

GÁTI MIRKÓ – BAUER ANDRÁS

KVALITATÍV MEGKÖZELÍTÉS A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK MARKETINGDÖNTÉSEINEK SZERVEZETI ÉRTELMEZÉSÉHEZ, KIEMELTEN KEZELVE A VÁLLALATVEZETŐ SZEREPÉT

A kis- és középvállalatok (a továbbiakban: KKV) fontos szerepet játszanak napjaink gazdaságában, nemcsak Magyarországon, de a nemzetközi szinten is. Ezek a szervezetek jellegükben más feltételek mellett, és emiatt más módon közelítik meg a különféle vállalati részterületeket, köztük a marketingfunkciót is. A KKV-k más értelmezési tartományban határozzák meg marketingtevékenységüket, mint nagyvállalati társaik. Ehhez kapcsolódóan pedig a szakirodalom releváns megállapításai alapján léteznek olyan szervezeti tényezők, amelyek segítségével szolgálhatnak a KKV-k marketingtevékenységének értelmezéséhez. E tényezők feltárására a kvalitatív módszertant hívták segítségül a szerzők, mivel mind a vizsgálati alanyok (KKV-k), mind a kérdésfelvetésük olyan kutatási szemszöveget hívtak életre, amely a kvalitatív megközelítés nélkül nem segítene értelmezni a KKV-k marketingtevékenységét. Ezért félig strukturált szakértői mélyinterjúk segítségével, 15 KKV-val elvégzett mélyinterjú alapján, feltáró kutatás segítségével értelmezték a KKV-k marketingtevékenységét. Eredményeik alapján találtak olyan visszatérő mintázatokat, amelyek segítenek jobban értelmezhetővé tenni a KKV-k marketingtevékenységét. A KKV-vezetők kiemelt szerepe, az erőteljes vevőfókusz, a piaci alkalmazkodóképesség, valamint az innovációs, vállalkozói jellemzők mind előfordulnak a marketingtevékenység befolyásoló tényezőiként. Kutatásuk eredményei reményeik szerint, segítségével szolgálhatnak a KKV-marketing elméleti kutatói, valamint a gyakorló KKV-marketingszakemberek számára, amellyel elemzésük nagy hangsúlyt helyez a kvalitatív módszertan általános és témaspecifikus (KKV-fókuszú) használatának fontosságára is.

Kulcsszavak: kis- és középvállalatok, kis- és középvállalati marketing, szervezeti és vezetői tényezők, KKV-marketing értelmezési tartománya, kvalitatív mélyinterjú módszer

A gyorsan növekvő kis- és középvállalatok (a továbbiakban: KKV-k) Palócz (2010) szerint a gazdaság lehetséges motorjai, azaz fontos szerepük van abban, hogy egy gazdaság a megfelelő ütemben fejlődjön. A KKV-k gazdasági jelentősége megmutatkozik többek között a foglalkoztatottak számának növelésében, a munkahelyteremtésben, a verseny élénkítésében, a helyi és regionális gazdasági fejlődés élénkítésében, az innovációk elősegítésében, valamint a vállalkozói készségek támogatásában. A KKV-k marketingtevékenységének kutatása a tudományos források szerint meglehetősen izgalmas területnek számít, mivel több szempontból is más, mint amit a marketingszakma a nagyvállalatoknál már megszokott és napi szinten alkalmaz. Kutatási oldalról szemlélve a KKV-k marketingtevékenységét, nem feltétlenül ugyanazok a problémák kerülnek a kutató látószögébe, és nem ugyanolyan módszerekkel kerül közelebb a megoldásukhoz, mintha nagyvállalatokat elemezne. Amennyiben a KKV-k gazdasági jelentősége olyan meghatározó, amennyire azt a gazdasági statisztikai kimutatások hangsúlyozzák, úgy felvetődik a kérdés, hogy mi jelenti e cégek számára azt a versenyelőnyt, ami megkülönbözteti őket versenytársaiktól? Számos iparágban az internet megjelenésével párhuzamosan, vagy egyszerűen csak a marketingtevékenység tudatos alkalmazása révén a KKV-k versenyhátránya kiegyenlíthető a nagyobb vállalatokkal szemben. Ezt a feltételezést alapul véve, marketing-szempontból érdemes megvizsgálni, hogy a különféle marketingtevékenységek milyen tényezők mentén határozódnak meg.

Kis- és középvállalatok szervezeti és vezetői hozzáállása a marketinghez

Carson (1990) szerint a KKV-k a korlátozott erőforrásaik és specifikus tulajdonságaik miatt másfajta marketinget folytatnak, mint a nagyvállalatok. Többen végeztek kutatásokat abban a témában, hogy a marketingnek milyen szerepe van a vállalat életében (Moorman – Rust, 1999; Gyulavári – Kolos, 2015; Péter et al., 2015). Ezek a kutatások jelentős különbségeket azonosítottak a nagy és a kis szervezetek között. Míg nagy szervezetekben strukturált keretrendszerben, tiszta hierarchikus viszonyok között működő döntéshozás érvényesül, addig a kisvállalatoknál a folyamatok gyakran a vállalkozóval kezdődnek, valamint őt teszik érdekeltté a folyamatokban. Penrose (1959) szerint a növekedést a szervezet belső erőforrása, ezen belül pedig a menedzsmentképességek határozzák meg. A vezető személyisége és stílusa pedig kiemelten segíti a döntéshozatal formálását a KKV-knál. Leppard és McDonald (1991) szerint a tulajdonos/menedzser „mindenhatósága” (a hatalom birtoklásának ténye) jelentős hatással van a KKV-k marketingtevékenységére. Mivel nincs kialakult menedzsmentstruktúra, hanem sokszor egyéni döntés eredője egy-egy marketingjellegű tevékenység meghozatala, ezért nagyon fontos szerepe van a vezetőnek (tulajdonos/menedzser). Ez megerősíti azt az előfeltevést, hogy a KKV-k marketingtevékenységének vizsgálatához nem elég pusztán ezeknek a vállalatoknak a szervezeti szintű jellemzőit vizsgálni, hanem tulajdonosaik/menedzsereik egyéni tulajdonságait is górcső alá kell vetni. A KKV-vezetők egyéni megoldásai egy adott problémára

befolyásolják a KKV-marketing megvalósulását egy szervezetben (Gamble et al., 2011; Péter – Németh, 2017). A fentiekre számos példát láthatunk esettanulmányokban hazai és külföldi KKV-k esetében is (Malota – Kelemen, 2011; Malota, 2015).

A marketingfontosság

A KKV-k marketingeszköz-használatának jellegében szerepet játszhatnak erőforrások, kompetenciák, képességek és kulturális elemek is (Durkin – McGowan – McKeown, 2013). Egy KKV marketingtevékenységét tehát olyan tényezők befolyásolják, melyek nagyrészt a tulajdonos/menedzser (vállalkozó) személyéhez kötődnek. A KKV-knál a legtöbb esetben a vezető a megalkotója a stratégiai és taktikai tevékenységek zömének (Czakó – Juhász – Reszegi, 2016). Ezeknek az egyéni tényezőknek egy része hatással lehet az adott KKV (KKV-specifikus és online) marketingtevékenységére. Keszezy és Katona (2016) nagyvállalati körben már vizsgálták, hogy vajon a különféle információrendszer-ekhez való vezetői hozzáállást milyen tényezők határozzák meg. Ehhez hasonló kérdések a KKV-k kutatóit is foglalkoztatják. A KKV-vezetők döntéshozatalukat jellemzően az intuícóra és a személyes kapcsolati hálózataikra alapozzák (Mort – Weerawardena – Liesch, 2012). A vevőkkel történő kapcsolatépítés egyik hasznos eszköze lehet a személyes kapcsolatok kiemelt szerepkörben tartása. Jellemző az új ötletek és innovációk bevezetése, valamint a gyors döntéshozatali rendszer (Aaltonen, 2013), a korlátos erőforrások mentén hozott vezetői döntések. A *KKV-vezetők marketinghez és a marketingtevékenységek koordinálásához kapcsolódó attitűdje (marketingfontosság)* fontos erőforrás a marketing számára (Hooley et al., 2005). A vállalatvezetők szerepe megjelenik Morgan (2012) marketing-erőforrásai között is, az emberierőforrás-tényezők között. A KKV-k belső kezdeményezés révén vezéreltek a különféle marketingeszközök használatában (Durkin – McGowan – McKeown, 2013), éppen emiatt szükséges beszélünk a vezető ellenőrzéséről a KKV-folyamatok fölött (Mort – Weerawardena – Liesch, 2012).

Vállalkozói orientáció és piaci alkalmazkodóképesség

A KKV-vezető egyéni hozzáállása mellett, a KKV-marketing gyakorlása szempontjából elengedhetetlen a vállalkozói szellem, az innovatív jelleg, a (piaci) lehetőségek azonosítási és kihasználási képessége, valamint a hálózati megközelítés. Továbbá a proaktív elöretéknézési képesség, a kockázat elfogadásának és vállalásának képessége, valamint a korlátos erőforrások hatékony kezelésének képessége (Aaltonen, 2013). A piaci lehetőségteremtés fontos szerepet játszik egy KKV életében. A piaci lehetőségteremtés pedig gyors piaci tanulást és állhatatosságot igényel a kezdeti nehézségekkel szemben, és a képességet, amely lehetővé teszi egy szervezet számára, hogy előnyt kovácsoljon bármilyen

nem várt eseményből. Ehhez természetesen szükséges a KKV-vezető intuitív döntéshozatali folyamata, mely hiányos információ esetén is képes az ismert cél érdekében megtenni a szükséges lépéseket (Mort – Weerawardena – Liesch, 2012). A KKV-marketingben pedig a lehetőségteremtés olyan folyamatos, aktív és integráns része a döntéshozatali folyamatnak, hogy hatással van a marketingeszköz-használatra. Azok a vállalati jellemzők, amelyek összefüggnek az új lehetőségek teremtésének képességével, a vállalkozói orientáció és a piaci alkalmazkodóképesség.

A vállalkozói orientáció jelenti az innovációs képességet, melynek révén – a kockázatvállaláson keresztül – új és bizonytalan termékek, szolgáltatások és piacok meghódítása válik lehetségessé, amikor a vállalat új piaci lehetőségekkel kerül szembe (Buzulukova, 2013). Három fő elemet foglal magába: az innovatív és proaktív jelleg, valamint a kockázatvállalást. Az innovatív jelleg az új ötletek, újdonság, kísérletezés és kreativitás mértékét jelenti. A proaktív jelleg az adott KKV jövőbeli piaci változások fényében történő tevékenységét jelenti. A kockázatvállalás pedig a nagymértékű és kockázatos erőforrás-allokáció KKV-vezetői szándékát jelenti. Covin és Slevin (1989) a vállalkozói orientációt a lehetőségfelfedezésen, a növekedésorientáción és a szervezeti tanuláson keresztül tette mérhetővé. A vállalkozói orientáció pedig összességében új termékek és szolgáltatások létrehozását, új piacok meghódítását és a növekedés új feltételeit teremtheti meg (Zortea-Johnston – Darroch – Matear, 2012), ezáltal pedig képessé teszi az adott KKV-t, hogy gyorsan alkalmazkodva új eszközöket használjon fel működéséhez. Közhelynek tűnik, de igaz: amelyik vállalkozás nem reagál a külső és belső környezetéből érkező folyamatos változásokra, az nem állva marad, hanem visszaesik. Korábban viszonylag lassú volt ez a változási folyamat, amelyre ritkábban és kisebb horderejű döntésekkel kellett reagálni, mára azonban villámgyors és drasztikus változásokra kell felkészülniük a szervezeteknek (Keller, 2017).

A *vállalkozói orientáció* (mint fontos stratégiai orientáció, ld. Nagy et al., 2012) maga is összefüggésben van a lehetőségteremtéssel és a *piaci alkalmazkodóképességgel*, az innovatív jelleggel, a kockázatvállaláson és a proaktív cselekvési mintázatokon keresztül (Covin – Slevin, 1989). A kreatív és innovatív eredmények eléréséhez persze sok esetben szükség lehet nem túl kifinomult marketingeszközök használatára, melyhez a kockázatvállalás elengedhetetlen tényező (Aaltonen, 2013). Az erőforrások innovatív kombinációja pedig, például az online marketingtevékenységek kapcsán, nagyon hasznos lehetőségként szolgálhat (Mort – Weerawardena – Liesch, 2012) újszerű marketingeszközök kipróbálásához és sikeres alkalmazásához. A magasabb vállalkozói orientációval rendelkező KKV-k ezen felül jellemzően nemcsak újszerű termékek és szolgáltatások kipróbálásában érdekeltek, hanem meglévő használati magatartásuk megváltozásában is (Zortea-Johnston – Darroch – Matear, 2012), akár újszerű marketingkommunikációs eszköztár segítségével.

A piacorientáció

Érdemes figyelembe venni azokat a szervezeten átívelő folyamatokat és kulturális jellemzőket is, amelyek befolyásolhatják egy vállalat marketingeszköz-használatát. A marketingfunkció önmagában egyre kevésbé létezik. Sokkal inkább tekinthető menedzsmentfilozófiaként vagy orientációként, melyet a szervezeten belül gyakorolnak és a szervezet sikeréhez egyre inkább elengedhetetlen (Moorman – Rust, 1999). Ugyanakkor Morgan (2012) szerint a marketingképességek és a piacorientáció kapcsolata szimbiózisban valósul meg, valamint Zortea-Johnston, Darroch és Matear (2012) szerint a vállalkozói és piacorientáció együttesen járulnak hozzá az innovatív marketingtevékenységek végzéséhez, főleg KKV-összefüggésben. A vállalkozói szemlélettel párhuzamosan pedig feltételezhetően megjelenik a piacra jobban fókuszáló marketingműködés. A továbbiakban a vállalatok számára fontos stratégiai orientációk közül a *piacorientációt* emeljük ki (ld. Nagy et al., 2012). Narver és Slater (1990) úgy jellemzi a piacorientációt, mint egy konstrukciót, amelynek három alapvető eleme van: a vevőorientáció, a versenytárs-orientáció és az interfunkcionális koordináció. Ezek az elemek összességükben az egyetemes szervezeti kultúra részét képezik (Homburg – Pflesser, 2000). Általánosságban a piacorientáció jelenti a vevői igények megismerését, a folyamatok vevőigények szerinti alkalmazását és a piaci változásokra adott válaszokat (Zortea-Johnston – Darroch – Matear, 2012). Ennek révén megvan az esélye, hogy egy piacorientált KKV nem vezet be annyi radikális innovációt, mint egy kevésbé piacorientált, viszont a piac által vezérelt innovációk bevezetésében nem marad el a vállalkozóorientált KKV-k mellett. Ehhez pedig kapcsolódhatnak olyan marketingmegoldások, melyek ugyan nem biztos, hogy merően új termékekhez/szolgáltatásokhoz kapcsolódnak, de a vevőkört újszerűen próbálják megszólítani a piac által vezérelt innovációk esetében. A piacorientáció segítségével a KKV-k sok esetben közelebb vannak a fogyasztóikhoz (a nagyvállalatokhoz képest), és jobban beépítik az innovációkat a fejlesztéseikbe.

A piacorientáció, a menedzseri erőforrásokkal együtt, mélyen beépült a szervezetek életébe, és összességében hozzájárul a vállalati versenyelőny megteremtéséhez (Hooley et al., 2005). Ezzel együtt a piacorientáció mélyen beágyazott kulturális erőforrás, amely – a menedzseri képességek és a piaci alapú erőforrások mellett – fontos befolyásolója a marketingtevékenységnek.

A piacorientáció önmagában való felhasználásakor, egyfajta éles bírálatként, Gruber (2004) felveti, hogy „ezek a modellek hiányosan írják le a marketing fejlődését a növekedő cégeknél, mivel kihagyják a lehetőségfelismerés fő lépcsőfokát, melyhez a piacorientált magatartás elengedhetetlen” (Gruber, 2004, p. 175.). Éppen emiatt vesszük figyelembe a vállalkozói orientációt, valamint a piaci adaptációs képességet, hogy teljesebb képet kapjunk a marketingeszköz-használat befolyásoló tényezőiről, mivel a KKV-marketing egyszerre jelenti az innovatív lelkületet, kombinálva a piac iránti érzékenységgel, azaz a piacvezérelt és a piacot irányító megközelítés egyvelegét.

Az erőforrás-alapú elmélet szerint a Porter-féle iparági megközelítés determinizmusa (mely elsősorban az iparági helyzet, a külső elemzés elsődlegességét emeli ki) helyett a szervezeti tényezők szerepe elsődleges, úgy is, mint erőforrások, melyek eszközök, képességek, szervezeti folyamatok, vállalati tulajdonságok, információ és tudás összessége (Hooley et al., 2005). Sok marketingtevékenység mögött álló erőforrás pedig potenciális vállalati előnyt teremthet, mivel a marketingeszközök olyan erőforrások az erőforrás-alapú elmélet szerint, amelyek felhalmozódnak a vállalatban az idők során, és előnyére tud kiaknázni a piacon (pl. vevőalapú marketingeszközök, elosztási csatorna eszközei, belső marketinget támogató eszközök, szövetségalapú marketingeszközök stb.). Morgan (2012) kiemeli az emberi tényező és az eszközök fontosságát. Emiatt tartjuk az eszközhasználatot a keretrendszerben, és kezeljük kiemelt helyen az emberi tényező fontosságát, figyelembe véve a KKV-k egyedi jellegét is.

Kutatási kérdések

Kutatásunk célja, hogy meghatározzuk azokat a szervezeti és vezetői tényezőket, amelyek a szakirodalom megállapításai szerint befolyásolhatják egy KKV által alkalmazott marketingtevékenységek körét.

Az elméleti összefüggések ismertetése után megfogalmazzuk a kutatási kérdéseket (a továbbiakban: KX, ahol X=1,2, ...n), amelyek a szakirodalmi összefoglalóban ismertetett fogalmakból, elméletekből és kapcsolatokból állnak.

A szakirodalom feldolgozása alapján arra vagyunk kíváncsiak, hogy a marketinghez kapcsolódó vezetői attitűd, azaz a marketing fontosságának észlelt mértéke (*marketingfontosság*), a KKV-vezetők tulajdonságait azonosító szervezeti és vezetői tényezők közül a kockázatvállalási hajlandóság és innovációs hajlam (*vállalkozói orientáció*), a lehetőségek felismerése (*adaptációs képesség*), valamint a *piacorientáció* hatására a KKV-k várhatóan milyen típusú és intenzitású marketingtevékenységet folytatnak. Lukovszki (2011), Deschoolmeester és Izquierdo (2008) tulajdonságcsoportjait felhasználva arra keressük a választ, hogy a KKV-k milyen mértékben veszik igénybe a különféle marketingtevékenységeket. Olyan befolyásoló tényezőket keresünk, melyeknek hatására más-más mértékben vesznek igénybe akár klasszikus, akár online marketingmegoldásokat, vagy a közösségimédia-marketing eszközeit.

A szakirodalom releváns megállapításai alapján van összefüggés a *szervezeti és vezetői* tényezők és a KKV-marketing használatának mértéke között. Ennek az összefüggésnek a kutatása áll kérdéseink (K1-K4) középpontjában.

[K1]: *A KKV milyen mértékben vesz igénybe marketingmegoldásokat a vezető marketingfontosság-észlelésének függvényében?*

A várakozások [K1] teljesülése kapcsán: Moorman és Rust (1999) kifejtik a marketing jelentős szerepét a szervezetben, melyet a vállalatban mindenki felismer, és a különfé-

le marketingeszközök formájában alkalmaz. A Versenyképesség Kutató Központ további kutatásaiban (pl. Gyulavári – Csepeti – Nagy, 2012) is megjelenik ez a gondolat, mely lényegében azt a várakozásunkat testesíti meg, mely szerint *minél magasabb a marketing észlelt fontossága, annál jellemzőbb a különféle klasszikus, online és közösségimédia-marketing eszközök alkalmazásának intenzitása is.*

[K2]: *A KKV milyen mértékben vesz igénybe marketing-megoldásokat, a KKV vállalkozói orientációjának függvényében?*

A várakozások [K2] teljesülése kapcsán: Különféle marketingmegoldások alkalmazása sokszor kockázatvállaló magatartással jár együtt, a kockázatvállalás, kockázatvállalási hajlandóság pedig a vállalkozói tulajdonságok egyik legfontosabb tényezője (Lukovszki, 2011, p. 20.). Várakozásaink alapján *minél magasabb a KKV-vezető kockázatvállalási hajlandósága és innovációs hajlama (vállalkozói orientáció), annál jellemzőbb a különféle klasszikus, online és közösségimédia-marketing eszközök alkalmazásának intenzitása is* (Kraus – Harms – Fink, 2010).

[K3]: *A KKV milyen mértékben vesz igénybe marketing-megoldásokat, a KKV piaci adaptációs képességének függvényében?*

A várakozások [K3] teljesülése kapcsán: A vállalkozói lét központi elemeként aposztrofált lehetőségek felismerési és kihasználási képessége (Szerb, 2007) a KKV-vezetők számára olyan alapvető tényező, mely nélkül nem világos egy cég számára sem, hogy mely lehetőségek megvalósítására van egyáltalán esélye (Rimler, 1998). Amennyiben a vezetők nem látnak túl a jól bevált eszközök használatának előtérbe helyezésén, úgy nehezebben alkalmaznak új üzleti lehetőségeket is (Cyert – March, 1992). Várakozásaink szerint *egy KKV-vezető minél nagyobb mértékben ismeri fel az üzleti lehetőségeket és alkalmazkodik a gyorsan változó piaci feltételekhez (adaptációs képesség), ez maga után vonja a különféle klasszikus, online és közösségimédia-marketing megoldások alkalmazásának növekedését is.*

[K4]: *A KKV milyen mértékben vesz igénybe marketing-megoldásokat, a KKV piacorientációjának függvényében?*

A várakozások [K4] teljesülése kapcsán: a piacorientáció és a marketingtevékenységek összefüggésének mérésére Narver és Slater (1990) mérési dimenzióit és a Versenyképesség Kutató Központ által is alkalmazott, KKV-fókuszú vizsgálatok releváns megállapításait használjuk fel (Gyulavári – Csepeti – Nagy, 2012). Farrell, Oczkowski és Kharabsheh (2008) feltételezései alapján, várakozásaink szerint a piacorientáció és a KKV-eszközhasználat között *a kapcsolat pozitív irányú.*

Kvalitatív módszertani indoklás és mintajellemzők

O'Donnell és Cummins (1999) szerint *a KKV-k kutatása inkább kvalitatív, mint kvantitatív módszerekkel vizsgálható, ahol a cél inkább a magyarázat, szemben az előrejelzéssel és számszerűsítéssel.* Cikkünkben mélyin-

terjúkat alkalmazunk. A cikk empirikus kutatási fázisának kvalitatív szakaszában a szakirodalom által javasolt kutatási módszereket alkalmazzuk. *A KKV-k kutatása esetleírások, tulajdonosi/menedzseri vélemények, valamint helyzetjelentések formájában a legjellemzőbb.* Ennek megfelelően olyan módszertant keresünk, amelyik képes a a KKV-vezetők és/vagy a marketinggel foglalkozó szakemberek egyéni viselkedésének mögöttes indokait, viselkedési mintázatait feltárni. Feltáró jelleggel vizsgálódunk, hiszen a KKV-marketing irodalmában, a korábbiakban még nem született olyan primer, empirikus vizsgálattal tesztelt modell, melyet alkalmazhatunk a kutatási problémánkra vetítve.

A mélyinterjú módszertani indoklása

A tudományos cikkekben fellelt megközelítések, melyek a KKV-k marketingtevékenységével foglalkoznak, nagyrészt kvalitatív és leíró jellegűek (Carson, 1990) és a gyakorlatban csak ritkán kerülnek tesztelés alá. A KKV-marketing területén található nemzetközi és magyarországi tudományos cikkek és eredmények is csak részben engednek betekintést a kutatási kérdések megválaszolására (Kopfer-Rácz – Hofmeister-Tóth – Sas, 2013), ezért elengedhetetlenek tartjuk a kvalitatív kutatómódszertan alkalmazását *feltáró jelleggel*, az elméleti összefüggések kibontása céljából (Horváth – Mitev, 2015). *A mélyinterjúk* – előzetes interjúvázzlatokkal – szükségesek a megértéshez, jelen esetben a KKV-k körében folytatott marketingtevékenység és befolyásoló tényezőinek feltárásához (Fillis, 2002).

A fentiekre alkalmas eszköznek egyrészt az *interjú*t találjuk. King (1994) szerint a kvalitatív interjú célja, hogy a kutatási témát a megkérdezett személy szemszögéből engedje látni, és megértse, hogy az adott személy hogyan és miért gondolkodik a maga sajátos módján az adott kérdésről. Az interjúnak többféle formája létezik aszerint, hogy mennyire strukturált. Ez alapján létezik *strukturált, félig strukturált és strukturálatlan interjú* (Berg – Lune, 2012). A kutatás célja szempontjából a két utóbbi alkalmazása látszik leginkább indokoltnak, mivel a KKV-vezetők egyéni szempontjainak alapos megértése a cél, továbbá részletekbe menő információgyűjtésre van szükség. *A mélyinterjú* az egyik leginkább alkalmas eszköz az egyének viselkedésének feltérképezésére.

Jelen cikkben a mélyinterjú egyik típusát, a *szakértői mélyinterjút* alkalmazzuk. A szakértői interjút általában vállalatvezetőkkel vagy valamely terület szakembereivel készítik, ahol a kutatási témában különösen jártas egyének véleményének megismerése a cél. A mintába kerülő személyek véleményének megismerésével birtokunkba kerülhet olyan tapasztalati tudás (Maxwell, 2008), mely a valóságban lecsapódott élmények és szakmai benyomások révén jelent a kutató számára is mélyebb betekintést a tényleges kutatási kérdések vizsgálatához. A szubjektív és a személyes élmények szerepe (Maxwell, 2008, p. 224-225.) támaszt jelenthet a kutatási probléma egyfajta szélesebb körben vett elméleti és tudományfilozófiai megerősítéséhez, melynek révén a kutatás hasznos belátásokat, pontosabb kutatási kérdéseket, valamint érvényesebb mérést tesz le-

hetővé, mint amit nélkülük elérnénk. A mélyinterjúk kutatásokkal célunk, hogy a KKV-k marketingtevékenységének klasszikus, online és specifikusan a közösségi médiával kapcsolatos megnyilvánulásában felfedezzük azokat az észlelt előnyöket és sikerkritériumokat, amelyek segítenek ennek az összefüggésnek a mélyebb megértésében.

Kutatási kérdéseinket tehát kvalitatív módszertan igénybevételével vizsgáljuk meg. Ehhez *szakértői mélyinterjúkat* végzünk. Jelen cikk szempontjából fontos, hogy a kutatási probléma jellege szerint az interjúk tartalmazzanak *személyes jelenléteket*, melynek során az interjúzó segítséget nyújthat a válaszadóknak a bonyolultabb kérdések értelmezéséhez. Kvalitatív értelmezésben a kutató a vizsgálat részét képezi. Ez a jellemző biztosítja az állandó interakciót a kutatás tárgya és az elemző között, így ennél a módszertannál nagyon fontos, hogy a téma kutatója legyen egyben az interjúkészítő is, mivel itt minden mozzanat számít (Sántha, 2006). Ezen felül pedig fontos, hogy az elemzés során a kutató végig képes legyen ezen interakciók mentén, reflektív módon viszonyulni a kutatás tényleges lefolyásának minden fázisára (Oborni, 2017). A személyes jelenlétekből fakadó gazdag tartalmak – gesztusok, mimika, testtartás, tekintet: nonverbális kommunikációs jelzések – nem pótolhatók telefonos vagy egyéb távolsági (pl. Skype) beszélgetéssel. A mélyinterjúk során biztosítjuk a válaszadókat az észlelt anonimitásról, azaz a mélyinterjúból nyert adatok nem köthetők egyik KKV-hoz sem, továbbá az adatokat bizalmasan kezeljük.

Mintavétel a kvalitatív szakaszban

A kvalitatív kutatás során *alapsokaságnak* tekintjük a magyarországi összes olyan KKV-t, mely működéséhez alkalmazni tud online marketingeszközöket. *Megfigyelési egységnek* az általunk kiválasztott vállalatok számítanak majd. Az empirikus kutatási folyamat során a szükséges

információkat a vállalatvezetők (tulajdonos, ügyvezető igazgató, üzletvezető stb.), illetve a marketinggel foglalkozó szakemberek szolgáltatják (*számbavételi egység*).

A véletlen mintavételt nem tartjuk indokoltnak, hiszen a kutatás során olyan cégeket keresünk, akik alkalmazni tudnak online marketingeszközöket. Ezért *nem véletlen mintavételt* alkalmazunk. Ezen belül pedig a *hólabdamódszert* választjuk, mivel ez esetben nehezen határozható meg a vizsgálandó csoport. A mintavétel szempontjából a hólabdamódszettel a mélyinterjúk alanyait továbbajánlások útján szereztük meg, hogy megismerjük a különféle attitűdöket, vélekedéseket, melyekből jobban körvonalazhatóvá válhat a probléma megértése. A módszertan lehetséges – de tudatosan kezelt – korlátai közé tartozik, hogy a hólabdamódszer során a mintaanyagok valamilyen kapcsolatban állnak egymással, ezért nagyobb az esélye a „hasonlóságnak”, tehát az adatok szisztematikusan torzulhatnak egy viselkedési mintázat irányába. A mélyinterjúk lefolytatása során kezeltük ezt a helyzetet, és igyekeztünk a hasonló jelenségekre nem Pygmalion-effektusként tekinteni. A mintaelemszám telítődési szintje esetünkben 15 vállalatnál valósult meg, a kvalitatív fázisban tehát a végső mintaelemszám *15 KKV*.

Az észlelt anonimitás biztosítása miatt az interjúalanyok nevét, illetve elérhetőségét, valamint a vállalat nevét, illetve székhelyét nem közöljük. Az anonimitás miatt a továbbiakban az interjúalanyokra egyedi azonosítójuk alapján hivatkozunk (IA X , ahol IA=interjúalany; X=1,2,3 stb.). Az interjúk hossza 30 és 90 perc között mozog. A mintaanyagok mindegyike vagy vállalatvezetői pozícióban, vagy vezető marketingpozícióban dolgozik az adott KKV-nál. Iparág szerint a mintaanyagok kis- vagy középvállalatok, piactípus szerint pedig vegyesen szerepelnek a végfogyasztói és szervezetközi piac képviselői. A minta további, részletes jellemzőit tartalmazza az 1. táblázat.

1. táblázat

A kvalitatív mélyinterjúk kutatás mintajellemzői (N=15)

Azonosító	Pozíció	Méret	Piactípus (sorrend)	Iparág
IA1	ügyvezető igazgató	középvállalat	szervezetközi	feldolgozóipar
IA2	marketing-tanácsadó	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	egyéb szolgáltatás
IA3	ügyvezető igazgató	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
IA4	marketing-tanácsadó	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	egyéb szolgáltatás
IA5	ügyvezető igazgató	kisvállalat	szervezetközi	információ, kommunikáció
IA6	digital and client service director	középvállalat	szervezetközi	információ, kommunikáció
IA7	marketing-tanácsadó	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	egyéb szolgáltatás
IA8	marketingvezető	középvállalat	szervezetközi	információ, kommunikáció
IA9	ügyvezető igazgató, kreatív igazgató	középvállalat	szervezetközi/végfogyasztói	információ, kommunikáció
IA10	ügyvezető igazgató	középvállalat	szervezetközi/végfogyasztói	információ, kommunikáció
IA11	ügyvezető igazgató	kisvállalat	szervezetközi/végfogyasztói	kereskedelem, gépjárműjavítás
IA12	marketingvezető	kisvállalat	szervezetközi/végfogyasztói	kereskedelem, gépjárműjavítás
IA13	ügyvezető igazgató	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	egyéb szolgáltatás
IA14	marketing-tanácsadó	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	egyéb szolgáltatás
IA15	ügyvezető igazgató	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás

Forrás: saját szerkesztés

Adatelőkészítés a kvalitatív szakaszban

Az interjúszövegek szó szerinti kivonata – tisztítás és formázás után – rendelkezésre állt. A kutatási corpus az adattisztítás után alapját képezte a kvalitatív elemzési fázisnak. Az interjúkat interjúvázat alapján folytattuk le, melynek keretében a kutatási kérdések fogalmai (marketingfontosság, piaci alkalmazkodóképesség, vállalkozói orientáció, piacorientáció) mind szerepeltek olyan formában, hogy a fogalmak jelentését megfelelő részletességgel ismerttettem, hogy az interjúalanyok tudjanak reflektálni azok jelentésére saját vállalatuk viszonyrendszerében. A folyamat során végig figyelembe vettük a félig strukturált mélyinterjúk jellegzetességeit, a beszélgetések dinamikáját, azaz az interjúk során a kérdések nem szigorú sorrendben követték egymást.

Az adatok elemzését olyan *kódolási* technikával végeztük, melynél a kódok kapcsolódtak a szakirodalomban ismerttetett KKV-marketinghez és annak befolyásoló tényezőihez is. A kutatási kérdések elemzése révén célunk volt, hogy feltáró jelleggel közelebb kerüljünk a kutatási probléma értelmezéséhez. A kódok kialakításánál első sorban a szakirodalomban meghatározott fogalmak kerültek előtérbe, de a kutatási folyamat során a kódok kialakításában szerepelt egyfajta iteratív jelleg, azaz születtek új kódok is az adatelemzés közben.

A kvalitatív adatelemzés

Kutatási kérdéseinket kvalitatív adatelemzés segítségével vizsgáljuk meg. A feltáró jellegű mélyinterjúk segítenek, hogy a szakirodalmi összegzésben kialakított kérdéseinket megválaszoljuk, a kutatási problémához illesztve.

A marketingtevékenység vezetői meghatározottsága

A KKV-marketing szakirodalma területén látott mintázatok fellelhetők kvalitatív eredményeinkben is. Az interjúkból látható a *tudatosság hiánya*, mely a marketing egészét képes áthatni, és ez a felfogás bizony sok esetben előfordulhat a mintába kerülő KKV-k esetében.

„A kis- és középvállalkozások azt hiszik, hogyha van mondjuk tíz feliratkozójuk, abból tíz vásárló lesz.” (IA6)

„Nagyon kevesen tudatosan közelítik a marketing-irányt, sokkal inkább ilyen autodidakta módon: most már valamit kéne csinálni, szűkül a piac, baj van, [...] Fölveszek valakit, [...] foglalkozik vele, van egy négymillió éves büdzséje, [...], de egyébként is azt csinálja, amit én mondok, bár én nem értek hozzá. Sokkal inkább ez a szemléletmód van kint a piacon.” (IA7)

„A kisebb cégeknél inkább az van, hogy vagy úgy jön, hogy [...] segítetek.” (IA10)

További ilyen jellegű, lehetséges korlát pedig a *KKV-vezető erős befolyása* (K1). Kis cégeknél ugyanis az ügyvezető vagy a tulajdonos vagy nem engedheti meg magának marketinges alkalmazott felvételét, vagy ha egy bizonyos

méretkategória fölött megengedi, akkor pedig nehéz lehet a felelősség átadása vagy megosztása. A KKV-vezető erős befolyása az interjúk során olyan helyzetekben mutatkozott meg, mint például a marketinges alkalmazott felvételének megakadályozása, vagy az egész szakterület lekicsinylése vagy elbogatellizálása.

Mivel implicit vagy explicit szinten a marketingtevékenység fontos funkció, azonban a marketing mint szakterület elismerése problémás lehet, emiatt, vagyis az *eltérő gondolkodási minták* miatt, nem valósulhat meg az együttműködés KKV és marketinges munkatárs (vagy marketingügynökség) között. Ez persze felveti azt az alapvető problémát, hogy a KKV-k jó esetben értenek ahhoz, amit éppen csinálnak, de a marketingszakma nem tartozik ezek közé az alapvető tudáselemek közé.

A marketing a kutatásban szereplő KKV-k életében különféle értelmezési dimenziókban jelenik meg. A marketingtevékenység értelmezéséhez segítségünkre van a tudományos definíciók zöme, mégis tudatosítanunk kell a KKV-kontextusban értelmezett marketingtevékenység sajátosságait (intuitív, spontán, kevésbé tudatos és nagyban függ a vezetői attitűdtől, valamint a marketing fontosságának észlelésétől), melyek rendre megjelentek az interjúalanyaink megszólalásaiban. A *marketingtevékenység KKV-szintű értelmezése* úgy látszik, hogy bizonyos esetekben együtt szerepel az *eladásokkal*, vagyis a sales tevékenységgel. Ez a mintázat láthatóan együtt mozog a szakirodalom releváns megállapításaival, mely lényegében arról szól, hogy KKV-k esetében tendenciaszerűen – a méret korlátaiból fakadóan is – a széles értelemben vett marketingtevékenység nem alakult ki, nem látható, ellenben mindenhol van termék vagy szolgáltatás, amelyet el kell juttatni a célcsoport számára, és ehhez a sales elengedhetetlen, így szerepe sem elhanyagolható.

„A KKV-szektorban ez a két dolog össze is fonódik, de hát sok, még középvállalati vezető fejében is például nincs helyén az az információ, hogy a sales és a marketing miben különbözik.” (IA2)

„Én azt látom, hogy az emberek fejében összekeveredik sokszor a marketing meg az értékesítés.” (IA3)

„A marketing az odáig tart ugye, hogy megvan az érdeklődő. Mi ehhez azért hozzátesszük, hogy az érdeklődőről azért nem csak egy név és egy e-mail cím van, hanem általában itt már van egy szint-felmérés, és nálunk idáig tart a marketing, hogyha azt vesszük, utána már a sales, az már értékesítés.” (IA6)

A marketing szélesebb értelemben, az interjúalanyok véleménye alapján megfelelhet az ügyfélszerzés folyamatának, ahol az új, potenciális vevők szerzése és a meglévő *megtartása* is ide tartozik, sőt, bizonyos esetekben az ügyfélfejlesztés (edukáció) is.

A marketing alapvető jelentéstartalmán túl persze megjelenik több olyan tényező, amelyek szélesebb értelemben a marketing alapvető létezési feltételeivel kapcsolatosak.

„[...] elveszítünk ügyfeleket, amiknek a pótlása kulcsfontosságú, és ebben a marketing folyamatos szerepet kap.” (IA7)

„A marketingre úgy tekintünk, mint a piaccal való foglalkozásra.” (IA11)

„Nekem a marketing az nagyjából az, ami elhozza a vendéget mondjuk idáig az ajtóig. Egyrésztől.” (IA13)

Ilyen a vezetői attitűd kérdése, mely interjúalanyaink véleménye alapján erőteljesen befolyásolhatja a marketingtevékenység jellegét. Értelmezésünkben, amennyiben fontos elemnek számít a marketing a KKV életében, úgy feltételezhetően más minőségben alkalmazza az adott cég a különféle marketingjellegű eszközöket és tevékenységeket. Ehhez hozzákapcsolódik egyfajta KKV-vezetői szemléletmód, mely jó esetben kellően előrelátó (hosszú távú), hogy eredményekkel kecsegtessen, és amely szerint a marketing nem csupán drága és nagy kapacitásokat igénylő „teher”, hanem alapvető feltétel lehet a KKV alapvető működéséhez. Ezt mi a *marketing fontossági értékeléseként* (K1) értelmezzük, melynek kifejtését a következő pontban tesszük meg, ahol a marketing fontosságáról írunk. A marketing jelentős az interjúalanyok számára attól függően, hogy mennyire szűk vagy éppen tág értelmet szenteltek a koncepciónak saját megfogalmazásukban, viszont annál szélesebb keretben értelmezték a KKV-marketing dimenzióit, mely mértéket a vezetői attitűd erőteljesen befolyásolja.

A marketingtevékenység fontossága, piacorientáció, vállalkozói orientáció és piaci alkalmazkodóképesség

A marketing mint kényszerű tevékenység megjelenése az interjúalanyok alapján azért érdekes, mert a „kényszer” vagy érdek felismerése, tudatossá válása éppúgy elvezethet intenzívebb marketingeszköz-használathoz, mint bármiféle innovációs készség, vagy piaci alkalmazkodási képesség. A dimenzió részleteiben azt jelenti, hogy a marketingtevékenység intenzitását nem a magasabb profit, a nagyobb marketingteljesítmény vagy vállalati teljesítmény, hanem a jól felfogott gazdasági érdek, vagy éppen a kényszerűség szüli egy KKV esetében. Kérdés, hogy mikortól válik versenyelőnyre ez a kényszer szülte tevékenység, és lép egy magasabb szintre a vállalat életében.

A *marketingtevékenység alapvető fontosságú* elemként kerül elő a mélyinterjúk alapján, mely több ízben a jó hírnév, a KKV-ról alkotott, piac felé közvetített kép (imázs) kialakításában játszik szerepet. A többi alaptévékenység (vezetés, pénzügy, emberi erőforrások, termékpolitika) egy helyen szerepeltetése a marketinggel már olyan hozzáállás, amely mellett nem mehetünk el, hiszen explicit módon jelzi, hogy kimondva, nem látens formában, elejtett félmondatokból, hanem világos és érthetően együtt szerepelhet a többi vállalati alapfunkcióval. Sőt, bizonyos esetekben már kiemelt szerepet kap, különleges funkcióval bír a többi alaptévékenységhez képest. Amennyiben így van, akkor pedig látható egyfajta tendencia, miszerint az adott vállalat hajlamosabbnak tűnik olyan marketing-

eszközöket használni, amelyeket marketingszkeptikus társaik kevésbé.

„[...] hogyha így a fontos lábakat nézem, akkor mondjuk a termék, a marketing, a pénzügy, a menedzsment meg a HR. Nagyjából ezen az öt stabil lábbon kell állni és akármelyik kiesik, akkor billeg.” (IA3)
„Kiemelt szerepet kap a mindset-ünkben.” (IA7)

Érdemes megemlíteni a különféle *marketingképzések* szerepét, amelyek jellemezhetik, hogy egy KKV számára a marketing milyen értékkel bír. A marketingképzés két dimenzióban jelenik meg: egyrészt a marketingképzetségi elvárás lehet a marketingfunkció elvégzéséhez (felvételi kritérium), másrészt pedig a marketinggel foglalkozó személy marketingirányú továbbképzésének felismerése és kifejezett igénye segítségül szolgálhat a marketing fontosságának felismerésekor is.

Az interjúk alapján további befolyásoló elemként értelmezhető a *piaci érzékenység*, vagyis a *vevőfókusz* (K4), mely úgyszintén olyan felismerés, mely a termelésorientált, pusztán a saját belső megtérülését tekintő szervezetekből átvezethet a vevőorientált, a piacból kiinduló és azt elsődlegesen kiszolgálni igyekvő szervezetek irányába. A marketingfunkció fontosságának felismerése pedig együtt járhat azzal, ha a szervezet felismeri a piacorientált működés feltételeit (K4).

„[...] amit szintén nagyon fontosnak tartok, hogy a cégnél kialakuljon [...] az a szemlélet, hogy hát mi a vásárlóinkból élünk.” (IA11)

„Elég nehéz volt elfogadtatnom a termelésvezetővel, hogy ne foglalkozzon azzal, hogy őszintén ez jó. Nem az a lényeg, hogy őszintén jó, hanem az a lényeg, hogy a vevők szerint jó-e a termék.” (IA12)

A KKV-k esetében pedig, ahol a rés piacok megcélzása a szakirodalmi összefoglalóban említett korlátok és sajátosságok miatt elsődleges, a piacorientált magatartás is koncentráltabban valósítható meg. A magasabb rendű dimenziók – mint a piacorientáció vagy a vevőfókusz – leginkább nem tudatosan, sokkal inkább implicit módon jelentek meg az interjúk során. Az interjúalanyok sok esetben inkább szinte mintegy „ráébredtek” a piacorientált magatartás és a marketingfunkció összekapcsolására, mely kontextus leginkább az elemzés során nyert értelmet. Az interjúalanyok válaszaiban közvetett módon megjelenik a változó piaci körülményekhez történő minél erőteljesebb alkalmazkodás is (K3), valamint a kockázatvállalással egybekötött vállalkozói orientáció is (K2), de mindezen tényezők jellemzően a vállalkozó személyéhez kötődnek.

Következtetések

A kutatás eredményeképpen, az interjúalanyok válaszai alapján találtuk olyan visszatérő mintázatokat, amelyek segítettek megérteni a marketingfunkció értelmezését a KKV-szektorban. A marketingfunkció érezhetően nem tudatos előkészítés és tervezés eredménye, sokkal in-

kább látható ennél a vállalati méretnél az értékesítés és a marketing szoros összekötése, együttes kezelése, valamint a marketing értelmezési tartományának leszűkítése az ügyfélszerzés és megtartás kettős feladatára. A KKV-k marketingjét leíró definíció vizsgálata a kvalitatív fázisban arra engedett következtetni, hogy jellemzően korlátozott erőforrások megléte mellett, erős vezetői ellenőrzés alatt történik a marketinggyakorlat, jellemzően réspiaci célokat kielégítve. Ellenben nem állítható, hogy a definícióban leírt négy feltétel mindenhol együttesen teljesül.

A *szervezeti és vezetői* tényezők feltárásakor érdekes, hogy a vezetői szerep többször előkerül mint befolyásoló tényező a marketingfunkció értelmezésekor, a marketing fontossága ugyanis jellemzően a vezetők fejében lévő hozzáállás révén tudatosul (K1). Ugyanakkor – ahogyan az a szakirodalom előfeltevései között is szerepelt – a vállalkozói szemlélettel párhuzamosan feltételezhetően megjelenik a marketing- vagy piacorientált működés is.

A marketing szerepének hangsúlyozásakor a vevőfókusz (vevőorientáció) megjelenik, mint hatással bíró tényező (K4). A marketingfunkció személyi felelősségének elemzése hozzásegít ahhoz, hogy lássuk a KKV-vezetők fontos szerepét a döntések meghozatalában, valamint a különféle marketingeszközök alkalmazásának kérdésében. A piaci alkalmazkodóképesség (K3), valamint az innovációs jelleg (vállalkozói orientáció) (K2) valamilyen formában előfordulnak a marketingtevékenység befolyásoló tényezőiként, leginkább a vezetői szemlélettel összefüggően, az abból kiinduló innovációs hajlam és erőteljes piaci adaptációs mintázatok mentén.

Jellemzően az online marketingtevékenységek kérdésében jelent meg az alapvetően fellelhető KKV-s nyitottság az online marketingeszközök irányában, ugyanakkor ezzel egy időben megjelentek a korlátozott erőforrások következményeinek negatív kimenetelei is. Az iparág és a piactípus (jellemzően a végfogyasztói és szervezeti közti piacok válnak el) szerint más és más szerepkörben kaphatnak helyet az online marketingtevékenységek. Bizonyos iparágaknál (pl. IT, szolgáltatások) jellemzőbb lehet az online jelenlét, míg a termelővállalatoknál teljesen más lehet a marketingtevékenységek hangsúlya. Az elemzés izgalmas területe az a kérdés, hogy vajon mennyiben múlik az internetes technológiák marketingcélú felhasználása a KKV innovatív jellegén (K2), és hozzáállásán, mikor sok esetben a „*jól felfogott gazdasági érdek*” is előkerül, mintegy „*kényszerítve*” a vezetőt az új technológiák (pl. mobilmarketing) alkalmazására. A kényszer szülte szükség pedig nem egyenlő a tudással. Az új technológiák és online megoldások alkalmazásánál pedig semmi nem garantálja, hogy jól alkalmazzák ezeket az eszközöket, vagy nem hangzatos hívószavakként (pl. online marketing, mobilmarketing) utalnak csupán rájuk, mélységi megértés nélkül. Az interjúk tapasztalatai alapján többször előkerült, hogy más nyelven beszélnek a marketingszakma művelői és a KKV-k felelős vezetői, valamint túlzó elvárásokat fogalmaznak meg az online megoldásokkal szemben.

Összességében megállapítható, hogy kutatási kérdéseinket részben igazoltuk, és több szervezeti és vezetői

tényező esetében korábban nem nyilvánvaló összefüggéseket tártunk fel a marketingtevékenységgel összefüggésben, feltáró kvalitatív módszertan segítségével.

Felhasznált irodalom

- Aaltonen, H.* (2013): Implementing entrepreneurial marketing in SMEs. EMAC 42nd Annual Conference, Istanbul, June 4-7, 2013.
- Berg, B. L. – Lune, H.* (2012): Qualitative research methods for the social sciences. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Inc.
- Buzulukova, E.* (2013): The key role of entrepreneurship orientation in small and medium-sized enterprises' performance. EMAC 42nd Annual Conference, Istanbul, June 4-7, 2013.
- Carson, D. J.* (1990): Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance: a qualitative approach. *European Journal of Marketing*, 24 (11), p. 5-49. doi: 10.1108/03090569010006056
- Covin, J. G. – Slevin, D.P.* (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), p. 75-87. doi: 10.1002/smj.4250100107
- Cyert, R. – March, J. G.* (1992): A behavioural theory of the firm. Oxford: Blackwell
- Czakó E. – Juhász P. – Reszegi L.* (2016): Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*, 47 (8), p. 3-14.
- Deschoolmeester, D. – Izquierdo, E.* (2008): What entrepreneurial competencies should be emphasized in entrepreneurship and innovation at the undergraduate level. In: Urs Fueglistaller – Thierry Volery – Walter Weber (Hrsg.): *Innovation, Competitiveness, growth and tradition in SMEs. Rencontres de St-Gall 2008*. St. Gallen: Verlag KMU, HSG, p. 1-14.
- Durkin, M. – McGowan, P. – McKeown, N.* (2013): Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (4), p. 716-734. doi: 10.1108/JSBED-08-2012-0094
- Farrell, M. A. – Oczkowski, E. – Kharabsheh, R.* (2008): Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing*, 20 (3), p. 289-308. doi: 10.1108/13555850810890066
- Fillis, I.* (2002): Small firm marketing theory and practice: insights from the outside. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4 (2), p. 134-157. doi: 10.1108/14715200280001469
- Gamble, J. – Gilmore, A. – McCartan-Quinn, D. – Durkan, P.* (2011): The marketing concept in the 21st century: A review of how marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*, 11 (3), p. 227-248. doi: 10.1362/146934711X589444
- Gruber, M.* (2004): Marketing in new ventures: theory and empirical evidence. *Schmalenbach Business Review*, ZFBF, 56 (2), p. 164-199.
- Gyulavári T. – Csepeli Á. – Nagy G.* (2012): A piacorientáció hatása a vállalati versenyképességre. *TM 32. sz.*

- műhelytanulmány. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=55998> (letöltés ideje: 2015.07.15.).
- Gyulavári T. – Kolos K. (2015): The Impact of Proactive Strategies on Market Performance in Economic Downturn: the Case of Hungary. In: Adamantios Diamantopoulos – Bodo B. Schlegelmilch – Arnold Schuh – Udo Wagner (eds.): *Convergence and Divergence in the New Europe: Marketing Challenges and Issues: Proceedings of The 6th Emac Regional Conference*. Wien, Austria, 2015.09.16-18., University of Economics and Business, p. 8.
- Horváth D. – Mitev A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- Homburg, C. – Pflesser, C. (2000): A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37 (4), p. 449-462. doi: 10.1509/jmkr.37.4.449.18786
- Hooley, G. J. – Greenley, G. E. – Cadogan, J. W. – Fahy, J. (2005): The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58 (1), p. 18-27. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00109-7
- Keller K. (2017): A turizmusmarketing környezete. In: Lőrincz K. – Sulyok J. (szerk.): *Turizmusmarketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Keszey T. – Katona Á. (2016): Az információrendszerek sikere a magyar nagyvállalatoknál – A marketingmenedzser perspektívája. *Vezetéstudomány*, 48 (12), p. 83-96.
- King, N. (1994): The qualitative research interview. In: Cassel, C. – Symon, G. (eds.): *Qualitative methods in organizational research – A practical guide*. London: Sage Publications
- Kopfer-Rácz K. – Hofmeister-Tóth Á. – Sas D. (2013): A magyar KKV-vezetők marketing-percepciója és a kockázatvállalással, önbizalommal kapcsolatos attitűdje fókuszcsoportos kvalitatív kutatás alapján. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. országos konferenciája, 2013. augusztus 28-29., Budapest
- Kraus, S. – Harms, R. – Fink, M. (2010): Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (1), p. 19-34. doi: 10.1504/IJE-IM.2010.029766
- Leppard, J. – McDonald, M.H. (1991): Marketing planning and corporate culture: a conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 7 (3), p. 213-235. doi: 10.1080/0267257X.1991.9964153
- Lukovszki L. (2011): Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, 42 (11), p. 16-30.
- Malota E. (szerk.) (2015): *Marketing nemzetközi szinten: Esettanulmányok a hazai és külföldi piacokról*. Budapest: Alinea Kiadó
- Malota E. – Kelemen K. (szerk.) (2011): *Nemzetközi marketing a hazai gyakorlatban*. Harlow: Pearson Custom Publishing
- Maxwell, J. A. (2008): Designing a qualitative study. In: Bickman, L. – Rog, D. J. (eds.): *The handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, p. 214-253.
- Morgan, N. A. (2012): Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), p. 102-119. doi: 10.1007/s11747-011-0279-9
- Mort, G. S. – Weerawardena, J. – Liesch, P. (2012): Advancing entrepreneurial marketing. *European Journal of Marketing*, 46 (3/4), p. 542-561. doi: 10.1108/03090561211202602
- Moorman, C. – Rust, R.T. (1999): The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63 (special issue), p. 180-197. doi: 10.2307/1252111
- Nagy G. – Gáti M. – Zsótér B. – Csepeli Á. (2012): A magyar és finn kis- és középvállalatok stratégiai képességeinek és erőforrásainak növekedésre valamint teljesítményre gyakorolt hatása. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/472/1/TM110_Nagy_Gati_Zsoter_Csepeli.pdf
- Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990): The Effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, p. 20-35.
- O'Donnell, A. – Cummins, D. (1999a): Employing graduates in SMEs: towards a research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (3), p. 271-284. doi: 10.1108/14626000210438599
- Oborni K. (2017): Az interperszonális kapcsolatok szerepe az etnográfiai szervezeti kutatásokban – Egy résztvevői szervezeti kutatás tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 48 (4), p. 18-27. doi: 10.14267/VEZTUD.2017.04.04
- Palócz É. (2010): Hallgat a felszín – fecseg a mély: Egy elhanyagolt szegmens a gyorsan növekvő KKV. A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 57 (4), p. 354-370.
- Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press
- Péter E. – Németh K. (2017): Gyorsan sokat? – Munkavállalói nézetek változása a pihenési szokásokban. *Önkormányzati Szemle*, 27 (különszám), 224. szám, p. 60-63.
- Péter E. – Németh K. – Molnár T. – Molnárné Barna K. (2015): Challenges and their possible solutions in the everchanging Lake Balaton Region. *Deturope – The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 7 (3), p. 50-65.
- Rimler J. (1998): Kreativitás és vállalkozás. *Közgazdasági Szemle*, 45 (4), p. 353-369.
- Sántha K. (2006): *Mintavétel a kvalitatív pedagógiai kutatásban*. Budapest: Gondolat Kiadó
- Szerb L. (2007): A kis- és középvállalkozások növekedési lehetőségei: külső és belső támogató és gátló tényezők. Budapest: Piacgazdaság Alapítvány
- Walsch, M. F. – Lipinski, J. (2009): The role of marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (4), p. 569-585. doi: 10.1108/14626000911000929
- Zortea-Johnston, E. – Darroch, J. – Matear, S. (2012): Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8 (2), p. 145-164. doi: 10.1007/s11365-011-0170-7