisában a vállalkozói szellemet is vizsgáltuk. A vállalkozói szellemet – amelyet gyakran fordítanak vállalkozói hajlandóságnak is - számos nemzetközi tanulmány tárgyalta az elmúlt évtizedekben. Miller (1983, p.771) elsők között foglalkozott ezzel a területtel és definícióját gyakran idézik a témát kutatók még ma is, amely szerint a vállalkozói hajlandóság magában foglalja azt, hogy „egy vállalkozás elkötelezett a termékeihez vagy a piachoz kapcsolódó innovációs tevékenység folytatására, hajlandó kockázatot vállalni a piaci lehetőségek kihasználása érdekében, valamint a versenytársaknál proaktívabb magatartást folytat, tehát elsőként jelenik meg innovációival a piacon”

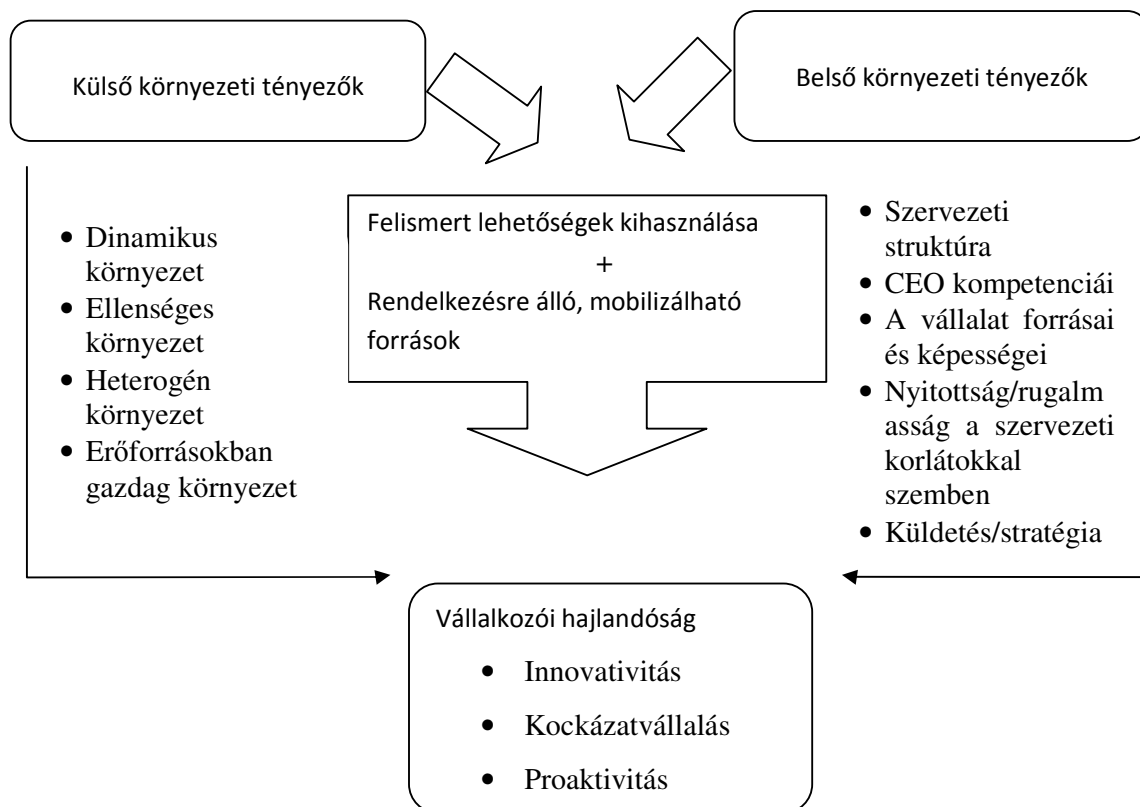
Covin és Slevin (1989 p. 77) szerint a vállalkozói szellem azt demonstrálja, hogy „a felsővezetők milyen mértékben hajlandóak üzleti kockázatot vállalni, változtatni és innovációs tevékenységet végezni annak érdekében, hogy a piacon versenyelőnyt szerezzenek, és a versenytársaikkal szemben agresszívan lépjenek fel.” Wiklund és Shepherd (2003) stratégiaalkotási folyamatként közelíti meg a vállalkozói hajlandóságot, amely a szervezet vállalkozói döntéseinek és cselekedeteinek az alapját képezi.

Lumpkin és Dess (1996 p. 136) a vállalkozást új piacra való belépésként (new entry) értelmezi, amelynek folyamatát meghatározza a vállalkozói hajlandóság. A vállalkozói hajlandóság olyan gyakorlatok, folyamatok és döntések összessége, amelyek új piacra való belépést eredményeznek. A szerzőpáros a vállalkozói hajlandóság öt dimenzióját különbözteti meg, amelyek a következők: innovativitás, kockázatkezelés, proaktivitás, autonómia és agresszív versengés. A szakirodalomban azonban több akadémikus is (pl. Covin & Slevin, 1989; Morris & Paul, 1987; Naman & Slevin, 1993) Miller (1983) alapmodelljét alkalmazzák, aki szerint a vállalkozói szellem az innovativitást, a kockázatvállalást és a proaktivitást foglalja

magában. Kutatásunkban mi is ezt az elméleti keretet használtuk kiindulási pontként a szakirodalomban való széleskörű alkalmazása, valamint nemzetközi elfogadottsága miatt.

Baker és Sinkula (2009) szerint a piacorientáció és a vállalkozói hajlandóság közötti legfontosabb különbség, hogy a vállalkozói hajlandóság esetében az új piaci lehetőségek kiaknázása élvez prioritást, míg a piacorientáció a fogyasztói igények kielégítését helyezi előtérbe.

Wiklund (1998) szerint a kisvállalkozások esetében a vezetők stratégiai orientációja nagy valószínűséggel megegyezik a vállalat stratégiai orientációjával, amelynek egyik indikátora a vállalkozói hajlandóság. Aloulou és Fayolle (2005) azt is vizsgálta, hogy kisvállalati kontextusban mely tényezők határozzák meg a vállalkozói szellemet, amelyet a 6. ábra szemléltet.



6. ábra: A vállalkozói hajlandóságot befolyásoló tényezők kisvállalkozások esetében

Forrás: Aloulou és Fayolle, 2005 p. 32 (Saját fordítás)

Gauzente and Kalika (1999 p. 5 idézi: Aloulou & Fayolle, 2005 p. 38) szerint a piaci orientációval rendelkező kisvállalkozások innovatívabbak, míg az érintetti vagy technológiai szemléletet követő vállalatok proaktívabb magatartás folytatnak, mint a versenytársaik. A vállalkozói szellemmel rendelkező kisvállalkozások azonban képesek a külső és a belső környezetet is figyelembe vevő stratégiai orientációt kialakítani.

A vállalkozói hajlandóság dimenziói

Innovativitás

Az innováció elméleti alapjait Schumpeter (1934) rakta le, aki szerint vállalkozói innovációnak tekinthető egy új termék vagy termelési eljárás bevezetése, egy új piac vagy új beszerzési forrás feltárása, valamint új ipari szervezet létrehozása. Kimberly (1981) megközelítése szerint az innovativitás egy vállalat alapvető hajlandóságát fejezi ki arra vonatkozóan, hogy mennyire képes a bevált gyakorlatoktól és technológiáktól elrugaszkodni és újakkal kísérletezni. Az innovativitást a klasszikus menedzsmentirodalomban a vállalkozói lét alapjának tekintik (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985; Vecsenyi, 2003)

Baker és Sinkula (2009) szerint azok az innovációs tevékenységek, amelyek csupán a versenytársak követésére, másolására irányul, vagy a napi rutin részének tekinthető, azok nem köthetők a vállalkozói hajlandósághoz, hiszen az elmélet azt feltételezi, hogy proaktív módon, a piaci lehetőségeket megragadva, elsőként jelenünk meg a piacon az újdonságokkal.

Kockázatvállalás

Miller és Friesen (1978 p. 923) a kockázatot úgy definiálja, hogy „annak a mértéke, hogy a menedzserek mennyire hajlandóak olyan elkötelezettségeket vállalni, amelyek egyrészt jelentős és kockázatos források bevonását igénylik, másrészt pedig magukban hordozzák a költséges elbukás lehetőségét is. Sexton és Bowman (1985 in: W.H. Stewart et al., 1998, p. 194) szerint a kockázatvállalási hajlandóság az egyén pozitív hozzáállása olyan döntések meghozásához, amelyek esetében kockázatot kell vállalnia. Gasse (1982) a vállalkozáshoz kapcsolódóan megkülönböztet személyes, társadalmi és pszichológiai kockázatot, amelyek közös vonása, hogy mindegyik kockázattípus magában hordozza a bizonytalanságot (Lumpkin & Des, 1996)

A szakirodalomban máig is vita tárgyát képezi, hogy a vállalkozók nagyobb kockázathajlandósággal rendelkeznek-e, mint a menedzserek vagy akár az átlag lakosság. Több akadémikus is arra a következtetésre jutott, hogy a vállalkozók általában nagyobb kockázatot vállalnak (Broehl 1978; Liles 1974; Carland et al. 1995) de vannak olyan kutatók is, akik cáfolják ezt az állítást (Brockhaus 1976; Brockhaus & Nord 1979, Litzinger 1965; Masters & Meier 1988). Ennek ellenére a vállalkozói hajlam definíciójának egyik pillérét a kockázatvállalási hajlandóság alkotja, valamint a menedzsmentirodalom számos neves

kutatója is a klasszikus vállalkozó karakteréhez sorolja a kockázatvállalási szellemet. (pl. Schumpeter, 1934; Hoy & Carland, 1983; Vecsenyi, 2003)

Carland et al. (1984) szerint a vállalkozók elsősorban azért hajlandóak nagyobb kockázatot vállalni, mert számukra prioritást élvez a vállalkozás nyereségessége és növekedése, és ennek érdekében nem riadnak meg új utak meghódításától sem. Lumpkin és Des (1996 p. 145) korábbi kutatások eredménye alapján a következő tényezőket találták meghatározónak a kockázatvállalási hajlandóság esetében: 1) a kockázat hogyan van megfogalmazva, definiálva (Kahneman & Tversky, 1979); 2) múltbéli kockázatos döntések eredményei (Thaler & Johnson, 1990); 3) kockázatos körülmények közötti teljesítés képessége (Slovic, Fischhoff, & Lichtenstein, 1980).

Proaktivitás

Faragó (2008 idézi Hortoványi, 2011, p. 14) szerint „a proaktív magatartás a környezeti változásokra adott, jövőbeni igényeknek elébe menő választ, az anticipált trendekre alapozó magatartást és a versenytársakat megelőző újítások bevezetését foglalja magába.

A proaktivitás két fő jellemzője (Aloulou & Fayolle, 2005; Lumpkin & Dess, 1997):

(1) agresszív verseny folytatása a versenytársakkal a minél jobb piaci pozíció elérése érdekében

(2) szervezeti szintű törekvés a kedvező üzleti lehetőségek kiaknázására.

A proaktív magatartás előfeltétele azonban a piaci környezet folyamatos és szisztematikus figyelemmel követése, hiszen ez teszi lehetővé, hogy minél gyorsabban reagáljunk a piac változásaira (Slevin & Covin, 1995).

Vállalkozói hajlandóság, az üzleti teljesítmény és a piacorientáció kapcsolata

Az akadémikusokat évek óta foglalkoztatja a vállalkozói hajlandóság és a vállalkozások üzleti teljesítményének kapcsolata is. Számos kutatás zárult azzal az eredménnyel, hogy a magas vállalkozói hajlandósággal rendelkező vállalatok sokkal jobban teljesítenek a piacon (pl. Covin & Slevin, 1986; Lee et al., 2001; Wiklund & Shepherd, 2003). Azonban más kutatók csak gyenge korrelációt állapítottak meg (pl. Lumpkin & Dess, 2001; Zahra, 1991), illetve olyan tanulmányok is születtek, amelyek nem tudtak szignifikáns kapcsolatot azonosítani a vállalkozói hajlandóság és üzleti teljesítmény között (pl. Covin et al., 1994; George, Wood, & Khan, 2001).

Rauch et al. (2009 p. 778) viszont átfogó szakirodalmi áttekintést végzett a témában, amely során 51 kutatás eredményét elemezték, és arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozói

hajlandóság és az üzleti teljesítmény között pozitív kapcsolat fedezhető fel, tehát a vállalatok profitálni tudnak abból, ha magas vállalkozói hajlandósággal rendelkeznek. Továbbá arra is rámutattak a szerzők, hogy az egyes dimenziók (innovativitás, kockázatvállalás, proaktivitás) szinte azonos fontosságú szerepet játszanak az üzleti teljesítmény magyarázásában, hiszen a dimenziók közötti eltérések statisztikailag nem bizonyultak szignifikánsnak.

Covin and Slevin (1989) szerint a vállalkozói hajlandóság üzleti teljesítményre gyakorolt pozitív hatása azonban jobban érvényesül turbulens piaci körülmények között, amelyre a dinamizmus és a komplexitás jellemző.

Madsen (2007) Norvégiában végzett longitudinális kutatása azt is kimutatta, hogy a vállalkozói hajlandóság hosszú távon is kifizetődő, hiszen azok a vállalatok, amelyek az évek során egyre nagyobb vállalkozói hajlandóságot mutattak, azoknak a pénzügyi teljesítménye is növekedett.

Hakala (2011 p. 202) pedig korábbi szerzők munkájára alapozva úgy véli, hogy a vállalkozói hajlandóság közvetett módon is pozitív hatást gyakorol az üzleti teljesítményre az információkihasználtság (Keh et al., 2007), a tanulási hajlandóság (Wang, 2008) és piacorientált viselkedés által (Zahra, 2008).

A kutatások többsége korrelációt mutatott ki a vállalkozói hajlandóság és a piacorientáció között is. (Becherer & Maurer, 1997; Hult & Ketchen 2001; Slater & Narver 1998)

Az akadémikusok szerint (Covin & Miles 1999; Slater & Narver 1995) a két stratégiai orientáció közös pontja, hogy mindkettő nagy hangsúlyt fektet a tanulásra. A szervezeti tanulás pedig szoros kapcsolatban áll az üzleti teljesítménnyel, hiszen Day (1994) szerint azok a vállalatok, amelyek hatékonyabban képesek tanulni, mint a versenytársak, azok gyorsabban tudnak fejlődni. Ezáltal pedig sikeresebbek lesznek a termékeik, nagyobb piaci részesedést és versenyelőnyt tudnak elérni és nyereségesebbé válik a vállalkozás. A piacorientáció pedig – ahogyan korábbi fejezetekben bemutattuk – pozitív hatással van a vállalatok nyereségességére (Baker & Sinkula 2002, 1999; Hult & Ketchen 2001; Slater & Narver 1998) és ez a pozitív hatás a kis és középvállalkozások esetében is érvényesül (Pelham 2000; Pelham and Wilson 1996)

Matsuno és szerzőtársai (2002) is kutatták, hogy a piacorientáció és a vállalkozói szellem milyen hatással van a vállalkozások üzleti teljesítményére. A vállalkozói szellemet úgy értelmezik, hogy „egy szervezet hajlandósága arra vonatkozóan, hogy elfogadja a vállalkozói folyamatokat, gyakorlatokat és döntéshozatali metódusokat, amelyeket az újszerűség, kockázatvállalás és proaktivitás jellemez.” (Matsuno et al. 2002, p. 19) A piacorientáció meghatározása során pedig Jaworski és Kohli (1993) definícióját veszik kiindulási alapul, miszerint a piacorientáció olyan magatartásminták és folyamatok összessége, amely a külső környezet folyamatos értékeléséhez kapcsolódik. Tanulmányuk alapját képező modell szerint a vállalkozói szellem nem csak direkt módon befolyásolja a piacorientációt és üzleti teljesítményt, hanem a szervezeti felépítés (formalizáltság és centralizáció mértéke, szervezeti egységek elkülönülése) által is, amelyet jelentősen meghatároz a vállalkozói hajlam. A kutatás

során arra a következtetésre jutottak, hogy a piacorientációhoz megfelelő vállalkozói szellemnek kell társulnia ahhoz, hogy a cég üzleti teljesítménye javuljon. A vállalkozói hajlandóság azonban direkt módon nem mutatott pozitív hatást a ROI mutatószámra. Hasonló eredményre jutott korábban Slater és Narver (1998) is, akik szintén nem tudták kimutatni a vállalkozói hajlandóság közvetlen hatását a vállalat nyereségességére. Baker és Sinkula (2009) szerint ez azzal is magyarázható, hogy a vállalkozói szellem szorosabb kapcsolatban áll az innovációval, ami szintén meghatározza egy vállalat sikerességét, de piacorientáció nélkül a siker nem garantált. A szerzőpáros kisvállalati környezetben vizsgálta a vállalkozói hajlandóság és a piacorientáció kapcsolatát és arra a következtetésre jutottak, hogy a két stratégiai orientáció kiegészíti egymást, tehát a vállalkozói hajlandóság pozitív hatásai csak erős piacorientáció mellett tudnak érvényesülni. A piacorientáció hiánya olyan termékeket és szolgáltatásokat eredményezhetnek, amelyek újszerűek, azonban nem felelnek meg a fogyasztók igényeinek. (Baker és Sinkula, 2009 p. 457)

Módszertan és minta

A kérdőívünkben a Matsuno, Mentzner és Özsoymer (2002) által is alkalmazott vállalkozói szellemet mérő skála szerepelt, módosítások nélkül, az összes állítás meghagyásával. A szerzők korábbi kutatások eredményre támaszkodva (pl. Miller, 1993; Covin & Slevin 1989; Morris & Paul 1987; Naman & Slevin 1993), kisebb módosítással 9 helyett 7 állításból álló skálát alkalmaztak a vállalkozói hajlandóság mérésére.

Korábban más kutatók is alkalmaztak módosított, az eredetihez képest kevesebb állításból álló skálát a vállalkozói szellem mérésére (pl. Zahra és Garvis, 2000; Hult, Hurley és Knight, 2004; Anderson, Covin, és Slevin, 2009), és ez nem rontotta a skála megbízhatóságát. Rauch et al. (2009) 51 tanulmányt feldolgozó kutatásából is kiderült, hogy az eredmények érvényességét nem befolyásolja, ha az eredeti 9 állításból álló skála helyett a módosított, 6 vagy 7 elemű skálát alkalmazzák a kutatók. Covin és Slevin (1989) szemantikus differenciál skálát alkalmazott, azonban Matsuno és szerzőtársaihoz (2002), valamint más akadémikusokhoz hasonlóan mi is az 5-fokú Likert skála alkalmazása mellett döntöttünk.

A skálát többnyire Észak-Amerikában tesztelték, azonban Kreiser et al. (2002) kis és középvállalkozásokat vizsgáló kutatása szerint a skála megfelelő megbízhatósággal alkalmazható Ausztráliában, Finnországban, Mexikóban, Hollandiában, Norvégiában és Svédországban is.

A mintában 200 magyar mikro, kis és középvállalkozás szerepelt, a kérdőívet telefonos interjú keretében a vállalkozások vezetői körében kérdeztük le. A mintát előre meghatározott kvóta szerint az alábbiak szerint alakítottuk: 30 db mikro-, 70 db kis- és 100 db közepes vállalat került be, Kelet-, Közép- és Nyugat-Magyarországról egyaránt (70-50-80 arányban). A felmérés eredményesnek bizonyult, hiszen a telefonos megkeresés során minden válaszadó minden kérdésre értékelhető választ adott. Az eredményeket az SPSS adatelemző szoftver segítségével dolgoztuk fel.

Eredmények

A vállalkozói szellem esetében is elvégeztük a faktorelemzést, amelynek eredménye szinte teljesen egybeesik az eredeti Matsuno et al. tanulmány eredményeivel, amennyiben a kettős kimenetelű 33-as kérdést az első faktorba soroljuk. Így az első faktor (2-es számú) az innovativitás fokát adja meg, a második (1-es számú) a kockázatvállalást, a harmadik pedig a proaktivitást.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
IV_31	-,026	,799	,126
IV_32	,030	,684	,222
IV_33	,500	,505	-,137
IV_34	,841	,110	,010
IV_35	,819	-,101	-,032
IV_36	,002	,233	,738
IV_37	-,066	,042	,858

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

3. táblázat: 3-as komponensű faktorelemzés eredményei

Azonban a megbízhatósági mutatókat vizsgálva, az eredmények azonban nem ilyen pozitívak. A Cronbach's Alfa a teljes skálát vizsgálva 0,534, valamint a részkálák esetében is az elfogadható tartományon kívül esik. (Isd. táblázat) Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a skála nem tekinthető teljes mértékben megbízhatónak.

	Cronbach's Alfa	Állítások száma
Teljes skála	0,534	7
Innovativitás	0,492	2
Kockázatvállalás	0,603	3
Proaktivitás	0,516	2

4. táblázat: A skála és a részkálák megbízhatósági mutatói

Kísérletet tettünk a Cronbach Alfa mutató javítására azért, hogy a 33-as kérdést elhagytunk egyrészt a bizonytalan faktor-komponens miatt, másrészt a kérdés megfogalmazása is problémás lehet, mivel túlságosan direkt módon szerepel benne a kockázat-kerülés, amely negatív konnotációkat hordozhat, emiatt nehezen felvállalható.

A faktorelemzés ebben az esetben ugyanolyan egyértelműen alakul, mint korábban. Sőt határozottabbak a komponens mutatók, és nincs megosztó állítás. Azonban a Cronbach Alfa mutatók nem mutatnak egyértelmű javulást a 33-as kérdés elhagyásával sem.

	Cronbach's Alfa	Változás iránya a Cronbach Alfa mutatóban a 33-as állítás elhagyásával	Állítások száma
Teljes skála	0,480	romlott a CA	7
Kockázatvállalás	0,633	javult a CA	2

5. táblázat: A megbízhatósági mutató a 33-as tétel elhagyása után

A Cronbach Alfa mutató alacsony értéke meglepő, hiszen az eredeti skálát – amelyet korábban számos nemzetközi tanulmány alkalmazott - fordítottuk le magyarra és változtatás nélkül építettük be a kérdőívünkbe. Emiatt fontosnak tartottuk az eltérés lehetséges okait közelebbről megvizsgálni.

A két skála megbízhatóságának eltérését adhatják módszertani, valamint tartalmi okok. Matsuno et al. (2002) véletlenszerűen választott ki 1300 céget, amelyeknek postai úton küldték ki a kérdőívet, a válaszadási arány pedig 38,76% volt, ami 364 válaszadót jelentett. Jelen kutatásban viszont telefonos megkérdezés történt, azonban úgy véljük, hogy a megkérdezés módja nem befolyásolja jelentős mértékben az eredményeket. Valószínűleg a minta összetételében jelentkező különbségek sokkal szignifikánsabban hatnak az eredményekre. Az eredeti kutatásban marketing felsővezetőket kérdeztek meg, és nem alkalmaztak kikötést a vállalat méretére vonatkozóan. A kutatásunkban azonban célzottan a mikro-, kis- és középvállalkozások vezetőit – az esetek többségében tulajdonosait – kerestük meg, akik számára valószínűleg nehezebben értelmezhetőek a kérdések, nem rendelkeznek olyan gazdasági szókincsel, mint a marketingvezetők.

Az állítások fordítása is okozhatott értelmezési nehézségeket, hiszen néhány angol kifejezésnek nincs pontos magyar megfelelője. Slevin és Terjesen (2011) szerint a vállalkozói hajlandóság skála más nyelvre való megfelelő fordítása kritikus fontosságú a skála sikeres alkalmazásához, hiszen néhány angol kifejezésnek nincs idegen nyelvű megfelelője, vagy esetleg az adott nyelv több kifejezést használ az angol szóra, ami szignifikánsan befolyásolhatja az állítások értelmezését. Ezt azonban az állítások visszafordításával

igyekeztünk kiküszöbölni, valamint a megkérdések előtt tartottunk próbakérdést öt céggel. A próbakérdés eredményei alapján alkalmaztunk néhány változtatást, de ennek ellenére előfordulhat, hogy néhány állítás nem volt egyértelmű, ill. olyan rejtett konnotációkat tartalmazott, ami a próbakérdés során nem derült ki.

A kultúra hatása a vállalkozói hajlandóságra

Az előzőekben bemutattuk, hogy nem beszélhetünk jelentős módszertani eltérésekről, így a skála relatíve alacsony megbízhatósága nagy valószínűséggel a magyar vállalkozói kultúrának és a magyar vállalkozók sajátos jellemének tudható be, és emiatt az Észak-Amerikában kifejlesztett és tesztelt skála magyar viszonylatban nem alkalmazható megfelelő megbízhatósággal. Korábbi tanulmányok is felvetették (pl. Knight, 1997; Thomas & Mueller, 2000) hogy a kultúra minden bizonnyal befolyásolja a vállalkozói hajlandóság fogalmának és dimenzióinak értelmezését, hiszen az egyes kultúrák eltérő értékorientációval rendelkeznek és emiatt az egyes dimenziókat nem minden kultúra ítéli meg feltétlenül pozitívnak. Rauch et al. (2009) is úgy véli, hogy a kultúra jelentősen befolyásolja a skála alkalmazhatóságát, a kutatásuk eredményeinek elemzése során azonban nem találtak szignifikáns eltérést az eredmények kontinensek szerinti bontásában, ami véleményük szerint részben azzal is magyarázható, hogy nemcsak a kontinensek közötti eredmények szórása volt nagy (0,261 és 0,429 közötti), hanem a belső szórás is.

The Global Entrepreneurship Monitor tanulmányában több mint 50 országot vizsgáltak és az eredmények azt igazolták, hogy az egyes országokban eltérő a vállalkozói kultúra és a vállalkozói tevékenység, valamint a vállalkozói lét megítélése sem mindenhol egyformán kedvező, erre a tanulmány Magyarországot és Japánt hozza negatív példaként (Bosma & Levie, 2010 in: Slevin & Terjesen, 2011).

Miller (1983) tanulmánya szerint a vállalkozói hajlandóság egyes dimenziói erősen együttmozognak, azonban feltehetően ez nem minden kultúra esetében bizonyul igaznak, ezért Slevin és Terjesen (2011) szerint érdemes lenne kultúra specifikusan újragondolni és újrafogalmazni a vállalkozói hajlandóságot és annak mérését szolgáló skálát.

Kreiser et al. (2010) vizsgálták a Hofstede dimenziók és a kockázatvállalás és proaktivitás közötti kapcsolatot, amelybe hat ország 1048 db kis és középvállalkozását vonták be. A kutatás szerint a nemzeti kultúra jelentősen befolyásolja, hogy egy vállalat milyen mértékben hajlandó kockázatot vállalni és proaktívan viselkedni. Azokban a kultúrákban, amelyeket magas hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés jellemez, a vállalkozások kevesebb kockázatot mernek vállalni és kevésbé proaktívak. Továbbá az individualista társadalmakban tevékenykedő vállalatokat a tanulmány szerint alacsonyabb proaktivitás jellemez. Érdekeség, hogy a tanulmány nem talált összefüggést az individualizmus és a maskulinitás index, valamint a kockázatvállalási hajlandóság között.

Mueller és Thomas (2001) pedig a kultúra innovativitásra gyakorolt hatását vizsgálta a Hofstede dimenziók segítségével. A szerzőpáros szerint a vállalkozói hajlandóság eltérő lehet

különböző kultúrák esetében, azonban a kulturális dimenziók és az innováció között nem találtak szignifikáns kapcsolatot, ami arra enged következtetni, hogy a kultúra nem befolyásolja jelentős mértékben a vállalatok innovatív tevékenységét.

Vállalkozói hajlandóság (entrepreneurial orientation) vs. kisvállalati orientáció (small business owner orientation)

A skála alacsony megbízhatóságának másik lehetséges magyarázata, hogy a magyar vállalkozókra sokkal inkább a kisvállalati orientáció, mintsem a vállalkozói hajlandóság jellemző. Carland et al. (1984) különbséget tesz vállalkozó (entrepreneur) és kisvállalati tulajdonosok (small business owner) között, arra hivatkozva, hogy azok eltérő rövid és hosszú távú célokkal rendelkeznek. Stewart és Roth (2001) szerint sok kisvállalkozóra inkább a kisvállalati tulajdonos orientáció jellemző, és nem a vállalkozói szellem.

A szakirodalom szerint a vállalkozót elsősorban a vállalat felfuttatása, a növekedés és a nyereség vezérli (Carland, 1984; Stewart & Roth, 2001). Ezzel ellentétben a kisvállalati tulajdonos szakmai döntéseit meghatározó mértékben befolyásolják személyes céljai, tervei és motivációi, valamint érzelmileg sokkal jobban kötődik a vállalkozásához és a vállalkozói szellem helyett inkább a kisvállalati tulajdonos orientáció jellemzi (Jenkins & Johnson, 1997; Runyan et al., 2008).

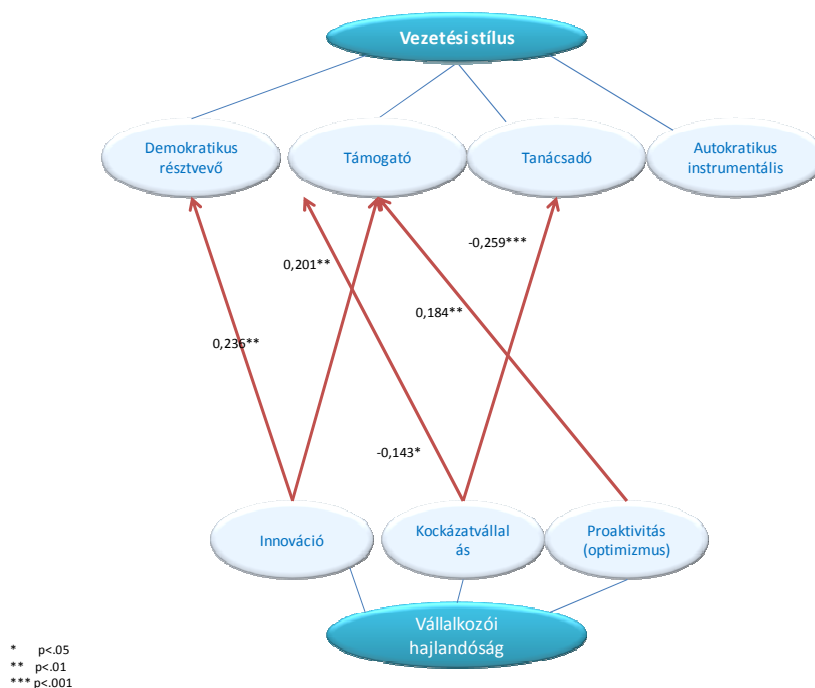
Carland et al. (1984) szerint a kisvállalati tulajdonos személyiségét és személyes céljait vetíti ki a vállalkozására, amelynek működtetését leginkább a családi megélhetés biztosítása és nagyobb szabadság kihasználása motivál. Emiatt a kisvállalati tulajdonos nem feltétlenül érdekelt innovatív tevékenység folytatásában, a vállalat növekedésében és a profit maximalizálásában, hanem egy számára elfogadható üzleti teljesítmény elérésére és fenntartására törekszik (Cooper, 1993).

Stewart et al. (1998) is vizsgálta a két vállalkozói típust, eredményeik szerint a kisvállalati tulajdonosok kevésbé hajlandók kockázatot vállalni, kevésbé innovatívak és kisebb mértékű sikerorientáltak jellemzi őket, mint a klasszikus vállalkozókat. A tanulmány is az eltérő célokkal magyarázza az eredményeket, miszerint a kisvállalati tulajdonosok személyes céljaikat tartják szem előtt a vállalkozás menedzselése során és személyes attitűdjük és személyiségük elkerülhetetlenül összemosódik a szakmai életükkel. A vállalkozókat azonban a vállalat méretének és nyereségességének növelése motivál és személyes céljaik kevésbé dominánsak a vállalat menedzselésében.

Vállalkozói hajlandóság és vezetési stílus

A vállalkozói hajlandóság és az egyes vezetési stílusok közötti kapcsolat elemzése érdekes eredménnyel zárult, hiszen sikerült néhány szignifikáns kapcsolatot azonosítanunk.

Az eredmények alapján elmondható, hogy az innovatívabb vezetőkre jobban jellemző a demokratikus vagy a támogató típusú vezetés. A kockázatvállalási hajlandóság pedig a demokratikus, valamint a konzultatív vezetési stílusokkal mutatott negatív összefüggést. A proaktivitás esetében csak egy vezetési stílussal fedeztünk fel kapcsolatot, ami azt feltételezi, hogy a proaktívabb vezetők nagyobb valószínűséggel fognak támogatói módon vezetni a vállalatot.



7. ábra: A vállalkozói hajlandóság egyes elemeinek hatása a vezetési stílusokra

Korábban kevés tanulmány vizsgálta a vezetési stílus és vállalkozói szellem vizsgálatát. Habár Politis és Politis (2009) a vezetési stílusok más tipológiáját alkalmazták, ennek ellenére érdemes említést tenni kutatásuk eredményeiről, amely szerint az emberközpontú vezetési stílusok és a vállalkozói hajlandóság dimenziói között erős, pozitív kapcsolat figyelhető meg, különösen igaz ez a proaktivitás esetében. A szerzők szerint azok a vezetők, akik a kölcsönös tisztelet, bizalom kialakítására törekzenek és odafigyelnek a beosztottak igényeire, vágyaira, azok sokkal inkább előrettekintő módon viselkednek a piacon, a piaci részesedésük megővése érdekében (Politis & Politis, 2009).

A vállalkozói hajlandóság és a leíró jellemzők vizsgálata

A vállalkozói hajlandóság dimenzióit és az egyes demográfiai jellemzők közötti összefüggéseket is megvizsgáltuk, azonban szignifikáns kapcsolatot csupán az innovativitás és kockázatvállalás dimenziók esetében tudtunk azonosítani 95%-os megbízhatóság mellett. Az innovativitás esetében a vállalkozás kora (szignifikanciaszint .000) meghatározó, tehát minél fiatalabb a vállalkozás, annál innovatívabb a vezetés.

A várakozásokkal ellentétben az ágazat nem befolyásolja szignifikánsan az innovációs készség fokát. Az eredménynek azonban az is lehet az oka, hogy a mintánkban erősen túlsúlyban vannak az olyan ágazatok (pl. építőipar, nehézipar, nyomdaipar stb.), amelyek esetében a kkv-k elsősorban kiszolgáló, követő magatartást mutatnak, s nincs innovatív szerepük. Azok az ágazatok, amelyeknél a K+F-re vélhetően többet fordítanak, ahol jellemzően a kicsik is komoly innovációs szerephez jutnak (pl. informatika) a mintánkban erősen alulreprezentáltak.

A kockázatvállalást érdekes módon az ügyfélkör típusa befolyásolja szignifikánsan. Bár az állami/önkormányzati ügyfelekkel bírók száma mindösszesen 6, így erről keveset mondhatunk. Az viszont látszik, hogy a várakozásoknak megfelelően a B2C piacon működők a legkevésbé kockázatkerülők, a B2B piacon tevékenykedő vállalkozások kockázatkerülőbbek (szignifikanciaszint: .031). Ugyanakkor az életév, a szektor vagy a vállalati méret a várakozásokkal ellentétben nem mutat szignifikáns kapcsolatot – bár relatíve tipikusan ezeknek alacsony a szignifikancia szintje. A proaktivitás esetében nem találtunk semmilyen szignifikáns kapcsolatot a leíró adatokkal.

A vállalkozói hajlandóság kvalitatív vizsgálata

A vállalkozói hajlandóság skála alacsony megbízhatóságának vizsgálata a kvalitatív kutatás részét is képezte. A fókuszcsoporthoz interjúkat során a résztvevőket arra kértük, hogy mondják el a véleményüket, a benyomásaikat az egyes állításokról. A megkérdezés során a következő, eredetileg innovativitást mérő állítás bizonyult problémásnak: *„Nálunk a vezetők szívesen támogatják az innovatív marketing stratégiát, még ha tudják is, hogy némelyikük megbukhat.”*

A résztvevők ebben az állításban nem az innovativitásra helyezték a hangsúlyt, hanem a mondat második felére, amelyben a kockázati tényező szerepel, így ez az állítás átsorolódott a kockázatvállalási faktorba. Ez igaz volt a második fókuszcsoporthoz is, pedig ekkor az állítás módosított változatát (*„Nálunk a vezetők szívesen támogatják az innovatív marketing stratégiát, még ha tudják is, hogy nem mindegyik lesz nyertes.”*) alkalmaztuk. A harmadik fókuszcsoporthoz résztvevői voltak azok, akik valóban az innovativitásra asszociáltak az állítás alapján, azonban ehhez az eredeti állítást jelentősen módosítani kellett és a kockázatot teljesen el kellett hagynunk. (*„Nálunk a vezetők szívesen támogatják az innovatív marketing stratégiát.”*)

A skála másik állítását is módosítottunk az első fókuszcsoport eredményei alapján, hiszen Így az eredeti „*A cégünkél hiszünk abban, hogy a piaci változások új, pozitív lehetőségeket teremtenek számunkra.*” állítás a következőre módosult „*A cégünkél a piaci változásokra új szeretiünk úgy tekinteni, hogy azok pozitív lehetőségeket teremtenek számunkra.*”, amely a második fókuszcsoportban már jól működött, így nem láttuk szükségét további módosításoknak. Összességében tehát elmondható, hogy a megkérdezetteknek igen erős a kockázattal szembeni ellenállása, ami befolyásolja az egyes állítások értelmezését és emiatt az eredeti skála nem alkalmazható megfelelő megbízhatósággal.

Következtetések

A kvantitatív kutatásunk során vizsgáltuk a magyar kis és középvállalkozások vállalkozói hajlandóságát. A 2011-ben végzett kutatásban 200 kkv vezető vett részt Magyarország különböző régióiból.

A kérdőívben a Matsuno et al. (2002) által használt, 7 állításból álló vállalkozói szellemet mérő skálát alkalmaztunk változtatások nélkül. A skálát korábban – kisebb változtatásokkal – számos akadémikus alkalmazta (pl. Zahra & Garvis, 2000; Morris & Paul 1987; Naman and Slevin 1993), amely nem csak Észak-Amerikában, hanem Ausztráliában és más nyugat-európai országban is megfelelő megbízhatóságonak bizonyult. (Kreiser et al., 2002) Ennek ellenére néhány tanulmány felvetette, hogy a kultúra jelentősen befolyásolhatja a skála alkalmazását és értelmezését, így nem biztos, hogy minden országban magas megbízhatósággal alkalmazható. (Knight, 1997; Thomas & Mueller, 2000, Rauch et al., 2009)

Jelen kutatás során mi is szembesültünk azzal a problémával, hogy a skála megbízhatósága az elfogadott tartományon kívül esik (Cronbach Alfa: 0,534). A módszertani eltérések nem tűntek szignifikánsnak, ami arra enged következtetni, hogy a skála validitását sokkal inkább a magyar vállalkozók sajátos gondolkodásmódja és szociokulturális háttere befolyásolja.

A skála alacsony megbízhatóságának egyik oka a kulturális tényezők lehetnek. Korábbi kutatásunkban a Hofstede dimenziókat vizsgáltuk a kkv vezetők körében, amely rávilágított arra, hogy a magyar vállalkozókat magas fokú bizonytalanságkerülés jellemez. Kreiser et al. (2010) szerint azokban a kultúrákban, amelyekre a magas bizonytalanságkerülés jellemző, a vállalkozásokat is kisebb kockázatvállalási hajlandóság jellemez és kevésbé proaktívak. Egy 2009-es európai felmérés magyar eredményei is ezt igazolják, amelyben a megkérdezettek 57%-a vallotta azt, hogy nem szívesen vállal kockázatot és 60% nem szereti azokat a helyzeteket, ahol másokkal kell versenyeznie. (Flash Eurobarometer 283, 2009) A kvalitatív kutatás is azt bizonyította, hogy a megkérdezett kkv vezetőket magas fokú ellenállás jellemzi a kockázatvállalással szemben.

Továbbá a magyar KKV szektort alacsony innovativitás is jellemzi, az újdonságok helyett a bevált, ismert gyakorlatokat részesítik előnybe (EC, Enterprise and Industry, 2011; Chikán et al., 2010; OECD, 2010). Az Európai Bizottság 2008-as kutatása szerint az EU 25 országa közül Magyarországon vannak jelen legnagyobb arányban a kényszer ún. „push” vállalkozók,

akik kifejezetten kockázatkerülőnek számítanak és sok esetben pénzügyi nehézségekkel küzdenek (Flash Eurobarometer 192, 2008). A vállalkozásalapítás motivációi közül a kényszer mellett a nagyobb jövedelem és szabadság reménye sokkal dominánsabb, mint egy jó üzleti lehetőség kihasználása (MVKA, 2004).

A szekunder és primer kutatás eredménye pedig azt feltételezi, hogy a magyar vállalkozókra valószínűleg jobban jellemző a kisvállalati tulajdonos orientáció (small business owner orientation), mint a vállalkozói hajlandóság, hiszen ezt a vállalkozótípust leginkább személyes céljai vezérlik, magán és szakmai életének határai kevésbé különülnek el, valamint személyiségét, személyes attitűdjét kivetíti a vállalkozására is. A klasszikus vállalkozóval ellentétben nem a profitmaximalizálásra törekszik, hanem saját igényeit kielégítő jólét megteremtésére és fenntartására. A korábban idézett szekunder kutatások hasonló módon írják le a magyar vállalkozókat.

Az eredmények tehát indikatív jellegűek arra vonatkozóan, hogy a magyar vállalkozókra kisvállalati orientációját érdemes lenne a későbbiekben mélyebben vizsgálni. Az eredmények azt is igazolták, hogy a magyar vállalkozói kultúra eltér a nyugati országokat jellemző vállalkozói kultúrától, amely elsősorban a magyar vállalkozók sajátos szocializálódásával, és szociokulturális hátterével magyarázható. Ez tehát azt is jelenti, hogy a nyugati országokban bevált, klasszikus vállalkozói gyakorlatok hazánkban nem feltétlenül működőképesek, ezért a sikeres működés érdekében érdemes lenne specifikus, magyar viszonylatban tesztelt gyakorlatokat kialakítani és alkalmazni.

A kutatás arra is rávilágított, hogy az innovativitás ($r=0,251$) és proaktivitás ($r=0,320$) magasabb piacorientációt eredményez ($p<.001$), azonban ez nem mutatható ki a kockázatvállalás dimenzió esetében.

Hivatkozásjegyzék

Aloulou és Fayolle, (2005): A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 13, No. 1, pp. 21-45

Baker, W. E. – Sinkula, J. M. (2002): Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box, *Journal of Market Focused Management* Vol. 5, No. 1, pp. 5–23.

Baker, E. W. – Sinkula, M. J. (2009): The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses, *Journal of Small Business Management* Vol. 47, Iss.. 4, pp. 443–464

Becherer, R. C., and J. G. Maurer (1997): The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Market Orientation of Entrepreneur-Led Firms, *Entrepreneurship: Theory and Practice* Vol. 22, No. 1, pp. 47–58.

- Brockhaus, R.H. (1976) Risk-taking propensity of entrepreneurs. *Proceedings of the Academy of Management*, pp. 457–460.
- Brockhaus, R. H. - Nord, W. R. (1979): An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: Personal characteristics vs. environmental conditions. *Proceedings of the Academy of Management*, pp. 364–368.
- Broehl, W.G. (1978): *The Village Entrepreneurs*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bosma, N.S. & Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor Executive Report*. Babson Park, MA: Babson College; Santiago, London: Global Entrepreneurship Research Association. in: Slevin, P. D. – Terjesen, A. S. (2011): *Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, Iss. 5, pp. 973-987
- Carland, J.W. - Hoy, F. - Boulton, W.R. - Carland, J.A. (1984): Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 354–359.
- Carland, J.W., III - Carland, J.W. - Carland, J.A. - Pearce, J.W. (1995): Risk-taking propensity among entrepreneurs, small business owners, and managers. *Journal of Business and Entrepreneurship* Vol. 7, No. 1, pp. 15–23.
- Chikán, A. – Czakó, E. – Zoltayné, P. Z. (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. *BCE Vállalatgazdaságtan Intézet*. pp. 9-16., <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, Letöltve: 2012. Augusztus 10.
- Covin, J.G. - Slevin, D.P. (1986): The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In: R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, & K.H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research—1986* (pp. 628–639). Wellesley, MA: Babson College.
- Covin, J. G. - Slevin, D. P. (1989): Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 75-87.
- Covin, J.G. - Slevin, D.P. - Schultz, R.L. (1994): Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 481–503.
- Covin, J. G., and P. M. Miles (1999): Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No.3, pp. 47–63.
- Covin, G. J. – Wales, J. W. (2011): The Measurement of Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, Iss. 4, pp. 677–702

Cooper, A. C. (1993): Challenges in Predicting New Firm Performance, *Journal of Business Venturing* Vol. 8, No. 3, pp. 241–253.

Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 37–52.

Drucker, P. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row: New York.

EC - Enterprise and Industry (2011): Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA) tájékoztató – Magyarország 2010/2011, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/hungary_hu.pdf,

Letöltve: 2012. Augusztus 18.

Faragó, K. (2008): Siker és kockázatvállalás a szervezetben. In: Márkus, Gy. (ed.): *Kis- és középvállalatok, mint a gazdaságélénkítés tényezői*. Általános Vállalkozási Főiskola. Budapest.

Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization (2008): Entrepreneurship Survey of the EU25 – Hungary, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/static2008/hungary_static_en.pdf,

Letöltve: 2012.július 28.

Flash Eurobarometer 283 – The Gallup Organization (2009): Entrepreneurship in the EU and beyond - A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China - Analytical report, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/fl283_en.pdf, Letöltve: 2012. augusztus 4.

George, G., - Wood, D.R., Jr. - Khan, R. (2001): Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 13, No. 3, pp. 269–285.

George, A. B. – Marino, L. (2011): The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, Iss. 5, pp. 989–1024

Hakala, H. (2011): Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, Iss. 2, pp. 199–217

Hortoványi, L. (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban - A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV szektorban, BCE Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és Stratégia Tanszék, TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005

Hoy, F., - Carland, J.W. (1983): Differentiating Between Entrepreneurs and Small Business Owners in New Venture Formation. In Hornaday J.A., Timmons J.A., and Vesper K.H. (eds.), *Frontier of Entrepreneurship Research*, 157-166. Wellesley, MA: Babson College.

- Hult, G. T., - Ketchen, D. J. (2001): Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance,” *Strategic Management Journal* Vol. 22, Iss. 9, pp. 899–906.
- Jenkins, M., and G. Johnson (1997): Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study,” *Journal of Management Studies* Vol. 34, No. 6, pp. 895–920.
- Kahneman, D. - Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, Vol. 47, Iss.2, pp. 263-291.
- Kimberly, J. R. (1981): Managerial innovation. In Nystrom, P. C. – Starbuck, W. H. (Eds.) *Handbook of organizational design*, Vol. 1, pp. 84-104. New York: Oxford University Press.
- Knight, G.A. (1997): Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, Iss. 3, pp. 213–225.
- Kreiser, P.M. - Marino, L.D. - Weaver, K.M. (2002): Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, Iss. 4, pp. 71-94
- Kreiser, P.M. - Marino, L.D. - Dickson, P. - Weaver, K.M. (2010): Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 5, pp. 959–983.
- Lee, C. - Lee, K. - Pennings, J.M. (2001): Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Iss. 6-7, 615–640.
- Liles, P.R. (1974): *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.
- Lumpkin G. T. - Dess G. G. (1996): Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of management review*, Vol.21, No. 1, pp. 135-172.
- Lumpkin, G.T. - Dess, G.G. (2001): Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, Iss. 5, pp. 429–451
- Madsen, E. L. (2007): The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 185–204
- Masters, R. - Meier, R. (1988): Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 31–35.
- Miller, D. - Friesen, P. (1978): Archetypes of strategy formulation, *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 921-933

Miller, D. (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, Vol. 29, Iss. 7, pp. 770-791.

Morris, M. H. - Paul, G. W. (1987): The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms, *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, No. 3, pp. 247-259.

Mueller, L. S. - Thomas, S. A. (2001): Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study Of Locus Of Control And Innovativeness, *Journal of Business Venturing* Vol. 16, Iss. 1, pp. 51–75

MVKA [Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány] (2004): Az önfoglalkoztatás fontosabb kategóriái, társadalmi és gazdasági szerepe in: KSH [Központi Statisztikai Hivatal] (2006): A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf>, Letöltve: 2012. Augusztus 6.

Naman, J. L. - Slevin, D. P. (1993): Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Iss. 2, pp. 137-153.

OECD (2010): SMEs, Entrepreneurship and Innovation – Hungary, http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation/hungary_9789264080355-17-en, Letöltve: 2012. Augusztus 10.

Pelham, A. M. – Wilson, D. T. (1996): A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 24, No. 1, pp. 27–43.

Pelham, Alfred M. (2000): Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms,” *Journal of Small Business Management* 38, 48–67.

Politis, J. – Politis, D. (2009): The Relationship of Mainstream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation, *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 2009*, Letöltve: EBSCO database

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*, Vol. 33, Iss. 3, pp. 761–787

Runyan, R. – Droge, C. – Swinney, J. (2008): Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance?, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 4, pp. 567–588

Schumpeter, J. (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sexton, D.L., - Bowman, N.B. (1985): The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, Iss. 1, pp. 129–140.

Slater, S. F., - Narver, J. C. (1995): Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63–74.

Slater, S. F. – Narver, J. C. (1998): The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research*, Vol. 48, Iss. 1, pp. 69–73.

Slevin, D. P. - Covin, J. G. (1995). *New Ventures and Total Competitiveness: a Conceptual Model, Empirical Results, and Case Study Examples*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Bahson College.

Slovic, P. - Fischhoff, B. - Lichtenstein, S. (1980): Facts versus fears: Understanding perceived risk. In: Kahneman, D. - Slovic, P. – Tversky, A. (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*: pp. 463-489. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Stewart, Jr. H. W. - Watson, E. W. – Carland, C. J. – Carland, W. J. (1999): A Proclivity For Entrepreneurship: A Comparison Of Entrepreneurs, Small Business Owners, And Corporate Managers, *Journal of Business Venturing* Vol. 14, Iss. 2, pp. 189–214

Stewart, W. H., - Roth, P. L. (2001): “Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review,” *Journal of Applied Psychology* Vol. 86, No. 1, pp. 145–153

Thaler, R. H. - Johnson, E. J. (1990): Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choices, *Management Science*, Vol.36, No. 6, pp. 643-660.

Thomas, A.S. - Mueller, S.L. (2000): A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2, pp. 287–302.

Vecsenyi János (2003): *Vállalkozás - Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest

Wiklund, J. (1998): *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Doctoral TTesis. Jonkoping International Business School, Sweden, Letöltve: www.hj.se/forskning/wiklund.pdf

Wiklund, J. - Shepherd, D. (2003): Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Iss. 13, pp. 1307–1314.

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

Zahra, S. A. - Covin, J. G. (1995): Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 43-58

A magyar vállalkozók személyiségjegyei az MBTI dimenziók mentén

Bevezetés

A kutatás első fázisában is bebizonyosodott, hogy a magyar vállalkozók egy sajátos szubkultúrát alkotnak nem csak a magyar társadalmon belül, hanem az európai vállalkozók között is. Az európai vállalkozóktól eltérően a magyar kis- és középvállalkozások vezetői a kollektivista értékeket helyezik előtérbe, alacsony az innovációs és kockázatvállalási hajlandóságuk és ennek következtében a bevált gyakorlatokat részesítik előnyben. Továbbá a vállalkozói hajlandóság skála alacsony megbízhatósága felvetette a magyar vállalkozók sajátos gondolkodásmódjának a kérdéskörét. A témát tovább vizsgálva úgy gondoltuk, hogy érdekes lenne megvizsgálni a magyar vállalkozók személyiségjegyeit. A kutatás során az MBTI személyiségtesztet alkalmaztuk és elsődleges célunk az volt, hogy betekintést nyerjünk a magyar kkv vezetők személyiségébe, ezáltal jobban megértsük vezetési és döntéshozatali stílusukat. Továbbá az egyes személyiségjegyeket a piacorientáció és a vezetői stílus kontextusában is vizsgáltuk.

Elméleti háttér

A vállalkozó személyisége és a vállalkozás kapcsolata

Az akadémikusok évek óta vizsgálják a személyiségjegyek és a sikeres vállalkozás közötti kapcsolatot. A leggyakrabban a következő jellemvonásokat társítják a vállalkozókhöz (Dvir et al., 2010 p. 45, Collins & Moore, 1964, Brockhaus, 1980, Wilken, 1979, Rauch & Frese, 2005 alapján):

- szabadságvágy
- belső kontroll (internal locus of control)
- kreativitás

- sikerorientáltság
- kockázatvállalási hajlam

1990-es években sok akadémikus kritizálta azt a feltételezést, hogy a vállalkozó személyiségjegyei hatást gyakorolnak a vállalkozás teljesítményére. (pl. Brockhaus & Horwitz, 1985, Gartner, 1989, Chell, Haworth & Brearley, 1991) Ennek ellenére a 2000-es években újra elkezdte foglalkoztatni a kutatókat ez a terület, azonban az empirikus kutatások többsége nem talált szignifikáns összefüggést a vállalat teljesítménye és a fenti jellemvonások között. Dvir et al. (2006) szerint a vállalkozásalapítási hajlandóságot befolyásolják a személyiségjegyek, nem a vállalkozás sikerességét. Chandler (1996) szerint a személyiségjegyek helyett a korábbi menedzseri és vállalkozói, valamint vezetői és iparági tapasztalatok vannak hatással egy vállalat sikerességére.

Rauch és Freese (2007) szerint a személyiség és siker kapcsolatát érdemes mélyebben vizsgálni, és átfogó szakirodalmi elemzésük során sikerült kapcsolatot kimutatni a vállalkozó személyiségjegyei és a vállalkozás sikeressége között ($r=.151$). A következő egyedi személyiségjegyek esetében találtak összefüggést: sikerorientáltság, innovativitás, függetlenség, én-hatékonyság, kontrollhely és kockázatvállalás, azonban szerintük ez utóbbinak van a legkisebb hatása a sikerre a felsoroltak közül. A szerzőpáros úgy véli, hogy a korábbi tanulmányok gyakran azért nem tudták kimutatni ezt a kapcsolatot, mert túl kicsi volt a minta, vagy túlságosan leegyszerűsített módszertant alkalmaztak, továbbá a szituatív tényezőket is sokan figyelmen kívül hagyták.

Egy közelmúltban készült kínai kutatás is arra az eredményre jutott, hogy a kognitív képességek, készségek mellett néhány személyiségjegy megléte is a vállalkozói siker előrejelzői. A kutatás szerint az extrovertált, nyitott, lelkiismeretes emberek nagyobb valószínűséggel válnak sikeres vállalkozókká (Fine et al., 2012). A szerzők igazolják Rauch és Freese (2007) eredményeit is, hiszen a kulcsfontosságú vállalkozói kompetenciák közé sorolják még a kockázatvállalási hajlandóságot, rugalmasságot, önbizalmat, eredményeik alapján ezek a tulajdonságok is befolyásolják a sikerességet.

A kis- és középvállalkozások esetében az is megfigyelhető, hogy a vezető személye és a vállalkozás szorosabban összefonódik. Wiklund (1998) szerint a kisvállalkozásokra jellemző, hogy a vezető stratégiai orientációja megegyezik a vállalat stratégiai orientációjával. Carland et al. (1984) kisvállalati tulajdonos orientációs elmélete szerint pedig érdemes különbséget tenni a vállalkozó és a kisvállalati tulajdonos között, az előbbire a sikerorientáltság jellemző, és a vállalat nyereségességét, növekedését tartja szem előtt. A kisvállalati tulajdonos szakmai döntéseit azonban meghatározó mértékben befolyásolják személyes céljai, tervei és motivációi, valamint érzelmileg sokkal jobban kötődik a vállalkozásához (Jenkins & Johnson, 1997; Runyan et al., 2008). Carland et al. (1984) szerint a kisvállalati tulajdonos a személyiségét kivetíti a vállalkozására, így az jelentősen meghatározza a vállalat

hiszen kiindulópontot adnak ahhoz, hogy egy adott egyén hogyan viselkedik döntéshozatali helyzetben, vagy hogyan oldja meg a problémákat, ennek ismeretében pedig a cégek célirányosabban tudják a munkacsapatokat megszervezni. Fontos még megemlíteni, hogy a skála értékítélet-mentes, tehát az egyes személyiség típusok egyenlők, nem tekinthetők rosszabbnak, vagy jobbnak a másiknál (Hendrickson & Giesecke, 1994).

Keirsey és Bates (1998 in: Johnston et al.) az MBTI teszt alapján 4 temperamentumot különböztet meg:

- Életművészek – A mának élnek, és a következő személyiség típusokra jellemző: ESTP, ISTP, ESFP, ISFP
- Ellenőrök – Felelősségteljesek, és a következő személyiség típusok egyike: ESTJ, ISTJ, ESFJ, ISFJ
- Racionalisták – Mindenben az ésszerűséget keresik, és a következő személyiség típusokra jellemző: ENTJ, INTJ, ENTP, INTP
- Idealisták – Folyton önmagukat, az életben betöltött szerepüket és az élet értelmét keresik, és a következő személyiség típusok egyike: ENFJ, INFJ, ENFP, INFP

Az MBTI rendszer széles körben használt, akadémiai és üzleti életben egyaránt, valamint a skála nemzetközileg validált. Gyakran alkalmazzák a személyiségfejlesztés, karriertervezés és számos más HR területen.

Minta

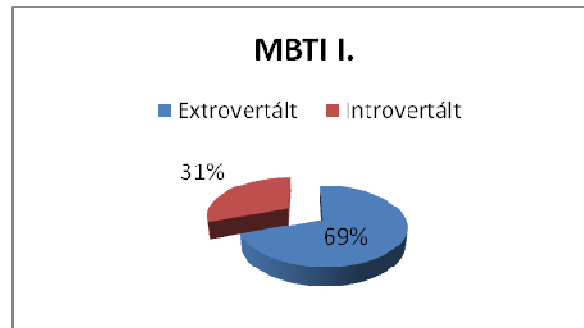
A kvantitatív kutatásban 200 magyar mikro, kis és középvállalkozás vezetője vett részt. A kutatás első fázisában sikeresnek bizonyult a telefonos megkerdezés, ezért ez alkalommal is telefonon kerestük fel a vállalkozások vezetőit. A minta kialakításánál kvótákat alkalmaztunk: 30 db mikro-, 70 db kis- és 100 db közepes vállalat került be a mintába, Kelet-, Közép- és Nyugat-Magyarországról egyaránt (70-50-80 arányban). A felmérés eredményesnek bizonyult, hiszen a telefonos megkeresés során minden válaszadó minden kérdésre értékelhető választ adott. Az eredményeket az SPSS adatelemző szoftver segítségével dolgoztuk fel.

A hazai vállalkozók személyiségjegyei az eredmények tükrében

Elsőként az eredményeket a négy dimenzió mentén mutatjuk be, majd ezután vizsgáljuk az egyes személyiség típusok előfordulását, majd azok kapcsolatát a vezetői stílusokkal és a piacorientációval.

Extrovertált – Introvertált

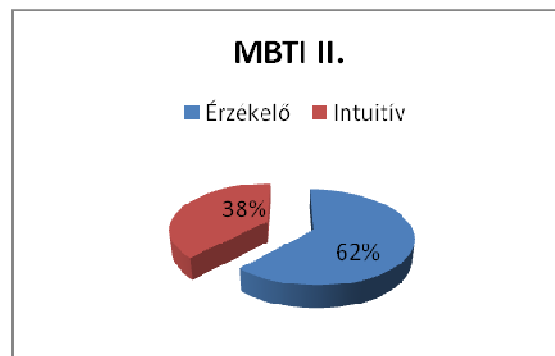
A megkérdezettek 69%-a tekinthető extrovertáltnak az MBTI teszt alapján, ami azt jelenti, hogy a döntő többség a külső környezettel való érintkezés során töltődik fel. Emiatt fontosak számukra a kapcsolatok, a környezetükben zajló események és külvilággal való aktív kapcsolattartás. Energiát nyernek abból, ha úgy érzik, hogy hatnak a környezetükre. A válaszadók 31%-a viszont az introvertált típusba tartozik, amely szívesen vonul el, elmélkedik. Saját belső lelki és gondolatvilága fontosabb számára, mint a külvilággal való interakciók (Erős & Jobbágy, 2001).



9. ábra: Az extrovertált és introvertált vállalkozók aránya a kutatásunkban

Érzékelő – Intuitív

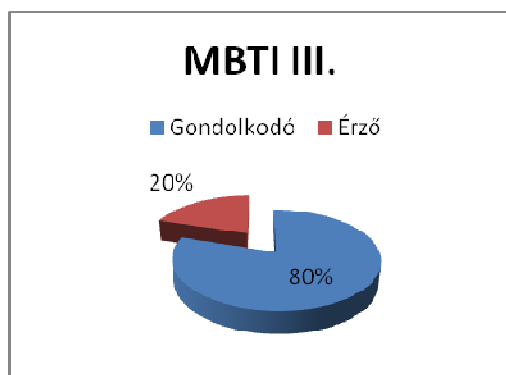
A kutatásban részt vett vezetők 62%-a tartozik az érzékelő típusba, vagyis ők azok, akik a jelenre koncentrálnak, a kézzelfogható dolgokban és konkrét adatokban hisznek, gyakorlatiasak és realisták. Ezzel szemben a minta 38%-át kitevő intuitív vezetőkről az mondható el, hogy inkább a jövőre, a lehetőségekre koncentrálnak. Szeretik az újszerű, nem megszokott megoldásokat, fontos számukra az inspiráció és képzelőerő. (Tan & Tiong, 1999)



10. ábra: Az érzékelő és intuitív típusú vállalkozók aránya a kutatásunkban

Gondolkodó – Érző

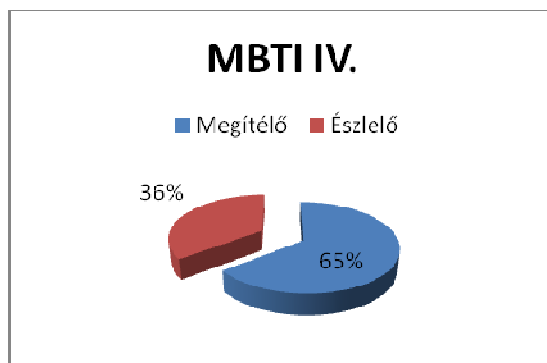
A gondolkodó-érző preferenciában figyelhető meg a legkisebb eltérés, ez a dimenzió osztotta meg a legkevésbé a megkérdezetteket, hiszen a 80% tartozik a gondolkodók csoportjába. Jellemző erre a típusra, hogy szereti a logikát, a tényekkel alátámasztható érvelést, kritikus és nem fél megkérdőjelezni számára vitathatónak tűnő állításokat. Döntéseit racionális, észérvek alapján hozza és igyekszik minden helyzetben objektív lenni. (Ludford & Terveen, 2003) A válaszadók csupán egyötödéről mondható el, hogy a döntések során főként olyan szubjektív tényezőket mérlegelnek, mint pl. értékek, hiedelmek és döntéseik hatását társaikra.



11. ábra: A gondolkodó és érző típusú vállalkozók aránya kutatásunkban

Megítélő – Észlelő

A válaszadó kkv vezetők közel kétharmada a megítélő típusba tartozik. Ez a típusú személy szeret tervezni és a tervek alapján haladni. Szervezett, eltökélt, pontos és szeret gyors döntéseket hozni. (Erős & Jobbágy, 2001) A válaszadók egyharmada azonban a spontaneitást kedveli, rugalmas, alkalmazkodó. Szeretik a lehetőségeket nyitva hagyni, és inkább az élet megértésére, mintsem annak irányítására törekednek. (Tan & Tiong, 1999)



12. ábra: A megítélő és észlelő típusú vállalkozók aránya kutatásunkban

Az egyes preferenciadimenziók elemzését követően azt is megvizsgáltuk, hogy a megkérdezett kkv vezetők a 16 személyiségtípus melyikébe tartoznak. A 6. táblázat az egyes személyiségtípusok gyakoriságát mutatja.

Az egyes személyiségtípusok előfordulása a mintában (n=200)		
Személyiségtípus	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)
ESTJ	51	25,50%
ENTJ	27	13,50%
ESTP	22	11,00%
ENTP	19	9,50%
ISTJ	14	7,00%
ISFJ	10	5,00%
INTJ	10	5,00%
ESFJ	10	5,00%
ISTP	9	4,50%
INTP	8	4,00%
INFJ	4	2,00%
ISFP	4	2,00%
ESFP	4	2,00%
ENFP	3	1,50%
ENFJ	3	1,50%
INFP	2	1,00%
Total	200	100,00%

6. táblázat: A 16 MBTI személyiségtípus előfordulása a mintában, n=200

A mintában mind a 16 személyiségtípus képviseltette magát. A négy nagy csoport közül az idealisták teszik ki a minta legkisebb részét. A személyiségtípusok közül a legdominánsabb az ESTJ, hiszen a megkérdezett kvv vezetők egynegyede tartozik ebbe a csoportba.

Az **ESTJ** típusra jellemző a gyakorlatiasság, nem szereti az elvont elméleteket, inkább olyat akar tanulni, ami azonnal alkalmazható. Jó érzéke van az üzlethez és a mechanikához, szívesen menedzsel különböző projekteket és szeret irányítani. Jó ügyintézőnek is tekinthető, döntésképes, gyorsan halad a döntések megvalósításával és ügyel a napi rutin betartására. (The Myers&Briggs Foundation Online, 2012b)

Az ESTJ típusnak fontosak a hagyományok, a család és a közösséghez tartozás is. Szereti követni saját elveit, amiket gyakran mások előtt is hangoztat. Határozott tervei vannak, szeret egyértelmű és logikus szándékok mentén dolgozni, és arra törekszik, hogy a lehető leghatékonyabb módon érjen el eredményeket (Butt, 2005). Mindenáron követi céljait és nem sajnálja sem az időt, sem az energiát annak megvalósítására. Magán és szakmai életben komolyan veszi kötelezettségeit és minden tőle telhetőt megtesz azok teljesítéséért.

Igazi közösségi személy, szeret különböző rendezvényeken részt venni, szórakozni, és más emberekkel interakcióba lépni. Azonban szilárd elvei és elképzelési miatt nehezen fogadja el, ha mások tőle eltérő véleményen vannak. (BSM Consulting, 2006)

Az egyik kanadai egyetem, a University of Saskatchewan is készített részletes leírást az egyes típusokról, elsősorban a diákok karriertervezését és személyiségfejlődését segítve ezzel. Az egyetem honlapján található tanulmány szerint az ESTJ típusú emberekből jó menedzser válhat, és külön kiemeli, hogy kisvállalkozásokat is jól tudnak menedzselni az ESTJ személyiségű egyének. (University of Saskatchewan Official Webpage, 2012)

A másik a mintában gyakran előforduló típus az **ENTJ** volt, a válaszadók 13,5%-a sorolható ebbe a típusba. Ez a személyiségtípus született vezető, a kihívások és azok leküzdése élteti. Nem fél gyors döntéseket hozni, szeret tervezni és észreveszi, hogy az egyes tervek megvalósulásához mit kell tenni, a teendőket pedig képes delegálni a megfelelő személyeknek. (Butt, 2005) Az ENTJ típusú személyeknek fontos a karrier, jól kiismeri magát és sikeres az üzleti világban, és emiatt kiváló menedzser, elemző, tanácsadó válhat belőle, valamint a jogi pályán is jól megállja a helyét. (University of Saskatchewan Official Webpage, 2012)

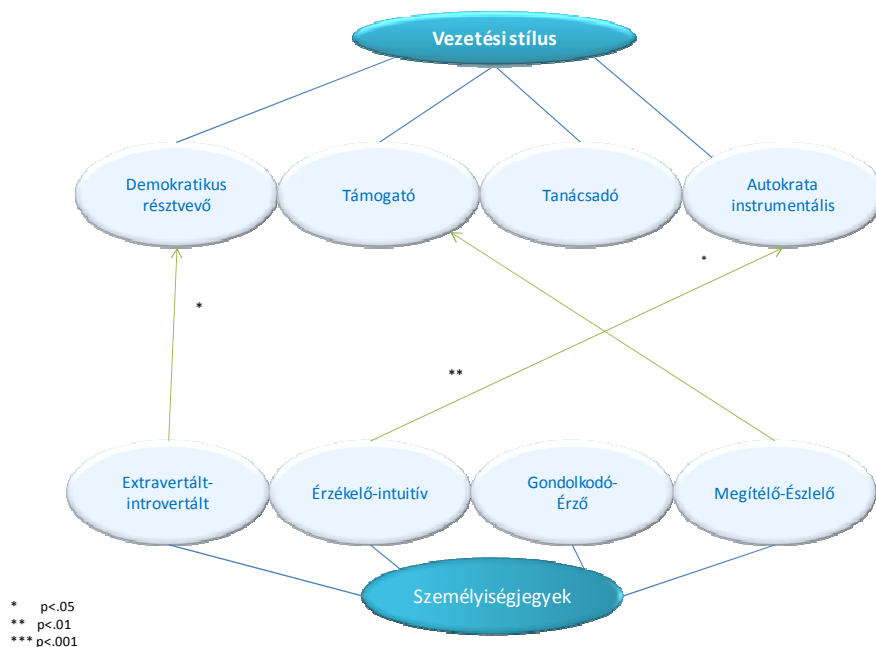
Ez a személyiségtípus nem szereti a hibákat, és ha valami nem elég hatékony. Nehezen jönnek ki azokkal az emberekkel, akikkel nem azonos véleményen vannak, vagy nem támogatják terveiket. Az ENTJ típus hajlamos figyelmen kívül hagyni a körülötte lévő emberek érzelmeit és véleményét és csupán a megoldásra váró problémára, és terveik minél gyorsabb és hatékonyabb megvalósítására koncentrálni. Erőteljes személyiségek, innovatívak és céltudatosak. (BSM Consulting, 2006)

A mintában még gyakorinak számított az **ESTP** (11%) és az **ENTP** (9,5%) típus. Az előző két típushoz hasonlítanak abban, hogy ők is jó problémamegoldók, innovatívak, a

környezetükkel való jó kapcsolat fontos számukra. (Heiss, 2011) Az ESTP személyiségtípus kifejezetten sikerorientált, ezért belőlük jól eladó válhat. (Butt, 2005) Odafigyelnek a részletekre, de nem szeretik a teóriákat, gyakorlatiasak. Jól kezelik a krízishelyzeteket, nem félnek a kockázatvállalástól. Az ENTP nem szereti követni a bevált gyakorlatokat, keresi a lehetőségeket a folyamatos változtatásra. A University of Saskatchewan tanulmánya szerint ez az igazi vállalkozó típus.

A személyiség és a vezetési stílus kapcsolata

Az általunk vizsgált mintán az MBTI dimenziók látványos, szignifikáns kapcsolatot mutatnak az egyes vezetési stílusokkal. A 2. ábráról leolvasható a kapcsolatok alakulása.



13. ábra: A vezetési stílus és a vezető személyiségének kapcsolata kutatásunkban

Eredményeink alapján azok a vezetők, akik extrovertáltak, vagyis a mindennapjaikban, döntéseikben, teljesítésükben is erősen függenek a külvilág véleményétől, visszajelzésétől, akik számára rendkívül fontos, hogy mit gondolnak a körülöttük lévőkről, és akik ezzel együtt jelentős inputként tekintenek környezetükre, érthetően hajlamosabbak a résztvevő vezetői magatartásra. Bár az eredményekből az látszik, hogy introvertált típusok közt is megjelenik a résztvevő stílus, a válaszok itt jóval erősebben szóródnak. Az extrovertált típusból csak magát résztvevőnek valló vezetővel találkoztunk, az introvertáltak közt azonban többen kizárólag nem résztvevő jellemzőket mutattak. Ez az eredmény könnyen érthető, hiszen az introvertált

személyiségnek alapvetően nincs igénye másokkal, a környezetével kapcsolatba lépni akár egy probléma okán, akár egy döntés előtt, míg az extrovertáltak ez természetes törekvése.

Eredményeink szerint továbbá azok a vezetők, akik személyiségükből kifolyólag a világot inkább részleteiben, a konkrét tények, a rendelkezésre álló diszkrét adatok megtapasztalt összességeként látják, akik az információgyűjtés során a felfogott, észlelt elemekre összepontosítanak, s nem hagyatkoznak túlzottan megérzéseikre, nem törekszenek arra, hogy intuitív módon kiegészítve a részleteket holisztikusan szemléljék a világot (érzékelő típus), hajlamosabbak arra, hogy különféle mérési eszközöket használjanak a vezetés során. Ők készek és képesek arra, hogy jól körülhatárolható feladatokat és célokat tűzzenek ki, s jól mérhetővé tegyék azokat. Az intuitív alkatok erre kevésbé alkalmasak, illetve tőlük ez a szabályozottság, következetesség alkatilag távolabb áll.

A személyiségvonások és a vezetési stílus tekintetében az általunk talált harmadik igen fontos összefüggés is jól érthető. Azokra a vállalkozó-menedzserekre, akik a nem előre megtervezett, jól definiált úton törekszenek céljaik elérésére, sokkal inkább spontán módon, gyakran kitérőkkel jutnak el a végcélhoz, jellemzőbb a támogató vezetési stílus. A szigorúan tervező típusok esetében a munkatársak igényeinek kielégítése, kényelmének biztosítása vélhetően nehezebben kezelhető, hiszen ezek olyan változó körülmények, amelyekre rugalmasan kell reagálni, adott esetben éppen a kijelölt úttól, céltól távolodni kell, hogy hosszabb távon kedvező eredményeket érjen el a vállalkozás. A megítélő típusú egyén ezt nehezen teszi meg szemben az észlelő típussal.

A személyiség típusokra vonatkozó összefüggések felfedezése két okból igen fontos. Egyrészt támogatják azt a hipotézist, amelyet még korábban nem ellenőriztek vállalkozók esetében, miszerint a vezető személyisége közvetlenül befolyásolja a vezetési stílust, s ezáltal közvetve a vállalati eredményességet is. Másrészt ismét gyakorlati hasznossággal bír, hiszen az összefüggések tudatosítása segíthet a vállalkozás vezetőjének, hogy meglévő személyiségvonásait finomítsa, fejlessze annak érdekében, hogy vállalatát nagyobb hatékonysággal irányítsa.

A személyiség és a piacorientáció kapcsolata

Az elemzés során két preferencia dichotómia esetében sikerült szignifikáns kapcsolatot azonosítani a piacorientációval kapcsolatban. Az intuitív, valamint érző típus esetében figyelhető meg magasabb piacorientáció 95%-os megbízhatóság mellett. Az eredmény azért is érdekes, mert a mintában kisebb hányadot képviselt ez a két személyiség típus, illetve ők azok, akiket tipikusan nem tartanak vállalkozó alkatnak a kutatók a korábban bemutatott eredmények alapján. Ez az összefüggés ugyanakkor több kérdést is felvet a vállalkozókkal kapcsolatban. Egyrészt felhívja a figyelmet a spontaneitás, a megérzések fontosságára. Erről kissé más megközelítésben ugyan, de például Gilmore és társai (2001) a vállalkozók kaotikusnak tűnő, tervezés nélküli üzletmenete kapcsán már szóltak. Másrészt felveti azt a kérdést, amely kkv-k esetében különösen érzékeny terület, vagyis a csapatban vezetés

előnyeit, a komparatív előnyök kihasználásával. Amennyiben ugyanis a vezetők ötvözni tudják a 'tipikusan' vállalkozói alkatú személyiséget, aki inkább racionálisan, a tényekre alapozva, pragmatikusan gondolkodik, illetve előre tervező, határozott célokat követő megítélő típus, valamint az inkább intuitív módon gondolkodó, főként érzelmi alapon döntő személyiséget, az vélelmezhetően különleges előnyhöz juttathatja a vállalkozást. Ugyanakkor feltételezhető, hogy a két különböző embertípus együttműködése természetesen nem egyszerű.

Következtetések

Jelen kutatásnak nem volt célja a vállalkozó személyiségjegyeinek és a vállalkozói siker kapcsolatának vizsgálata, a személyiségteszt alkalmazása mögötti motivációnk a magyar vállalkozó jobb megismerése és mélyebb megértése volt. A kutatás komplexitása nem tette lehetővé, hogy egy átfogó személyiségtesztet készítsünk a megkérdezettekkel, ezért inkább kísérleti jelleggel a rövidített MBTI skála alkalmazása mellett döntöttünk. Az eredmények ennek megfelelően csupán indikatív jellegűek, azonban érdekes összefüggésekre mutattak rá és további kutatások alapját képezhetik.

A legdominánsabb személyiségtípusok a következők voltak: ESTJ (25,50%), ENTJ (13,50%), ESTP (11,00%), ENTP (9,50%).

Az MBTI teszt eredményei alapján elmondható, hogy a magyar mikro-, kis- és középvállalkozás vezetői többségében extrovertáltak, vagyis fontos számukra a környezettől kapott impulzusok, szeretnek társaságba járni és közösségi életet élni. Ez az eredmény igazolja a korábbi kutatások eredményeit is, melyek szerint a magyar vállalkozói kapcsolatokat meghatározzák a személyes kapcsolatok (Mike & Müller, 2011). Kutatásunk korábbi fázisából az is kiderült, hogy a magyar kkv vezetőknek fontosak a kollektivisták értékek, amelyek szintén összhangban vannak az extrovertált személyiségtípussal.

A magyar kkv vezetőkre jellemző az is, hogy kognitív oldaluk domináns az érzővel szemben. Ez elsősorban abban nyilvánul meg, hogy reálisak, szeretik a logikát és igyekeznek minden helyzetben racionális döntést hozni, azonban hajlamosak figyelmen kívül hagyni mások véleményét, és azt, hogy az adott döntés hogyan hat másokra. Az eredmények arra is rámutattak, hogy a magyar vezetők kisebb hányadára jellemző, hogy intuitív módon, megérzéseire hallgatva hoz döntéseket, a többség tényekre hagyatkozik, és kevésbé spontán, inkább szeret mindent eltervezni és a tervek mentén haladni. A mintában domináns személyiségtípusok vezető típusnak tekinthető, és a leírások szerint született menedzserek, jó üzleti érzékük van. Továbbá jellemző rájuk a gyakorlatiaság, nem kedvelik az elvont elméleteket. Ezek az eredmények szintén összhangban vannak korábbi eredményeinkkel, melyek szerint a magyar vállalkozók életében a férfias értékek dominánsabbak, míg a nőies értékek szinte teljesen háttérbe szorulnak. Ennek megfelelően kulcsfontosságú számukra a siker, a teljesítmény és az elismertség.

A vezetői stílus és a személyiségtípusok között is sikerült szignifikáns kapcsolatokat feltárnunk. Az eredmények azt mutatták, hogy az extrovertáltak hajlamosabbak a demokratikus/résztvevői vezetésre, míg az inkább tényekre alapozó, tapasztalati úton információt gyűjtő személyek hajlamosabbak (érzékelő típus) az autokrata vezetésre. Azok a személyek, akik nem határozottan tervek szerint haladnak a kitűzött célok felé (észlelő) nagyobb valószínűséggel fognak támogató módon vezetni.

Az eredmények segítettek kicsit jobban megismerni, hogy valójában milyen a magyar vállalkozó. A kutatás érdekes eredményekkel szolgált, amelyeket érdemes mélyebben vizsgálni. Emiatt a kvantitatív kutatás során felmerült megválaszolatlan kérdésekre igyekeztünk választ találni a kutatás következő, kvalitatív fázisában.

Hivatkozásjegyzék

Brockhaus, R. H. - Horwitz, P. S., Sr. (1986): The psychology of the entrepreneur. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (pp. 25–48). Cambridge: Ballinger.

Butt, J. (2005): Extroverted Sensing Thinking Judging, TypeLogic, 26 Feb 2005., <http://www.typelogic.com/estj.html>, Letöltve:

Butt, J. (2005): Extraverted iNtuitive Thinking Judging, TypeLogic, 27 Feb 2005., <http://www.typelogic.com/entj.html>, Letöltve:

BSM Consulting (2006): Portrait of an ESTJ. The Personality Page. 2006. BSM Consulting. <http://www.personalitypage.com/ESTJ.html> Letöltve:

BSM Consulting (2006): Portrait of an ENTJ. The Personality Page. 2006. BSM Consulting. <http://www.personalitypage.com/ENTJ.html>,

Carland, J.W. - Hoy, F. - Boulton, W.R. - Carland, J.A. (1984): Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 354–359.

Chandler, G. N. (1996): Business similarity as a moderator of the relationship between pre-ownership experience and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 20, 51–65.

Chell, E. – Haworth, J. M. – Brearley, S. (1991): *The entrepreneurial personality*. London: Routledge

Dvira, D. - Sadeh, A. - Pines, A. M. (2006): Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types and project success, *Project Management Journal*, Vol. 37, No. 5, pp. 36–48.

Dvira, D. – Sadeh, A. – Malach-Pinesa, A. (2010): The fit between entrepreneurs' personalities and the profile of the ventures they manage and business success: An exploratory study, *Journal of High Technology Management Research* Vol. 21, Iss. 1, pp. 43-51

dr. Erős, I. – Jobbágy, M. (2001): A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon, *Alkalmazott Pszichológia*, Vol. 3., No. 4., pp. 35-51

Fine, S. – Meng, H. – Feldman, G. – Nevo, B. (2012): Psychological Predictors of Successful Entrepreneurship in China: An Empirical Study, *International Journal of Management*, Vol. 29 No. 1 Part 2, pp. 279-292

Gartner, W. B. (1989): Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics, *Entrepreneurship. Theory and Practice*, Vol. 14, No. 1, pp. 27–38.

Gilmore, A. – Carson, D. – Grant, K. (2001): SME marketing in practice, *Marketing Intelligence & Planning* 19/1 pp. 6-11

Jenkins, M., - Johnson, G. (1997): Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study,” *Journal of Management Studies* Vol. 34, No. 6, pp. 895–920.

Hendrickson, K. - Giesecke, J. (1994): Myers-Briggs Type Indicator Profile and the Organization, Faculty Publications, UNL Libraries. Paper 89, <http://digitalcommons.unl.edu/librarscience/89>

Keirse, D. - Bates, M. (1998): Please understand me II. Prometheus Nemesis Book Company. in: Proceedings of Informing Science & IT Education Conference (InSITE) 2010 Identifying ICT Entrepreneurship Potential in Students Kevin A. Johnston, Barry K. Andersen, Jennifer Davidge-Pitts, and Mark Ostensen-Saunders, <http://proceedings.informingscience.org/InSITE2010/InSITE10p027-041Johnston704.pdf>

Kiumars Zarafshani, K. – Sharafi, L. – Rajabi, S. (2011): Using the Myers-Briggs type indicator (MBTI) in the teaching of entrepreneurial skills, *International Journal of Science and Technology Education Research* Vol. 2, No.4, pp. 67 - 74, April 2011

Ludford, J. P. – Terveen, G. L. (2003): Does an Individual's Myers-Briggs Type Indicator Preference Influence Task-Oriented Technology Use? In: *Human-Computer Interaction – M. Rauterberg et al. (Eds.) published by IOS Press (c) IFIP, 2003, pp. 623-630, <http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/conferences/interact2003/INTERACT2003-p623.pdf>*

Rauch, A., - Frese, M. (2000): Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 101-142. Chichester: Wiley.

Rauch, A., - Frese, M. (2005): Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 29, No. 6, pp. 681–698.

Rauch, A., & Frese, M. (2007). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. In J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship* pp. 41–66. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Runyan, R. – Droge, C. – Swinney, J. (2008): Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance?, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 4, pp. 567–588

Schaubhut, N. – Thompson, R. (2011): MBTI® Step II™ MANUAL SUPPLEMENT, CPP, <http://www.psychometrics.com/docs/mbti-st2-ms.pdf>

Tan, V. – Tiong, T. N. (1999): Personality Type and the Singapore Manager: Research Findings based on the MBTI, *Singapore Management Review*, Vol. 21, Iss. 1, pp. 15-25

The Myers&Briggs Foundation Online (2012a): MBTI® Basics; <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/isabel-briggs-myers.asp>

The Myers&Briggs Foundation Online (2012b): The 16 MBTI® Types, <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

University of Saskatchewan, Student Employment & Career Centre (2012): Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) ESTJ, <http://students.usask.ca/current/life/employment/PDFs/ESTJ.pdf>

University of Saskatchewan, Student Employment & Career Centre (2012): Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) ENTJ, <http://students.usask.ca/current/life/employment/PDFs/ENTJ.pdf>

Wiklund, J. (1998): *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, Doctoral Thesis. Jonkoping International Business School, Sweden, Letöltve: www.hj.se/forskning/wiklund.pdf

A hazai kis- és középvállalkozások piacorientációja

Bevezetés

A kis- és középvállalkozások marketinghez való viszonya egyre inkább középpontba került a tudományos életben az utóbbi évtizedekben. A témában íródott cikkek hiánypótló jellegűek a szakirodalomban, hiszen a kurrens marketingirodalom inkább nagyvállalati fókuszú, a KKV-k sajátosságai pedig gátat szabnak annak, hogy ők is a megszokott marketinggyakorlatot kövessék: jóval korlátozottabbak a rendelkezésükre álló erőforrások, a legtöbb esetben hiányzik az ehhez szükséges szaktudásuk, illetve méretükből fakadóan jóval kisebb az a hatás, amit hasonló marketingtevékenységgel elérhetnek, mint a nagyvállalatok esetében (Gilmore et al., 2001).

Érdekes kérdés tehát, hogy melyek azok a módszerek, megközelítések, melyek a kis- és középvállalkozások számára is eredményt hozhatnak. Gilmore és szerzőtársai (1999) szerint a KKV-k abból tudnak előnyt kovácsolni, hogy közelebb vannak fogyasztóikhoz, és ezáltal jobban figyelemmel tudják kísérni a fogyasztói igények alakulását. A szervezet méretéből adódó nagyobb rugalmasságot kihasználva, a megjelenő igényekre gyorsan reagálva pedig jelentős hozzáadott értéket tudnak teremteni fogyasztóik számára, természetesen mindezt magas színvonalú szolgáltatásokkal támogatva.

Blankson és szerzőtársai (2006) a KKV-knál megjelenő pozitív marketinggyakorlatnál az ügyfélkapcsolatok mellett az alkalmazottak jólétére, motiválására való odafigyelést valamint a piaci intelligenciát hangsúlyozzák. A vállalat eredményességét a vállalkozó szellem is növelheti, tehát a kockázatvállalás, az innovációra való törekvés és az agresszív versenyzői magatartás (Zahra-Covin, 1995). Smart és Conant (1994) a kockázatvállalás és az innováció foka mellett további négy tényezőt határoztak meg a vállalkozói orientáció komponenseként: a stratégiai tervezésben való részvételt, a fogyasztói igények és az új lehetőségek felismerésének képességét valamint a felvázolt vízió megvalósításának képességét. Tanulmányukban megállapították, hogy ez a vállalkozói orientáció pozitív és szignifikáns kapcsolatban áll a marketingkompetenciákkal. Hills és szerzőtársai (2008) szerint a vállalkozói marketingre jellemzőek az adaptív stratégiák, valamint, hogy rugalmas a taktikai

lépéseket illetően, a promóciós és eladási tevékenységre koncentrálnak, emellett jelentős a tapasztalat, az elmélyedés és az intuíció szerepe.

A marketingtevékenység hasznosságával kapcsolatosan pedig érdemes megemlíteni, hogy több helyütt kimutatták a piacorientáció és az árbevétel pozitív kapcsolatát (pl. Blankson et al., 2006), mely erősíti azt a véleményt, hogy fontos kutatási terület adott esetben kkv-k körében is.

Összefoglalóan a kis- és középvállalkozások sikerére hatással van a piacorientáció foka, melyet pedig nagyban befolyásol a vállalkozói szellem megléte. Bár a menedzsmenttanok a vállalat sikerében a vezető személyiségének is nagy fontosságot tulajdonítanak, mégis csak nagyon kevés tanulmány foglalkozik a vezető személyének piacorientációra gyakorolt szerepével. Kutatásunkban ezt az űrt is be kívántunk tölteni. Az egyes témakörök elméleti hátterét illetve a kapott eredményeket a következő fejezetekben mutatjuk be.

Elméleti háttér

A piacorientáció olyan vállalati kultúrát jelent, mely hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet magas szintű értéket teremtsen a fogyasztói számára (Becherer et al., 2001). A piacorientáció mind nagyvállalatok, mind kis- és középvállalkozások körében vizsgálatra érdemes kérdés. Míg nagyvállalatok esetében a piacorientációs kutatások nagy múltra tekintenek vissza, KKV-k esetében viszonylag újnak mondható a terület. A nemzetközi irodalomban az utóbbi évtizedben nyert figyelmet a KKV-k piacorientációja (pl. Becherer et al., 2001; Matsuno et al., 2002; Blankson-Cheng, 2005; Kara et al., 2005; Rojas-Méndez et al., 2006; Venkatesan-Soutar, 2000), Magyarországon azonban nem végeztek kutatást eddig a témában.

A piacorientációval és összefüggéseivel több különböző elmélet is foglalkozik, mérésére több skálát is kifejlesztettek (Churchill, 1979; Deshpandé, 1993; Wrenn et al. 1994), a leginkább elfogadottá mégis Kohli és Jaworski (1990) valamint Narver és Slater (1990) piacorientációs skálái váltak. Az előbbi szerzőpáros a piaci intelligencia szempontjából, míg utóbbi szervezeti magatartási alapon tanulmányozta a kérdést.

Narver és Slater (1990) vizsgálatai középpontjában három viselkedési dimenzió (fogyasztói orientáció, versenytárs-orientáció és funkciók közötti együttműködés) és két döntéshozatali kritérium (hosszú távú fókusz illetve profitabilitás) áll. Ezzel szemben Kohli és Jaworski (1990) a piacorientációt mint egy egész szervezetre kiterjedő folyamatot fogják fel, melynek három területét különítik el: 1) a piaci információk szervezeti szintű létrehozása, 2) az információk szervezeti egységek közti elterjesztése és 3) az információkra való szervezeti válaszképesség.

Mielőtt saját kutatásunk részleteit ismertetnék, érdemes előrebocsátani, hogy a két ismertetett skála közül a Kohli-Jaworski skálát alkalmaztuk, melynek több oka van:

1) Narver és Slater elméletüket nagyvállalatokra vonatkozóan dolgozták ki, a legfőbb hangsúlyt az egyes funkciók közötti koordinációra helyezve. Mivel kutatásunkat a kis méretű szervezetek körében végeztük, ezért ez a megközelítés számunkra kevésbé releváns. Tapasztalataink szerint a kisméretű vállalkozásoknál egyáltalán nem vagy igen nehezen különíthetőek el funkcionális területek, marketingosztály pedig csak a modernebb felépítésű és felfogású vállalatoknál van jelen.

2) Kohli és Jaworski folyamatközpontú felfogása sokkal jobban illeszkedik a vizsgált mintához. Korábbi interjúink és esettanulmányaink alapján a KKV-k üzletvitelére jellemzően a folyamatszerű gondolkodásra épül.

3) A Kohli-Jaworski elmélet illetőleg jobban a KKV-k birtokában lévő információk, tudás kérdésköréhez is. Jellemző, hogy a kis- és középvállalkozások esetében – különösen azok körében, melyek a B2B piacokon működnek – nem olyan jól körülhatárolhatóak a piaci szerepek (vevő, versenytárs, szállító stb.), és ebből fakadóan az egyes szereplőktől származó információk sem sorolhatóak be tiszta kategóriákba (pl. honnan származnak, kiről szólnak). Ehelyett sokkal könnyebb a megszerzett információkról, tudásról és ezek elosztásáról általánosságban beszélni.

4) Mindezeket felül pedig a Kohli-Jaworski skála az, melyet széles körben alkalmaznak nemzetközileg (pl. Doyle és Wong, 1998, Baker és Sinkula, 1999, Homburg és Pflesser, 2000, Soehadi et al., 2001), és kisvállalati környezetben is több ízben használták már (pl. Kara et al., 2005; Rojas-Méndez et al., 2006; Spillan et al., 2009).

A kutatás módszertana

Az adatgyűjtés kvantitatív módszertannal, 200 kis- és középvállalkozás vezetőjének telefonos megkérdezésével történt. A minta 30 mikro-, 70 kis- és 100 középvállalkozásból állt, Kelet-, Közép- és Nyugat-Magyarországot is reprezentálva.

A megkérdezések során 5 fokozatú Likert skálát használtunk, és 20 kérdést tettünk fel, tehát az eredeti kérdéssort módosított változatát¹ alkalmaztuk. A kérdéssort próbakérdés során teszteltük, melyben 10 KKV vezető vett részt, és mely végül a nagyvállalat-specifikus kérdések elhagyásához vezetett.

A felvett adatok elemzése során egy további kérdés elhagyása mellett döntöttünk. Az eredeti skálából átemelt 20 kérdéssel a skála megbízhatósági mutatója 0,748 volt, azonban ez az érték a 3-as, 6-os vagy a 12-es számú kérdés² elhagyásával javíthatónak tűnt. A Cronbach Alfa a 12-es kérdés kiszűrésével lett a legjobb: 0,754, azonban nemcsak statisztikailag volt érdemes

¹ A kutatás során használt kérdéssort lásd a mellékletben!

² A 12-es kérdés: „Ha az egyik részleg valamilyen fontos információhoz jut a versenytársakról, hosszú idő telik el, mire más részlegek is megtudják ezeket.”

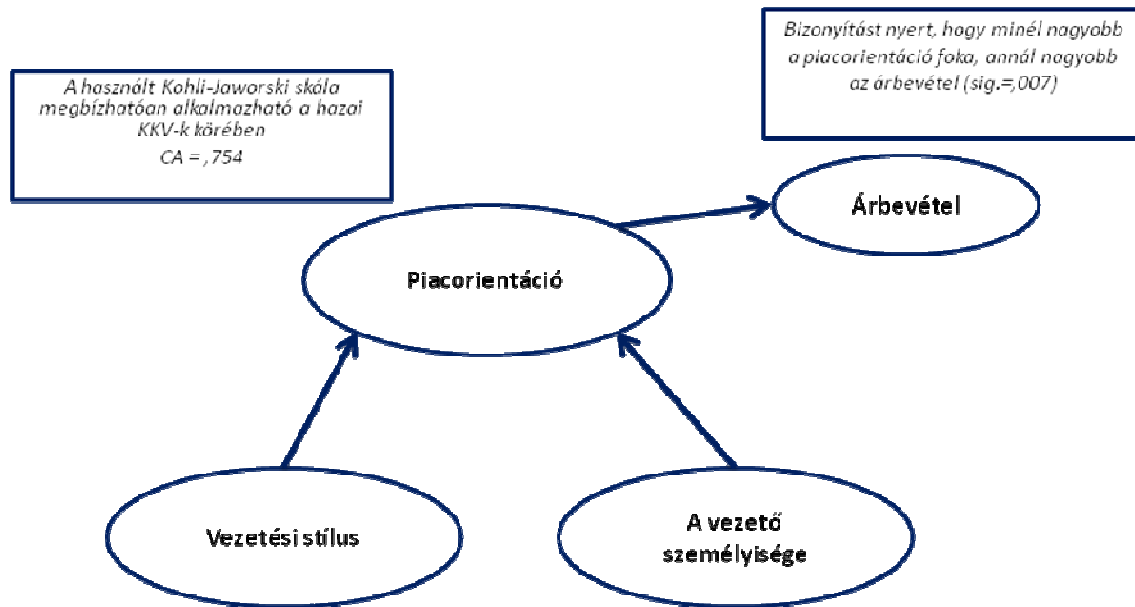
az elhagyást választani, hanem a kérdés relevanciája is megkérdőjelezhető volt a vizsgált sokaság esetében. A demográfiai adatokból kitűnik, hogy a megkérdezettek mintegy 60%-a legfeljebb 3 részleggel rendelkezik, 7,8%-uk pedig nem adott választ, mert nem érezte relevánsnak a kérdést, vagyis a vállalkozásnak nincsenek elkülönült részlegei. Tehát a kérdés elhagyása a piacorientációs skálából KKV-k esetében nem jelent információs veszteséget.

A módszertant illetően még egy kérdésre érdemes kitérnünk. Az eredeti skálában a válaszadói készségen belül két alcsoportot (észlelés és végrehajtás) különítenek el, azonban más kutatásban láthatunk példát az alcsoportok összevonására (ld. Matsuno et al., 2002), és mi is ezt a gyakorlatot követtük. Egyrészt így ígéretesebb megbízhatósági mutatókat kaptunk, másrészt KKV-k esetében a válaszadói készség két szintjét nehéz szétválasztani.

A kutatás eredményei

A kutatásunk egyik célja volt, hogy bizonyítsuk, hogy *a Kohli-Jaworski piacorientációs skála a magyarországi KKV-k esetében is megbízhatóan alkalmazható*. Az előző fejezetben leírt megbízhatósági mutató ($CA=0,754$) alapján megállapíthatjuk, hogy a hipotézis beigazolódott, a skála – hasonlóan más nemzetközi KKV kutatásokhoz (pl. Kara és Spillan, 2002, Kara et al., 2005) – hazai környezetben is érvényesnek tekinthető.

A magyarországi felmérés eredményei azt a korábbi, leginkább nagyvállalati környezetben végzett kutatásokban igazolt eredményt támasztják alá, miszerint a piacorientáció pozitív kapcsolatban áll a vállalat pénzügyi eredményességével (Narver-Slater, 1990; Slater-Narver, 1994; Bhuian, 1998; Doyle-Wong, 1998; Dawes, 2000; Homburg-Pflesser, 2000; Matsuno et al., 2002; Aggarwal et al, 2004; Green Jr. et al, 2005; Dwairi et al, 2007; Low et al, 2007; Blankson et al., 2006). A hazai KKV-k esetében is kimutatható tehát, hogy *a magasabb piacorientációt mutató vállalatok magasabb árbevételre tesznek szert*.



14. ábra: A piacorientáció és összefüggései

Mint az 14. ábra is mutatja, a piacorientációt tágabb kontextusban is vizsgáltuk, hiszen fontosnak tartottuk elemezni, hogy mely tényezők befolyásolják azt. Sok korábbi kutatás is foglalkozik a külső környezeti tényezőkkel (pl. Ottesen-Grønhaug, 2004; Gaur et al., 2011; Didonet et al., 2012), és az utóbbi időben a belső faktorokat is vizsgálták (pl. Becherer et al., 2001; Gebhardt et al., 2006; Bradshaw et al., 2008, Martin et al., 2009). Kutatásunk jelentős hozzáadott értéke, hogy vizsgálta a belső környezeti tényezőket, az eredmények pedig rávilágítanak ezen faktorok fontosságára. A vizsgálat során vállalat- (pl. méret, ügyfélkör, B2B vagy B2C piacon tevékenykedik a vállalat stb.) és vállalkozó specifikus (pl. vállalkozói hajlam, vállalkozó személyisége illetve demográfiai adatok) kérdésekre is kitértünk. A kapott eredményeket a következő fejezetekben ismertetjük.

Hivatkozásjegyzék

Aggarwal, N. és Singh, R. (2004): “Market Orientation in Indian Organizations: An Empirical Study”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 22, No.7, pp.700-715.

Baker, W.E., Sinkula, J.M. (1999): “The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.4, pp.411-427.

- Becherer, R.C., Halstead, D., Haynes, P. (2001): "Marketing Orientation in SMEs: Effects of the internal environment", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 1, pp.1-17.
- Bhuiyan, S. E. (1998): "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies", *Journal of Business Research*, Vol. 43, No.1, pp.13-25.
- Blankson, C., Cheng, J.M.S. (2005): "Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 6, pp.317-330.
- Blankson, C., Motwani, J.G., Levenburg, N.M. (2006): "Understanding the patterns of market orientation among small businesses", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 24, No. 6, pp. 572-590.
- Bradshaw, R., Maycock, C., Öztel, H. (2008): "Exploring SME market orientation: an organisational learning perspective", *Education + Training*, Vol. 50, No. 8/9, pp. 764-777.
- Churchill, Gilbert A., Jr. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 (February), pp. 64-73.
- Dawes, J. (2000): "Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data", *Australian Journal of Management* September, Vol. 25, No. 2., pp.173-199.
- Deshpande, R. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrant analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23–37.
- Didonet, S., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G., Palmer, M. (2012): "The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30, No. 7
- Doyle, P., Wong, V. (1998): "Marketing and competitive performance: An empirical study", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 5/6, pp.514-535.
- Dwairi, M., Bhuiyan, S. és Turkus, A. (2007): "Revisiting the pioneering market orientation model in an emerging economy", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 7/8, pp.713-721.
- Gaur, S.S., Vasudevan, H., Gaur, A.S. (2011) "Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 7/8, pp.1172 – 1193.
- Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry J.F. Jr. (2006): "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation", *Journal of Marketing*, Vol. 70, October 2006, pp.37-55.

- Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A., Cummins, D. (1999): "Added Value: A Qualitative Assessment of SME Marketing", *Irish Marketing Review*, Vol. 12, No.1, pp. 27.-35.
- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K. (2001): "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 1, pp.6 – 11.
- Green, K. W. Jr., Inman, R. A., Brown G., és Wilis, T. H. (2005): "Market Orientation: Relation to Structure and Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20. No. 6, pp.276-84.
- 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.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000): "A multiple-layer model of market oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37., pp.449-462.
- Horng, S. – Cheng-Hsui Chen, A. (1998): "Marketing Orientation of Small and Medium-sized Firms in Taiwan", *Journal of Small Business Management*, 36 (July), pp. 79-85.
- Kara, A., Spillan, J.E. (2002): "An Exploratory Analysis of Market Orientation of Small Sized Retailers in Guatemala", *Journal of International Marketing and Market Research*, Vol.27, No.3, pp.115-127.
- Kara, A., Spillan, J.E., DeShields O.W. Jr. (2005): "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 105-118.
- Kohli, A. és Jaworski, B. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp.1-18.
- Low, R., Chapman, L. és Sloan, R., (2007): "Inter-relationship between innovation and market orientation in SMEs", *Managerial Research News*, Vol. 30, No. 12, pp.878-891.
- Martin, J.H.; Martin, B.A., Minnillo, P.R. (2009): "Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Models to Action", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 1, pp.92-115.
- Matsuno, K.; Mentzer, J.T.; Özsumer A. (2002): "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66 (July), pp.18-32.
- Narver, J. és Slater, S. (1990): "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp.20-35.
- Ottesen, G.G., Grønhaug, K. (2004): "Exploring the dynamics of market orientation in turbulent environments: a case study", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 8, pp.956 – 973.

Rojas-Méndez, J.I., Kara, A., Spillan, J.E. (2006): “Market Orientation in the Chilean Small Business Context: An Empirical Study”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, No.3/4, pp.93-132.

Smart, D. T. & Conant, J. S. (1994): “Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance”, *Journal of Applied Business Research*, Vol.10, No.3, pp. 28-38.

Soehadi, A.W., Hart, S., Tagg, T. (2001): “Measuring market orientation in the Indonesian retail context”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, No. 4, pp.285-299.

Spillan, J. E., Li, X., Totten, J. W.; Antúnez de Mayolo, César (2009): “An Exploratory Analysis of Market Orientation of Small and Medium-Sized Businesses (SMEs) in Peru”, *Panorama Socioeconómico*, Vol. 27, No. 39, pp.138-151.

Venkatesan, V.S., Soutar, G. (2000): The applicability of some Market Orientation models to Australian SMEs: An empirical study

Wrenn, B., LaTour, S., Calder, B. (1994): “Difference in perceptions of hospital marketing orientation between administrators and marketing officers”, *Hospital and Health Services Administration*, Vol. 39, pp. 341–358.

Zahra S.A. and Covin J. (1995): “Contextual influences on the corporate entrepreneurship - company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp.43–58.

Belső faktorok hatása a piacorientációra A vezetési stílus szerepe

Bevezetés

Az eredményesség, a piacorientáció, a vállalati kultúra és a vezetési stílus között fennálló összefüggés már többször bizonyításra lett (pl. Felton, 1959; Howell és Avolio, 1993; Kohli-Jaworski, 1993; Deal és Kennedy, 1982; Pascale és Athos, 1981; Peters és Waterman, 1982; Kotter és Heskett, 1992; Schien, 1992; Harris, 1998; Aggarwal, 2003; Wong et al., 1989; Kara et al., 2005; Becherer-Halstead-Haynes, 2001; Matsuno et al., 2002; Rojas-Kara-Spillan, 2006, Harris-Piercy, 1999, Horng-Chen, 1998, Harris-Ogbonna, 2001, Barrett-Weinstein, 1998). A korábbi eredményekből kiindulva kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy a magyar vállalkozók körében milyen vezetési stílusok különíthetők el, illetve hogy milyen tényezők befolyásolják az egyes menedzsment attitűdtípusok kialakulását. A fejezet elméleti áttekintésében egyrészt felsorakoztatjuk a piacorientációs szakirodalom egyes eredményeit, melyek rávilágítanak a leadership fontosságára a vállalati eredményesség tekintetében. Másrészt a menedzsment tudományok képviselőinek vállalkozókkal kapcsolatos kutatásait összegezzük. Bemutatjuk továbbá azokat az eredményeket, amelyek a leadership és az azt befolyásoló tényezők korábbi kutatásaiból rendelkezésünkre állnak. A fejezet második részében kutatásunk eredményeit ismertetjük. Kitérünk a Harris-Ogbonna skála validálására, illetve az abból levont következtetésekre a hazai vállalkozók körében.

A vezetési stílus és a vállalati eredményesség összefüggései

A belső kulturális tényezők egyre nagyobb figyelmet nyernek a KKV-k eredményességét vizsgáló kutatásokban, többek között a piacorientációs kutatásokban is. A kulturális tényezők kapcsán pedig természetesen jelenik meg a vezetési stílus, a vezető viselkedése és személyisége. A legtöbb piacorientációs tanulmány a vezetési stílusra kritikus tényezőként tekint a piacorientáció szempontjából. Általános problémaként jelenik meg a vezetői

képességek hiánya (pl. Felton, 1959), de a menedzsment attitűdje is rossz irányba befolyásolhatja a piacorientációt (pl. Wong et al., 1989). Pontosabban meghatározva a túlzott lojalitás és kockázatkerülés vezethet negatív kimenetelkehez (pl. Kohli-Jaworski, 1993; Harris, 1998; Aggarwal, 2003). Empirikus kutatás támasztotta alá, hogy a vezetési stílus a piacorientáció mértékének egy jelentős meghatározója (Harris-Ogbonna, 2001). Ettől eltérő eredményre jutott Horng és Chen (1998), akik szerint a vezetési stílus nagyon eltérő hatással lehet a piacorientáció különböző elemeire.

E gazdag piacorientációval foglalkozó irodalmat vizsgálva a vezetési stílussal kapcsolatosan gondolatébresztő eredmények születtek. A piacorientációra negatívan hat, ha a vezetési stílus túl formalizált, konfliktusokkal terhelt, vagy politikai motivációk által befolyásolt (Harris és Piercy, 1999). A résztvevő és támogató vezetési stílus pozitívan befolyásolja a piacorientációt, míg a tanácsadó és az erősen formalizált vezetési stílus csökkenti a mértékét (Harris-Ogbonna, 2001). Ezek az eredmények azért is különösen fontosak, mert bizonyos belső változók – mint például a vállalkozószellem – nagyobb hatással bírhatnak, mint a külső befolyásoló tényezők (pl. iparági tényezők), hiszen azok jóval kontrollálhatóbbak, mint az utóbbiak (Barrett és Weinstein, 1998). A vezetési stílusra, illetve az azokat befolyásoló tényezőkre irányuló kutatási kérdéseket emiatt rendkívül fontosnak tartjuk különösen kis és közepes vállalatok esetében.

A vezetési stílust befolyásoló tényezők korábbi vizsgálatai

A KKV-k esetében az egyéni jellemzők is kiemelt jelentőséggel bírhatnak, mert az egyén természetesen fonódik össze a vállalkozásával, az ott hozott szakmai és üzleti döntések pedig elválaszthatatlanok és értelmezhetetlenek a vállalkozó motivációinak, készségeinek és személyiségének ismerete nélkül. Tehát nemcsak a vállalkozás sajátosságait, hanem a vállalkozó személyét is érdemes vizsgálni.

A KKV-k körében végzett eddigi leadership kutatások közt több olyan is előfordul, mely a vezetési stílust illetve a döntéshozatali folyamatokat befolyásoló tényezőket vizsgálja. Az egyik alapvető faktor a vállalkozás mérete. Hart és Banbury (1994) eredményei azt igazolják, hogy a vállalat mérete legalább olyan fontos a döntéshozatal eredményességében, mint az iparági tényezők.

A belső faktorokon belül a vezető személyéhez kapcsolódó tényezőkkel is nagyszámú kutatás foglalkozik a menedzsmenttanokban, bár viszonylag kevés fókuszál a KKV szektorra. Az egyik leginkább vizsgált terület a vezetők neméből adódó döntéshozatali és vezetési stílusbeli különbségeké. Park (1996) például megmutatta, hogy a nem és a vezetési stílus kapcsolatban állnak egymással, Oakley (2000) a női vezetési jellemzőket kutatta, a nők vállalati életének és karrierjének kapcsolatára is kitérve. Eagly és Johnson (1990) pszichológiai aspektusból végzett metaelemzése részben alátámasztotta, részben elutasította a sztereotíp elméleteket a férfiak és nők közötti különbségekről a vezetési stílust illetően.

Byers és Slack (2001) – az idő mellett – a vezető személyes kontrollálási igényét tették meg a döntéshozatal fontos korlátozó tényezőjeként. Az entrepreneurship kutatások egyik legfontosabb eredménye is ezzel cseng egybe: a vállalkozó fő jellemzője, hogy erősen kontrollálni igyekszik környezetét, döntéseit, annak érdekében, hogy csökkentse magas fokúnak észlelt kockázatait (pl. Hills-Hultman-Miles, 2008). Az azonban nagyban függ az adott személy egyéni tulajdonságaitól, hogy mennyire tervezi meg előre lépéseit, mennyire próbálja környezetét saját elképzeléseihez igazítani, illetve mennyire képes rugalmasan alkalmazkodni saját céljait szem előtt tartva.

A vezetési stílus mérése: a hazai kutatás eredményei

A skála és validálási eredményei

A nemzetközi irodalomban számos skála létezik, amellyel a vezetési stílust vizsgálják (pl. LABS, Leadership Attitudes and Beliefs Scale, Wielkiewicz, 2000), ám ezek nagyvállalatokra fókuszálnak. Kifejezetten KKV-kra fejlesztett mérőeszközt nem találtunk a szakirodalomban, azonban olyat igen, amely hozzánk hasonlóan fontosnak tartotta szem előtt tartani a vizsgált vállalat piacorientációját. Kutatásunkban így Harris és Ogbonna (2001) skáláját használtuk, mivel:

- 1) tételei korábbi tapasztalataink alapján átültethetőnek tűntek kisvállalati vezetőkre is, illetve példát is láthattunk rá (pl. Pedraja Rejas et al., 2006).
- 2) a skála által meghatározott vezetői stílusok szintén relevánsnak tűntek magyar KKV-k körében feltételezéseink szerint, és
- 3) bár eredetileg nagyvállalati aspektusban, de a szerzők sikeresen használták a skálát a piacorientációs kutatásaikban, ahol a vállalati hatékonyságot, eredményességet vizsgálták, így illeszkedett a mi szellemiségünkhöz is.

A skálát használat előtt előzetes tesztelés alá vetettük, s ez alapján véglegesítettük a magyar fordítást. Az itemeket egy több blokkból álló kérdőív részeként kérdeztük le, mely többek közt tartalmazta az alább még részletezett demográfiai és személyiségre vonatkozó kérdéseket is. A kérdőív jellegzetességei miatt a Harris és Ogbonna által használt mérőeszközt 7 pontos Likert skáláról 5 pontosra módosítottuk, hogy az általunk használt többi skálához harmonizáljuk, s ezáltal bizonyos válaszadási problémákat kiküszöböljünk. Ezt azonban nem éreztük jelentős eltérésnek a skála szellemiségétől, mivel az eredetileg fejlesztett kérdőív szintén 5 pontos Likert skála volt (Harris és Ogbonna, 2001, pg. 750).

Az eredmények tükrében a skála megbízhatónak és jól használhatónak tűnik magyar KKV-k esetében is, csakúgy, mint az eredeti felmérésben (Harris-Ogbonna, 2001), illetve más országok kisvállalatainak körében (pl. Pedraja-Rejas et al., 2006). A megbízhatóság és

érvényesség alapos vizsgálatokor ugyanakkor úgy láttuk, hogy további korrekciókra van szükség annak érdekében, hogy a skála még pontosabban illeszkedjen a mintához.

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
III_21	,079	,847	-,092
III_22	,079	,855	-,054
III_23	,737	,389	-,032
III_24	,725	,259	,028
III_25	,701	-,022	-,190
III_26	,503	-,017	,248
III_27	,518	,033	,456
III_28	,003	-,099	,787
III_29	,271	,391	,266
III_30	-,017	,033	,833

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

7. táblázat: Faktorelemzés eredménye a 10 elemű skála esetében

Faktorelemzés során az eredeti 3 faktoros Harris-Ogbonna skála eredményeihez nagyon hasonló komponenseket kaptunk, ám az egyik tétel láthatóan nem illeszkedett jól egyik dimenzióhoz sem, s mivel ennek elhagyásával a megbízhatósági mutatók is javultak, az elemzés során ezt az elemet nem használtuk. Emellett az illeszkedés javítása érdekében, és tartalmilag is indokoltnak tűnt megvizsgálni, hogy a skála milyen érvényességet mutat 4 faktor esetében. Az újabb faktorelemzés eredményeit a 8. táblázat mutatja.

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
III_21	,097	,848	-,111	,079
III_22	,132	,879	-,018	,023
III_23	,788	,360	,058	,146
III_24	,799	,176	,105	,088
III_25	,735	-,113	-,164	,105
III_26	,082	,033	-,032	,896
III_28	,012	-,108	,842	,053
III_30	-,035	-,016	,822	,118
III_27	,213	,087	,303	,718

**Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.**

a. Rotation converged in 4 iterations.

8. táblázat: Faktorelemzés eredménye a módosított skála esetében

A faktorelemzés egyértelműen jobb illeszkedést mutat négy faktor esetében, s a Cronbach Alfa mutatók is javultak az eredetihez képest az egyes komponensekre (lásd 9. táblázat), és elfogadhatónak tekinthető az egész skálára nézve is, ha figyelembe vesszük a minta újszerűségét.

Változók	CA értéke 3 faktor esetén	CA értéke 4 faktor esetén
teljes skála	0.613	0.613
résztevő	0.730	0.730
támogató	0.596	0.668
instrumentális	0.581	0.628
tanácsadó	-	0.562

9. táblázat: Cronbach Alfa értékek a Harris-Ogbonna skála két változatára

A továbbiakban tehát érdemesnek tartottuk a magyar mikro, kis- és közepes vállalatok esetében négy stílus megkülönböztetését. Az itemek alapos értelmezése után és az eredeti skála, valamint a szakirodalom (pl. Dobák-Antal, 2010) figyelembevételével mellett a négy faktor a következőképpen neveztük el: résztvevő, támogató, tanácsadó és instrumentális vezetési stílus. Az eredeti (Harris-Ogbonna, 2001 pg. 752-3) meghatározásokat, illetve a kutatás specifikációit figyelembe véve az egyes magatartási dimenziókat a következő alfejezetben mutatjuk be.

Az egyes vezetési stílusok jellemzői

A résztvevő magatartás esetében a vezető az alkalmazottaival közösen készít elő, illetve hoz döntéseket. Véleményük megkérdezésével bátorítja őket arra, hogy részt vegyenek a döntéshozatalban. Felmerülő problémák esetén rendszeresen konzultál beosztottjaival. A támogató stílus esetében a vezető fontosnak tartja, hogy megteremtse a megfelelő körülményeket ahhoz, hogy a munkatársai a legjobb teljesítményt tudják nyújtani. Ebben az esetben a vezető szimpatikus, barátságos, és tekintettel van a beosztottak igényeire. Az instrumentális vezetési stílus esetén a vezető határozott elképzelésekkel rendelkezik a felől, hogy milyen feladatokat és pontosan hogyan kell ellátni, s ezt különböző eszközök (pl. teljesítménymutatók) segítségével követeli meg alkalmazottaitól. Az instrumentális vezetési stílust alkalmazó vállalkozó szigorúan ellenőrzi és számon kéri nemcsak a munkavégzés eredményességét, hanem annak menetét is. A tanácsadói magatartástípus azt mutatja meg, hogy a vezető mennyire kezeli partnerként beosztottjait, mennyire jellemző, hogy javaslatokat tesz arra, hogy a feladatokat miként lássák el az alkalmazottak, anélkül, hogy erős kontrollálási igény jellemezné.

Eredményeink szerint a magyar KKV vezetők körében az egyes vezetői magatartásformák a következőképpen jellemzőek (lsd. 10. táblázat). A támogató és az instrumentális magatartás közepesen gyakori, ráadásul a támogató stílus szórása is meglehetősen alacsony. Ugyanakkor a résztvevő és a tanácsadó jellegű magatartás egyértelműen gyakoribbnak mondható KKV vezetők körében.

	Átlag	Szórás
résztvevő	4,1	0,90
támogató	3,5	0,45
tanácsadó	4,0	0,83
instrumentális	3,7	0,85

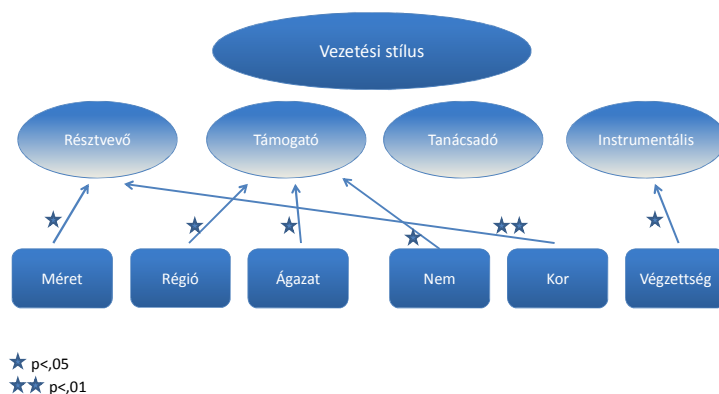
10. táblázat: A vezetői stílusok előfordulása a mintában

A vezetési stílust befolyásoló lehetséges tényezők számbavétele

Kutatásunk egyik alapkérdése az volt, hogy vajon a vezetési stílusok alakulását milyen tényezők befolyásolják a magyar KKV-k esetében. Mivel eredendően a vezetői magatartás kapcsolatát vizsgáltuk a vállalati eredményességgel, különösen érdekes volt látni, hogy az egyes vezetői magatartásformákat milyen vállalati illetve vezetői személyiségbeli tulajdonságok alakítják. Ennek érdekében két fontos adatsoportot vizsgáltunk. Egyrésztől összegyűjtöttünk leíró jellemzőket a vállalkozásról (például alkalmazottak száma, lokáció, ágazat, amelyben főként tevékenykedik, fő ügyfelek típusa (B2C, B2B, állami), vállalat kora), és magáról a vállalkozó-menedzseréről (például kora, neme, végzettsége). Ahogy az elméleti áttekintésben már beszámoltunk róla, ezen tényezők hatását mások is vizsgálták.

Összefüggések az egyes vezetési stílusok és a vállalati, vállalkozói tulajdonságokat közt

A felvett adatok széles skálájából hat olyan tényezőt találtunk, amely hatást gyakorol a vezetési magatartásra. A leíró jellemzők és a vezetési stílusok közötti kapcsolatok keresésének eredményeit a 2. ábra mutatja. Minden feltüntetett kapcsolat szignifikáns volt, a szignifikancia fokát külön jelöltük.



15. ábra: A vállalkozás és a vállalkozó leíró adatainak hatása a vezetési stílusra

A résztvevő vezetési stílus a vállalat méretével és a vezető korával mutat kapcsolatot. A vállalat méreténél érdekes eredmény látszik: legkevésbé a mikro-vállalkozásoknál figyelhető meg a résztvevő vezetési stílus, a közepes vállalatoknál valamivel nagyobb mértékben, s a legjellemzőbb a kisvállalkozásoknál. Ez alátámasztja a várakozásainkat, hiszen úgy gondoltuk, hogy a kisvállalkozások családszerűen működnek, ahol a vezető részt vesz az alkalmazottak életében és a beosztottjaival kooperál, míg a közepes vállalatok szervezetileg

jobban közelítik a nagyvállalatokat, így tagoltabb a hierarchia, esetleg kifejezetten menedzsmentre képzett funkcionális vagy területi vezetőket találunk. Érdekes módon, minél idősebb a vezető, annál jellemzőbb a résztvevő vezetői magatartás, ami vélhetően a nyugodtsággal, bölcsességgel van összefüggésben. A fiatal vállalkozó-menedzsereknél feltehetően jobban érvényesül a bizonyítási, önkifejezési késztetés, amelyet Erikson is megfigyelt a fiatal felnőtteknél (Erikson, 1950). Korábbi kutatások (Becherer – Halstead – Haynes, 2001) kimutatták ezzel együtt, hogy azok a vállalkozók mutatják a legmagasabb szintű piacorientációt, akik két, legfeljebb három vállalkozást indítottak el. Számukra elegendő siker és kudarcélmény áll rendelkezésükre, ahhoz, hogy kialakítsák a megfelelő vezetési stílust. Ez pedig tételezhetően együtt jár a korrallal is.

A támogató vezetési stílus a régióval, a szektorral és a vezető nemével mutat összefüggést. Ha a vállalat Kelet-Magyarországon van, akkor a legkevésbé jellemző a támogató vezetői stílus, ha Nyugat-Magyarországon, akkor már magasabb az arány, ám a legmagasabb Közép-Magyarországon, vagyis lényegileg Budapesten mutatkozik. A magyar viszonyokat tekintve véve érthetőek ezek az összefüggések, hiszen a keleti, legkevésbé fejlett és legkevésbé növekvő régió viszonylagos zárttságban él, a vállalkozások hagyományosan tradicionálisak, családi jellegűek és a nemzetközi kapcsolatok is ritkábbak, illetve fejletlenebb régiókba irányulnak. Szemben a nyugati, illetve lényegileg budapesti vállalkozásokkal, amelyek mind fejlettségben előrébb vannak keleti társaikkal szemben, mind a fejlettebb nemzetközi nyomásnak jobban kitettebbek, így az ott jellemzőbb vállalatirányítási módszerekkel is hamarabb találkoznak. Ugyanakkor a három régió vezetőinek képzettségi aránya némileg eltér: Budapesten és környékén egyértelműen a legmagasabb a felsőfokú végzettségűek aránya, Nyugat-Magyarországon valamivel kevesebb, míg Kelet-Magyarországon a legalacsonyabb ez az arány (lásd 5. táblázat). Ez az eltérés szintén alternatív magyarázata lehet a támogató vezetési stílus eltérő megjelenésére a három régióban.

	Budapest	Kelet	Nyugat
alap	2%	1%	0%
közép	14%	24%	21%
felső	84%	75%	79%

11. táblázat: A vezetők végzettségének megoszlása régióként

A szektor esetében szintén érdekesen alakul a viszony: a gyártó cégeknél a legkevésbé jellemző a támogató vezetői stílus, a szolgáltató cégeknél közepesen magas, s a kereskedő vállalkozásoknál a legmagasabb a támogató vezetői magatartás aránya.

A nem tekintetében megállapítható, hogy a női vezetők körében jellemzőbb a támogató vezetési stílus, mint a férfiaknál, aminek oka vélhetően a klasszikus női szerepekben, s az

ehhez kialakított eszköztárban is keresendő. Ezek az eredmények egybeesnek az Eagly és Johnson által végzett részletes összehasonlító vizsgálatokban leírtakkal, ahol szintén úgy találták, hogy az erősebb személyközi kapcsolatok jelenléte miatt a nők hajlamosabbak a demokratikusabb vezetésre, mint a férfiak (Eagly-Johnson, 1990).

Az instrumentális vezetési stílus a vezető végzettségével mutat szignifikáns kapcsolatot. Általános iskolai végzettségű vezető mindösszesen kétfő volt. Ám az érettségivel, illetve felsőfokú végzettséggel rendelkezőknél látszik, hogy a várakozásoknak megfelelően az előbbieket körében jellemzőbb az instrumentális vezetési stílus.

Az eredmények különösen izgalmasak annak tükrében, hogy kutatásunk kimutatta, hogy a hazai KKV-k körében a résztvevő és a támogató vezetési stílus eredményez magasabb piacorientációt, s így pénzügyileg is eredményesebb vállalkozást. Miután a fentiekből látszik, hogy főként ez az a két vezetési stílus, melyre erősen hatással vannak egyes vállalati, vállalkozói belső tényezők, így egyrészt a korábbi kutatások eredményeit (Barrett-Weinstein, 1998) is alátámasztottuk, másrészt igen jó hír a gyakorló KKV vezetők számára, hogy egyes jól kontrollálható tulajdonságok mentén befolyásolható a vezetési stílus és ezáltal az egész vállalkozás eredményessége.

Következtetések

A menedzsmenttanok előszeretettel alkalmazzák a vezetői magatartásokat megkülönböztető dimenziókat nagyvállalati menedzserek körében. Kutatási eredményeink alapján elmondható, hogy ezek a típusok vállalkozó vezetők körében is jól elkülöníthetők, és igencsak egybeesnek a képzett menedzserek viselkedési típusaival. A top menedzsereknél alkalmazott Harris-Ogbonna skála az általunk vizsgált mintán is megbízhatóan alkalmazható. Tanulmányunkban négyféle vállalkozó vezetői stílust különböztettünk meg: résztvevő, támogató, tanácsadó, instrumentális. A négy típus közül a résztvevő és a tanácsadó magatartás inkább jellemző a hazai vállalkozók körében, mint a támogató és az instrumentális.

A vezetői stílusokat korábbi kutatások egyértelműen kapcsolatba hozták a vállalati eredményességgel. Egyes kutatók azt is belátták, hogy kis és közepes méretű vállalkozások esetében a vállalkozás, illetve a vállalkozó saját belső jellemzői jól kontrollálható jellegük miatt gyakran nagyobb hatást gyakorolnak a vállalat teljesítményére. Néhány esetben találtak is olyan konkrét tényezőket, amelyeknek hatása bizonyítást lelt, mint például a vállalkozás mérete, a vállalkozó neve, illetve a kontrollálási igénye. Dolgozatunkban e tényezők körét bővítettük. Magyar KKV-k tekintetében három vállalati tényező mutat szignifikáns kapcsolatot a vezetői stílusokkal: a vállalkozás mérete, a vállalat elhelyezkedése és a működési ágazata. A vállalkozóra vonatkozóan szintén három leíró változót találtunk, mely lényegileg befolyásolja a vezetési stílusokat: a vállalkozó neve, kora és végzettsége.

Kutatásunk eredményeit egy 200 elemes mintára alapoztuk magyar KKV vezetők körében. Az általunk használt skálát érdemes lenne legalább hasonló méretű mintán újra validálni, tekintettel azokra a változtatásokra, amelyeket elemzéseink hatására tettünk. Hasonlóképpen

hasznos lehet a létrejött vezetői stílus kategóriákat értékelni még több magyar vállalkozóval, akár kvalitatív eszközökkel kiegészítve, hogy a vezetői viselkedés mélyére lássunk.

Hivatkozásjegyzék

Aggarwal, N. (2003): "Organizational Barriers to Market Orientation", *Journal of Management Research*, Vol.3, Nr.2 (August), pp. 87-97.

Baker, W.E., Sinkula, J.M. (1999): "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.4, pp.411-427.

Barett, H. – Weinstein, A (1998): "The Effect of Marketing Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23 (Fall), pp.57-71.

Becherer, R.C., Halstead, D., Haynes, P. (2001): "Marketing Orientation in SMEs: Effects of the internal environment", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 1, pp.1-17.

Bhuiyan, S. E. (1998): "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies", *Journal of Business Research*, Vol. 43, No.1, pp.13-25.

Blankson, C., Cheng, J.M.S. (2005): "Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 6, pp.317-330.

Blankson, C., Motwani, J.G., Levenburg, N.M. (2006): "Understanding the patterns of market orientation among small businesses", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 24, No. 6, pp. 572-590.

Bradshaw, R., Maycock, C., Öztel, H. (2008): "Exploring SME market orientation: an organisational learning perspective", *Education + Training*, Vol. 50, No. 8/9, pp. 764-777.

Byers, T., & Slack, T. (2001). Strategic decision making in small businesses within the leisure industry. *Journal of Leisure Research*, Vol. 33, No.2, pp.121-136.

Churchill, Gilbert A., Jr. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 (February), pp. 64-73.

- Dawes, J. (2000): "Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data", *Australian Journal of Management* September, Vol. 25, No. 2., pp.173-199.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982): "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life", Harmondsworth, Penguin Books
- Deshpande, R. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrant analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23–37.
- Didonet, S., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G., Palmer, M. (2012): "The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30, No. 7
- Dobák, M., Antal, Zs. (2010): *Vezetés és szervezés*, Aula Kiadó, Budapest
- Doyle, P., Wong, V. (1998): "Marketing and competitive performance: An empirical study", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 5/6, pp.514-535.
- Dwairi, M., Bhuian, S. és Turkus, A. (2007): "Revisiting the pioneering market orientation model in an emerging economy", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 7/8, pp.713-721.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990): "Gender and leadership style: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol.108, pp.233 – 256.
- Erikson, E.H. (1950): *Childhood and Society*. New York:Norton.
- Felton, AP. (1959): "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review*, Vol. 37, (July/August), pp. 55-65.
- Gaur, S.S., Vasudevan, H., Gaur, A.S. (2011) "Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 7/8, pp.1172 – 1193.
- Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry J.F. Jr. (2006): "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation", *Journal of Marketing*, Vol. 70, October 2006, pp.37-55.
- Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A., Cummins, D. (1999): "Added Value: A Qualitative Assesment of SME Marketing", *Irish Marketing Review*, Vol. 12, No.1, pp. 27.-35.
- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K. (2001): "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 1, pp.6 – 11.
- Green, K. W. Jr., Inman, R. A., Brown G., és Wilis, T. H. (2005): "Market Orientation: Relation to Structure and Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20. No. 6, pp.276-84.

- Harris, L.C. (1998): “Barriers to market orientation: the view from the shopfloor”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.16. No.2/3, pp. 221-28.
- Harris, L.C. – Ogbonna, E. (2001): “Leadership style and market orientation: an empirical study”, *European Journal of Marketing*, Vol.35.No.5/6, 2001. pp.744-64.
- Harris, L.C. – Piercy, N.F. (1999): “Identifying the Barriers to Market Orientation: British Retail Companies”, in *Developments in Marketing Science*, eds. Ford and Honeycutt, Vol. XXI.
- Hart, S. and C. Banbury (1994): “How strategy-making processes can make a difference”, *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.4, pp. 251–269.
- 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.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000): “A multiple-layer model of market oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37., pp.449-462.
- Horng, S. – Cheng-Hsui Chen, A. (1998): “Marketing Orientation of Small and Medium-sized Firms in Taiwan”, *Journal of Small Business Management*, 36 (July), pp. 79-85.
- Howell, J. and Avolio, B. (1993): “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 6., pp.891-902.
- Jaworski, B. – Kohli Ajay K. (1993): Marketing Orientation: Antecedents and Consequences *Journal of Marketing* , Vol.57., pp. 53-70.
- Kara, A., Spillan, J.E. (2002): “An Exploratory Analysis of Market Orientation of Small Sized Retailers in Guatemala”, *Journal of International Marketing and Market Research*, Vol.27, No.3, pp.115-127.
- Kara, A., Spillan, J.E., DeShields O.W. Jr. (2005):”The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 105-118.
- Kaynak, E., Kara, A. (2004): “Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR)”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 743-753.
- Kohli, A. és Jaworski, B. (1990): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp.1-18.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992): “Corporate Culture and Performance”, Free Press, New York

- Low, R., Chapman, L. és Sloan, R., (2007): “Inter-relationship between innovation and market orientation in SMEs”, *Managerial Research News*, Vol. 30, No. 12, pp.878-891.
- Martin, J.H.; Martin, B.A., Minnillo, P.R. (2009): “Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Models to Action”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 1, pp.92-115.
- Matsuno, K.; Mentzer, J.T.; Özsumer A. (2002): “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 66 (July), pp.18-32.
- Narver, J. és Slater, S. (1990): “The Effect of Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp.20-35.
- Oakley, J.G. (2000), “Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 27 No. 3, pp. 321-334.
- Ottesen, G.G., Grønhaug, K. (2004): "Exploring the dynamics of market orientation in turbulent environments: a case study", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 8, pp.956 – 973.
- Pascale, R., Athos, A. (1981): *The Art of Japanese Management*, Penguin, London
- Park, D. (1996): “Gender role, decision style and leadership style”, *Women In Management Review*, Vol. 11, No. 8, pp.13-17.
- Pedraja Rejas, L., Ponce, E. R., Ponce, J. R. (2006): “Leadership styles and effectiveness: a study of small firms in Chile”, *Interciencia*, Vol. 31, No. 7, pp.500-504.
- Peters, T., Waterman, R. (1982): *In Search of Excellence*, Harper & Row, Sydney
- Rojas-Méndez, J.I., Kara, A., Spillan, J.E. (2006): “Market Orientation in the Chilean Small Business Context: An Empirical Study”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, No.3/4, pp.93-132.
- Schien, E.H. (1992): “Organizational Culture and Leadership”, 2nd Edition, San Francisco, Jossey-Bass.
- Smart, D. T. & Conant, J. S. (1994): “Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance”, *Journal of Applied Business Research*, Vol.10, No.3, pp. 28-38.
- Slater, S. és Narver, J. (1994): “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp.46-55.
- Soehadi, A.W., Hart, S., Tagg, T. (2001): “Measuring market orientation in the Indonesian retail context”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, No. 4, pp.285-299.

Spillan, J. E., Li, X., Totten, J. W.; Antúnez de Mayolo, César (2009): “An Exploratory Analysis of Market Orientation of Small and Medium-Sized Businesses (SMEs) in Peru”, *Panorama Socioeconómico*, Vol. 27, No. 39, pp.138-151.

Venkatesan, V.S., Soutar, G. (2000): The applicability of some Market Orientation models to Australian SMEs: An empirical study

ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge

<http://anzmac.info/conference/2000/CDsite/papers/tuv/Venkatn1.PDF>

Wielkiewicz, R. M. (2000): “The Leadership Attitudes and Beliefs Scale: An Instrument for Evaluating College Students, Thinking About Leadership and Organizations”, *Journal of College Student Development*, 41, 335-347.

Wrenn, B., LaTour, S., Calder, B. (1994): “Difference in perceptions of hospital marketing orientation between administrators and marketing officers”, *Hospital and Health Services Administration*, Vol. 39, pp. 341–358.

Wong, V. – Saunders, J. – Doyle, P. (1989): “The barriers to achieving stronger market orientation in British companies: an exploratory study”, *Proceedings of the 22nd Marketing Educational Group Conference*, pp.35-64.

Zahra S.A. and Covin J. (1995): “Contextual influences on the corporate entrepreneurship - company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp.43–58.

Kisvállalkozói marketing és a magyar vállalkozói attitűd lényegi elemei fókuszcsoportos kvalitatív kutatás alapján

Bevezetés

A kkv marketing kutatások egyre szélesebb körben kerülnek középpontba, ám a megközelítések nagyon sokfélék. A különböző kutatócsoportok – mint a legtöbb fiatal kutatási terület esetében – nagyon különböző irányultsággal vizsgálják a témát.

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 kapcsolatosan írtak le igen izgalmas eredményeket. Az interjúk során azonban szélesebb perspektívából indítva jutottak ezekre a felfedezésekre. „Az interjúk igen tág kérdésekkel indultak, később pedig a beszélgetés során, annak irányultsága szerint az alanyokkal további konkrét insight-okat vizsgáltunk. Például az első kérdés az volt, hogy „Hogyan zajlik Önöknél az értékesítés?”” (Hills et al, 2008 pg. 106)

A kkv marketing kapcsán kulcsfontosságú a hálózatok és a hálózatmenedzsment témája, ám néhány kivételtől eltekintve (pl. Carson et al. 2004; Gilmore-Carson-Rocks, 2005) a szakirodalom többnyire indirekt módon közelíti meg e kérdéskört. A kkv kutatások során 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 kutatásunkban mi is igyekeztünk általánosan közelíteni a kkv marketinget. Egyrésztől 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.

Módszertan

Kérdéseink feltáró illetve megértést kereső jellege egyértelműen azt sugalmazta, hogy kvalitatív eszközökkel kívánjuk megközelíteni a kisvállalkozói marketing témáját. 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 ilyen jellegű 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. Másrésztől 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 középpontban 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 gépelések készültek a további elemzés alaposságát megkönnyítendő.

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 lefolytatni, ahol ugyanakkor jól érzékelhetőek voltak a főként méretből, illetve az ehhez kapcsolódó vezetési felépítésből, tudásból adódó különbségek.

Az interjú menete

A csoportos interjúk során kevésbé strukturált kérdésekből állítottuk össze a beszélgetésvázlatot (lásd 1. sz. mellékletben), 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 egyrészt 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. 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.

A kisvállalati marketing (entrepreneurial marketing, EM) értelmezése hazai vállalkozók körében a kutatási eredmények alapján

A vállalkozók spontán marketing definíciója általában pozitív és erősen ügyfélközpontú. A montázs képei az elégedett ügyfelet, illetve a tökéletes terméket mutatják leggyakrabban és egyértelműen pozitív érzéseket közvetítenek. Harmóniát, boldogságot, kiegyensúlyozottságot tükröznek a képek, azt a megelégedettséget, amelyet a vállalkozók saját ügyfeleiknek 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:

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 kapcsolatalakítást. Nehezen is különítik el ezeket a tevékenységeket, illetve valamiképpen mindegyiket a marketing fogalomköréhez 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*”.

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 B2B és B2C 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 szállítónak kell raklapokat kölcsönözni, vagy a Kovács családnak a téli krumplítároláshoz. Bárki is jön be az üzletbe, az a lényeg, hogy elégedetten távozzon.*”

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

érzelmeik, jelzők szinte teljesen hiányoznak a válaszokból. Az itt található kulcsszavak: „termék, szolgáltatás fejlesztése, bevezetése, értékesítési csatornák kialakítása, promóció, reklám, piackutatás”.

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. Managerial behaviour (MB) és az általánosan entrepreneurial marketingnek (EM) hívott szemlélet is. Az előbbi korlátozottabban 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 használják 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 (2000) is leírják ezt az attitűdöt): „*mi kicsik vagyunk, nem értünk hozzá, nekünk nincs olyan tudásunk, pénzünk, emberünk, hiába élvezem, úgysem tudok olyan arculatot, reklámot tervezni, nem vagyok én designer, stb.*” Ennél fogva eleve kerülnek ezek az eszközök. 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*” Végül 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.

A magyar kkv-k fokozott kockázatkerülése és annak következményei

Általában a vállalkozó alapvető tulajdonságának tekintik a kockázatvállalást (Schumpetertől, Hirsch-en át hazai szerzőkig, mint például Vecsenyi). Ezzel egyezik saját percepciójuk is: *„Szerintem a magyar vállalkozó az átlagos magyarnál egészen biztosan több kockázatot vállal. Gondoljunk csak arra, hogy én végső soron a mindennapi döntéseimmel kockáztatom sokszor a családom megélhetését, nem beszélve az alkalmazottaim családjairól”*. Mégis úgy látszik, hogy a mindennapjaikban, üzleti döntéseikben igyekeznek minimalizálni a közvetlen kockázatokat. 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.

A jelen kutatás korábbi fázisaiban is azt láttuk, hogy a magyar vállalkozó kockázatvállalása igen alacsony (lásd a Hofstede indexeket és a vállalkozói hajlammal kapcsolatos különleges eredményeket). Ezek, ahogy korábban részletesen is bemutattuk, egybe esnek más kutatási eredményekkel is. Ez már önmagában is érdekes, amennyiben más nemzetek vállalkozóival vetjük össze a magyarokat, ezért érdemes megvizsgálni a történelmi, adminisztratív és gazdasági hátteret, amiben mozognak ezek a vállalkozások. 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 teljesíttem, akkor majd kifizetik a munkát. És valójában mindegy, hogy ez privát vagy önkormányzati cég... mindenhol könyörögni kell, vagy jattolni, hogy fizessenek...”*

„A családi napköziben, amit vezetek állandó stresszben vagyok, hogy mindent lepapíroztam-e, felcímkeztem-e, mikor jön egy ellenőrzés, ami csak a papírokat nézi. Az energiáim nagy része arra megy el, hogy kövessem a törvényi változásokat, a szülőkkel állandóan szerződés módosításokat írassak, 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 bizonytalanná válik, nyilvánvaló, hogy a résztvevők fokozott kockázatot élnek meg. A nagyvállalatok esetében, ahol jelentős erő kifejtésre van lehetőség, ahol domináns pozíció 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 innovatív 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 tervezés hiányáról még szövegesebben is a fejezetben.

A kockázatkerülés egyik fontos következménye az erős kontroll-igény. A kockázatkerülési attitűd vezet ahhoz a többek által (pl. Carson-Gilmore, 2000, 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 stratégiaileg 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 egy-egy partnerrel való megbeszélés kockázatát, a korrekció lehetőségét szintén megtartva. Ugyanakkor a jövőbeli hálózatfeltetés 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 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 is írja „képeességekről is csak kölcsönhatásokban állíthatjuk, hogy léteznek.” (Ford-Hakansson, 2006) Ezért a vállalkozók számára rendkívüli fontosságúak az élő kölcsönhatások. A személyes kapcsolat továbbá olyan terepet ad, ahol gyorsabban, könnyebben lehet korrigálni 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 érzük, mit akar a másik.”*

A kockázatkerülés további következménye az ágazati besimulás és a versenytárs networking. Többek közt Carson, Gilmore és társaik (2000, 2001) írja le, azt a tipikus vállalkozói attitűdöt, miszerint a kkv vezetők erősen ragaszkodnak az ágazati mintázatokhoz, legyen szó marketingről, 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 egyrésztől 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, 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 szóba, ami nekik épp akkor majd felkelti a figyelmét... szóval beleölök egy csomó pénzt, és nem tudom, mi lesz vele. Akkor már inkább telefonszámlára vagy vacsorákra költöm, és akkor tudom, kivel és miről beszélék, sok mindent el tudok mondani neki, és talán majd bejön a boltomba.”

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 szájájának 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.

Az önbizalom, mint a vállalkozói szellemiség egyik kulcseleme

A vállalkozó saját képességeibe vetett bizalom alapvető kérdés. Jó néhány kkv-kal foglalkozó kutatás leírja ezt. A self-efficacy az egyik sarkalatos pontja annak a három-négy jellemzőnek 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. *„Amikor a boltomat építettem, tudtam, hogy jó ötlet lesz. Körbejártam, hogy ebben a kisvárosban nincs semmilyen szatócsboltféleség, az embereknek be kell utazniuk a közeli nagyvárosba, hogy megvegyen egy seprűt, vagy egy biciklibelső, 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. Mindenkinek 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 kölcsönhatásait 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. Egyrészt 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 fölhív, de szeretnének ők is egy hasonlót. Ez nagyon jó érzés. És ez a legjobb igazából.”* Másrészt 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) az interakciókkal és a képességekkel kapcsolatban: „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 így 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) 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.” (pg. 48.). 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.

A vállalkozók gyakorlatias gondolkodása a mindennapokban

A vállalkozók nagyon gyakorlatiasak a mindennapi döntések során. Bár általában nagy vágyaik hajtják őket előre, a napi rutint már szinte földhözragadsággal jellemezhetjük. Pragmatikus gondolkodásuknak köszönhetően a vállalkozók az általuk 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 kezdtük 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 A-R-A modell, és annak következtetései tehát fokozottan érvényesek a kisvállalkozókra is. 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: Actor bonds, Activity links és a Resource ties between the counterparts (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. 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 nagy 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...”*

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 iskolákhoz 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. Egyrésztől 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 korlátaihoz nyújtanak mélyebb megértést.

Hivatkozásjegyzék

Berg, B.L. (1998): *Qualitative Methods for the Social Sciences*, Boston, MA: Allyn and Bacon

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. (2000): Marketing at the Interface: Not 'What' but 'How', *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No. 2, Spring, 2000

Carson, D., Gilmore, A. and Rocks, S. (2004), SME marketing networking: a strategic approach. *Strat. 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

Gilmore, A. - Carson, D. - Grant, K. (2001) "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19 Iss: 1, pp.6 – 11

Gilmore, A. – Carson, D. – Rocks, S. (2005): Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity, *International Business Review*, Volume 15, Issue 3, June 2006, Pages 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, Håkan and Jan Johanson (1992) ”A Model of Industrial Networks” in

Axelsson, Björn and Geoffrey Easton (eds) *Industrial Networks. A New View of*

Reality, Routledge, London, pp. 28-34

Håkansson, H. and Snehota, I. (1994) “Analysing Business Relationships”, in Håkansson, H. and Snehota I. (Eds.), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London, pp. 24-49

Håkansson, H. – Ford, D. (2002): How should companies interact in business networks?, *Journal of Business Research*, Volume 55, Issue 2, February 2002, Pages 133–139

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

Hultman, C., “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, pp. 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 disguised stories and focus groups In: Hine-Carson *Innovative Methodologies in Enterprise Research*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK

Leslie E. Palich, D. Ray Bagby, 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 - S.J.Downing - I.D. Turner (1988): *Consultation with small business*, Department of Employment, London, research paper 66.

Mandják Tibor - Simon Judit - Szalkai Zsuzsanna (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, issue 9, pages 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*, 26(1), 1-19.

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, pp. 407-418). ISBN 84-9742-453-0.

Reketye, 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*, 41(1), 107-117

Sánchez, J.C. – Carballo, T. –Gutiérrez, A. (2011): The entrepreneur from a cognitive approach, *Psicothema* 2011. Vol. 23, nº 3, pp. 433-438

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279

Vecchio, R.P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13, 303-327.

Az OTKA K78655 számú kutatást összefoglaló gondolatok

Kutatásunk elsődleges célkitűzése a kkv-k marketinggel szembeni attitűdjének megismerése volt. E három fő fázisból álló kutatás során, melyben kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt használtunk, olyan összefüggéseket találtunk, melyek nem csupán a vállalkozói marketing hazai értelmezését segítik elő, de kifejezetten specifikus vállalkozói attitűdöket, beállítódásokat tárt fel. Eredményeink alapján a következő igen fontos megállapításokat tehetjük a magyar vállalkozások vezetőivel kapcsolatosan:

- 1) A vállalkozók gondolkodásmódjának sokrétű megismerése után elmondhatjuk, hogy a magyar kkv vezetők jelentősen különböznek mind a hazai átlagembertől, mind a magyar nagyvállalati menedzsertől. Ezért feltétlenül érdemes külön csoportként kezelni őket nem csak gazdasági, de szocio-kulturális, társadalmi szempontból is. A társadalom többi csoportjától való különbözőség választ ad arra, hogy miért viselkednek másképpen a vállalkozók az innovációkkal, a kockázatvállalással vagy éppen a marketingdöntésekkel szemben.
- 2) Mindemellett a magyar vállalkozók egyértelműen különböznek nemzetközi – s elsősorban angolszász – társaiktól többek közt az innovativitásra való hajlandóságban és talán még erősebben a kockázatvállalásban. A különbségek okai a kulturális háttér mellett a hagyományokban és történelmi különbségekben (kapitalista gondolkodás múltja), pszichés beállítódásban (bizalom és kockázatvállalás), politikai háttérben (korrupció, kiszámítható környezet) és a szociális képességekben (együttműködési készség) is keresendők.
- 3) Fontos eredménye kutatásunknak, hogy a vállalkozói marketing fogalmát kimoszdítja az eddig a magyar kutatókra jellemző klasszikus irányzatba illő gondolkodási keretből. Amellett, hogy a funkcionalista megközelítés egyes elemei is beépíthetők a kkv marketingbe, fontos szem előtt tartani azokat az eredményeket, amelyek megerősítik azt a nézetet, miszerint a „kisvállalat nem kisméretű nagyvállalat”. Egészen más

működési mechanizmusok, mozgatórugók, lehetőségek és korlátosságok igazak rájuk, s ennek tükrében a számukra javasolt marketing tevékenységi kör is jelentősen eltérő kell, hogy legyen. Több hangsúlyt kell fektetni, az egyébként spontán módon is alakuló kapcsolathálókra, s több teret engedni a vezető személyes vonásainak.

- 4) Kkv kutatási szempontból jelentős eredménynek tartjuk, hogy mind a hagyományosnak tekintett módszerek és megközelítések (pl. piacorientációs skála alkalmazása), mind az új, innovatív módszerek (pl. fókuszcsoportos interjú) alkalmasnak bizonyultak a vállalkozók kutatása során. Az előbbit fontosnak tartjuk annak érdekében, hogy egy jól ismert gondolkodási keretbe beilleszthetőek legyenek a magyar kkv-kről szerzett ismeretek is. Az utóbbi jelentőségét pedig abban látjuk, hogy az új szemlélet és módszertan új témákat és kérdéseket vethet fel későbbi kutatások számára. Ilyen például a vállalkozók személyiségének kutatása, a szocio-kulturális háttér befolyásoló szerepének mélyebb megértése, vagy a hálózat menedzsment vállalkozói működésének feltárása. Kutatásunk számos ilyen új irányt jelölt ki a jövő kutatói számára.

Publikációk

Konferenciák

1. Kopfer-Rácz Kinga (2011): Obstacles of SMEs' innovation „Tudományos menedzsment” és menedzsment tudomány napjainkban, Nemzetközi tudományos konferencia, Szeged, 2011. november 4-5.
2. Kopfer-Rácz Kinga (2011): The effect of leadership and personality on market orientation of SMEs in Hungary, „Tudományos menedzsment” és menedzsment tudomány napjainkban, Nemzetközi tudományos konferencia, Szeged, 2011. november 4-5.
3. Kopfer-Rácz Kinga (2011): A hazai KKV-k piacorientációját befolyásoló tényezők elemzése, Budapesti Corvinus Egyetem Kari Kutatási Fórum, 2011. Október 20-22.
4. Kopfer-Rácz Kinga- Hofmeister-Tóth Ágnes (2012): The impact of Socio-Cultural Background on Entrepreneurial Behavior and SME Marketing, Proceedings, Business and Society International conference, Salzburg, July 5-9, 2012.
5. Hofmeister-Tóth Ágnes-Kopfer-Rácz Kinga-Sas Dóra (2013): Entrepreneurial Marketing and Entrepreneurial Attitude of the Hungarian SME-s, Proceedings, Business and Society International Conference, Monte Carlo , July 6-9, 2012.
6. Hofmeister-Tóth Ágnes-Kopfer-Rácz Kinga-Sas Dóra (2013): A magyar kkv vezetők marketing-percepciója és a kockázatvállalással, önbizalommal kapcsolatos attitűdje, Proceedings, Marketing Oktatók Konferenciája, Budapest, augusztus 29-30.

Cikkek:

1. Kopfer-Rácz Kinga-Hofmeister-Tóth Ágnes-Sas Dóra (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szocio-kulturális beállítódása a Hofstede dimenziók mentén, **Vezetéstudomány**, megjelenés alatt.
2. Kopfer-Rácz, K.-Hofmeister-Toth, A.-Sas, D. (2013): Entrepreneurial Marketing and Entrepreneurial Attitude of the Hungarian SME-s, **GLOBAL BUSINESS & ECONOMICS ANTHOLOGY**, (elfogadó nyilatkozat van, várható megjelenés 2013. december)
3. Hofmeister-Tóth, Á.-Kopfer-Rácz, K.-Sas, D. (2013): A magyar kis és közepes vállalkozások vezetőinek vállalkozói hajlandósága, **Vezetéstudomány**, (A cikk elküldve a folyóiratnak)
4. Kopfer-Rácz, K.-Hofmeister-Tóth Á.-Sas, D. (2013): Analysis of the Relationship between Market Orientation and Leadership Style of the Hungarian SMEs,

Review alatt: Entrepreneurship: Theory & Practice IF: 2,2

Benyújtás előtt álló cikkek:

International Small Business Journal IF: 1.469

Hofmeister-Tóth, Á.-Kopfer-Rácz, K.-Sas, D. (2013): Entrepreneurial Behavior of the Hungarian SME-s

Journal of Small Business Management IF: 1.333

Hofmeister-Tóth, Á.-Kopfer-Rácz, K.-Sas, D. (2013): The Relationship between Personality and Leadership Style of the Hungarian SME Managers

1. számú melléklet

KÉRDŐÍV

Üdvözlöm!

..... vagyok, a Budapesti Corvinus Egyetem nevében végzünk egy felmérést. A kutatás célja a kis és középvállalkozások marketingorientációjának felmérése, amit az Országos Tudományos Kutatási Alap 78655 számú projekt támogat.

Kérem, segítse a kutatásunkat azzal, hogy válaszol a következő kérdésekre!

<p><i>A következő állítások mennyire jellemzőek az Ön vállalatára?</i> <i>1=egyáltalán nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző</i></p>	<p>Egyáltalán nem jellemző</p>					<p>Teljes mértékben jellemző</p>
<p>Egy örökkévalóság nálunk, mire dönteni tudunk arról, hogyan reagáljunk a versenytársak árváltoztatására.</p>	1	2	3	4	5	
<p>Valamilyen okból gyakran előfordul nálunk, hogy nem vesszük figyelembe, hogy megváltoztak vevőink igényei termékeinkkel, szolgáltatásainkkal kapcsolatban.</p>	1	2	3	4	5	
<p>Rendszeresen felülvizsgáljuk termékfejlesztési törekvéseinket, mivel szeretnénk biztosítani a vevői igényeknek való megfelelést.</p>	1	2	3	4	5	
<p>Ha a fő versenytársunk intenzív kampányba kezdene a célcsoportunk irányába, mi azonnal tudnánk erre reagálni.</p>	1	2	3	4	5	
<p>A különböző részlegek tevékenysége jól koordinált az üzleti egységünkben.</p>	1	2	3	4	5	
<p>Az ügyfelek panaszai gyakran süket fülekre találnak nálunk.</p>	1	2	3	4	5	
<p>A versenytársaink árazásában történő jelentős változásokra gyorsan tudunk változtatni.</p>	1	2	3	4	5	
<p>Ha azt látjuk, hogy a vevőink elégedetlenek a szolgáltatásunk minőségével, mi azonnal korrigálni szoktuk a hibákat.</p>	1	2	3	4	5	

<i>A következő állítások mennyire jellemzőek Önre? 1=egyáltalán nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző</i>	Egyáltalán nem jellemző					Teljes mértékben jellemző				
Döntéshozatal előtt általában konzultálni szoktam a beosztottjaimmal.	1	2	3	4	5					
Ha problémával találok magam szemben, konzultálok a beosztottjaimmal.	1	2	3	4	5					
Segítek kollégáimnak abban, hogy jobban érezzék magukat munkavégzés közben.	1	2	3	4	5					
Figyelek a csapatom tagjainak személyes jól-létére.	1	2	3	4	5					
Nem sokat törődöm azzal, hogy élvezetessé tegyem a dolgokat a munkahelyen, ez nem az én feladatom.	1	2	3	4	5					
Minden csapattagot egyenlőként kezelek.	1	2	3	4	5					
Elmagyarázom, hogy az egyes feladatokat hogyan kellene elvégezni.	1	2	3	4	5					
Én döntöm el, hogy miket és hogyan kell csinálni a csapatomban.	1	2	3	4	5					
Egyértelmű teljesítmény-mutatókat állítok fel.	1	2	3	4	5					
Én táblázom be a feladatokat a csapatom számára.	1	2	3	4	5					

<i>A következő állítások mennyire jellemzőek vállalatának vezetésére? Kérjük próbálja külső szemszögből tekinteni cégét az alábbi szempontokból. 1=egyáltalán nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző</i>	Egyáltalán nem jellemző					Teljes mértékben jellemző				
Ha problémamegoldásra kerül a sor, az újszerű, kreatív megoldásokat többre értékeljük, mint a hagyományos gondolkodás szerintieket.	1	2	3	4	5					

Nálunk a vezetők szívesen támogatják az innovatív marketing stratégiát, még ha tudják is, hogy némelyikük megbukhat.	1	2	3	4	5
A cégünknel jobban szeretjük a hagyományos, kockázat-kerülő menedzsmentet, mint a változásokat kezdeményező vezetői magatartást.	1	2	3	4	5
A cég vezetése a „biztonságos játékra” törekszik.	1	2	3	4	5
A cégvezetés akkor szokta a terveket megvalósítani, ha egészen biztosak abban, hogy azok működni fognak.	1	2	3	4	5
A cégünknel hiszünk abban, hogy a piaci változások új, pozitív lehetőségeket teremtenek számunkra.	1	2	3	4	5
A szervezeti tagok sokkal inkább lehetőségekről szoktak beszélni, mint problémákról.	1	2	3	4	5

V. A következő állítaspárok közül melyikkel ért inkább egyet?

Letörtnek érzem magam, ha valami miatt elszakadok kissé a külvilágtól.	1
--	---

Gyakran van szükségem „magányos percekre” ahhoz, hogy feltöltődjem.	2
---	---

Először cselekszem és utána gondolkodom.	1
--	---

Először gondolkodom és utána cselekszem.	2
--	---

Általában nyitott vagyok a külvilág felé, s a külvilággal való érintkezés feltölt, motivál.	1
---	---

Általában belülről motivált vagyok, s gondolataimmal sokszor annyira el vagyok foglalta, hogy elzárkózom a külvilágtól.	2
---	---

Élvezem a változatos és állandóan változó emberi kapcsolatokat.	1
---	---

Jobban szeretem a megszokott, egyszemélyi kapcsolatokat.	2
--	---

A jelenben élek, a mostani lehetőségekre koncentrálok.	1
--	---

A jövőben élek, a jövőbeni lehetőségekre koncentrálok.	2
--	---

A józanész használata és a gyakorlatias megoldások megtalálása nálam automatikus.	1
---	---

A megsejtések és a képzelet használata, új lehetőségek felfedezése nálam automatikus.	2
---	---

Ha visszaemlékszem valamire, rendszerint pontos adatok, részletek és események jutnak eszembe.	1
--	---

Ha visszaemlékszem valamire, rendszerint mintázatokra, összefüggésekre, kapcsolatokra emlékszem.	2
--	---

Döntéseimnél főként a múltbéli tapasztalatokra építkezem.	1
---	---

Döntéseimnél főként elméletben levezetett eredményekre építkezem.	2
---	---

Szeretem a tiszta és egyértelmű információkat. Nem szeretek találgatni, ha a tények nem egyértelműek.	1
---	---

Komfortosan érzem magam a kétértelmű, bizonytalan adatokkal, információkkal is. Szeretem találgatni, mit jelenthetnek.	2
--	---

Ösztönösen a tényeket és a logikát sorakoztatom fel egy döntési helyzetben.	1
---	---

Ösztönösen személyes érzelmeket és az emberekre gyakorolt hatást alkalmazom döntési helyzetekben.	2
---	---

Könnyedén tudok objektív és kritikus elemzéssel szolgálni döntések során.	1
---	---

Döntések során legtöbbször megegyezésre törekszem, a közkedvelt megoldásokat keresem.	2
---	---

Elfogadom, hogy az emberi kapcsolatok természetes része a konfliktus.	1
---	---

Nehezen viselem a konfliktusokat, szinte rosszullet fog el, ha diszharmonikus a kapcsolatom valakivel.	2
--	---

Elsősorban a feladatokra, elvégzendő munkára szoktam koncentrálni."	1	Különösen érzékeny vagyok az emberek igényeire, reakciójára.	2
Minden részlet alaposan megtervezek, mielőtt belevágok valamibe.	1	Nem zavar, ha kidolgozott terv nélkül vágok bele valamibe. A tervet inkább menet közben szövögetem.	2
Szeretek a feladatomra koncentrálni, s befejezni egy szakaszt, mielőtt a következőbe lépek.	1	Szeretek egyszerre több dologgal is foglalkozni. Gyakran végzek párhuzamosan többféle feladatot.	2
Akkor dolgozom a leghatékonyabban és stressz-mentesen, ha jól beosztott, látható határidőim vannak.	1	Általában jól viselem az időnyomást. Minél közelebb van egy határidő, annál eredményesebben dolgozom.	2
Az élet minden területét úgy szervezem, hogy célokat tűzök ki, határidőket szabok magamnak és gyakran használok jól bevált rutinokat.	1	Ösztönösen kerülöm az olyan élethelyzeteket, amelyek gátat szabnak a szabadságnak, rugalmasságnak és változatosságnak.	2

Demográfiai adatok

D1. Az Ön neme: Férfi Nő

D2. Kora: NV - 99

D3. Legmagasabb iskolai végzettsége: 1- általános iskola; 2-érettségi; 3- főiskola, egyetem

D4. A cég székhelye: csak város

D5. A cég mérete:

Egyszemélyes vállalkozás		Kisvállalkozás (5-25 fő)	
Mikrovállalkozás (1-5 fő)		Közepes vállalkozás (25-100 fő)	

D6. A cég részlegeinek száma: (amennyiben van több)

D7. Az ügyfélkörében melyik dominál:

Egyéni, lakossági ügyfelek		Vállalati, intézményi ügyfelek		Önkormányzati, állami ügyfelek	
----------------------------	--	--------------------------------	--	--------------------------------	--

D8. Az alábbi gazdasági szektorok közül, amelyben főként tevékenykedik:

1. Kereskedelem		2. Gyártás	
3. Szolgáltatás			

D9. Az alábbi ágazatok közül melyik dominál a tevékenységek közt:

1. Autóipar		2. Biztosítás, pénzügyi szolgáltatás		3. Élelmiszeripar	
4. Gyógyszer, ill. vegyipar		5. Egészségügyi szolgáltatás, gyártás		6. Technológia, IT	
7. Telekommunikáció		8. Média, szórakoztatás		9. Ruházat	
10. Energia és környezetgazdálkodás		11. Ingatlanpiac		12. Utazás, turizmus	

13. Egyéb	
-----------	--

D10.A vállalkozás alapításának éve:

Köszönjük segítségét!

2. számú melléklet

Fókuszcsoportos interjúvezérfonal

Cca. 120 perc

Bevezetés, bemutatkozás

15 perc

- A moderátor elmondja a beszélgetés körülményeit: egyetemi kutatás, kötetlen beszélgetés, nincsenek jó és rossz válaszok, hangfelvétel készül, bizalmasan kezelt információk
- Bemutatkozás
- Kérem, mutatkozzanak be röviden! Család, honnan jön, mivel foglalkozott mielőtt vállalkozó lett, mit tanult?
- Meséljenek a vállalkozásukról röviden (AZ ELEJÉN SPONTÁN HAGYJUK ELMONDANI, AMIT FONTOSNAK TARTANAK RÖVIDEN EGYMÁS UTÁN EGYESÉVEL, UTÁNA A KONKRÉTABB KÉRDÉSEKET MÁR KÖRBEN BESZÉLJÜK MEG, MÉG HA EZEK EGYÉNI KÉRDÉSEK IS): Mivel foglalkozik? Mekkora cég? Milyen régen működik? Mire a legbüszkébb a céggel kapcsolatban? Miben a leggyengébbek?
- Mit gondolnak, mennyire szervezeten működnek? Miért? Miért nem? Van-e például stratégia, munkaköri leírás, pénzügyi tervezés, stb. a cégnél? Hogyan alakult ez?
- Szoktak-e a működésüket támogató szolgáltatásokat igénybe venni? Például vezetési, pénzügyi, szakmai tanácsadás, piackutatás, stb.
- JÓ LENNE A FENTIEKRŐL EGY KÉPET KAPNI, DE VIGYÁZNI KELL, HOGY IDŐBEN NE VIGYE EL NAGYON A BESZÉLGETÉST EZ A RÉSZ! NE VÁLLJÉK EGYÉNI INTERJÚVÁ!!!

Marketinggel szembeni attitűd és annak gyökerei

2/a Marketinggel szembeni érzések (affektív komponens)

30 perc

- Montázs a marketingről
- Az asztalon találnak sok-sok képet. Kérem, mindenki gondoljon a 'marketingre', és válasszon egy képet, ami az ezzel kapcsolatos érzelmeit, gondolatait tükrözi. Nem kell megmagyarázni, miért épp azt a képet választották, egyszerűen hallgassanak az érzéseikre. Készítsünk a kiválasztott képekből közösen egy montázst! MODERÁTOR! BESZÉLJÉTEK ÁT A MONTÁZST! MILYEN HANGULATA VAN, MILYEN

VILÁGOT SUGALL, MILYEN CÍMET LEHETNE ADNI ENNEK, MILYEN LEHET EBBEN A VILÁGBAN ÉLNI?

- Mondatbefejezés egyénileg: A marketing...
- MINDENKI KAP EGY PAPÍRT EZZEL A NYITOTT MONDATTAL: A MARKETING.... FEJEZZÉK BE, AKÁR TÖBBFÉLEKÉPPEN IS! EZT NEM KELL KÜLÖN MEGBESZÉLNI!
- Marketing asszociációk csoportban
- Ha azt hallják, 'marketing' mi jut eszükbe? Minden gondolatot mondjanak, ne gondolkozzanak sokat! MODERÁTOR MINDEN EGYES ASSZOCIÁCIÓT POST-IT-RE ÍR. MÉG MINDIG SPONTÁN ASSZOCIÁCIÓK KELLENEK, NINCS BEFOLYÁSOLÁS.
- Meséljenek, hogyan érzik magukat, amikor marketing jellegű tevékenységekkel foglalkoznak? Milyen hangulata van ezeknek a munkáknak? Miket szoktak gondolni közben? És még? És még?
- Próbálják meg elképzelni a tipikus marketingest! Írják le milyen külső és belső tulajdonságai vannak? Kire hasonlít ez a vállalkozásuknál, van egyáltalán ilyen ember? Mennyire hasonlít rájuk? Miért? Miért nem?

2/b Marketing fogalma (kognitív komponens)

20 perc

- Marketing definíció
- Ha el kellene magyarázniuk valakinek, például egy kezdő fiatal kollegának, mi is az a marketing, mit mondanának? Egy mondatban hogyan mondanák el a lényegét?
- Milyen tevékenységek tartoznak ide? Mi a célja? Mi a marketinges feladata? MODERÁTOR! HA NAGYON NEM MEGY, VEGYÉTEK ELŐ A POST-ITEKET, ÉS AZOKBÓL INDULJATOK KI, ILLETVE AZOKAT EGÉSZÍTSETEK KI! HA VALAMI PROBLÉMÁSNAK TŰNIK, KICSIT BESZÉLJÉTEK ÁT!
- Ki végzi ezeket a tevékenységeket általában? (FONTOS, HOGY ITT MÉG AMENNYIRE LEHET, ÁLTALÁNOSAN BESZÉLJÜNK, ÉS NE MENJÜNK EL NAGYON ABBA AZ IRÁNYBA, HOGY KONKRÉTAN NÁLUK KI ÉS MIT CSINÁL!) Általában egy emberhez/szervezeti egységhez tartoznak ezek a feladatok, vagy megoszlik? Ha igen, kik között jellemzően? Látnak abban valamilyen rendszert, hogy kik milyen marketing feladatokat végeznek egy cégnél? MODERÁTOR! PRÓBÁLJÁTOK MEG A TEVÉKENYSÉGEKET CSOPORTOSÍTANI ASZERINT, HOGY KIHEZ TARTOZNAK! ESETLEG HASZNÁLHATJÁTOK A POST-ITEKET!

- Mire jó a marketing – JÁTÉK
- Alakítsunk két csoportot: az egyik csoport feladata az lesz, hogy megvédje a 'marketinget', elmondja, miért is jó, ha egy cég alkalmazza; a másik csoport próbálja meg összegyűjteni az érveket, hogy miért nem kell a 'marketing'
- MINDKÉT CSOPORT 3 PERCET KAP, AMÍG ÖSSZEGYŰJTI AZ ÉRVEIT, POST-ITEKRE ÍRJA ÉS KITESZI EGY FLIPCHARTRA. EGY-KÉT MONDATBAN FOGLALJÁK IS ÖSSZE, MIKET MONDANÁNAK.

2/c A marketinggel kapcsolatos attitűd eredete (részben a konatív komponens) 20 perc

- Önök milyen marketingtevékenységeket végeznek? MENJETEK VISSZA A KÖZÖS DEFINÍCIÓHOZ! Miket látnak a versenytársaknál? Miket csinálnának még? Mi ennek az akadálya vajon?
- Ki végzi náluk ezeket a tevékenységeket? Egy ember? Többen? Vajon hogyan alakult ez? Mennyire volt ez tudatos? Ha tehetnék, hogyan alakítanák ezt? Miért?
- Marketinggel kapcsolatos szolgáltatásokat vettek-e már igénybe? Miket? Miért került erre sor? Ha nem, miért nem? Ezekkel kapcsolatosan milyen tapasztalataik vannak? Mit tanácsolnának egymásnak?
- Honnan, kitől „tanulnak” marketinget? Honnan tudják, hogy mit kell csinálni? Honnan szerzik az ötleteiket? Olvasnak-e business könyveket, magazinokat, stb.? VIGYÁZAT, NEHOGY NAGYON SZÉTESSEN A TÉMA! A LÉNYEG A FORRÁS ÉS ANNAK MINŐSÉGE (PL. ISKOLA, KÖNYVEK, TANÁCSADÓK, PIACKUTATÓK, REKLÁMCÉGEK, TANULT KOLLÉGÁK FELVÉTELE, VERSENYTÁRSÁK, HIRDETÉSSZERVEZŐK ÖTELEI, STB.)

2/d A marketing bővebb fogalmának értékelése

15 perc

- Szerintük miben más egy kkv marketingje, mint a nagyoké? Mit tudnának tőlük tanulni? Mit nem? Lehet-e bármilyen párhuzamosságot vonni?
- Mit gondolnak ezekről a mondatokról?
 - A kkv-k marketing tevékenységei közé tartozik az, hogy szelektáljon az ügyfelek közül. Nem szabad mindenkit kiszolgálni!
 - A kkv-k marketing tevékenységei közé tartozik az, hogy tudatosan építse kapcsolatait.

- A kkv-k számára is nagyon fontos a marketing tervezés, a célok és eszközök meghatározása. Ezeket minden kkv-nak rendszeresen ki kell tűznie és ellenőriznie kell.
- A kkv-knek is kell piackutatást végezni valamilyen módon.
- Egy kkv-nál is nagyon fontos, hogy mindenki ismerje a marketing célokat és képviselje azokat.

▪ **Vállalkozó szellem**

20 perc

- Hogyan írják le a mai magyar vállalkozót?
- Mi jut róla eszükbe? Milyen tulajdonságai vannak? Megszemélyesítés: Ha itt belép a tipikus magyar vállalkozó, milyen lenne? Hogyan nézne ki? Milyen életet élne, milyen értékeket vall magáénak, milyen belső tulajdonságai lennének?
- Szerintük mi motivál valaki, hogy vállalkozó legyen? Őket mi motiválta?
- A fenti tipikus magyar vállalkozó vajon mit gondol az
 - újításokról?
 - a nehézségekről?
 - a kockázatokról?
- Töltsék ki a Matsuno kérdőívet. Nem a válaszok érdekesek nekünk, hanem az értelmezés. Az egyes tételeket beszéljük át, hogyan értelmezzük.
 - Statisztikák átbeszélése: korábbi kutatás eredményeihez mit szólnak? Mennyire meglepő? Szerintük miért van így?
 - Az egyes kérdések gyakorisága
 - A faktorok átlaga
 - Vajon mi befolyásolja szerintük ezeket a vállalkozói tulajdonságokat?

Befejezés, ajándék átadása