

Gyulavári Tamás – Csepeti Ádám – Nagy Gábor

A piacorientáció hatása a vállalati versenyképességre¹

TM 32. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

¹ A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely*
A vállalkozói kapcsolatok c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina
Kutatócsoport-vezető: Kolos Krisztina

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával
felhasználható és hivatkozható.

Tartalom

Bevezetés	5
1. A kutatás elméleti háttere.....	7
1.1. A piacorientáció fogalmi meghatározása	7
1.2. A piacorientáció előzményei, következményei és az azt befolyásoló tényezők	8
1.2.1. A szervezet, mint a piacorientáció előzménye	8
1.2.2. A környezet, mint a piacorientáció hatását moderáló tényező	9
1.2.3. Kontroll-változók	11
1.3. A vállalati versenyképesség és mérési lehetőségei	15
2. A piacorientáció érvényesülése a hazai vállalatoknál	18
2.1. A piacorientáció dimenzióinak megjelenése a hazai vállalatoknál	18
2.2. A piacorientáció érvényesülése vállalati jellemzők és stratégia szerint.....	19
2.3. A vállalatok lehetséges csoportosítása a piacorientáció dimenziói alapján	22
3. A koncepcionális modell tesztelése	25
3.1. A vállalati szervezet hatása a piacorientációra.....	25
3.2. A piacorientáció és a vállalati versenyképesség összefüggései	29
3.2.1. A piacorientáció hatása a piacrészesedésre és a termék/szolgáltatásminőségre	32
3.2.2. A piacorientáció hatása a vállalat pénzügyi teljesítményére	36
3.2.3. A piacorientáció hatása a vállalat technológiai színvonalára és a menedzsment teljesítményére.....	38
4. Összegzés	41
4.1. A kutatás korlátai	43
4.2. További javasolt kutatási irányok	45
Felhasznált irodalom	46

Összegzés

A tanulmány a piacorientáció és a versenyképesség összefüggését elemzi egy átfogóbb koncepcionális modell keretében, amely a piacorientáció szervezeti előzményeire, a piacorientáció egyes dimenziói és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatra, valamint a környezetből származó bizonytalanság moderáló hatásaira fókuszál. Ahhoz, hogy növeljük a tanulmány érvényességét, az elemzés során olyan változókat kontrolláltunk, amelyekről úgy véltük, hogy a piacorientáció mellett szintén befolyásolhatják a vállalatok versenyképességét, mint például a vállalati stratégia, illetve néhány releváns vállalati jellemző. Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a piacorientáció pozitív vagy semleges hatással van a vállalati versenyképesség különböző indikátoraira. Kutatásunk tehát nem támasztotta alá egyes, a válságidőszakokban készült tanulmányok következtetéseit, amely szerint gazdasági válság időszakában a piacorientáció gátolja a vállalatokat abban, hogy megfelelően reagáljanak a környezetben bekövetkezett változásokra. A piacorientáció eltérő dimenzióinak szerepe ugyanakkor átértékelődik a környezetből fakadó bizonytalanság egyes típusainak eltérő mértékű erősödésével.

Kulcsszavak: piacorientáció, vállalati versenyképesség, vállalati teljesítmény, stratégia

The Impact of Market Orientation on Competitiveness

Abstract

The study investigates the association between market orientation and corporate competitiveness in frame of a wider conceptual model that focuses on the organisational antecedents of market orientation, the relationship between the dimensions of market orientation and corporate performance and the moderating role of environmental uncertainty. To increase the validity of our study, we controlled other variables that had also been expected to influence competitiveness such as corporate strategy and some relevant characteristics of companies. Based on the results we can conclude that the effects of market orientation on the different indicators of competitiveness are either positive or neutral. Our research did not support the conclusions of previous studies which stated that in times of economic crisis market orientation inhibits companies to react to the changes of the environment in an appropriate way. The importance of the dimensions of market orientation however can change due to the diverse extent to which the different kinds of environmental uncertainty intensify.

Keywords: market orientation, corporate competitiveness, corporate performance, strategy

Bevezetés

A piacorientáció a marketing egyik központi fogalma, amely - az elmélet szerint - előfeltétele a hosszú távú piaci sikernek és versenyképességnek. A fogalom és dimenzióinak igényes kidolgozása és az azt mérő érvényes skála kifejlesztése a Marketing Science Institute elsőrendű prioritásai közé tartozott a 80-as évek közepén (Desphandé és Farley, 2004). Az ezt követően kialakuló számos kutatási irányzatot Homburg és Pflesser (2000) két csoportba sorolta, attól függően, hogy mennyire dominál bennük a vállalati kultúra, illetve egyfajta magatartási megközelítés. Az azóta eltelt időben több átfogó tanulmány, meta-elemzés került publikálásra (Desphandé és Farley, 2004; Kirca, Jayachandran és Bearden, 2005; Viera, 2010), illetve a fogalmat különböző országokban tesztelték empirikusan, köztük a feltörekvő gazdaságokban (Appiah-Adu, 1998; Hooley et al., 2000; Desphandé és Farley, 1999 és 2000).

Viszonylag kevesebb tanulmány készült azonban válságidőszakban, ami jelen kutatásunknak külön érdekességet kölcsönöz. Grewal és Tansuhaj (2001) például a 90-es évek végén, a jelentős recesszióval küzdő Tájföldön végzett felmérése során a piacorientáció és az üzleti teljesítmény között negatív kapcsolatot feltételezett és igazolt, ami egy új megközelítésbe helyezi az addigi eredményeket, és további kutatási irányokat nyit meg.

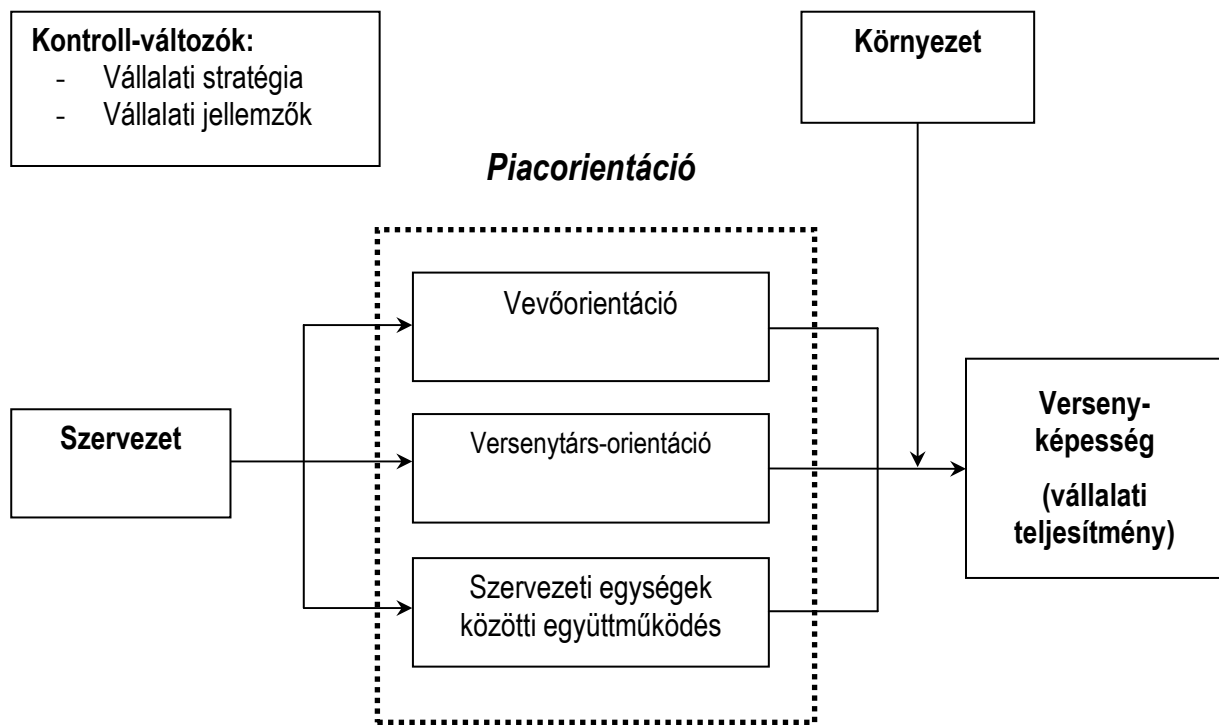
Jelen tanulmányunk a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központ által koordinált, a magyar vállalatok versenyképességét, és az arra ható tényezőket vizsgáló kutatássorozat részeként készült, amely keretében a jelenlegi volt a negyedik országos kiterjedésű felmérés. A kutatás célja ebből adódóan, elsősorban az, hogy megvizsgáljuk, a piacorientáció mennyiben járul hozzá a vállalatok versenyképességéhez, illetve az azt mérő teljesítménymutatókhoz. A 2009-es adatfelvételre épülő elemzés egyben arra is keresi a választ, hogy mennyiben viselkednek a vállalatok másképp, mint növekvő gazdasági időszakokban, az elméletileg feltételezett kapcsolatok mennyire érvényesek, milyen irányban változnak, eltérő mechanizmusok azonosíthatóak-e.

A koncepcionális modellünkben a szakirodalom által is leggyakrabban vizsgált változók kerültek beépítésre. Természetesen a vizsgált kapcsolatok közül a legfontosabb a piacorientáció és a versenyképesség összefüggése. A piacorientációt nem csak egy változóként kezeltük, hanem három dimenzióját, a vevő-, a versenytárs-orientációt és a szervezeti egységek közötti együttműködést külön is elemeztük, hogy mélyebb betekintést nyerjünk a fogalom működésére vonatkozóan. A tanulmányban kitérünk még a piacorientáció szervezeti előzményére, a vállalati funkciók közötti kapcsolatokra, és szervezeti formára. Részletesen vizsgáljuk a környezet, azon belül a piaci és műszaki-technikai bizonytalanság közvetlen és moderáló hatását. Mivel a vállalati teljesítményre számos egyéb tényező is

hat, ezért az elemzések során különböző kontroll-változókat is alkalmaztunk, amelyek részben a vállalati stratégiát és különböző vállalati jellemzőket jelentettek, mint pl. a vállalati méret, reagálási képesség, stb. (részletesen lásd a 1.3.2.2. fejezetben).

1. SZ. ÁBRA: A KUTATÁS KONCEPCIONÁLIS MODELLJE

Behúztuk az ábrát a margó közé.



A kutatás módszertanát Matyusz (2011) külön tanulmányban foglalja össze. Eszerint a kutatás adatfelvétele 2009. május és novembere között történt, amely keretében 313 vállalat 1246 vezetőjével sikerült interjút készíteni. Mindez 13%-os válaszadási arányt eredményezett. Az elemzés során azonban, az elszórtan található hiányzó válaszok miatt, az összetettebb statisztikai módszerek esetében az elemszám ennél kisebb lehet. A minta szándékosan törekedett 50 fősnél nagyobb vállalatok felülreprezentálására, mivel egyes kutatási kérdések elsősorban rájuk vonatkoztathatóak csak, ezért ők adják a minta kétharmadát.

A tanulmány első részében áttekintjük a vizsgált területek elméleti háttérét, mérési lehetőségeit és esetlegesen a kutatás által kapott kezdeti eredményeket, majd megvizsgáljuk a piacorientáció dimenzióinak mértékét a hazai vállalatok körében, illetve ez alapján elkülöníthető vállalati csoportok esetében. Az elemzést a koncepcionális modell ellenőrzésével zárjuk.

1. A kutatás elméleti háttere

Az adatok elemzését megelőzően fontosnak tartottuk, hogy áttekintsük a koncepcionális modellünkhöz tartozó fogalmak elméleti háttérét, mérési lehetőségeit. Ennek megfelelően kitérünk a piacorientáció értelmezésére, majd annak előzményeire, következményeire, illetve az ezeket a kapcsolatokat befolyásoló legfontosabb, a modellünk szempontjából releváns tényezőkre.

1.1. A piacorientáció fogalmi meghatározása

A piacorientáció szinte állandó témája a marketing területén végzett kutatásoknak, és számos hazai szerző is foglalkozott már ezzel a témakörrel (Reketye, 2000; Berács, 2002; Lehota és Komáromi, 2004; Durrieu és Hofmeister Tóth, 2008). A fogalom mögött meglévő széleskörű kutatási tevékenység azonban az értelmezésére is számos eltérő megközelítést hozott a felszínre.

Azon szerzők, akik a marketingre csoportos viselkedésformaként tekintenek, a piacorientáció elméletéből indulnak ki (Harris, 1998; Kohli és Jaworski, 1990; Narver és Slater, 1990; Webster, 1995). Értelmezésükben a piacorientációs kultúra egy pragmatikus, akció-orientált lefordítása a marketing koncepciónak, mely a fogyasztó fontosságát hangsúlyozza és ezt nemcsak a marketing szervezeten, de a vállalat egészén belül is. (Harris, 1998; Hooley *et al.*, 1999; Webster, 1995). E koncepcionális megközelítést elfogadó kutatók többsége pozitív kapcsolatot mutat ki a piacorientáció és a vállalati teljesítmény között (lásd többek között Narver és Slater, 1990; Jaworski és Kohli, 1993; Diamantopoulos és Hart, 1993; Greenley, 1995).

Több tanulmány azonban arról számol be, hogy a fenti vizsgálatokban jelentős eltérések mutathatók ki a piacorientáció definíciója tekintetében, valamint némely kutatás módszertani következetessége is erősen megkérdőjelezhető (Yoon és Lee, 2005). Homburg és Pflesser (2000) például bizonyítja, hogy Narver és Slater (1990) skálájában a piacorientáció interpretációjának kulturális jellege kap hangsúlyos szerepet, azonban a skálában inkább a viselkedés jellegű komponensek dominálnak, így a piacorientáció kulturális vonása az alkalmazott mérőeszközök folytán jelentősen alulreprezentált. Homburg és Pflesser ennek ismeretében a piacorientáció egy új mérőskálájának kialakítására buzdít, melyben a marketingszervezeti kultúra alapvető fogalmi és tényezői egyaránt megjelennek.²

² A kutatók többsége a szervezeti kultúrát értékek, normák és hiedelmek összességéként értelmezi, melyek egy kívánatos viselkedésforma felé terelik a dolgozók magatartását. Az értékek segítenek a különböző döntési alternatívák közül az észlelt legjobb megoldás kiválasztásában. A normák a választott alternatívához kapcsolódó elvárásainkat fejezik ki. És végül, a

Erre válaszul Homburg és Pflesser (2000) a piacorientációt, mint csoportkultúrát definiálja, mely piacorientációs értékek, piaccal kapcsolatos normák és piacorientációs akciók összetevőkből áll. A három komponens hierarchikus viszonyban áll, és empirikus vizsgálatokkal sikerült bizonyítani, hogy az alsóbb szintű szervezeti egységekben meghozott intézkedések befolyásolják leginkább a teljesítményt. Hatch (1993) ezzel szemben azt állítja, a kultúra elemei dinamikus változó interakciós viszonyban állnak egymással, mely reláció a következő tényezőkkel jellemezhető: ellentétek tisztázása, vizualizáció, szimbolizálás valamint interpretációs folyamatok.

A piacorientáció mérőeszközei közül három terjedt el széles körben; Kohli, Jaworski és Kumar 20 tételes (1993), Desphandé, Farley és Webster 9 tételes (1993), valamint Narver és Slater 15 tételes skálát fejlesztett ki (1990). Desphandé és Farley (1998) részletes összehasonlítást végeztek a három skála között, és azt találták, hogy azok - annak ellenére, hogy más-más megközelítés alapján kerültek kifejlesztésre - erősen korrelálnak egymással is (0,55-0,65 közötti Pearson-féle korrelációs együtthatók). Jelen kutatás során azért választottuk a Narver-Slater skálát, mert annak dimenziói kevésbé szorosan korreláltak magával az általuk képzett piacorientációval, ezáltal arra számítottunk, hogy a dimenziók elkülönült elemzése több információt, mélyebb betekintést biztosít a fogalom hatásmechanizmusainak megértését illetően.

1.2. A piacorientáció előzményei, következményei és az azt befolyásoló tényezők

1.2.1. A szervezet, mint a piacorientáció előzménye

A piacorientáció előzményei közül leginkább a szervezeten belüli hatásokat szokták vizsgálni (Jaworski és Kohli, 1993; Cervera, Mollá és Sánchez, 2000; Kirca, Jayachandran és Bearden, 2005, Vieira, 2010). A kutatások fókuszpontja egyrészt a felsővezető személyére és értékrendjére összpontosul, és azt vizsgálja, hogy a menedzsment mennyire hangsúlyozza a piacorientáció fontosságát (Jaworski és Kohli, 1993, Day, 1994), de egyéb vezetői jellemzők, mint például a vevőkkel való interakciók, professzionalizmus, kockázatkerülés piacorientációra gyakorolt hatását szintén vizsgálták (lásd Cervera, Mollá és Sánchez, 2000). További, a piacorientáció szempontjából releváns tényező a szervezeti struktúra, illetve az azt meghatározó formalizáltság és centralizáltság. A tanulmányok szerint a merevebb szervezetek, ahol a fenti tényezők valamelyike erősebb, nem tud elég hatékonyan megvalósulni a piaci információk áramlása, így a piacorientáció kevésbé tud érvényesülni

hiedelmek a szervezet által kialakított szimbolikus elemekre utalnak, mint például a különböző tárgyak, létesítmények, rituálék vagy kommunikációs formák (Homburg és Pflesser, 2000; Deshpandé és Webster, 1989).

(Jaworski és Kohli, 1993; Matsuno, Mentzer és Özsomer, 2002). A harmadik szervezeti dimenzió, amelyet a piacorientáció előzményeként sokan vizsgáltak, a szervezeti egységek, funkciók közötti kapcsolódás vagy az együttműködést akadályozó konfliktusok. A formális vagy informális együttműködési lehetőségek növekvő száma nagyobb esélyt biztosít a piaci információk szervezetten belüli terjedésének, így azok felhasználásának a szétszórt döntések folyamán. Az egyes osztályok közötti konfliktusok, érdekellentétek pedig akadályozzák az együttműködést és információcserét akkor is, ha annak szervezeti feltételei esetleg adottak lennének.

Jelen kutatásban ez utóbbi területre koncentráltunk, és a szervezetek összekapcsolódását vizsgáltuk. E mellett szólt, hogy a fenti tényezők közül ezt a változót vizsgálták legtöbbször a korábbi tanulmányokban (Kirca, Jayachandran és Bearden, 2005). A fogalom mérésére egy olyan származtatott skálát alkalmaztunk, amely az egyes vállalati tevékenységekben (éves tervezés, új termék bevezetése) résztvevő vállalati funkciók számát tartalmazta.

1.2.2. A környezet, mint a piacorientáció hatását moderáló tényező

A piacorientáció hatását mérő tanulmányok általában a moderáló tényezők befolyásának mértékét is vizsgálják. Ezek közül a legnépszerűbb változók a környezeti bizonytalanság, amelyen belül megkülönböztetnek általában piaci és technológiai turbulenciát.

A piaci turbulencia egy adott részpiacra jellemző fogyasztói szokások állandó változását jelenti (Kohli és Jaworski, 1990; Harris, 2001). A piacok akkor mondhatók turbulensnek, ha a fogyasztói szokások gyors változást mutatnak és további új vásárlók belépésével kell számolni (Jaworski és Kohli, 1993). A termék-életgörbe analógiát alapul véve az ilyen feltételek a növekedési szakaszra jellemzők, míg a hanyatlás fázisában e tényezők kevésbé fejtik ki hatásukat. Kohli és Jaworski (1990) értelmében, amikor a vállalat egy relatíve jól körülhatárolható és lassan változó preferenciájú fogyasztói körrel szembesül, a piaci orientáció valószínűsíthetően elhanyagolható hatással lesz a teljesítményre. Ebben az esetben nem szükséges a marketing-mixet a lassan változó fogyasztói igényekhez igazítani. A piaci turbulencia erősödésével azonban várható, hogy a piacorientáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatása nőni fog, hiszen nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalat termékínálata és a fogyasztói igények között idővel eltérés tapasztalható (Slater és Narver, 1994).

Jaworski és Kohli (1993) alapján, azon szervezetek, melyek turbulens piaci környezetben működnek, rákényszerülnek termékeik és szolgáltatásaik folyamatos módosítására, hogy azok eleget tegyenek a változó fogyasztói igényeknek. Ellenben, a vállalatok termékínálatait csak kis mértékben szükséges változtatni, amennyiben a piacok stabilak, és a fogyasztói preferenciák nem változnak

nagyon. Jaworski és Kohli értelmében továbbá a turbulens környezetben működő vállalatok rákényszerülnek piacorientációjuk mértékének (a változó fogyasztói igények nyomán követése és az azokra adott válaszok) fokozására.

A piaci turbulencia teljesítményre kifejtett közvetlen hatását számos tanulmány vizsgálja. Ezek közül néhány, az említett környezeti tényező teljesítménymutatókra kifejtett hatásának hiányáról számol be (Kumar, Subramanian és Yauger, 1998; Appiah és Adu, 1997), míg mások a piaci turbulenciát bizonyos teljesítményfaktorok közvetlen befolyásoló tényezőjeként jelölik meg (Gray et al., 1999; Harris, 2001).

A szerzők többsége továbbá részletes vizsgálatokba bocsátkozik azt illetően, hogy a piaci turbulencia magasabb vagy alacsonyabb szintje befolyással lehet-e a piacorientált szervezetek teljesítménycéljainak elérésére? Itt sem mutatható ki egyértelmű kapcsolat a vizsgált tényezők hatását illetően. Néhány szerző azonban arról számol be, hogy a piaci turbulencia moderáló tényezőként jelenik meg a piacorientáció és teljesítmény kapcsolatában (Appiah és Adu, 1997; Rose és Shoham, 2002).

A technológiai turbulencia egy termékpiacra jellemző technológiai változás előre jelezhetőségére utal (Grewal és Tansuhaj, 2001; Harris, 2001; Kohli és Jaworski, 1990). A technológiai turbulencia magas szintjével jellemezhető piac olyan hely, ahol az új termékbevezetéseknek köszönhetően a technológiai változások üteme meglehetősen gyakori (Jaworski és Kohli, 1993).

Homburg, Workman és Krohmer (1999) felfogásában, amikor a piaci környezet a technológiai turbulencia magas fokával jellemezhető, a technikai háttértudással rendelkező szakemberek problémamegoldó folyamatban betöltött szerepe potenciálisan felerősödik, hiszen ők azok, akik megfelelő tapasztalattal rendelkeznek egy adott bizonytalansági faktor kiküszöbölésében. A kutatás-fejlesztés részlegén dolgozó szakemberek például új információval szolgálhatnak a feltörekvő új technológiákról, vagy a meglévő technológiák eddigetől eltérő környezetben történő alkalmazásával kapcsolatosan nyújthatnak ötleteket. Számos szerző azt hangsúlyozza, hogy a marketingnek relatíve kevés szerep jut egy technológiailag turbulens környezetben versenyző vállalaton belül (Dougherty, 1992; Workman, 1993), erről empirikusan azonban viszonylag kevés kutatás ad számot.

Kohli és Jaworski (1990) felfogásában a technológia az inputok outputokká történő átalakításának teljes folyamatát jelenti. Az említett a szerzők azt állítják, hogy a gyorsan fejlődő technológiával jellemezhető iparágak esetében a piacorientáció kisebb hangsúlyt kap, szemben a technológiailag stabil ágazatokkal, mivel utóbbi esetben a K+F tevékenység jelentős részét más iparágak szolgáltatják. Glazer (1991) valamint Slater és Narver (1994) szerint a technológiailag gyors

változásokkal jellemezhető ágazatokban a vállalatok jellemzően inkább a technológiai jellegű erőforrásokba ruháznak be, így csökkentve a technológiai változás okozta bizonytalanságot.

A technológiai turbulencia vállalati teljesítményre kifejtett közvetlen hatása úgyszintén az empirikus vizsgálatok részét képezi számos szerző munkájában. Itt is beszámolhatunk az említett környezeti tényező teljesítményre kifejtett nem szignifikáns (Slater és Narver, 1994; Appiah és Adu, 1997), valamint szignifikáns hatásáról (Greenley, 1995; Slater és Narver, 1994). A tanulmányok jelentős része azonban megjegyzi, hogy a technológiai turbulencia, az egyéb környezeti tényezők hatása mellett stimulálhatja vagy akadályozhatja a piacorientált vállalatok teljesítménycéljainak elérését (Slater és Narver, 1994; Appiah és Adu, 1997).

Kutatásunk keretében a piac változékonyságát a belföldi és a külföldi piacokból, míg a technológiai turbulenciát a műszaki-technikai fejlődésből eredő észlelt bizonytalansággal mértük, amelynek mértékét a válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett értékelniük (5 = nagyobb bizonytalansági szint). Az eredmények szerint a magyar vállalatok jelenleg a belföldi piacoknak tulajdonítanak leginkább bizonytalanságot (3,9), amit a műszaki-technikai fejlődés (3,14) követ, míg legkevésbé a külföldi piacok esetében (3,04) észlelik azt.

1. sz. táblázat: A környezeti tényezők között mért kapcsolat erőssége¹

	Műszaki- technikai bizonytalanság	Belföldi értékesítési bizonytalanság	Külföldi értékesítési bizonytalanság
Műszaki-technikai bizonytalanság	1,00	0,24***	0,23***
Belföldi értékesítési bizonytalanság		1,00	-0,05
Külföldi értékesítési bizonytalanság			1,00

^{*} $p < 0,10$; ^{**} $p < 0,05$; ^{***} $p < 0,01$; ¹ Pearson-féle korrelációs együttható, $n = 236-243$

1.2.3. Kontroll-változók

1.2.3.1. A vállalati stratégia

A stratégiai menedzsment diszciplína akadémiai képviselőinek sokáig nem sikerült kidolgozni olyan elméleti kereteket, amelyek alkalmasak lettek volna a vállalatok által követett stratégiák osztályozására. Az olyan tudományos törésvonalak, mint például a leíró és normatív megközelítés, a stratégia tartalmi és folyamat elemei évekig akadályozták, hogy a menedzserek számára könnyen interpretálható stratégiai típusok ne csupán az akadémiai irodalomban, hanem az üzleti életben és az

oktatásban is megjelenjenek. Azonban a XX. század utolsó harmadában számos jelentős stratégiai tipológia született, melyek közül külön említést érdemelnek Miles és Snow (1978), Mintzberg (1973, 1978, 1979), valamint Porter (1980) munkái. Az előzőekben említett három stratégiai tipológia mellett természetesen számos további osztályozások is megjelentek az akadémiai irodalomban. Ezek közül mindenképp említést érdemelnek Glueck (1976), Hofer (1980), Fayerweather (1981), Ohmae (1982), valamint Miller és Friesen (1983) stratégiai klasszifikációi.

A fentebb említett alkalmazkodási taxonómiák érvényességét, megbízhatóságát, valamint az egyes stratégiai típusok magatartási jellemzőinek és teljesítményvonatkozásainak általánosíthatóságát számos vizsgálat kérdőjelezte meg (Hambrick, 2003). Ennek oka döntően abban állt, hogy a kutatók egy korlátozott változóhalmaz megfigyelése alapján azonosított stratégiai orientációkra homogén kategóriaként tekintettek. Így a vállalatokat mindössze néhány, sokszor csak az akadémikusok által megalkotott „ideáltipikus” csoportokba sorolták be, amelyeket módszertani szempontból nem elég szofisztikált módon különböztettek meg egymástól, elmosva így az egyes alkalmazkodási minták közötti magatartási, szervezeti, illetve teljesítménybeli különbségeket. Mindezek eredményeképp az ezredfordulót követően a stratégiai menedzsment-kutatók a valóságtól kevésbé elrugaszkodott hibrid adaptációs minták felé fordították figyelmüket és a korábbi stratégiai típusok idioszinkratikus jellemzőinek ötvözésével újabb tipológiákat alkottak (Kabanoff és Brown, 2008).

A Versenyképesség adatfelvételek az elmúlt négy év működését meghatározó, realizált vállalati stratégiát kívánják megragadni, továbbá egy kérdés konkrétan a 2009-es válságévben követett stratégiai orientációt szándékozik operacionalizálni. A kutatási módszertanban alkalmazott deduktív megközelítés a Miles és Snow-féle, valamint a Porter-i stratégiai klasszifikáció logikai ötvözésére épül (Walker és Ruekert, 1987). Tanulmányunkban hét stratégiai alternatívát mértük, amelyből – elemzési céllal – négy, a nemzetközi kutatásokban használatos csoportot képeztünk (2. sz. táblázat).

Slater és Narver (1996) szerint nagyon fontos megérteni a piacorientáció és a stratégia kapcsolatát e két tényező vállalati teljesítményre gyakorolt hatását illetően. Morgan és Strong (1998) szerint azonban relatíve kevés kutatást folyt a múltban e kapcsolat természetének feltárására. Felfogásuk alapján a piacorientáció és a stratégia kapcsolatának vizsgálata azért fontos, mert a piacorientációs akciók végrehajtását és az ennek megfelelő viselkedésformák kialakítását a vállalatnak valamilyen formában közérthetővé kell tennie a munkatársak számára, hogy a kitűzött tervek és az azokhoz kapcsolódó teljesítménycélok megvalósíthatók legyenek.

Több szerző hangoztatja, hogy a piacorientációs kultúra kialakításához stratégiai szintű döntésekre van szükség (Reed és DeFillippi, 1990). Továbbá, számos szerző értelmében a piacorientáció érvényesítése a felső vezetés hatáskörébe tartozik (Kohli és Jaworski, 1990; Narver és

Slater, 1990), mely a stratégiai szintű döntések meghozatalában is hangsúlyos szerepet vállal. Morgan és Strong (1998) alapján a követett stratégia egyben a vállalat által érvényesített piacorientáció mértékét is tükrözi. Ezt erősítendő, Hunt és Morgan (1995, 11. o.) azt állítja: „a piacorientáció vezérli a megfelelő stratégiai orientáció kiválasztását”, és éppen ezért „fontos vizsgálni a piacorientációs kultúrával rendelkező vállalatok stratégiai tevékenységeit, hogy megértsük, a vállalatok miképpen transzformálják vállalati kultúrájukat versenyképes termékekké/szolgáltatásokká.”

2. sz. táblázat: Mért és kódolt stratégiai alternatívák

Mért stratégiai alternatívák	n	%	Összevonással kialakított stratégiai alternatívák	n	%
Visszahúzó	19	8,1			
Védekező	58	24,8	Védekező	167	167
Stabilitási	90	38,5			
Növekedési	26	11,1	Kutató	39	39
Támadó	13	5,6			
Összpontosító	23	9,8	Fókuszáló	23	23
Nem követett semmilyen következetes stratégiát	5	2,1	Reagáló	5	5
Összesen	234	100,0	Összesen	234	100,0

1.2.3.2. Vállalati jellemzők

A Versenyképesség Kutató Központ által koordinált kutatássorozatban szerepelnek olyan vállalati jellemzők, amelyek egységes kódolás után kerülnek elemzésre (részletekért lásd Csesznák és Wimmer, 2011), így a különböző szempontból készült elemzések ezen a ponton összehasonlíthatók. A vállalati teljesítmény mellett, amely a kutatássorozat egyik legfontosabb mutatója, hat ilyen közös változó került definiálásra, nevezetesen a vállalatméret, a tulajdonosok típusa, a vállalatok fő tevékenységi köre, az exporttevékenysége, a változásokra adott reakciói és végül - külső tényezőként - a piac koncentrációja, amelyben az adott vállalat működik. Ezek a jellemzők nem csak

keresztvizsgálatokra szolgáltak, hanem a relevánsabbakat, mint kontroll-változókat alkalmaztuk az összetettebb modellekben.

3. sz. táblázat: A mintában szereplő vállalatok megoszlása egyes jellemzők szerint

		n	Százalékos megoszlás (%)
Vállalatméret	Kisvállalat	199	71,1
	Középvállalat	61	21,8
	Nagyvállalat	20	7,1
	Összesen	281	100,0
Tulajdonosok típusa	Többségi állami tulajdon	25	9,8
	Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	187	73,0
	Többségi külföldi tulajdon	44	17,2
	Összesen	256	100,0
Fő tevékenység	Mezőgazdaság	12	4,3
	Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	6	2,1
	Élelmiszeripar	20	7,1
	Könnyűipar	11	3,9
	Vegyipar	13	4,6
	Gépipar	40	14,3
	Egyéb feldolgozóipar	34	12,1
	Építőipar	26	9,3
	Kereskedelem	55	19,6
	Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	63	22,5
	Összesen	280	100,0
Export-orientáció	Nincs exporttevékenység	126	51,2
	Alacsony exporttevékenység	63	25,6
	Közepes exporttevékenység	33	13,4
	Jelentős exporttevékenység	24	9,8
	Összesen	246	100,0
Változásokhoz való viszony	A változásokat nehezen követők	29	11,4
	A változásokra késve reagálók	106	41,6
	A változásokra felkészülők	97	38,0
	A változásokat befolyásolók	23	9,0
	Összesen	255	100,0
Piaci koncentráció	Koncentrált piac	65	35,1
	Mérsékelt koncentrált piac	72	38,9
	Megosztott piac	48	25,9
	Összesen	185	100,0

Fontos kiemelni, hogy a kisvállalatok aránya azért magasabb a bevezetőben említett egyharmadnál, mert a besorolásra nem csupán a létszám, hanem az árbevétel, és a részben ezzel korreláló eszközérték figyelembevétele mellett került sor.

1.3. A vállalati versenyképesség és mérési lehetőségei

A versenyképesség fogalmát különböző szinteken értelmezik a szakirodalomban. Ambastha és Momaya (2004) például megkülönböztet ország-, iparág- és vállalati szintű versenyképességet. Az OECD (idézi Némethné, 2010, 181. o.) ezt kiegészíti régiók és nemzeteken túlmutató, nagyobb egységek szintjével is. Nincs teljes egyetértés abban, hogy ez a megkülönböztetés tartalmilag valós-e, illetve, hogy a szintek milyen mértékben választhatók el egymástól. Porter (1990) például úgy véli, hogy nem nemzetek, hanem azok vállalatai versenyeznek egymással, míg Némethné (2010) szakirodalmi elemzése alapján arra a következtetésre jut, hogy a vállalatok versenyképességét azok termékei versenyképessége határozza meg. További problémát jelent az elhatárolásnál a határokon átnyúló, kisebb országok gazdasági teljesítményét felülmúló multinacionális vállalatok szerepe, vagy a vállalatokon belüli üzletágak, termékvonalak egymással szembeni versenye.

Tanulmányunkban a fentiek közül vállalati versenyképességre fókuszálunk, amelyen belül szintén nehéz egységesen elfogadott definíciót találni. Kutatásunk keretén belül Chikán és Czákó (2009, 78. o.) értelmezését vesszük alapul, amely ötvözi a tulajdonosi és a fogyasztói értéket: *„a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandóak legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat fizetni”*. Ez a meghatározás elsősorban olyan vállalatokra érvényes, ahol a cél a minél nagyobb profit elérése, és kevésbé alkalmazható egyéb, például non-profit szervezetekre. Utóbbiak esetében az olyan fogalmak értelmezése, mint célok, versenytársak és fogyasztók csak egy általánosabb, elvonatkoztatottabb szinten lehetséges. Ezek azonban a kevésbé megfogható, divergens tartalmuk miatt nehezen kezelhetők operatív szinten. Fontos még kiemelni, hogy a fenti definíció nem törekszik a „nagyobb jövedelmezőséget biztosító” ár előzményeit (pl. termelékenység, hatékonyság, stb.) integrálni a meghatározásba - helyeselhetően -, hiszen ezek az összefüggésrendszerek vállalatonként és iparáganként is változnak.

A versenyképesség mérését illetően a szakirodalomban két megközelítés érvényesül. Egyrészt az egyik irányzat a vállalatok tevékenységére és azok kiinduló feltételeire fókuszál. Az olyan régiókban tevékenykedő vállalatok például, ahol alacsonyabb munkaerő költsége, eleve nagyobb eséllyel lesznek

sikeresebbek a többiekénél. A belső folyamatok hatékonysága ezeket a külső faktorokat ellensúlyozhatja, így olyan tényezők, mint például a termelékenység, a márkáépítés képessége, a rugalmas alkalmazkodás a környezeti kihívásokhoz stb. mind a versenyképesség alkotóelemei lehetnek. Mérési szempontból azonban ez a megközelítés azért jelent nagy kihívást, mert az egyes elemek hozzájárulása a versenyképességhez és a piaci sikerhez dinamikus rendszert alkot, azok a tényezők, amelyek meghatározók voltak korábban, elveszthetik fontosságukat, és helyükbe más kulcsfaktorok léphetnek. A versenyképesség mérése szempontjából ezért népszerűbb az a megközelítés, amely annak feltételezett következményeire koncentrálnak. Ahogy a fenti definíció is a jövedelmezőségre fókuszál, úgy a szakirodalomban is a versenyképességnek leginkább alkalmazott indikátora a pénzügyi teljesítmény. Természetesen ennek is megvannak a hátrányai. Az a tény, hogy a fogyasztó hajlandó nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat megfizetni, még nem feltétlenül jelenti azt, hogy a vállalat törekszik ennek felső határát elérni. A versenyképesség önmagában azt jelenti, hogy ezt megtehetné a vállalat, a pénzügyi teljesítmény-mutatók alkalmazása viszont implicit feltételezi, hogy minden vállalat kifejezetten ezt célozza meg. A vállalatok azonban nem mindig követnek haszonmaximáló magatartást.

A vállalati szinten értelmezett versenyképesség-definíciók között megjelenik egy olyan értelmezés is, miszerint a fogalom arra utal, hogy vállalatok képesek versenyben maradni, túlélni. Mivel ez a megközelítés meglehetősen leegyszerűsíti a vállalatok pozícióit, és nem ad teret kifinomultabb megkülönböztetésekre, ezért kevésbé elterjedt a szakirodalomban. A tanulmányokban azonban előfordul, hogy a túlélő vállalatok aránya is megjelenik, mint a versenyképesség egy lehetséges mutatója (Szabó, 2006).

Jelen kutatásban a vállalatok versenyképességét részben pénzügyi mutatók, részben olyan tényezőkkel mértük, amely annak előzményeként is értelmezhető:

- *árbevétel-arányos nyereség*
- *tőkejövedelmezőség*
- *piaci részesedés*
- *technológiai színvonal*
- *menedzsment teljesítménye*
- *termék/szolgáltatás minősége*

Az indikátorok közötti összefüggéseket a kutatás keretein belül felvett adatokon vizsgálva azt állapíthatjuk meg, hogy három nem pénzügyi mutató (termékminőség, menedzsment, technológiai színvonal) statisztikailag közepes mértékben ingadozik együtt, míg két pénzügyi mutató (árbevétel arányos nyereség, tőkejövedelmezőség) - elvárt módon - erős összefüggést mutat. A két csoport közötti

kapcsolat elemzése alapján azt állapíthatjuk meg, hogy a menedzsment teljesítménye és a technológiai színvonal valamivel erősebben függ össze a jövedelmezőséggel, mint a termékminőség.

4. sz. táblázat: A vállalati versenyképesség indikátorai között mért kapcsolat erőssége

	Termék/szolgáltatás minőség	Menedzsment	Technológiai színvonal	Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	Árbevétel-arányos nyereség	Tőkejövedelmezőség
Termék/szolgáltatás minőség	1,00	0,51	0,44	0,32	0,17	0,19
Menedzsment		1,00	0,48	0,46	0,28	0,36
Technológiai színvonal			1,00	0,47	0,27	0,34
Piaci részesedés (az árbevétel alapján)				1,00	0,43	0,50
Árbevétel-arányos nyereség					1,00	0,72
Tőkejövedelmezőség						1,00

1 = Mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 5 = Az ipárágban élenjáró színvonalat jelentő; n = 261-262

* p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01; ¹ Pearson-féle korrelációs együttható

Érdekes a szerepe a piacrészesedésnek, mivel ez az az indikátor, amely mind az öt másik mutatóval viszonylag hasonló módon korrelál. Amennyiben a többi indikátor közötti összefüggést úgy vizsgáljuk, hogy a piacrészesedés hatását kontrolláljuk, akkor a nem pénzügyi és a pénzügyi mutatók közötti a lineáris kapcsolat eltűnik vagy jelentősen gyengül. A termékminőségnek például - felmérésünk szerint - az átlagosnál alacsonyabb piaci részesedés mellett inkább negatív, míg közepes vagy annál nagyobb részesedésnél pozitív hatása van a nyeresége, ugyanakkor kiemelkedő esetében nem mutatható ki összefüggés a kettő között. Mindez alátámasztja azt, hogy a versenyképesség indikátorai közötti viszonyrendszer rendkívül összetett, a hatásmechanizmusok azonosítása pedig részletesebb elemzést igényel.

A fenti indikátorok felhasználásával a vállalatok három csoportját sikerült azonosítani klaszterelemzéssel (Csesznák és Wimmer, 2011), amely az elemzéseink alapját fogják képezni:

- *lemaradók*
- *átlagosan teljesítők*
- *vezetők*

Az indikátorok átlagos értékei többségében konzisztensek az összteljesítményt kifejező csoportosítással. Kivétel a termék-/szolgáltatásminőség, amely esetében a lemaradók saját magukat jobbnak értékelték, mint az átlagosan teljesítők, illetve a saját menedzsment teljesítményének megítélése esetében e két csoport között nincs statisztikailag szignifikáns különbség.

5. sz. táblázat: A vállalati versenyképesség indikátorai és az azokra épülő csoportok közti kapcsolat

	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Főátlag
Termék/szolgáltatás minőség	3,65	3,36	4,37	3,79
Menedzsment	3,18	3,30	4,22	3,60
Technológiai színvonal	2,89	3,42	4,12	3,54
Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	2,24	3,05	3,84	3,14
Árbevétel-arányos nyereség	2,27	3,12	3,55	3,08
Tőkejövedelmezőség	2,08	3,15	3,62	3,07

1 = Mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 5 = Az iparágban élenjáró színvonalat jelentő; n = 261-262

Mivel a teljesítmény-klaszterek alapját adó indikátorok részletesebb információval is szolgálhatnak, így egyes esetekben a piacorientáció hatását azok segítségével is elemeztük.

2. A piacorientáció érvényesülése a hazai vállalatoknál

2.1. A piacorientáció dimenzióinak megjelenése a hazai vállalatoknál

Tanulmányunkban fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy Narver és Slater által, a piacorientáció három dimenziójára (vevőorientáció, versenytárs-orientáció és szervezeti egységek közti együttműködés) kidolgozott többtétéles skálában megfogalmazott állítások valóban az eredeti faktorstruktúrát követik-e magyarországi környezetben is. A korrelációs és anti-image kovarianciamátrixok eredményei és szignifikancia-értékei (Sig=0,000 és 0,001) valamint a KMO mutató (0,879) és Bartlett teszt ($\chi^2=1869$, Sig=0,000) alapján a főkomponens-elemzés (PCA) elvégzésének feltételei teljesültek. A sajátérték és könyökkritérium, továbbá a magyarázott varianciarányad (64,2%) alapján a háromfaktoros megoldást fogadtuk el. A varimax-rotációt követően a piacorientációra megfogalmazott tételek egyenletesen az elméletileg őket tömörítő faktorokhoz tartoztak. Az alábbi táblázatban feltüntetett faktorsúlyok alapján elmondható, hogy a *versenytárs-orientáció* (1. faktor), a *szervezeti*

egységek közötti együttműködés (II. faktor) és vevőorientáció (III. faktor) dimenziókat egyaránt az 5-5 eredeti tétel „töltötte fel”.

6. sz. táblázat: A főkomponens-elemzés eredményeként kapott faktorstruktúra

	Versenytárs-orientáció	Szervezeti egységek közötti együttműködés	Vevőorientáció
A vállalatom jobban képes az iparági változások előrejelzésére, mint a többi versenytárs	0,87	0,05	0,09
A vállalatom jobban érti az iparági versenyt, mint a piac többi szereplője	0,75	0,16	0,20
A vállalatom jobban követi a versenytársak mozgását, mint a piac többi szereplője	0,71	0,20	0,25
A vállalatom jobban tud élni a versenyelőnyeivel, mint a többi versenytárs	0,64	0,24	0,30
A vállalatom gyorsabban reagál a versenytársak lépéseire, mint a többi versenytárs	0,61	0,28	0,35
A vállalati kultúra támogatja az egyes szervezeti egységek közötti együttműködést	0,25	0,82	0,15
A piacokkal kapcsolatos információkat megosztják egymással az egyes szervezeti egységek	0,10	0,80	0,18
A vállalaton belül valamennyi szervezeti egység hozzájárul a vállalati stratégiához	0,12	0,78	0,12
A vállalatomnál a marketing gyakran együttműködik más szervezeti egységekkel	0,27	0,73	0,07
Mindegyik szervezeti egység hozzájárul a vevői értékteremtéshez	0,07	0,73	0,35
A vállalatom számára fontosabb a vevők elégedettsége, mint a versenytársak számára	0,12	0,24	0,81
A vevői elkötelezettség fontosabb a vállalatom számára, mint a versenytársak számára	0,18	0,21	0,81
A vállalatom jobban ismeri a fogyasztók igényeit, mint versenytársai	0,37	0,11	0,64
A vállalatom hatékonyabban reagál a vevői igényekre, mint versenytársai	0,41	0,14	0,59
A vállalatom jobb a vevői értékteremtésben, mint versenytársai	0,51	0,18	0,58
<i>Az egyes faktorok által magyarázott variancia (varimax rotáció után)</i>	22,4%	22,2%	19,6%
<i>Az összes faktor által magyarázott variancia</i>		64,2%	

2.2. A piacorientáció érvényesülése vállalati jellemzők és stratégia szerint

A különböző dimenziók mentén szegmentált vállalatok meglehetősen hasonló profilt mutatnak a piacorientáció, illetve annak dimenziói tekintetében. A 7. sz. táblázat mutatja, hogy a hat vizsgált jellemzőből háromnál egyáltalán nem, míg a másik három esetében csak egy-egy dimenziónál sikerült szignifikáns eltérést kimutatnunk.

A piacorientáció, mint szervezeti kultúra viszonylagos fejlettsége leginkább a nagyvállalatok sajátossága (3,87), a kis- és közepes vállalatok között szignifikáns különbséget nem tapasztaltunk (3,55 és 3,59). A vevő- és versenytárs-orientáció, valamint a szervezeti egységek közötti koordináció tekintetében egyaránt a nagyvállalatok értékelései a legmagasabbak (4,03; 3,64; 3,93), szignifikáns eltérést azonban csak vevőorientáció esetében mértünk a kis- és nagyvállalatok között.

A megkérdezett vállalatok közül a külföldi tulajdonosok által működtetett cégek bizonyultak a leginkább piacorientált szervezeteknek (3,77), a hazai magán, illetve állami kézben lévő vállalkozások értéke ettől némileg elmarad és közel azonos (3,58 és 3,52)

A hazai gazdaság különböző ágazataiban működő vállalatok piacorientációja között inkább hasonlóságokat tudtunk felfedezni, illetve a kisebb elemszámok miatt a nagyobb eltéréseket sem tudtuk általánosítani. Magasabb értékeket a könnyűipari (3,67), gépipari (3,66) és vegyipari (3,62) vállalkozások adtak, míg a legalacsonyabb értékeket az mezőgazdasági cégek esetében jegyeztük fel (3,21).

Az exporttevékenységet folytató vállalkozások nem rendelkeznek szignifikánsan magasabb piacorientációs értékekkel (3,59), mint a külpiacokon nem értékesítő cégek (3,56). Érdekes módon a minimális különbség elsősorban a mérsékelt exporttevékenységet végző vállalkozások magasabb értékelésének köszönhető (3,68), amely esetükben az átlagosnál jelentősebb vevőorientáció (3,79) és szervezeti egységek közti együttműködés (3,75) eredménye.

Nem meglepő, hogy a 2009-ben kialakult világgazdasági válság által okozott turbulens környezeti változásokat proaktív módon befolyásolni képes vállalatok rendelkeznek a leginkább fejlett piacorientált szervezeti kultúrával (3,75), míg a változásokat követni képtelen cégek értékelései a legalacsonyabbak (3,44). A késve reagálók és a változásokra felkészülők közötti különbség nem túl jelentős (3,53 és 3,64). A környezeti változásokra eltérő választ kínáló vállalatok között a legnagyobb eltérés egyértelműen a versenytárs-orientáció és az ehhez kapcsolódó iparági előrejelző-képesség tekintetében figyelhető meg, amely – mint azt a későbbiekben részletesen is tárgyaljuk – részben megmagyarázza a cégek által felmutatott üzleti teljesítményben tapasztalt különbségeket.

Eredményeink alapján a piacorientált szervezeti kultúra a koncentrált piaci szerkezetben működő vállalatok esetében volt leginkább megfigyelhető (3,74). Feltehetően ez azzal magyarázható, hogy e piacokon magasabb a versenyintenzitás mértéke, és a versenytársak nagyobb hangsúlyt fordítanak a vevői igények mélyebb megértésére (3,73), valamint egymás üzleti magatartásának nyomon követésére (3,53). Ugyanakkor a koncentrált piacon tevékenykedő vállalatok a szervezeten belüli együttműködés tekintetében mutatták fel a legmagasabb átlagos értéket (3,93). A mérsékelt

koncentrált, illetve megosztott piacok szereplőinek esetében sem az összesített piacorientációs értékek (3,47 és 3,46), sem pedig a vevő-, versenytárs-orientáció és szervezeti egységek közötti információ megosztás tekintetében nem mértünk szignifikáns különbségeket (3,51 és 3,54; 3,24 és 3,19; 3,65 és 3,64).

7. sz. táblázat: A piacorientáció dimenzióinak érvényesülése vállalati jellemzők szerint

		n	Vevő-orientáció	Versenytárs-orientáció	Szervezeti együttműködés	Piac-orientáció
Vállalati méret	Kisvállalat	184	3,61 ^a	3,34	3,66	3,55
	Középvállalat	58	3,59	3,35	3,81	3,59
	Nagyvállalat	19	4,03 ^a	3,64	3,93	3,87
Tulajdonosok típusa	Többségi állami tulajdon	21	3,54	3,14	3,83	3,52
	Többségi belföldi (nem állami) tulaj.	179	3,63	3,38	3,69	3,58
	Többségi külföldi tulajdon	40	3,85	3,52	3,96	3,77
Fő tevékenység	Mezőgazdaság	12	3,17	3,03	3,40	3,21
	Kitermelő ipar és energiaszolj.	5	3,52	3,11	4,05	3,57
	Élelmiszeripar	19	3,67	3,38	3,56	3,54
	Könnyűipar	10	3,81	3,46	3,71	3,67
	Vegyipar	12	3,67	3,37	3,83	3,62
	Gépipar	37	3,83	3,47	3,66	3,66
	Egyéb feldolgozóipar	33	3,66	3,32	3,67	3,55
	Építőipar	24	3,59	3,38	3,43	3,51
	Kereskedelem	54	3,59	3,39	3,83	3,60
	Szolgáltatás és közösségi szolg.	57	3,62	3,37	3,86	3,62
Export-orientáció	Nincs exporttevékenység	116	3,56	3,35	3,72	3,56
	Alacsony exporttevékenység	61	3,79	3,50	3,75	3,68
	Közepes exporttevékenység	31	3,61	3,30	3,61	3,50
	Jelentős exporttevékenység	21	3,73	3,30	3,70	3,57
Változásokhoz való viszony	A változásokat nehezen követők	26	3,53	3,12 ^b	3,66	3,44
	A változásokra késve reagálók	102	3,61	3,31	3,67	3,53
	A változásokra felkészülők	88	3,69	3,44	3,76	3,64
	A változásokat befolyásolók	23	3,77	3,75 ^b	3,71	3,75
Piaci koncentráció	Koncentrált piac	61	3,73	3,53 ^c	3,93	3,74^d
	Mérsékelt koncentrált piac	72	3,52	3,24	3,65	3,47
	Megosztott piac	46	3,54	3,19 ^c	3,64	3,46^d
Összesen		262	3,63	3,37	3,71	3,58

a;b;c;d $p < 0,05$ (a szignifikáns különbséget az oszlopokban ugyanazon betűvel megjelölt értékek között találtunk)

Tanulmányunk elméleti bevezetőjében röviden érintettük a piacorientáció és a vállalati stratégia közötti kapcsolat alakulását. Ebből következően érdekesnek tartottuk megvizsgálni, hogy a Magyarországon 6,7 százalékos GDP visszaeséssel jellemezhető 2009-es évben (KSH, 2011) a hazai vállalkozások által követett stratégiai orientáció és a piacorientált szervezeti kultúra fejlettsége között kimutatható-e bizonyos összefüggés. Varianciaelemzésünk nem mutatott ki szignifikáns eltérést a különböző stratégiai típusba tartozó vállalatok piacorientációra adott átlagos értékeléseit illetően ($F=0,276$, $Sig.=0,948$), hasonlóképp a vevő és versenytárs-orientáció, valamint a szervezeti egységek közötti információ megosztás tekintetében sem tapasztaltunk eltéréseket az egyes stratégiai orientációk esetében.

Ugyanakkor meglepő eredmény, hogy a legmagasabb piacorientációs értékeket a „Semmilyen következetes stratégiát” nem követő vállalatok esetében jegyezhetjük fel (3,74). Igaz, megállapításunkat óvatosan kell kezelni, hiszen ezen, a többiekhez képest leginkább a versenytárs-orientációban kiemelkedő szervezetek elemszáma a mintában kritikusan alacsony (4 vállalat). Az inkonzisztens környezeti alkalmazkodási magatartást felmutató vállalatokat a piacorientáció tekintetében az összpontosító és növekedési stratégiával rendelkező cégek követik (3,65 és 3,64). A szervezeti egységek közötti koordinációban a növekedési (3,8), míg a vevőorientáció esetében a támadó stratégiai orientációval jellemezhető vállalatok (3,81) mutatták fel a legmagasabb értékeket.

2.3. A vállalatok lehetséges csoportosítása a piacorientáció dimenziói alapján

A kapott faktorok felhasználásával a megkérdezett vállalkozásokon klaszterelemzést végeztünk el. A Ward-féle összevonási eljárással és négyzetes euklideszi távolság használatával kapott megoldások közül – elsősorban a klaszterek hasonló elemszáma miatt (82, 72, 84 vállalat) – a háromklaszteres alternatívát tekintettük megfelelőnek.

A vevőorientáció, versenytárs-orientáció és szervezeti egységek közötti információ-megosztás faktorértékei alapján elmondható, hogy az *I. klaszter* vevőorientációja magas (0,794), a szervezeti egységek közötti koordináció ezekben a szervezetekben közepesen fejlett (0,218), ugyanakkor az iparág-és versenytárs-orientáció tekintetében rendkívül alacsony (-0,625) átlagos értékelés jellemző e csoportra. A *II. klaszterbe* tömörülő cégek iparág- és versenytárs-orientációban (1,05), valamint szervezeti egységek közötti információ megosztásban (0,335) is a legjobbnak bizonyultak, vevőorientációjuk pedig közepesen fejlettnak (0,108) mondható. A *III. klasztert* alkotó vállalkozások legrosszabb vevőorientációs (-0,865) és szervezeti együttműködés (-0,5) átlagokkal jellemezhetőek, az iparág- és versenytárs-orientáció (-0,289) alapján ugyan megelőzik az *I. klasztert*, de gyakorlatuk

kezdetlegesnek tekinthető. Eredményeinket a 8. táblázat szemlélteti. Megállapításaink többsége az ANOVA vizsgálatok és Post hoc tesztek (Scheffe-mutató) alapján szignifikánsnak bizonyult, ugyanakkor a szóráshomogenitás (Levene-teszt $\text{Sig} > 0,05$) feltétele két esetben is sérült, így eredményeink a megfelelő körütekintéssel kezelendők.

8. sz. táblázat: A klaszterek rangsorolása a piacorientáció három dimenziója alapján

	Vevőorientáció	Versenytárs-orientáció	Szervezeti egységek közötti együttműködés
I. Klaszter	1.	3.	2.
II. Klaszter	2.	1.	1.
III. Klaszter	3.	2.	3.

A piacorientáció összesített értékére elvégzett varianciaelemzés eredményei alapján elmondható, hogy a klaszterek szignifikánsan különböznek a szervezeti kultúra fejlettségét illetően ($F=148,594$ és $\text{Sig}=0,000$). A páros összehasonlítások (Scheffe-mutató) is mind szignifikánsnak bizonyultak ($\text{Sig}=0,000$), a legfejlettebb piacorientációval a II. klaszter rendelkezik (4,11), ezt követi az I. (3,63), majd a III. klaszter (3,03).

Amennyiben az alapváltozók szerint kívánjuk jellemezni a fenti klasztereket, akkor megállapíthatjuk, hogy a minta összetételéből eredően mindhárom csoportban a kisméretű vállalatok aránya meghaladja a 2/3-ot, ugyanakkor a közepes és nagyvállalatok aránya a II. klaszterben a legmagasabb (20,8% és 11%).

Tulajdonosi szerkezet alapján a többségi belföldi cégek dominálnak mindhárom klaszterben, a külföldi vállalatok a legnagyobb arányban (20,8%) a II., míg az állami cégek a III. klaszterben képviseltetik magukat (11,9%).

Az exporttevékenységet folytató vállalatok aránya az I. klaszterben a legmagasabb (64%) és a jelentős külpiaci aktivitást felmutató cégek megoszlása (12,2%) is itt a legkiemelkedőbb. A nemzetközi piacokra is szállító vállalatok aránya II. és III. klaszterben közel azonos (48% és 50%), ugyanakkor az intenzívebb exporttevékenységet folytató szervezetek aránya (21,4%) magasabb a III. klaszterben, mint másodikban (13,8%), de elmarad az I. klaszterben tapasztaltaktól (27,1%).

A turbulens környezeti változásokra felkészülők és a változásokat proaktív módon befolyásolók aránya a II. klaszterben bizonyult a legmagasabbnak (30,6% és 18,1%), míg az I. és III. klaszterekben meghatározó a változásokra késve reagálók (45,1% és 42,9%) megoszlása. A válság fejleményeit

nehezen követő szervezetek részesedése az I. klaszterben a legmagasabb (11%), a második és harmadik klaszterben azonos (8,3%)

9. sz. táblázat: A klaszterek leírása vállalati jellemzőkkel

		n	I. klaszter	II. klaszter	III. klaszter	Összesen
Vállalatméret	Kisvállalat	167	37,1%	29,3%	33,5%	100,0%
	Középvállalat	54	27,8%	27,8%	44,4%	100,0%
	Nagyvállalat	16	31,3%	50,0%	18,8%	100,0%
Tulajdonosok típusa	Többségi állami tulajdon	19	26,3%	21,1%	52,6%	100,0%
	Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	163	37,4%	28,8%	33,7%	100,0%
	Többségi külföldi tulajdon	36	36,1%	41,7%	22,2%	100,0%
Fő tevékenység	Mezőgazdaság	11	18,2%	18,2%	63,6%	100,0%
	Kitermelő ipar és energiaszolg.	3	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	Élelmiszeripar	17	35,3%	29,4%	35,3%	100,0%
	Könnyűipar	9	44,4%	44,4%	11,1%	100,0%
	Vegyipar	10	60,0%	30,0%	10,0%	100,0%
	Gépipar	33	39,4%	36,4%	24,2%	100,0%
	Egyéb feldolgozóipar	27	44,4%	18,5%	37,0%	100,0%
	Építőipar	23	13,0%	43,5%	43,5%	100,0%
	Kereskedelem	53	39,6%	26,4%	34,0%	100,0%
	Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	51	27,5%	31,4%	41,2%	100,0%
Export-orientáció	Nincs exporttevékenység	107	28,0%	32,7%	39,3%	100,0%
	Alacsony exporttevékenység	52	38,5%	34,6%	26,9%	100,0%
	Közepes exporttevékenység	30	43,3%	16,7%	40,0%	100,0%
	Jelentős exporttevékenység	21	47,6%	23,8%	28,6%	100,0%
Változásokhoz való viszony	A változásokat nehezen követők	22	40,9%	27,3%	31,8%	100,0%
	A változásokra késve reagálók	97	38,1%	24,7%	37,1%	100,0%
	A változásokra felkészülők	79	36,7%	27,8%	35,4%	100,0%
	A változásokat befolyásolók	21	9,5%	61,9%	28,6%	100,0%
Piaci koncentráció	Koncentrált piac	55	25,5%	43,6%	30,9%	100,0%
	Mérsékelt koncentrált piac	66	37,9%	24,2%	37,9%	100,0%
	Megosztott piac	42	38,1%	16,7%	45,2%	100,0%
Összesen		238	34,5%	30,3%	35,3%	100,0%

A vastagon szedett százalékos értékek az adott kategóriában a legmagasabbak.

A koncentrált piacszerkezetben működő vállalkozásokat nagy arányban (33%) a II. klaszter tömöríti. Az I. és III. klaszterben inkább a mérsékelt koncentrált (30,5% és 29,8%), illetve megosztott piaci szerkezetben tevékenykedő vállalatok találhatók (19,5% és 22,6%).

Az egyes klaszterekbe tartozó vállalkozások ágazati megoszlásával kapcsolatban nehéz egyértelmű megállapításokat tenni. A kereskedelmi és szolgáltatóvállalatok képviselete mindhárom csoportban jelentős (20-25%). A gépipari vállalatok leginkább a magas piacorientációval jellemezhető II. klaszterben figyelhetők meg (13,9% és 16,7%), míg az I. klaszterre a gép- és feldolgozóipari cégek magasabb részaránya jellemző (15,9% és 14,6%). A szolgáltató és kereskedelmi vállalatok dominanciája mellett a III. klaszterről elmondható, hogy itt bizonyult a leginkább meghatározónak a mezőgazdasági vállalkozások jelenléte (8,5%).

3. A koncepcionális modell tesztelése

A bevezetésben ismertetett elméleti modellünket két szakaszban teszteltük. Az elsőben arra fókuszáltunk, hogy a szervezet hogyan hat a piacorientációra, majd a piacorientációnak a versenyképességben játszott szerepét vizsgáltuk. Mindkét esetben figyelembe vettük a szakirodalom által javasolt egyéb hatásokat, amelyeket vagy kontroll-, vagy moderáló változók formájában igyekeztünk kiszűrni, illetve meghatározni. A végső, regressziós modellbe azokat a változókat vettük be, amelyek előzetesen összefüggést mutattak a piacorientációval, illetve a versenyképességgel.

3.1. A vállalati szervezet hatása a piacorientációra

Mivel a piacorientáció fogalma szervezetekben megfigyelhető gondolkodásmódot, magatartást hivatott magyarázni, érthető, hogy sok kutató annak előzményét is magában a szervezetben keresi. Az erre irányuló kutatások elsősorban három ilyen faktorra koncentrálnak, a felsővezetői szemléletre, a szervezet részlegei között megfigyelhető dinamikára, és a szervezeti formára (Kirca, Jayachandran és Bearden, 2005; Jaworski és Kohli, 1993). Ezek közül a leginkább vizsgált tényező a szervezet részlegeinek együttműködési lehetősége, amely magában foglalja a formális és informális kapcsolódási pontok összességét, amelyet a szervezet lehetővé tesz. A várakozás az, hogy minél inkább adott az együttműködés feltételrendszere, annál inkább kialakul egy olyan fajta magatartás, szervezeti rutin, esetleg gondolkodásmód, amely a piaci igények kielégítése érdekében az egyes területek működésének összehangolásán alapszik. Természetesen felmerülhet a kérdés, hogy az oksági viszonyban melyik tekinthető okozatnak? A piacorientáció kultúra szerinti értelmezése esetében

könnyen elképzelhető, hogy a vállalat, miután azonosul a piaci megfelelés követelményrendszerével, tudatosan alakítja át a belső kapcsolatokat azért, hogy minél inkább elősegítse annak érvényesülését a szervezetben belül. Az eredmények interpretációja során erre figyelemmel kell lennünk.

A kutatásunk keretén belül a szervezeti részlegek közötti kapcsolatokat nem állt módunkban teljes körűen feltérképezni, ezért két kiragadott indikátorral jellemezhetjük ezt a jelenséget. Eszerint az éves tervekészítésbe, illetve az új termék bevezetésébe bevont vállalati funkciók száma alapján határoztuk meg a részlegek közötti együttműködési lehetőség szintjét.

Az eredményeink azt mutatják, hogy a vállalatok átlagosan valamivel több funkciót vonnak be az éves tervekészítésbe, mint az új termék bevezetésébe, de utóbbi inkább mutat együttgondozást a piacorientáció, és annak dimenzióinak vállalaton belüli érvényesülésével. Ha az egyes dimenziókat egymáshoz képest is vizsgáljuk, akkor látható, hogy leginkább a versenytárs-orientáció függ össze a két vizsgált szervezeti tényezővel. Ez talán meglepőnek látszik, ha arra gondolunk, hogy az egyik piacorientációs dimenzió a szervezetek közötti együttműködés/koordináció, de nem szabad elfelejteni, hogy ez tartalmilag a vevői értékteremtés érdekében végzett közös erőfeszítéseket fedi le. Az általunk mért szervezeti kapcsolódási pont tehát inkább enged teret a versenytársakkal és az iparági versennyel kapcsolatos információknak terjedésének, az azokról szóló együttgondolkodásnak.

10. sz. táblázat: Az egyes vállalati tevékenységbe jelentős mértékben bevont funkciók száma és a piacorientáció dimenziói között mért kapcsolat erőssége

	Átlag	Szórás	Vevőorientáció	Versenytárs-orientáció	Szervezeti együttműködés	Piacorientáció
Az éves tervekészítésbe jelentős mértékben bevont vállalati funkciók száma ^a	4,12	2,50	0,195***	0,237***	0,196***	0,248***
Az új termék bevezetésébe jelentős mértékben bevont vállalati funkciók száma ^a	3,69	2,66	0,216***	0,306***	0,234***	0,298***

^a Az ötfokozatú skálán (1 = egyáltalán nincs bevonva; 5 = meghatározó szerepet játszik) 4-es vagy 5-ös értéket kapó funkciók száma a maximálisan lehetséges nyolcból

*** $p < 0,0$; Pearson-féle korrelációs együttható, $n = 262-281$

Az elméletek a piacorientáció előzményeinek tárgyalásánál kihangsúlyozzák a szervezeti centralizáltság és formalizáltság, mint a negatívan ható tényezők szerepét is. Ennek mérése azonban szintén összetett és bonyolult, hiszen így a hatáskörök és folyamatok teljes átvilágítását kellett volna elvégezni. A kutatás keretében ezért csak az egyes szervezeti formák és a piacorientáció összefüggését vizsgáltuk. Mintánkba döntő többséggel funkcionális felépítésű vállalatok kerültek be, ők

tették ki annak 61%-át. Viszonylag nagyobb számban jelentek még meg a divíziós szervezeteken belül a termék-alapú és a vevő-alapú felosztást követő vállalatok. Az eredmények azt mutatják, hogy a piacorientáció a fentiek közül a vevőalapú divíziós szervezetekben érvényesül a legkevésbé, és ez a megállapítás igaz a versenytárs- és vevőorientációs dimenziókra is. A szervezeti együttműködés dimenzió tekintetében viszont semmilyen szignifikáns különbség nem azonosítható az egyes szervezeti formák között. A versenytárs-orientáció esetében érhető, hogy a termék-alapú szervezeti felépítés esetében a vállalat gondolkodásának középpontjában a termékfejlesztés állhat, ami épülhet egyfajta alapképességekre (pl. technológiai színvonal), és mindez előtérbe helyezheti a piacon elérhető helyettesítőket, a versenytársakat. Az eredmények ugyanakkor meglepőek a vevőorientációra vonatkozóan, mivel feltételezhető lenne, hogy az a vállalat, amely a vevők alapján építi fel szervezetét, jobban kíván alkalmazkodni azok igényeihez. Ezért ennek hatásmechanizmusa további feltáró kutatásokat igényel.

11. sz. táblázat: A szervezeti formák és a piacorientáció kapcsolata

	Gyakoriság	Vevőorientáció	Versenytárs-orientáció	Szervezeti együttműködés	Piacorientáció
Funkcionális	135	3,68	3,37	3,72	3,60 ^b
Divíziós	64	-	-	-	-
<i>Termék-alapú divízió</i>	33	3,84 ^a	3,67 ^a	3,93	3,81 ^a
<i>Vevőalapú divízió</i>	28	3,21 ^a	3,01 ^a	3,24	3,16 ^{a,b}
<i>Regionális divíziók</i>	3	3,53	3,27	4,13	3,64
Mátrix-szervezet	15	3,51	3,27	3,79	3,52
Termékigazgatói rendszer	5	3,72	3,40	4,04	3,72
Egyéb	2	4,80	3,00	3,10	3,68
Összesen	221	3,64	3,36	3,70	3,57

^{a,b} $p < 0,05$ (a szignifikáns különbséget az oszlopokban ugyanazon betűvel megjelölt értékek között találtunk)

A fenti eredmények után megvizsgáltuk, hogy a szervezeti funkciók együttműködési lehetősége a vállalati folyamatokban és a piacorientáció kapcsolata hogyan változik, ha az elemzésbe bevonunk olyan moderáló és kontroll-változókat, amelyeket a szakirodalom is megemlít, illetve a fentiekben mi is kimutattuk hatásukat a piacorientációra. Korábbiakban már bemutattuk, hogy a vállalati stratégia esetében nem sikerült statisztikailag szignifikáns összefüggést kimutatni a piacorientációval, így az

esetleges moderáló hatását nem vizsgáljuk. A vállalati jellemzők közül ugyanakkor a méret és a piaci koncentráció esetében találtunk kapcsolatot; a vállalat nagyságával nőtt a vevőorientáció is, míg koncentráltabb piacokon a versenytárs-orientáció jobban kimutatható volt. Lineáris regressziós elemzésünkbe tehát ezt a két változót emeltük még be. A folyamatokba bevont funkciók számát illetően az új termék bevezetésében résztvevő részlegek számával végeztük el a vizsgálatot, az éves tervben résztvevő funkciók számát viszont kihagytuk belőle. Ezt az indokolta, hogy a két tényező erősen korrelált egymással, így együttes szerepeltetésükkel csak növeltük volna a redundanciát, a kettő közötti választást pedig az döntötte el, hogy előbbi szorosabb összefüggést mutatott a piacorientáció minden egyes dimenziójával.

Az eredmények azt mutatják, hogy a kontroll-változók hatásának kiszűrése után a termékbevezetésbe jelentős mértékben bevont vállalati funkciók száma ugyanolyan mértékben függ össze a versenytárs-orientációval, és némileg kisebb mértékben az összes többi dimenzióval. A kapcsolat azonban így is minden esetben legalább 95%-os megbízhatósági szint mellett statisztikailag szignifikáns.

12. sz. táblázat: A szervezet piacorientációra gyakorolt hatásának elemzése lineáris regresszióval

	Vevőorientáció		Versenytárs-orientáció		Szervezeti együttműködés		Piacorientáció	
	β	t-érték	β	t-érték	β	t-érték	β	t-érték
Az új termék bevezetésébe jelentős mértékben bevont vállalati funkciók száma	0,151	2,05**	0,221	3,06***	0,153	2,09**	0,203	2,82***
Kontroll-változók								
Vállalatméret ¹								
<i>Kicsi (dummy)</i>	-0,309	-2,29**	-0,127	-0,95	-0,201	-1,48	-0,249	-1,87*
<i>Közepes (dummy)</i>	-0,236	-1,76*	-0,071	-0,54	-0,086	-0,64	-0,152	-1,16
Piaci koncentráció ¹								
<i>Koncentrált (dummy)</i>	0,084	0,92	0,197	2,17**	0,139	1,51	0,174	1,93*
<i>Mérsékeltlen koncent. (dummy)</i>	-0,031	-0,34	0,025	0,28	-0,001	-0,08	-0,005	-0,05
R ²	0,074		0,099		0,073		0,111	
Korrigált R ²	0,048		0,074		0,046		0,086	
F-érték	2,790***		3,865***		2,726**		4,332***	
n	180		181		180		179	

¹ A nominális változókat kétértékű (dummy) változókká alakítottuk át (kisméretű, nem kisméretű), hogy a regressziós modellbe bevonható mérési szintű változókat kapjunk. Ebben az esetben viszont az utolsó kategóriából képzett változó (pl.

nagyméretű, nem nagyméretű) bevonása felesleges, mivel azt az információt a többi kategóriából kialakított dummy változó már tartalmazza.

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

A lineáris regressziós modellünk tehát kimutatta az eredetileg feltételezett kapcsolatot, ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy mind a négy esetben a bevont változók nagyon alacsony összesített magyarázó erővel bírnak. A dimenziók közül a versenytárs-orientáció esetében sikerült a legerősebb összefüggést azonosítani, de a versenytárs-orientáció szóródásának itt is csupán 7,4%-áért felel a új termék bevezetési folyamatába bevont vállalati funkciók száma, a vállalatméret és a piaci koncentráció. Mindez arra utal, hogy a piacorientáció kialakulása további vizsgálatokat igényel, és olyan további faktorok azonosítását és bevonását a kutatásba, amelyek kialakulásának potenciális előidőzői lehetnek.

3.2. A piacorientáció és a vállalati versenyképesség összefüggései

Az adatok elemzése során megvizsgáltuk, hogy a versenyképességi (vállalati teljesítmény alapján képzett) csoportokban milyen mértékben jelenik meg a piacorientáció, illetve annak egyes dimenziói. A csoportátlagok alapján az állapítható meg, hogy minden esetben a jobban teljesítőknél magasabb szintű piacorientáció érvényesül, és ez külön, a dimenziók mindegyikére is igaz. A szignifikancia-vizsgálatok ugyanakkor kimutatták, hogy statisztikailag a lemaradók és az átlagosan teljesítő vállalatok közötti megfigyelhető különbség nem elég nagy ahhoz, hogy azt általánosítani lehessen. A vevő- és versenytárs-orientáció tekintetében a vezető vállalatok kiemelkednek, míg a szervezeti együttműködés esetében ez a különbség kisebb, statisztikailag csak a lemaradók és a vezetők között figyelhető meg, az átlagosan teljesítők a másik két csoport egyikétől sincs távol, a különbség tőlük és a másik két csoporttól nem szignifikáns.

13. sz. táblázat: A piacorientáció dimenzióinak átlagos értékei a vállalati teljesítményre épülő csoportok szerint

	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Főátlag
Vevőorientáció	3,48 ^a	3,57 ^b	3,88 ^{a,b}	3,66
Versenytárs-orientáció	3,11 ^a	3,32 ^b	3,65 ^{a,b}	3,40
Szervezeti együttműködés	3,53 ^a	3,71	3,88 ^b	3,73
Piacorientáció	3,38^a	3,54^b	3,80^{a,b}	3,60

^{a,b} $p < 0,05$ (a szignifikáns különbséget a sorokban ugyanazon betűvel megjelölt értékek között találtunk; $n = 247-250$)

A részletesebb elemzés végett a piacorientáció egyes dimenzióinak hatását külön a versenyképesség indikátoraira is elvégeztük. Ehhez azonban összegyűjtöttük azokat a lehetséges kontroll-változókat, amelyek hatásától szeretnénk volna megtisztítani a vizsgált kapcsolatot, illetve azokat a moderáló hatásokat azonosítani, amelyek segítségével a hatásmechanizmusok mélyebben is feltárhatóak. A szakirodalom széles áttekintést nyújt arra vonatkozóan, melyek azok a koncepciók, amelyek a piacorientáció és a teljesítmény közötti kapcsolat moderálhatják. Az egyik leggyakrabban vizsgált ilyen tényező a környezet, annak ellenére, hogy Kirca, Jayachandran és Bearden (2005) azt találta, nem sikerült egyértelműen alátámasztani a moderáló szerepét. A kutatásokban a koncepciót tovább bontják piaci környezetre, műszaki/technológiai környezetre és versenyintenzitásra, amelyből mi az első kettőre koncentráltunk. A piaci környezetet belföldi és külföldi értékesítési bizonytalansággént értelmeztük, míg a harmadik általunk mért változó a műszaki-technikai környezet, illetve az abból származó bizonytalanság volt. Ez utóbbi – eredményeink szerint - szignifikánsan összefügg mindkét piaci tényezővel, szinte azonos mértékben, ugyanakkor a belföldi és külföldi értékesítési bizonytalanság között nem mértünk kapcsolatot.

A szakirodalom azt feltételezi, hogy a műszaki-technikai környezet gyengíti, míg a piaci bizonytalanság erősíti a piacorientáció-teljesítmény kapcsolatot. A főhatások korrelációs vizsgálata alapján a műszaki-technikai környezet nem mutatott szignifikáns összefüggést, míg a külföldi és belföldi értékesítési bizonytalanság együttesen a teljesítményindikátorok felénél mutatott pozitív hatást. Ezeket azonban nagymértékben módosíthatják még a komplexebb regressziós modellben szereplő kontroll-változók.

A környezet moderáló hatásának vizsgálata mellett több kontroll-változót is beépítettünk a modelljeinkbe. A vállalati stratégia teljesítményre gyakorolt hatását már számtalan tanulmány vizsgálta, elméleti bevezetőnkben pedig bemutattuk a piacorientációval feltételezett kapcsolat összetettségét. Ebből kifolyólag fontos, hogy hatását kiszűrjük, ha az eredeti összefüggést szeretnénk vizsgálni. A stratégia mellett a vállalati méretet és a vállalatnak a változásokhoz való viszonyát is, mint kontroll-változókat vettük be az elemzésekbe. Ez utóbbi kettő vállalati jellemző mutatott előzetesen összefüggést a vállalati teljesítménnyel saját méréseink és szakirodalom alapján is.

A környezet moderáló hatását hierarchikus regresszió-elemzéssel vizsgáltuk, ahol az első lépésben a kontroll-változók mellett a piacorientáció dimenzióit léptettük be a modellbe, mint magyarázó változókat, majd a második lépésben egyszerre emeltük be a modellben a környezethez tartozó három változót és az interakciókat kifejező változókat, amelyeket a környezeti változók és a piacorientáció dimenzióinak páronkénti szorzataként kaptuk meg.

Az eredmények alapján az állapítható meg, hogy mindegyik modell illeszkedése szignifikáns, azonban a magyarázó erő tekintetében jelentős eltérések tapasztalhatók a különböző indikátorok, mint függő változók esetében. A kibővített, azaz, a moderáló hatásokat is tartalmazó modellek közül a legnagyobb magyarázó erőt a piaci részesedés esetében sikerült kimutatni, ahol a piacorientáció dimenziói, a környezeti bizonytalanság dimenziói, ezek interakciós hatásai és a kontroll-változók együttesen annak a 28,5%-áért felelősek. A termék- és szolgáltatásminőség, mint teljesítménymutató esetében már csak 13,9%-ot, a tőkejövödelmezőség esetében 12,8%-ot, míg a technológiai színvonalból 10,2%-ot magyaráznak az elemzésbe bevont változók. A legalacsonyabb magyarázó értéket az árbevétel arányos nyereség (6,9%) és a menedzsment teljesítménye estében kaptunk (7,3%).

A piacorientáció dimenziói, amennyiben szignifikáns kapcsolat fellelhető volt, pozitív hatással voltak a vállalati teljesítmény-mutatókra. A legtöbb esetben a versenytárs-orientáció hatott statisztikailag szignifikánsan, a hatból összesen négyszer, míg a szervezeti együttműködés hatása három esetben, a vevőorientációé pedig csak egyetlen esetben volt kimutatható. A hatból két esetben lehetett egyszerre több piacorientációs dimenzió hatását is kimutatni, mindkét alkalommal a versenytárs-orientáció és a szervezeti együttműködésnél mértünk szignifikáns összefüggést az adott teljesítménymutatóval (tőkejövödelmezőség, piaci részesedés). A másik négy mutató esetében a háromból mindig csak az egyik dimenzió hatása volt szignifikáns.

A környezeti változók és a moderáló hatást jelképező interakciós hatások a hat indikátor (teljesítmény-mutató) közül egyedül az árbevétel alapján számolt piacrészesedés esetében járultak hozzá érdemben a modellhez, mivel csak itt változott szignifikánsan a magyarázó erőt jelző R^2 , amikor ezekkel a változókkal kibővítettük a modellt. A maradék öt esetben viszont ezt nem sikerült kimutatni a modell összességében, viszont egy-egy moderáló (interakciós) hatás vagy a környezeti bizonytalanság egy-egy dimenziójának főhatása helyenként statisztikailag is kimutatható volt. Utóbbiakat csak két indikátornál, a piacrészesedésnél és a termék-, szolgáltatásminőségénél sikerült azonosítani, a másik négy teljesítménymutatónál nem találtunk ilyen főhatást. A moderáló hatások közül legtöbb esetben a műszaki bizonytalansággal képzett interakciók jelentek meg szignifikáns tényezőként a modellekben, a lehetséges 18 esetből összesen öt alkalommal, a belföldi piacok bizonytalansága háromszor, a külföldi piacokkal kapcsolatosan észlelt bizonytalanság pedig csak kétszer.

A továbbiakban az egyes modelleket, és az azokon belül talált interakciós hatásokat külön elemezzük. A regressziós elemzést tartalmazó ábrákban külön vettük a marketinghez leginkább kapcsolható mutatókat (piacrészesedés, termék/szolgáltatásminőség), a két pénzügyi mutatót

(árbevétel arányos nyerség, tőkejövedelem), és a vállalat egészére vonatkozó, nem pénzügyi mutatókat (menedzsment teljesítménye, technológiai színvonal).

3.2.1. A piacorientáció hatása a piacrészesedésre és a termék/szolgáltatásminőségre

A marketinghez szorosabban kapcsolódó teljesítménymutatók közül a piacrészesedésre a versenytárs-orientáció, a termék- és szolgáltatásminőségre pedig a vevőorientáció hatott szignifikánsan, a szervezetek közötti együttműködés pedig egyik esetben sem. Meg kell azonban jegyezni, hogy piacrészesedés esetében a másik két dimenzió is pozitív együttingadozást mutat, amelyeknél nagyobb elemszám esetén akár szignifikáns összefüggés is kimutatható lenne, de természetesen a kapcsolat akkor sem lenne erős.

Ahogy fent már említettük, a két, a marketinghez leginkább köthető mutató esetében sikerült a környezeti bizonytalanság közvetlen hatását is kimutatni. Mind a belföldi, mind a külföldi piacok bizonytalansága pozitívan hat a piaci részesedésre, ami úgy értelmezhető, hogy ilyenkor nagyobb a sikertelen, esetlegesen a tevékenységét is megszüntető vállalkozások aránya, több az összeolvadás, vállalati fúzió, amely hozzájárulhat a piaci koncentráció erősödéséhez. Különösen igaz lehet ez válság körüli időszakokban, amely általában emeli az egyes iparágakban a bizonytalanság szintjét. Mindez automatikusan az átlagos piacrészesedés növekedéséhez vezethet. A belföldi piacon észlelt bizonytalanság esetében az átlagos termék- és szolgáltatásminőség is javul, ami érthető, hiszen ebben a turbulens környezetben a vállalatok egyik stratégiája lehet, hogy versenyképességét a minőség növelésével javítsa, és, ezáltal biztosítsa a túlélést.

A műszaki bizonytalanság esetében nem mértünk összefüggést a piacrészesedéssel, de modellünkben negatívan hat a termékminőségre, ami azzal magyarázható, hogy a műszaki innovációk idejében a termékek, szolgáltatások kidolgozottsága háttérbe szorul, maga az innováció megléte eladja a termékeket a piacon. Elég, ha csak az első mobilkészülékekre gondolunk, és a hozzá kapcsolódó kiszolgálási színvonalra, vagy a mobil telefonokra telepített, internetezésre alkalmas applikációk első generációinak minőségére.

A piacrészesedés esetében sikerült a legtöbb moderáló hatást kimutatni a teljesítménymutatók közül; a lehetséges kilencből négy alkalommal azonosítottunk szignifikáns interakciót. Az eredmények némileg egymásnak ellentmondóak, illetve jól mutatják, hogy a piacorientáció egyes dimenzióinak hatásmechanizmusai nagyban eltérhetnek egymástól különböző kontextusokban. Kutatásunkban például a szervezeti egységek közötti együttműködés dimenzió hatását pozitív irányba módosítja mind a környezet műszaki-technikai turbulenciája, mind a külföldi piacokból eredő bizonytalanság.

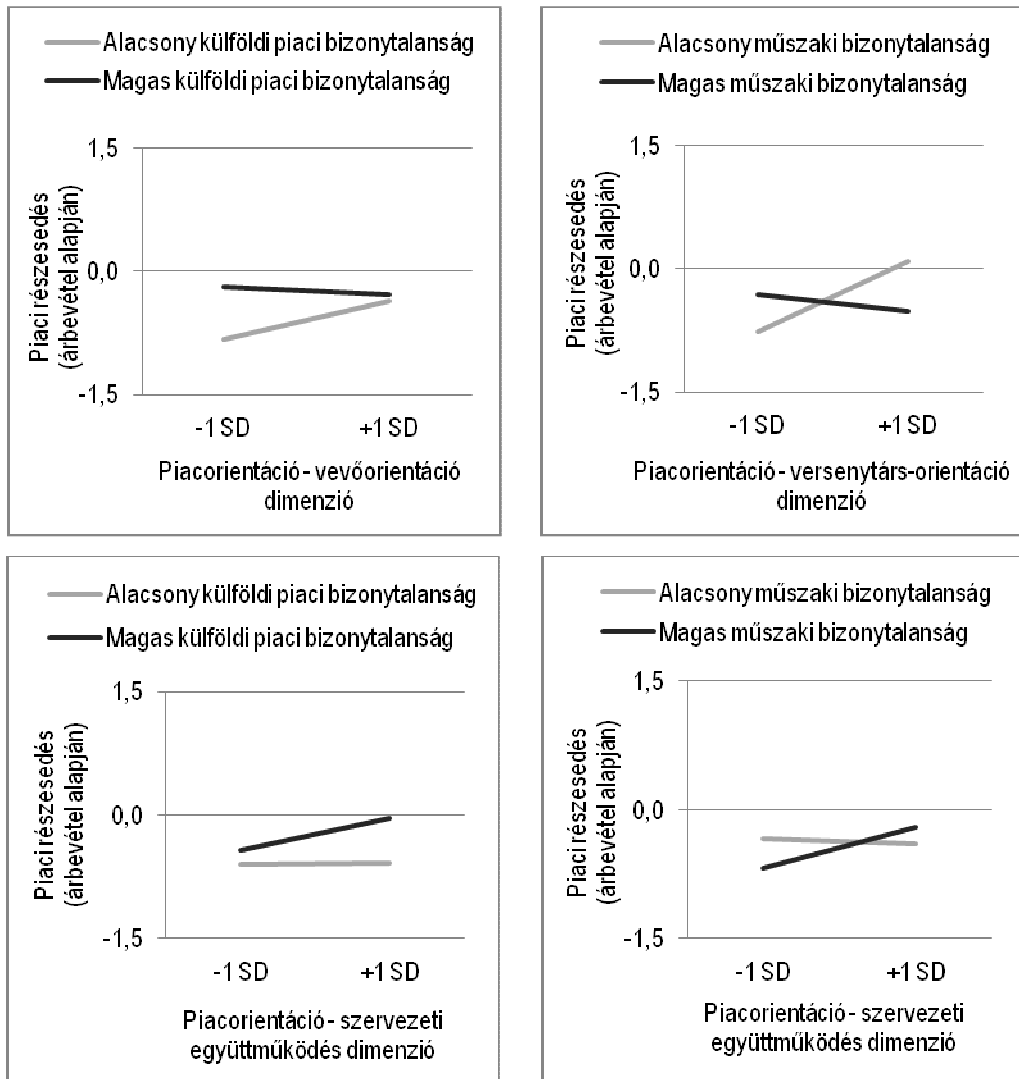
14. sz. táblázat: A piacorientációs dimenziók és a környezeti tényezők piacrészesedésre és a termék- és szolgáltatásminőségre gyakorolt hatásának elemzése lineáris regresszióval

		Piaci részesedés (árbevétel alapján)				Termék/szolgáltatás- minőség				
		Eredeti modell		Kibővített modell		Eredeti modell		Kibővített modell		
		β^1	t- érték	β^1	t- érték	β^1	t- érték	β^1	t- érték	
Főhatások	Vevőorientáció	0,11	1,32	0,11	1,25	0,32	3,60***	0,33	3,53***	
	Versenyárs-orientáció	0,16	1,80*	0,18	1,99**	-0,09	-0,93	-0,08	-0,85	
	Szervezeti együttműködés	0,12	1,51	0,12	1,54	0,07	0,83	0,04	0,51	
	Belföldi piaci bizonytalanság			0,12	1,80*			0,17	2,21**	
	Külföldi piaci bizonytalanság			0,19	2,89***			0,03	0,38	
	Műszaki-technikai bizonytalanság			-0,04	-0,56			-0,14	-1,75*	
Interakciós hatások (környezet)	Belföldi piaci bizony.	x Vevőorientáció			0,01	0,06			0,03	0,30
		x Versenyárs-orientáció			-0,02	-0,15			0,03	0,29
		x Szervezeti együttműködés			-0,09	-1,00			0,06	0,61
	Külföldi piaci bizony.	x Vevőorientáció			-0,15	-1,71*			0,07	0,73
		x Versenyárs-orientáció			-0,03	-0,31			-0,03	-0,34
		x Szervezeti együttműködés			0,13	1,72*			0,01	0,06
	Műszaki-technikai Bizony.	x Vevőorientáció			0,10	1,09			0,10	0,99
		x Versenyárs-orientáció			-0,29	-3,56***			-0,17	-1,91*
		x Szervezeti együttműködés			0,17	1,88*			0,07	0,68
Kontroll-változók	Méret	Kicsi (dummy)	-0,33	-2,68***	-0,35	-2,72***	0,07	0,59	0,05	0,37
		Közepes (dummy)	-0,24	-2,00**	-0,28	-2,27**	0,01	0,11	-0,02	-0,18
	Változások-hoz való viszony	Nehezen követők (dummy)	-0,21	-2,34**	-0,17	-1,83*	-0,13	-1,35	-0,09	-0,94
		Késve reagálók (dummy)	-0,27	-2,36**	-0,17	-1,47	-0,21	-1,81*	-0,19	-1,52
		Felkészülők (dummy)	-0,18	-1,66*	-0,16	-1,51	0,00	0,00	0,01	0,06
	Stratégia	Védekező (dummy)	0,44	1,81*	0,25	1,03	0,10	0,38	0,00	0,01
		Kutató (dummy)	0,51	2,40**	0,34	1,64	0,19	0,88	0,13	0,58
		Fókuszáló (dummy)	0,29	1,69*	0,17	1,02	-0,09	-0,48	-0,11	-0,62
	R ²		0,253		0,371		0,187		0,242	
Korrigált R ²		0,208		0,285		0,137		0,139		
F-érték		5,552***		4,310***		3,776***		2,351***		
ΔR^2				0,118				0,056		
ΔF				2,622**				1,036		
n		193		193		193		193		

¹ standardizált regressziós együttható; * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Ugyanez a két moderáló változó ugyanakkor egy-egy esetben negatívan befolyásolja a piacorientáció másik két dimenziójának, a vevő- és versenytárs-orientációnak a hatását.

2. SZ. ÁBRA: A PIACORIENTÁCIÓ DIMENZIÓI ÉS A PIACRÉSZESEDÉS KÖZÖTTI KAPCSOLATOT MODERÁLÓ HATÁSOK IRÁNYAI



A műszaki-technikai turbulenciát a szakirodalomban olyan környezeti tényezőnek tekintik (Nagy, 2010), amelyik általában a negatívan moderálja a piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatását, de az empirikus eredmények ezt nem mindig igazolják (Kırca, Jayachandran és Bearden, 2005). Grewal és Tansuhaj (2001) például kiemeli, hogy a válság idején azért van szükség erősebb piacorientációra technológiailag turbulens iparágakban, mert az ezekben működő vállalatok általában gyakrabban jelennek meg a piacon új, innovatív termékekkel, amelyek magas árszínvonalat képviselnek. Az éppen a válság következtében lecsökkent vásárlóerő és vásárlási hajlandóság miatt azonban csak jóval erősebb piaci alkalmazkodás árán tudják ezeket értékesíteni. Eredményeinkben – a piacrészesedés, mint teljesítménymutató esetében - a két ellentétes elméleti érvrendszer egyaránt

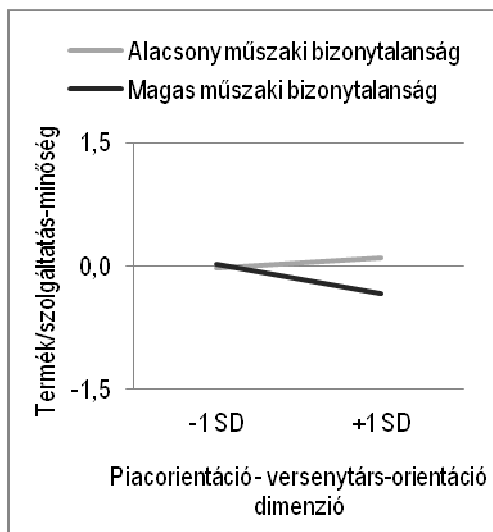
megjelenik, amikor műszaki-technikai bizonytalanság a szervezeti együttműködés hatását pozitívan, a versenytárs-orientációt negatívan moderálja, míg a vevőorientációnál nem volt kimutatható szignifikáns interakciós hatás.

Magas piaci turbulencia mellett a kutatók erősebb piacorientáció-teljesítmény összefüggést feltételeznek, mert ilyen környezetben az igények feltételesen gyorsabban változnak, a piacorientáltabb vállalat viszont ezeket jobban le tudja követni, ezáltal eredményesebb lesz a piacon. Kutatásunk eredményei szerint a külföldi piaci bizonytalanság valóban erősíti a szervezetek közötti együttműködés és piacrészesedés kapcsolatát, ugyanakkor a belföldi piacok bizonytalanságánál ezt nem sikerült igazolni. A fentiekkel ellentétes eredmény jött ki továbbá a vevőorientáció tekintetében, ahol a külföldi piacok bizonytalansága csökkentette ennek a dimenzióknak a piacrészesedésre gyakorolt hatását. Ez utóbbi összefüggés esetében viszonylag nehéz racionális magyarázatot adni; Grewal és Tansuhaj (2001) érvelése szerint a szervezet hajlamosabb a korábbi rutinokat a szükségesnél kisebb mértékben megváltoztatni, ami különösen olyan speciális időszakokban, mint a gazdasági/piaci válság negatív következményekkel járhat. Ha egy vállalati kultúrában a vevői elégedettség, mint cél, erősen rögzült az alkalmazottak gondolkodásmódjában, akkor a csökkenő fizetőképesség mellett nehezebben szánhatja rá magát, hogy a korábban létrehozott vevői érték mértékéből visszavegyen.

Ezt a gondolatmenetet azonban nem teljesen támasztja alá a másik, szintén a marketinghez szorosabban kapcsolódó teljesítmény-mutatóra, a termék- és szolgáltatásminőségre lefuttatott lineáris regressziós modellünk. Ebben az esetben a vevőorientáció közvetlenül pozitívan hat a minőségre, de a piaci bizonytalanság ezt a kapcsolatot nem moderálja sem pozitív, sem negatív irányban. Igaz, szemben a piacrészesedéssel, a minőség esetében elképzelhető, hogy egyszerre minden szereplőnek csökken a teljesítménye, így relatív formában (amit kutatásunkban mértünk) nem áll be változás. Ez azonban csak egy hipotetikus szituáció, amely kevésbé tűnik realiztikusnak.

A termék- és szolgáltatásminőség esetében a vevőorientáción kívül a másik két dimenzió nem hatott a függő változóra. A moderáló változók közül a belföldi piac bizonytalansága, ahogy a piacrészesedésnél is, pozitívan hatott a vállalatok által előállított minőségre. A külföldi piac esetében ezúttal viszont nem lehetett a kapcsolatot kimutatni. Helyette viszont a műszaki-technikai fejlődésből eredő bizonytalanság hatott negatívan a minőségre. A modellben egyetlen moderáló hatást sikerült azonosítani. A műszaki-technikai környezet, az elméletnek megfelelően, negatív irányban módosítja a versenytárs-orientáció minőségre gyakorolt hatását.

3. SZ. ÁBRA: A MŰSZAKI-TECHNIKAI BIZONYTALANSÁG MODERÁLÓ HATÁSÁNAK IRÁNYA A PIACORIENTÁCIÓ DIMENZIÓJA (VERSENYTÁRS-ORIENTÁCIÓ) ÉS A TERMÉK/ SZOLGÁLTATÁS-MINŐSÉG KÖZÖTTI KAPCSOLAT ESETÉN



3.2.2. A piacorientáció hatása a vállalat pénzügyi teljesítményére

A vállalatok teljesítményét mérő mutatóink közül a pénzügyiek azok, amelyeknél gyorsabban le lehet mérni az egyes hatásokat, mint a korábban elemzett, a marketinghez közelebb álló indikátorokon. A piacrészesedés és a termékminőség változása általában lassabban következik be, mint a jövedelmezőségben megfigyelhető változások. A válság hatására esetlegesen módosult összefüggérendszerek, hatásmechanizmusok következményeinek is először és legmarkánsabban is itt kell jelentkeznie. A piacorientáció legtöbb esetben pozitív hatással van a vállalati teljesítményre, Grewal és Tansuhaj (2001) azonban, a már korábban kifejtett szervezeti inercia miatt, negatív kapcsolatot feltételez válságidőszakban, és ezt empirikus eredményei igazolták. Ez lehet egyik oka annak, hogy kutatásunkban a vevőorientáció szignifikáns pozitív hatását nem sikerült kimutatnunk, igaz, a szerzők által feltételezett és igazolt negatívát sem.

Eredményeink szerint azonban a szervezetek közötti együttműködés mind az árbevétel arányos nyereséget, mind a tőkejövedelmezőséget pozitívan befolyásolja, a versenytárs-orientáció pedig csak utóbbi esetében fejt ki szintén pozitív hatást.

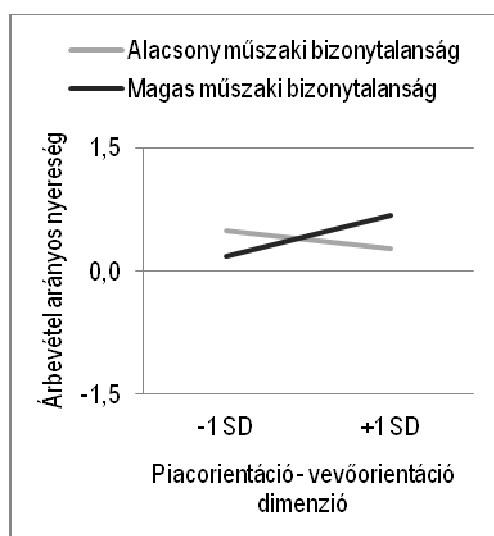
15. sz. táblázat: A piacorientációs dimenziók és a környezeti tényezők nyereségre és tőkejövedelmezőségre gyakorolt hatásának elemzése lineáris regresszióval

		Árbevétel arányos nyereség				Tőkejövedelmezőség				
		Eredeti modell		Kibővített modell		Eredeti modell		Kibővített modell		
		β^1	t-érték	β^1	t-érték	β^1	t-érték	β^1	t-érték	
Főhatások	Vevőorientáció	0,06	0,65	0,09	0,90	-0,03	-0,37	-0,05	-0,47	
	Versenyárs-orientáció	0,06	0,63	0,05	0,49	0,22	2,34**	0,24	2,47**	
	Szervezeti együttműködés	0,19	2,35**	0,19	2,16**	0,21	2,57**	0,22	2,54**	
	Belföldi piaci bizonytalanság			0,03	0,33			-0,03	-0,38	
	Külföldi piaci bizonytalanság			0,11	1,45			0,11	1,49	
	Műszaki-technikai bizonytalanság			0,03	0,41			0,00	-0,05	
Interakciós hatások (környezet)	Belföldi piaci bizony.	x Vevőorientáció			-0,08	-0,68			0,13	1,24
		x Versenyárs-orientáció			-0,05	-0,47			-0,07	-0,66
		x Szervezeti együttműködés			0,16	1,65			0,10	1,05
	Külföldi piaci bizony.	x Vevőorientáció			0,01	0,11			-0,01	-0,09
		x Versenyárs-orientáció			-0,01	-0,12			-0,04	-0,45
		x Szervezeti együttműködés			0,07	0,82			0,02	0,29
	Műszaki-technikai Bizony.	x Vevőorientáció			0,20	1,95*			0,08	0,80
		x Versenyárs-orientáció			-0,12	-1,25			-0,11	-1,20
		x Szervezeti együttműködés			-0,03	-0,33			0,09	0,93
Kontroll-változók	Méret	Kicsi (dummy)	-0,05	-0,37	-0,10	-0,68	0,12	0,93	0,07	0,46
		Közepes (dummy)	-0,12	-0,90	-0,16	-1,18	0,05	0,38	-0,01	-0,04
	Változások-hoz való viszony	Nehezen követők (dummy)	-0,17	-1,76*	-0,14	-1,37	-0,20	-2,05**	-0,18	-1,76*
		Késve reagálók (dummy)	-0,22	-1,77*	-0,16	-1,22	-0,10	-0,81	-0,04	-0,29
		Felkészülők (dummy)	-0,17	-1,45	-0,16	-1,34	0,00	-0,03	0,02	0,18
	Stratégia	Védekező (dummy)	0,42	1,59	0,46	1,69*	0,28	1,08	0,28	1,06
		Kutató (dummy)	0,45	2,00**	0,51	2,16**	0,24	1,10	0,23	0,99
Fókuszáló (dummy)		0,26	1,42	0,30	1,55	0,23	1,25	0,24	1,27	
	R ²	0,127		0,181		0,180		0,233		
	Korrigált R ²	0,074		0,069		0,130		0,128		
	F-érték	2,403**		1,622*		3,585**		2,219**		
	ΔR^2			0,053				0,053		
	ΔF			0,918				0,972		
	n	193		193		193		193		

¹ standardizált regressziós együttható; * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

A pénzügyi mutatókra sem a két piaci, sem a műszaki-technikai bizonytalanság nem hatott közvetlenül, ráadásul a tőkejövedelmezőség esetében még interakciós hatást sem sikerült kimutatni. Az árbevétel arányos nyereség esetében is csupán egyetlen alkalommal, amikor is a műszaki-technikai bizonytalanság pozitív irányban befolyásolja a vevőorientáció hatását a pénzügyi teljesítményre.

4. SZ. ÁBRA: A MŰSZAKI-TECHNIKAI BIZONYTALANSÁG MODERÁLÓ HATÁSÁNAK IRÁNYA A PIACORIENTÁCIÓ DIMENZIÓJA (VEVŐORIENTÁCIÓ) ÉS AZ ÁRBEVÉTEL ARÁNYOS NYERESÉG KÖZÖTTI KAPCSOLAT ESETÉN



3.2.3. A piacorientáció hatása a vállalat technológiai színvonalára és a menedzsment teljesítményére

A menedzsment és a technológiai színvonal a versenyképességnek a belső folyamatokban megjelenő indikátora. A vállalati teljesítménynek, mint a piacorientáció egyik következményének, mérése során kevésbé szokott megjelenni e két mutató, azonban megvizsgáltuk, kimutatható-e kapcsolat az általunk mért dimenziókkal, illetve moderáló változókkal. Az eredmények azt mutatják, hogy mindkét esetben a versenytárs-orientációval figyelhető meg együttgázkodás; a vállalat minél inkább követi és gyorsan reagálja le az iparág versenyét, annál inkább jellemző rá a magasabb technológiai színvonal és a jobb menedzsment-teljesítmény. A vevőorientáció és a szervezetek közötti együttműködés azonban nem mutatott szignifikáns összefüggést. A környezetből fakadó bizonytalanságok egyike sem fejt ki közvetlen hatást a két mutatóra.

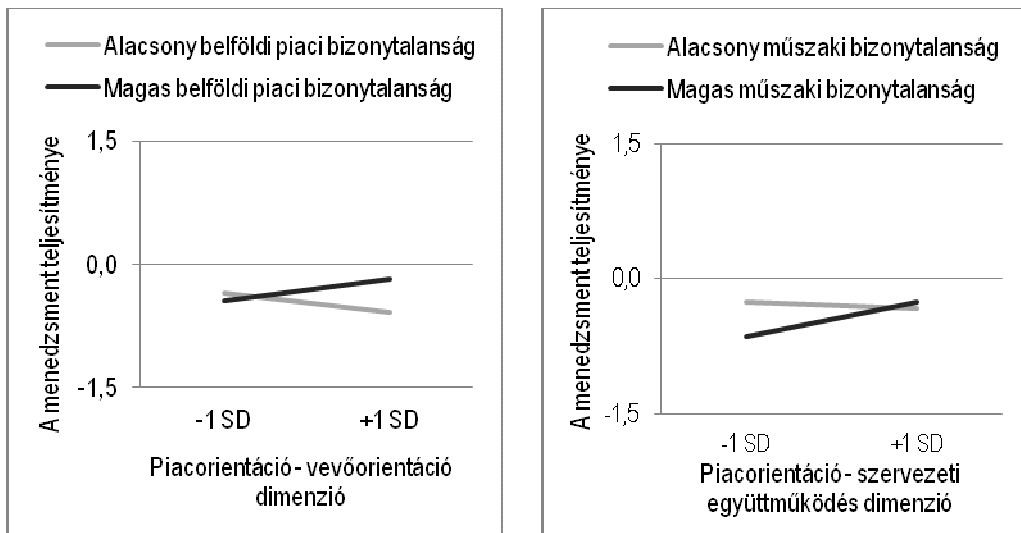
16. sz. táblázat: A piacorientációs dimenzióknak és a környezeti tényezőknek a menedzsment teljesítményére és a technológiai színvonalra gyakorolt hatásának elemzése lineáris regresszióval

		Menedzsment				Technológiai színvonal				
		Eredeti modell		Kibővített modell		Eredeti modell		Kibővített modell		
		β^1	t-érték	β^1	t-érték	β^1	t-érték	β^1	t-érték	
Főhatások	Vevőorientáció	0,04	0,41	0,01	0,10	0,08	0,85	0,05	0,49	
	Versenyárs-orientáció	0,15	1,60	0,19	1,84*	0,19	1,98*	0,26	2,56**	
	Szervezeti együttműködés	0,12	1,41	0,11	1,25	-0,05	-0,56	-0,05	-0,61	
	Belföldi piaci bizonytalanság			0,11	1,37			-0,05	-0,64	
	Külföldi piaci bizonytalanság			0,08	1,06			0,07	0,96	
	Műszaki-technikai bizonytalanság			-0,11	-1,31			0,00	-0,02	
Interakciós hatások (környezet)	Belföldi piaci bizony.	x Vevőorientáció			0,20	1,77*			0,19	1,75*
		x Versenyárs-orientáció			-0,09	-0,77			-0,22	-2,00**
		x Szervezeti együttműködés			-0,06	-0,57			0,09	0,98
	Külföldi piaci bizony.	x Vevőorientáció			0,05	0,47			-0,02	-0,22
		x Versenyárs-orientáció			0,01	0,16			-0,07	-0,75
		x Szervezeti együttműködés			0,02	0,20			-0,02	-0,26
	Műszaki-technikai Bizony.	x Vevőorientáció			-0,03	-0,32			-0,01	-0,05
		x Versenyárs-orientáció			-0,12	-1,31			-0,15	-1,58
		x Szervezeti együttműködés			0,18	1,76*			0,05	0,54
Kontroll-változók	Méret	Kicsi (dummy)	-0,08	-0,62	-0,11	-0,73	-0,02	-0,12	-0,02	-0,16
		Közepes (dummy)	-0,06	-0,48	-0,09	-0,65	0,05	0,43	0,03	0,22
	Változások-hoz való viszony	Nehezen követők (dummy)	-0,15	-1,52	-0,12	-1,14	-0,23	-2,35	-0,18	-1,84*
		Késve reagálók (dummy)	-0,12	-0,98	-0,08	-0,61	-0,16	-1,32	-0,08	-0,62
		Felkészülők (dummy)	0,00	0,03	0,01	0,08	-0,05	-0,41	0,00	-0,02
	Stratégia	Védekező (dummy)	0,03	0,13	-0,06	-0,24	0,43	1,64	0,35	1,31
		Kutató (dummy)	0,03	0,14	-0,06	-0,23	0,43	1,94	0,37	1,59
		Fókuszáló (dummy)	-0,13	-0,69	-0,17	-0,90	0,24	1,29	0,20	1,05
		R ²	0,139		0,185		0,147		0,209	
	Korrigált R ²	0,086		0,073		0,095		0,102		
	F-érték	2,641***		1,657**		2,842***		1,945***		
	ΔR^2			0,046				0,062		
	ΔF			0,788				1,104		
	n	193		193		193		193		

¹ standardizált regressziós együttható; * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

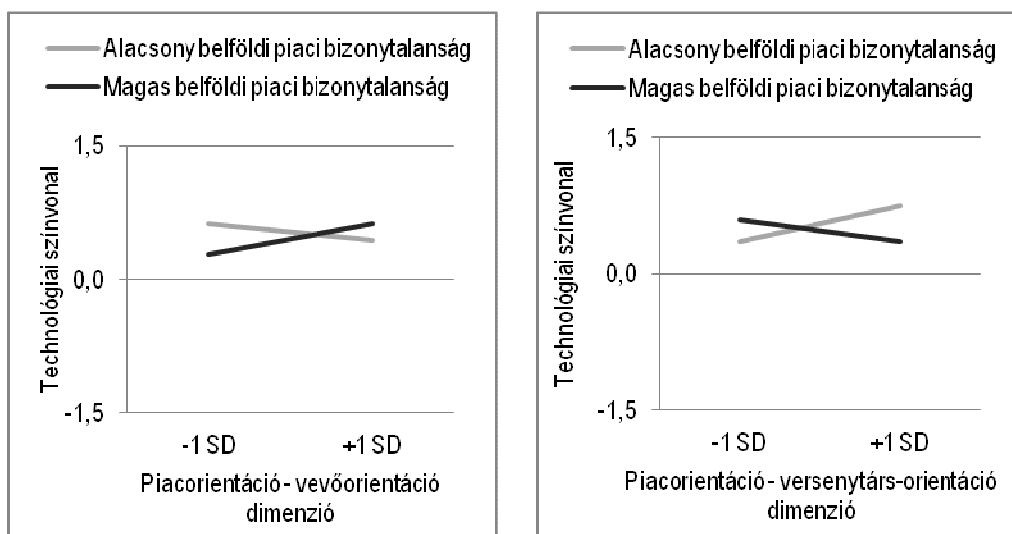
Az interakciós hatások közül azonban sikerült többet is azonosítani, elsősorban a belföldi piacokból fakadó bizonytalanság esetében. Magasabb belföldi piaci bizonytalanság mellett a vevőorientáció pozitívabban hat a menedzsment teljesítményére, míg a bizonytalanabb műszaki-technikai környezet ugyanígy módosítja a szervezeti együttműködés hatását.

5. SZ. ÁBRA: A PIACORIENTÁCIÓ DIMENZIÓI ÉS A MENEDZSMENT TELJESÍTMÉNYE KÖZÖTTI KAPCSOLATOT MODERÁLÓ HATÁSOK IRÁNYAI



A belföldi piaci turbulencia azonban ellentmondásos módon befolyásolja a technológiai színvonal és a piacorientáció egyes dimenzióinak kapcsolatát. A vevőorientáció esetében pozitív irányba mozdítja el az összefüggést, míg a versenytárs-orientációnál negatív irányú hatást fejt ki.

6. SZ. ÁBRA: A PIACORIENTÁCIÓ DIMENZIÓI ÉS A TECHNOLÓGIAI SZÍNVONAL KÖZÖTTI KAPCSOLATOT MODERÁLÓ HATÁSOK IRÁNYAI



4. Összegzés

Elemzésünk célja az volt, hogy meghatározzuk a piacorientáció és a versenyképesség összefüggéseit válságidőszakban. Habár a piacorientáció kutatása több évtizedes múltra tekinthet vissza, annak hatásait krízis idején csak elvétve vizsgálták. Grewal és Tansuhaj (2001) - akik az ezredforduló idején zajló ázsiai válság keretein belül végezték kutatásaikat - ráadásul ellentétes irányú kapcsolatot feltételeztek és támasztottak alá, mint amit a korábbi tanulmányok megállapítottak.

A piacorientáció előzményei, következményei, valamint a kontroll- és moderáló változók közül azokat emeltük koncepcionális modellünkbe be, amelyek a leggyakrabban fordulnak elő a nemzetközi szakirodalomban, így az lehetőséget nyújt az összehasonlításra. Így vizsgáltuk a szervezeti funkciók közötti kapcsolódás, a vállalati teljesítmény és a környezetből fakadó bizonytalanság a piacorientációval feltételezett összefüggéseit.

Eredményeink nem támasztották alá azt, amit Grewal és Tansuhaj feltételezett, nevezetesen, hogy válságidőszakban a piacorientáció és a hozzá kapcsolódó, rögzült szervezeti eljárások inkább gátolják a vállalatot, hogy a megváltozott feltételek mellett sikeresen rátaláljon a szükséges reagálási módokra, ami így negatívan hat a vállalat teljesítményére. A piacorientáció három dimenzióját hat teljesítmény-mutatóval vetettük össze, és a vizsgált tizenkilenc összefüggésből nyolc esetben találtunk szignifikáns összefüggést, amelyek közül mindegyik pozitív volt.

16. sz. táblázat: A piacorientáció dimenzióinak hatása a vállalati teljesítménymutatókra

	Vevőorientáció	Versenytárs-orientáció	Szervezeti együttműködés
Termék/szolgáltatás minőség	+		
Menedzsment		+	
Technológiai színvonal		+	
Piaci részesedés (az árbevétel alapján)		+	+
Árbevétel-arányos nyereség			+
Tőkejövödelmezőség		+	+
A szignifikáns összefüggések száma	1	4	3

+ A statisztikailag is szignifikáns összefüggések (a kapcsolat minden esetben pozitív volt)

A lehetséges összefüggések közül a versenytárs-orientáció a hat mutatóból négyre, a szervezetek közötti együttműködés háromra gyakorolt pozitív hatást. Kevésbé tűnik dominánsnak a

vevőorientáció szerepe, amely csupán a termék- és szolgáltatásminőséggel mutatott összefüggést. Ez utóbbi eredmény ugyanakkor felveti Grewal és Tansuhaj elméleti magyarázatának létjogosultságát, miszerint a vállalatok ösztönös rutinként törekednek a vevők igényeinek megfelelni, és megfelelő minőséget nyújtani. Ez azonban nem feltétlenül kifizetődő válságidőszakban, és negatívan hathat a pénzügyi eredményekre, mert a vevők esetlegesen leadnának minőségi elvárásaikból, szolgáltatásaik igényéből a kedvezőbb árak érdekében, és ha ezt nem a vállalatnál találják meg, akkor váltanak. Természetesen a vállalat döntése, hogy választja-e azt az opciót, hogy visszavesz a vevőknek nyújtott értékből, megkockáztatva azt, hogy a vevőkörének nem változnak az elvárásai, és minden ilyen módosítás negatív hatást fejthet ki számukra. A másik lehetséges alternatíva, hogy a vállalat elszenvedí a veszteségeit a válság idején, de ragaszkodik a vevők már megszokott szintű kiszolgálásához, abban bízva, hogy így a válságot követően kedvezően jöhet ki a vállalat imázsát illetően.

Elemzéseink során a környezeti tényezők moderáló hatását is vizsgáltuk. Ezekről összességében azt állapíthatjuk meg, hogy a különbségek nem annyira az egyes környezeti bizonytalansági faktorok szerint figyelhetők meg, hanem a piacorientáció dimenziói között. Mind a vevőorientáció, mind a szervezeti egységek közötti együttműködés teljesítményre gyakorolt hatását 3-3 esetben pozitív irányban módosítják a bizonytalansági tényezők (egyetlen kivétel, amikor a külföldi piac bizonytalansága negatív moderáló hatást fejt ki a vevőorientáció-piacrészesedés kapcsolatában).

17. sz. táblázat: A környezeti bizonytalanság moderáló hatásainak száma a piacorientáció egyes dimenziói esetében

<i>A piacorientáció dimenziói</i>					
	<i>A bizonytalanság forrása</i>	Vevőorientáció	Versenytárs-orientáció	Szervezeti együttműködés	Összesen
<i>Pozitív moderáló hatás</i>	Belföldi piac	2	-	-	2
	Külföldi piac	-	-	1	1
	Műszaki-technikai fejlődés	1	-	2	3
<i>Negatív moderáló hatás</i>	Belföldi piac	-	1	-	1
	Külföldi piac	1	-	-	1
	Műszaki-technikai fejlődés	-	2	-	2
Összes moderáló hatás	Belföldi piac	2	1	-	3
	Külföldi piac	1	-	1	2
	Műszaki-technikai fejlődés	1	2	2	5

A versenytárs-orientáció főhatásait ugyanúgy három alkalommal korrigálják a moderáló változók, de minden alkalommal negatív irányban befolyásolják a teljesítmény-mutatókkal mért összefüggéseket.

Eredményeinkre alapozva megállapíthatjuk, hogy a válság ellenére kimutatható, hogy a piacorientáció pozitív hatással van a vállalati teljesítményre, ugyanakkor annak egyes dimenziói eltérő fontosságúak lehetnek. A vállalatoknak elsősorban a versenytársakra, az iparág dinamikájára kell figyelniük, és kiépíteniük a gyors piaci reakciók feltételrendszerét. A vállalati kultúrában az egyes részlegek közötti együttműködést, a piaci információk gyors megosztását a szervezeten belül és a közös értékalkotás szintén kritikus tényező lehet; míg a vevőorientáció kevésbé játszik fontos szerepet. Egyes környezeti feltételek azonban ezeket a hangsúlyokat megváltoztathatják. A környezetből fakadó bizonytalanság mind a vevőorientáció, mind a szervezeti egységek közötti együttműködés fontosságát növelheti, míg a versenytárs-orientáció szerepét csökkentheti.

4.1. A kutatás korlátai

Az eredmények értékelése során szükséges figyelembe venni néhány olyan tényezőt, amelyek korlátozhatják azok általánosíthatóságát. Az egyik ilyen szempont a minta-elemszám, amely ugyan a vállalatok körében végzett kutatások között jelentős nagyságúnak tekinthető, de helyenként korlátja lehet a statisztikai elemzéseknek, szignifikancia-tesztek elvégzését. Esetünkben ez elsősorban ott okozhat problémát, amikor a vállalati jellemzők szerint tovább bontjuk a mintát, és végzünk elemzéseket. Ezekben az esetekben a szignifikáns összefüggések hiánya nem feltétlenül a két jelenség függetlenségének, hanem a nem elégséges minta-elemszámnak tudható be, rámutatva a statisztikai hipotézis-ellenőrzések hiányosságára, mely szerint a függetlenséget lehet cáfolni, de fordítva, a tényleges függetlenséget bizonyítani nem.

Szintén kutatás általánosíthatóságának korlátja lehet a minta összetétele, reprezentativitása, amellyel Matyusz (2011) külön műhelytanulmányban foglalkozik. Itt kiemelhető, hogy amíg a sokaságban a mikro- és kisvállalatok vannak döntő többségben, addig a mintában jelentős (52%) a középvállalatok aránya. Ennek megfelelően az ágazati besorolás szerint is inkább követi az 50 fő feletti vállalatok megoszlását, amelyek körében a szolgáltatások például alacsonyabb, a feldolgozóipar magasabb arányt képvisel, mint a teljes vállalati sokaságban. Némi eltérés mutat még a tulajdonosi szerkezet; a mintában nagyobb arányban jelennek meg az állami vállalatok, és a külföldi tulajdonú cégek, a hazai magántulajdonúak rovására, azonban utóbbiak még így is jóval nagyobb arányt képviselnek a mintában (70,6%). Az eltérés ebben az esetben viszont lehetővé tette, hogy bizonyos

statisztikai elemzések egyáltalán elvégezhetőek lettek a másik két csoportra vonatkozóan. Végül, a fővárosi és a Pest megyei vállalatok valamivel alulreprezentáltak a mintában (44,3%), mint a sokaságban (56,5%), míg az észak- és dél-alföldi vállalatok együttesen nagyobb arányt képviselnek a mintában (31,2%) a ténylegesnél (15,8%). Összességében azt mondhatjuk, hogy vállalati méret kivételével a minta viszonylag jól reprezentálja a hazai vállalati kört. A közép-, és részben a nagy vállalatok túlsúlya ellenben a kutatás természetéből is fakad, miszerint a cégszerű, tudatosabb gazdálkodás és stratégiai gondolkodás itt nagyobb valószínűséggel jelenik meg, ezáltal inkább vizsgálható körökben. A kutatás következményei is inkább erre a vállalati szegmensre vonatkoztathatók leginkább.

A kutatási eredmények a teljes vállalati körre vonatkozó általános törvényszerűségeket vizsgálta. Az egyes vállalati jellemzők és a piacorientáció összefüggését elvégeztük, illetve előbbieket hatásai kontrolláltuk modelljeinkben. Ugyanakkor az iparági szerkezet - amelyre vonatkozó adataink nem álltak rendelkezésre - nagymértékben befolyásolhatta az eredményeket. Különösen a vállalatközi (B2B) és a fogyasztói (B2C) piacokon működő vállalatok esetében képzelhető el egészen eltérő versenytér, amely a piacorientáció mértékét is megmagyarázhatja.

Az elemzés, a rendelkezésre álló változók következtében, helyenként nem tartalmazott olyan változókat, összefüggések tesztelését, amely a szakirodalomban található összefoglaló modellekben megjelennek. Az adatok értelmezésénél így nem lehetünk benne biztosak, hogy ezekben az esetekben a kapott eredmények a két jelenség közötti tényleges összefüggést mutatják-e, vagy részben/egészen egy, a modellből kimaradt harmadik jelenség hatását közvetítik-e. A piacorientáció előzményének tekintett szervezeti felépítés például az elemzésbe bevont változón kívül számos más dimenziót is tartalmaz, amelyek közvetett, a szervezeti koordináción keresztül kifejtett hatását így nem tudtuk kimutatni.

Szintén a kutatás korlátai közé sorolható a piacorientáció és a kapcsolódó fogalmak mérésének módja. Ahogy a nemzetközi kutatásokban is általános, mi is a válaszadó észlelésén alapuló skálát alkalmaztunk, mivel a kutatássorozat általános módszertanától, a kérdőíves megkérdezéstől nem volt módunk eltérni. Ezekben az esetekben azonban a referenciapont, amihez a válaszadó viszonyít, szubjektív, az elemzések azonban azon az előfeltételezésen alapulnak, hogy azok megegyeznek. Arra az állításra például, hogy „a piacokkal kapcsolatos információkat megosztják egymással az egyes szervezeti egységek”, lehet, hogy valamelyik vállalat akkor is a leginkább egyetértő osztályzatot adja, ha a piackutatási eredmények csak bekerülnek egy közös informatikai rendszerbe, de ténylegesen senki nem olvassa el azokat, míg más vállalatnál ennél egy jóval intenzívebb információ-megosztás esetében is gyengébb értékelést kap, mert még az sem éri el az általuk ideálisnak tartott szintet.

Természetesen ez a probléma tudományos vállalati kutatások számos területén felmerül, azonban a piacorientáció esetében különösen figyelembe venni, hiszen a nemzetközileg használt skálák egyes állításai is egy-egy összetettebb tevékenységre, jelenségre vonatkoznak, így a szubjektív referenciapont, amit az értékelésnél alkalmaznak, nagyobb mértékben szóródhat.

4.2. További javasolt kutatási irányok

Mivel a kutatás-sorozat korábbi adatfelvételei során a piacorientációt mérő skála nem szerepelt a kérdőívekben, csak néhány, a vevőorientációt közvetetten mérő néhány kérdés (Kolos – Gyulavári, Sz. Tóth, 2006), így a összehasonlító elemzést sem lehet végezni a válság előtti, és a válság ideje alatti eredményekkel. A következő, remélhetőleg már nem a válság idejére eső adat-felvétel esetében azonban célszerű a most vizsgált változókat ismételtelen lemérni, és a változásokat elemezni.

Ahogy a kutatás korlátainál említésre kerültek, az iparági szerkezet nagymértékben befolyásolhatja a piacorientációt és annak hatásait. A piaci környezet fogalmát tehát érdemes lenne ilyen irányban kibontani, és egyes dimenziók hatását külön-külön is mérni. Érdekes lehet a B2B és B2C piacokon működő vállalatok összehasonlítása.

A fentihez kapcsolódóan a piacorientációval kapcsolatos hatásmechanizmusokat érdemes lenne ágazatokon, iparágakon belül működő vállalatok összehasonlításával vizsgálni. A feltáró jellegű esettanulmányok számos új faktort hozhatnak a felszínre, amelyek beépíthetők lennének a modellekbe.

A jövőbeli kutatások során mindenképpen érdemes lenne foglalkozni a piacorientáció mérési lehetőségeivel is. A korlátoknál már jelzett, a válaszadó észlelésére erősen építő skálák érvényessége megkérdőjelezhető, és a válaszadásnál felhasznált szubjektív referenciapontok szóródásából adódó torzulások nemzetközileg sem kerültek becslésre. A mérés fejlesztéseit két irányban lenne érdemes elindítani. Egyrészt érdemes lenne átgondolni a megfigyelés beépítését a mérési módszertanba. A vevőorientáció bizonyos esetekben, például szolgáltatásoknál álcázott vásárlásokkal is mérhető lenne; a B2B piacon a tenderekre benyújtott anyagok sok információt tartalmaznak arról, hogy a vállalat hogyan viszonyul a vevőkhöz, stb. A másik irány, amelyben a mérés fejlesztése során érdemes lenne követni, hogy a skálák tételeit egzaktabbakra lehetne cserélni. Az általános kijelentés helyett, miszerint például a vállalat megosztja a piaci információkat, meg lehetne kérdezni az egyes részlegeket a legfontosabb piaci és vevői paramétereikről. Lehet, hogy évenként készül egy felmérés a vevőelégedettségről, amit vállalaton belül meg is osztanak valamilyen formában, de kérdés, hogy a termelési igazgató tudja-e, hogy mik az eredményei. Természetesen ezek a felvetések számos elméleti

kérdést is magukkal vonnak, magáról a fogalom értelmezéséről is, amelyek megválaszolása előre viheti a területen végzett kutatásokat.

Felhasznált irodalom

- Ambastha, A. - K. Momaya (2004): Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–61.
- Appiah-Adu, K. (1997): Marketing in emerging countries: evidence from a liberalized economy. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(6), 291-298.
- Appiah-Adu, K. (1998): Market orientation and performance: Empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 25-45.
- Berács, J. (2002): *Piacorientáció: Közgazdasági és marketing megközelítés*, MTA Doktori értekezés, BKÁE, Budapest.
- Cervera, A. - Molla, A.- Sanchez, M. (2001): Antecedents and consequences of market orientation in public organisations. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1259-1288.
- Chikán, A. - Czakó E. (2009): *Versenyben a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csesznák A. - Wimmer Á. (2011): *Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Day, G.S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deshpandé, R. - Farley, J. U. - Webster Jr, F. E. (1993): Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpandé, R. - Farley, J. U. (1998): Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpandé, R. - Farley, J. U. (1999): Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111 – 127.
- Deshpandé, R. - Farley, J. U. (2000): Market-focused organizational transition in China. *Journal of Global Marketing*, 14(1/2), 7–35.
- Deshpandé, R., - Farley, J. U. (2004): Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.

- Diamantopoulos, A. - Hart, S. (1993): Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-121.
- Dougherty, D. (1992): A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, 13(1), 77-92.
- Durrieu, F. – Hofmeister Tóth, Á. (2008): Market orientation of French and Hungarian small and medium-sized wineries, *International Journal of Wine Business Research*, 20 (2), 124 – 137.
- Fayerweather, J. (1981): Four Winning Strategies for the International Corporation. *The Journal of Business Strategy*, 2(2), 25-36.
- Glazer, R. (1991): Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *The Journal of Marketing*, 55(4), 1-19.
- Glueck, W.F. (1976): *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*. New York: McGraw-Hill.
- Gray, B.J. - Greenley, G.E. - Matear, S.M.- Matheson, P.K. (1999): Thriving on Turbulence. *Journal of Market-Focused Management*, 4(3), 231-257.
- Greenley, G.E. (1995): forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, 32(1), 47-66.
- Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001): Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *The Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Hambrick, D.C. (1980): Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- Harris, L.C. (1998): Cultural domination: The key to market-oriented culture? *European Journal of Innovation Management*, 32 (3/4), 354-373.
- Harris, L.C. (2001): Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17-43.
- Hatch, M.J. (1993): The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hofer, C. W. (1980): Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19-31.
- 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), 449-462.
- Homburg, C., Workman, J.P., Jr., and Krohmer, H. (1999): Marketing's Influence within the Firm. *The Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Hooley, G.J. - Cox, T. - Fahy, J. - Shipley, D. - Berács, J. - Fonfara, K. - Snoj, B. (2000): Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, 50(3), 273-285.

- Hooley, G.J. - Fahy, J. - Cox, T. - Berács, J. - Fonfara, K. - Snoj, B. (1999): Marketing capabilities and firm performance: Hierarchical model. *Journal of Market Focused Management*, 4(3), 259-278.
- Hunt, S.D. - Morgan, R.M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition. *The Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Jaworski, B. J., - Kohli, A. K. (1993): Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kabanoff, B., - Brown, S. (2008): Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal*, 29(2), 149-171.
- Kirca, A.H. - Jayachandran, S. - Bearden, W.O. (2005): Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. K. - Jaworski, B. J. (1990): Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kohli, A. K. - Jaworski, B. J. - Kumar, A. (1993): MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kolos Krisztina - Gyulavári Tamás - Sz. Tóth Gabriella (2006): Helyzetkép a marketingről: marketingkörnyezet, vevőorientáció és marketingszervezet. *Marketing & Menedzsment*, 40 (5-6), 86-93.
- Kumar, K. - Subramanian, R. - Yauger, C. (1998): Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 2(24), 201-233.
- Lehota, J. - Komáromi, N. (2004): A piaci orientáció mérése és jellemzői a Magyar borászatokban. *Marketing & Menedzsment*, 38 (4), 4-13.
- Matsuno, K. - Mentzer, J.T. – Özsomer, A. (2002): The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18–32.
- Matyusz Zsolt (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Miles, R.E. - Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. – Friesen, P.H. (1983): Strategy-making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Mintzberg, H. (1973): Strategy Making in three Modes. *California Management Review*, 16(2),44-53.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1979): *Structuring of the Organizations*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

- Morgan, R.E. - Strong, C.A. (1998): Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 23(11-12), 1051-1073.
- Nagy, G. (2010): A piacorientált vállalatok környezeti feltételekhez történő dinamikus stratégiai adaptációja. Tézis-tervezet, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Narver, J.C. - Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Némethné, G.A. (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*, 17(2), 181-193.
- Ohmae, K. (1982): *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Reed, R. - DeFillippi, R.J. (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Rekettye, G. (2000): The Changing Role of Market Orientation in the Transforming Hungarian Economy, In: *The Significance of the Last Decade*, University of Pécs, Faculty of Business & Economics, Pécs, 62-74.
- Rose, G.M. - Shoham, A. (2002): Export performance and market orientation: establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55(3), 217-225.
- Slater, S.F. - Narver, J.C. (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *The Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S.F. - Narver, J.C. (1996): Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 159-174.
- Szabó, L. (2006): A magyar vállalatok versenyképessége európai összehasonlításban. Műhely, http://www.ecostat.hu/archiv/download/muhely/ECOSTAT_muhely_061220.pdf (letöltve: 2011. 10. 01.)
- Vieira, V. A. (2010): Antecedents and consequences of market orientation: A brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(1), 40-58.
- Walker, O.C, Jr. – Ruekert, R.W. (1987): Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33.
- Webster, F.E., Jr. (1995): *Industrial marketing strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Workman, J.P., Jr. (1993): Marketing's Limited Role in New Product Development in One Computer Systems Firm. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 405-421.
- Yoon, S.J. - Lee, S. (2005): Market-oriented culture and strategy: Are they synergistic. *Marketing Bulletin*, 16(4), 1-20.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.
BCE Versenyképesség Kutató Központ
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-6915