

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

A VÁLLALATI MARKETINGTELJESÍTMÉNY
ÉRTÉKELÉSÉNEK TÖBBDIMENZIÓS
MEGKÖZELÍTÉSE ÉS ALKALMAZÁSA
A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ VÁLLALATOK
KÖRÉBEN

Ph.D. értekezés

Sajtos László

Budapest, 2004

Sajtos László

A vállalati marketingteljesítmény értékelésének
többdimenziós megközelítése és alkalmazása
a Magyarországon működő vállalatok körében

MARKETING TANSZÉK

Témavezető: Dr. Berács József

Copyright© 2004

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

A VÁLLALATI MARKETINGTELJESÍTMÉNY
ÉRTÉKELÉSÉNEK TÖBBDIMENZIÓS
MEGKÖZELÍTÉSE ÉS ALKALMAZÁSA
A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ VÁLLALATOK
KÖRÉBEN

Ph.D. értekezés

Sajtos László

Budapest, 2004

Tartalomjegyzék

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| TARTALOMJEGYZÉK | I |
| TÁBLÁZATJEGYZÉK..... | V |
| ÁBRAJEGYZÉK | VII |
| KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS | VIII |
| 1. AZ ÉRTEKEZÉS RÖVID ÁTTEKINTÉSE | 1 |
| 1.1. A TÉMA RELEVANCIAJA..... | 1 |
| 1.2. A DISSZERTÁCIÓ TÉMÁJA ÉS CÉLKITŰZÉSE | 2 |
| 1.3. A DISSZERTÁCIÓ FELÉPÍTÉSE | 5 |
| 1.4. A DISSZERTÁCIÓ KÖVETKEZTETÉSEI | 6 |
| 2. A MARKETING A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY SZOLGÁLATÁBAN..... | 7 |
| 2.1. A MARKETING FOGALMA ÉS A FUNKCIONÁLIS SZEMLÉLET RELEVANCIAJA | 7 |
| 2.2. A PIACORIENTÁCIÓ, MINT IRÁNYÍTÓ VÁLLALATI KULTÚRA | 12 |
| 2.3. A MARKETING A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY SZOLGÁLATÁBAN | 20 |
| 3. AZ ERŐFORRÁS, MINT A VÁLLALAT HAJTÓEREJE | 23 |
| 3.1. AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ ELMÉLET KIALAKULÁSA ÉS AZ ERŐFORRÁSOK KRITÉRIUMAI..... | 23 |
| 3.2. AZ ERŐFORRÁSOK TÍPUSAI | 29 |
| 3.2.1. <i>Eszközök, mint vállalati adottságok.....</i> | <i>31</i> |
| 3.2.2. <i>Képességek, amelyek az eszközöket működtetik.....</i> | <i>35</i> |
| 3.3. A MARKETING ERŐFORRÁSOK ÉS A PIACORIENTÁCIÓ HATÁSA A TELJESÍTMÉNYRE | 36 |
| 4. A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYMÉRÉS, MINT STRATÉGIAI TÉNYEZŐ..... | 41 |
| 4.1. A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT FOGALOMKÖRE | 42 |
| 4.2. A TELJESÍTMÉNY ÉRTELMEZÉSEI | 47 |
| 4.2.1. <i>A hatékonyság fogalmának különböző megközelítései.....</i> | <i>47</i> |
| 4.2.2. <i>Eredményesség, mint a vállalat etikai keze.....</i> | <i>53</i> |
| 4.2.2.1. <i>A célok szerepe a vállalatban.....</i> | <i>54</i> |
| 4.2.2.2. <i>A vállalati érintettek kapcsolata az eredményességgel</i> | <i>60</i> |
| 4.2.2.3. <i>A célok és az eredmények kapcsolata.....</i> | <i>63</i> |
| 4.2.3. <i>„Jót, s jól ebben áll a nagy titok”, avagy a hatékonyság és az eredményesség kapcsolata</i> | <i>67</i> |
| 4.3. TELJESÍTMÉNYMÉRŐ MUTATÓSZÁMOK ÉS JELLEMZŐIK..... | 69 |
| 4.3.1. <i>Pénzügyi és nem-pénzügyi mutatószámok</i> | <i>71</i> |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3.2. Objektív és szubjektív mutatószámok..... | 80 |
| 4.4. TÖBBDIMENZIÓS MARKETING TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS | 83 |
| 5. AZ ELMÉLETI MODELL ÉS A HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA..... | 88 |
| 5.1. A PIACORIENTÁCIÓ ÉS A MARKETINGTEVÉKENYSÉG | 92 |
| 5.2. A MARKETINGEREDMÉNYESSÉG ÉS -HATÉKONYSÁG | 94 |
| 5.2.1. Stratégiai és marketing célok..... | 94 |
| 5.2.2. Marketing-erőforrások | 96 |
| 5.2.3. Marketingeredmény..... | 96 |
| 6. A KUTATÁSI MÓDSZERTAN BEMUTATÁSA..... | 98 |
| 6.1. A KUTATÁSI HÁTTÉR BEMUTATÁSA..... | 98 |
| 6.2. KUTATÁSI TERV | 99 |
| 6.2.1. A kutatás kvalitatív, feltáró fázisa..... | 99 |
| 6.2.2. A kutatás kvantitatív fázisa | 101 |
| 6.2.2.1. Minta kiválasztása | 101 |
| 6.2.2.2. A megkérdezés folyamata..... | 102 |
| 6.2.2.3. A kapott minta bemutatása..... | 103 |
| 6.3. A MODELLBEN HASZNÁLT VÁLTOZÓK BEMUTATÁSA..... | 104 |
| 6.3.1. Piacorientáció | 105 |
| 6.3.2. Marketingtevékenység..... | 105 |
| 6.3.3. Stratégiai és marketing célok..... | 105 |
| 6.3.4. Marketing erőforrások..... | 106 |
| 6.3.5. A marketingeredmény..... | 106 |
| 6.4. AZ ADATELEMZÉSI TERV BEMUTATÁSA..... | 108 |
| 7. AZ EMPIRIKUS ELEMZÉS BEMUTATÁSA..... | 110 |
| 7.1. A PIACORIENTÁCIÓVAL ÉS A MARKETINGTEVÉKENYSÉGGEL KAPCSOLATOS VÁLTOZÓK ELEMZÉSE | 110 |
| 7.1.1. A piacorientációval kapcsolatos általános elemzések | 110 |
| 7.1.2. A piacorientációval kapcsolatos dimenziók elemzése..... | 113 |
| 7.1.3. A vállalati marketingtevékenységgel kapcsolatos változók elemzése | 117 |
| 7.1.4. A piacorientációval és a marketingtevékenységgel kapcsolatos hipotézisek | 120 |
| 7.2. STRATÉGIAI ÉS MARKETING CÉLOK VIZSGÁLATA | 123 |
| 7.3. A MARKETING ERŐFORRÁSOK ELEMZÉSE | 127 |
| 7.3.1. A marketingeszközökkel kapcsolatos általános elemzések..... | 128 |
| 7.3.2. A marketingképességekkel kapcsolatos általános elemzések..... | 131 |
| 7.4. A VÁLLALATI EREDMÉNNYEL KAPCSOLATOS ELEMZÉSEK | 138 |
| 7.4.1. A vállalati eredménnyel kapcsolatos általános elemzések..... | 138 |
| 7.4.1.1. A vállalati teljesítménymutatók fontossága | 138 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.4.1.2. A vállalati teljesítménymutatók helyzete a fő versenytársakhoz viszonyítva | 140 |
| 7.4.1.3. A vállalati teljesítménymutatók helyzete az elmúlt évhez viszonyítva | 143 |
| 7.4.2. A vállalati teljesítménydimenziókkal kapcsolatos elemzések..... | 145 |
| 7.5. A TÖBBDIMENZIÓS MARKETINGTELJESÍTMÉNY MODELLJÉNEK ÁTFOGÓ ELEMZÉSE | 148 |
| 8. A KUTATÁSBÓL LEVONHATÓ KÖVETKEZTETÉSEK | 154 |
| 9. A KUTATÁS FELTÉTELEZÉSEI ÉS KORLÁTAI..... | 159 |
| 10. ÖSSZEFOGLALÁS | 160 |
| IRODALOMJEGYZÉK..... | 161 |
| MELLÉKLETEK | 195 |
| MELLÉKLET 1. - TELJESÍTMÉNNYEL KAPCSOLATOS DEFINÍCIÓK | 196 |
| MELLÉKLET 2. - A MARKETINGTELJESÍTMÉNNYEL KAPCSOLATOS KUTATÁSOK ÖSSZEFOGLALÁSA | 198 |
| MELLÉKLET 3. - A MARKETINGHATÉKONYSÁGGAL KAPCSOLATOS DEFINÍCIÓK ÉS MUTATÓSZÁMOK | 199 |
| MELLÉKLET 4. - A MARKETINGEREDMÉNYESSÉG KONCEPCIÓI..... | 202 |
| MELLÉKLET 5. – KÉRDŐÍV | 203 |
| MELLÉKLET 6. – A TERVEZETT ÉS A KAPOTT MINTA SZERKEZETE | 221 |
| MELLÉKLET 7. - A KONFIRMATÓRIKUS FAKTORELEMZÉS MODELLJEINEK ÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUMAI | 223 |
| MELLÉKLET 8. - PIACORIENTÁCIÓVAL KAPCSOLATOS ELEMZÉSEK | 224 |
| 8.1. MELLÉKLET – A PIACORIENTÁCIÓ SEM ELEMZÉSE | 224 |
| 8.2. MELLÉKLET – A PIACORIENTÁCIÓ ÉS A STRATÉGIAI CÉLKITŰZÉSEK KAPCSOLATA | 225 |
| 8.3. MELLÉKLET – A PIACORIENTÁCIÓ ÉS A MARKETINGTEVÉKENYSÉG KAPCSOLATA | 226 |
| 8.4. MELLÉKLET – A PIACORIENTÁCIÓ ÉS AZ ERŐFORRÁSOK KAPCSOLATA | 227 |
| MELLÉKLET 9. – A MARKETINGTEVÉKENYSÉGGEL KAPCSOLATOS ELEMZÉSEK..... | 229 |
| A MARKETINGTEVÉKENYSÉG SEM ELEMZÉSE | 229 |
| MELLÉKLET 10. – A STRATÉGIAI ÉS MARKETING CÉLKITŰZÉSEKKEL KAPCSOLATOS ELEMZÉSEK..... | 230 |
| 10.1. MELLÉKLET – A STRATÉGIAI ÉS A MARKETING CÉLOK KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS | 230 |
| 10.2. MELLÉKLET – A STRATÉGIAI CÉLOK ÉS A TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA..... | 231 |
| 10.3. MELLÉKLET – A STRATÉGIAI CÉLOK ÉS AZ ERŐFORRÁSOK KAPCSOLATA..... | 232 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| MELLÉKLET 11. – A MARKETING ERŐFORRÁSOKKAL KAPCSOLATOS ELEMZÉSEK | 235 |
| 11.1. MELLÉKLET – A MARKETING ESZKÖZÖK SEM ELEMZÉSE..... | 235 |
| 11.2. MELLÉKLET – A MARKETING KÉPESSÉGEK SEM ELEMZÉSE | 236 |
| MELLÉKLET 12. – A TELJESÍTMÉNYMUTATÓKKAL KAPCSOLATOS ELEMZÉSEK..... | 237 |
| 12.1. MELLÉKLET A VERSENYTÁRSAKHOZ ÉS A MÚLT ÉVHEZ VISZONYÍTOTT TELJESÍTMÉNYMUTATÓSZÁMOK ÖSSZEVONT ELEMZÉSEI | 237 |
| 12.2. MELLÉKLET AZ ABSZOLÚT TELJESÍTMÉNYMUTATÓSZÁMOK LEÍRÓ STATISZTIKÁI | 238 |
| MELLÉKLET 13. – A MARKETINGTELJESÍTMÉNNYEL KAPCSOLATOS ELEMZÉSEK..... | 240 |
| 13.1 MELLÉKLET – A VÁLLALATI TÖBBDIMENZIÓS MARKETINGTELJESÍTMÉNY MODELLJÉNEK SEM ELEMZÉSE..... | 240 |
| 13.2. MELLÉKLET – A VÁLLALATI EREDMÉNYEK A MARKETING HOZZÁJÁRULÁS ÉS A VÁLLALATI CÉLOK SZERINT (SEM) | 243 |

Táblázatjegyzék

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1. táblázat A piacorientációval kapcsolatos kutatások az 1990-es évektől napjainkig időrendben | 16 |
| 4.1. táblázat Az eredményesség és a hatékonyság fogalma | 67 |
| 7.1. táblázat: A vállalati piacorientáció statisztikai mutatószámai..... | 111 |
| 7.2. táblázat: A vállalati piacorientáció faktorelemzése..... | 114 |
| 7.3. táblázat: A vállalati piacorientáció dimenziókénti összevont skálájának átlaga és megbízhatósági értéke | 115 |
| 7.4. táblázat: A vállalati marketingtevékenységek értékelése | 118 |
| 7.5. táblázat: A vállalatoknak az elmúlt két évre vonatkozó stratégiai célkitűzése | 123 |
| 7.6. táblázat: A vállalatoknak az elmúlt két évre vonatkozó marketingstratégiai célkitűzése | 124 |
| 7.7. táblázat: A marketingeszközök tételeinek átlaga, szórása, tétel-egész korrelációja és Cronbach alfa mutatója | 128 |
| 7.8. táblázat: A marketingeszközökre végzett faktorelemzés rotált faktor mátrixa..... | 130 |
| 7.9. táblázat: A marketingképességek tételeinek átlaga, szórása, tétel-egész korrelációja és Cronbach alfa mutatója | 133 |
| 7. 10. táblázat: A marketingképességekre végzett faktorelemzés rotált faktor mátrixa | 134 |
| 7.11. táblázat: A teljesítmény-mutatószámok preferencia sorrendje, és annak statisztikai mutatószámai..... | 138 |
| 7.12. táblázat: A teljesítmény-mutatószámok preferenciájára végzett faktorelemzés rotált faktormátrixa..... | 140 |
| 7.13. táblázat: Az adott teljesítmény-mutatószám tekintetében a teljesítmény megítélése a versenytárshoz képest | 141 |
| 7.14. táblázat: A versenytárshoz viszonyított teljesítményre végzett faktorelemzés rotált faktormátrixa..... | 142 |
| 7.15. táblázat: Az adott teljesítmény-mutatószám tekintetében a teljesítmény megítélése az előző évhez képest | 143 |
| 7.16. táblázat: Az előző évhez viszonyított teljesítményre végzett faktorelemzés rotált faktormátrixa..... | 145 |
| 7.17. táblázat: Az fontosság, a fő versenytársakhoz és az elmúlt évhez viszonyított teljesítmény-mutatószámok sorrendjének összehasonlítása | 146 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>7.18. táblázat: A versenytárshoz és az előző évhez viszonyított összevont teljesítménymutatók ...</i> | <i>147</i> |
| <i>7.19. táblázat: A vállalatnak az eredményei a vállalati cél figyelembe vételével (átlag).....</i> | <i>149</i> |
| <i>8.1. táblázat: A piacorientációval kapcsolatos hipotézisek.....</i> | <i>154</i> |
| <i>8.2. táblázat: A célokkal kapcsolatos hipotézisek.....</i> | <i>155</i> |
| <i>8.3. táblázat: Az erőforrással kapcsolatos hipotézis.....</i> | <i>156</i> |
| <i>M1. táblázat. Teljesítménnyel kapcsolatos definíciók.....</i> | <i>196</i> |
| <i>M2 táblázat A marketingteljesítménnyel kapcsolatos kutatások összefoglalása.....</i> | <i>198</i> |
| <i>M3a táblázat A marketingteljesítménnyel kapcsolatos definíciók és mutatószámok.....</i> | <i>199</i> |
| <i>M3b táblázat A marketinghatékonyság mutatószámai.....</i> | <i>200</i> |
| <i>M4 táblázat A marketingeredményesség koncepciói.....</i> | <i>202</i> |
| <i>M6a. táblázat: A jogi személyiséggel rendelkező gazdasági vállalkozások megoszlása</i> <i>Magyarországon 2000-ben (mintavételi keret).....</i> | <i>221</i> |
| <i>M6b. táblázat: A kapott minta megoszlása (abszolút gyakoriságok).....</i> | <i>221</i> |
| <i>M6c. táblázat: A vállalatok ágazati megoszlása az alapsokaságra, a tervezett és a kapott mintára</i> <i>vetítve.....</i> | <i>222</i> |
| <i>M6d. táblázat A vállalatok alkalmazottainak száma az alapsokaságra, a tervezett és a kapott</i> <i>mintára vetítve.....</i> | <i>222</i> |
| <i>M7. táblázat A konfirmatórikus faktorelemzés modelljeinek értékelési kritériumai.....</i> | <i>223</i> |

Ábrajegyzék

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>1.1. ábra A disszertáció alapját képező koncepciók kapcsolódási pontjainak bemutatása.....</i> | <i>3</i> |
| <i>1.2. ábra: A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modellje.....</i> | <i>4</i> |
| <i>5.1. ábra A disszertáció alapját képező koncepciók kapcsolódási pontjainak bemutatása.....</i> | <i>88</i> |
| <i>5.2. ábra: A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modellje.....</i> | <i>89</i> |
| <i>5.3. ábra A többdimenziós marketingteljesítmény kibővített modellje</i> | <i>91</i> |
| <i>5.4. ábra: A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modellje.....</i> | <i>97</i> |
| <i>– a megfogalmazott hipotézisekkel</i> | <i>97</i> |
| <i>6.1. ábra A többdimenziós marketingteljesítmény elméleti modellje a konstrukciók mérésének tükrében</i> | <i>107</i> |
| <i>7.1. ábra: A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modelljének tesztelése.....</i> | <i>153</i> |

Köszönetnyilvánítás

Ezennel szeretném megköszönni azon kollégáimnak, barátaimnak, tanáraimnak a munkáját, akik hozzájárultak a Ph.D. dolgozat létrejöttéhez. Elsősorban szeretném megköszönni témavezetőmnek, Dr. Berács Józsefnek azt a segítséget, amit a téma kidolgozása, illetve a kutatás során kaptam, valamint azt a számtalan és jelentős lehetőséget, amit a karrierem építése és a pályafutásom során nekem nyújtott.

Szintén témavezetőm segítségével kerültem kapcsolatba olyan külföldi kollégákkal, akikkel a témával kapcsolatos kutatásokat együtt végezhettem, és megtiszteltek azzal, hogy a kutatásom során hasznos megjegyzéseikkel segítettek a munkámat. Itt szeretném megköszönni az Aston Egyetemről (Birmingham, Egyesült Királyság) professzor Graham Hooleynak, az Otago Egyetemről (Dunedin, Új-Zéland) Dr. Brendan Graynak és Dr. Sheelagh Mearnak, és Phil Osborne-nak.

Köszönetemet fejezem ki a tézistervezetem bírálóinak, Dr. Varsányi Juditnak és Wimmer Ágnesnek, akik nagyon sok hasznos tanáccsal láttak el a tézis beadása előtt, amelynek óriási szerepe volt a tézis végső tartalmának kialakításában.

Külön szeretném megköszönni a marketing tanszéken dolgozó kollégáimnak, elsődlegesen Dr. Horváth Dórának, Dr. Mandják Tibornak és Dr. Simon Juditnak a dolgozathoz fűzött tanácsaikat és a kutatásban nyújtott segítségüket.

Végül, de nem utolsó sorban köszönöm Édesanyámnak, Margónak és a menyasszonyomnak, Michellének kitartó támogatásukat.

1. Az értekezés rövid áttekintése

Az első fejezetében röviden összefoglaljuk a disszertáció központi gondolatait, amely során áttekintést adunk a téma relevanciájáról, a disszertáció témájáról, célkitűzéséről. Továbbá ismertetjük a disszertáció alapját képező koncepciókat és kapcsolódási pontjaikat, a tesztelni kívánt elméleti modellünket, valamint a disszertáció szerkezetét, illetve a fő következtetéseinket.

1.1. A téma relevanciája

Az Európai Unióhoz való csatlakozás folyamata Magyarország életében óriási szerepet játszik, habár nem régen mondhatjuk el azt sem, hogy megkezdődött a piacgazdasággá való átalakulás hosszú folyamata. A vállalatoknak ebben a folyamatban sok új ismeretet kell elsajátítaniuk és olyan lehetőségeket kell keresniük, amelyek versenyképessé tehetik őket az egyre bővülő globális piacon. Ennek érdekében olyan adottságokkal és képességekkel kell rendelkezniük, amelyek megfelelő teljesítményt eredményeznek a vállalat számára.

A vállalati teljesítménymérés mind az üzleti, mind pedig az akadémiai életben egyike a legdinamikusabban fejlődő területeknek, amely számos kutató érdeklődésének a középpontjában áll. Ennek hátterében az rejlik, hogy egyrészt a vállalatok környezete egyre bonyolultabbá válik, amely részben azt jelenti, hogy a vállalat több érintettel áll kapcsolatban, akiknek az érdekeit egyszerre kell követni, másrészt pedig a szervezeti tevékenység, illetve a vállalati folyamatok - részben az előbbi indok következtében – szintén egyre összetettebbek lettek (cross functionality) (Donnellom 1993). A vállalat belső és külső környezetének változása azt sugallja, hogy a vállalatoknak minél jobban meg kell érteni saját és környezetük működését annak érdekében, hogy a megfelelő célokat tűzzék ki, jól gazdálkodjanak a meglévő materiális és immateriális erőforrásaikkal és ezáltal a lehető legjobb teljesítményt éri el.

Számos kutató szerint tehát a marketingnek, mint funkciónak a teljesítményértékelési folyamatban jelentős a szerepe, ugyanis – a többi területhez képest - szorosabb kapcsolata van a vállalat érintettjeivel (Berács és Kolos 1993, Bonoma 1985, Bonoma és Clark 1988, Drucker 1974), és ezért közvetítő szerepet játszik a vállalat belső és külső környezete között (Achrol 1990). Ezen határszerepénél fogva nagyobb rálátása lehet a vállalatot érintő folyamatokra, s ezáltal a teljesítményre is, azonban ez a folyamat számos problémával küszködik.

According to 100 per cent of the top management of the top 1000 companies in the world released by The Times magazine claimed that customer satisfaction is the real indicator of success, however, they exclusively rely on short-term financial indicators, and only 60 per cent of them use customer-based criteria. It was revealed that 70 per cent of the managers put the customers on the first or second place with regard to priorities, nevertheless less than 24 per cent of them consider time spent on consumers as important, and 34 per cent of them think education of employees as relevant (Marketing Business 1997a,b in Hooley, Saunders and Piercy 2004 p. 4).

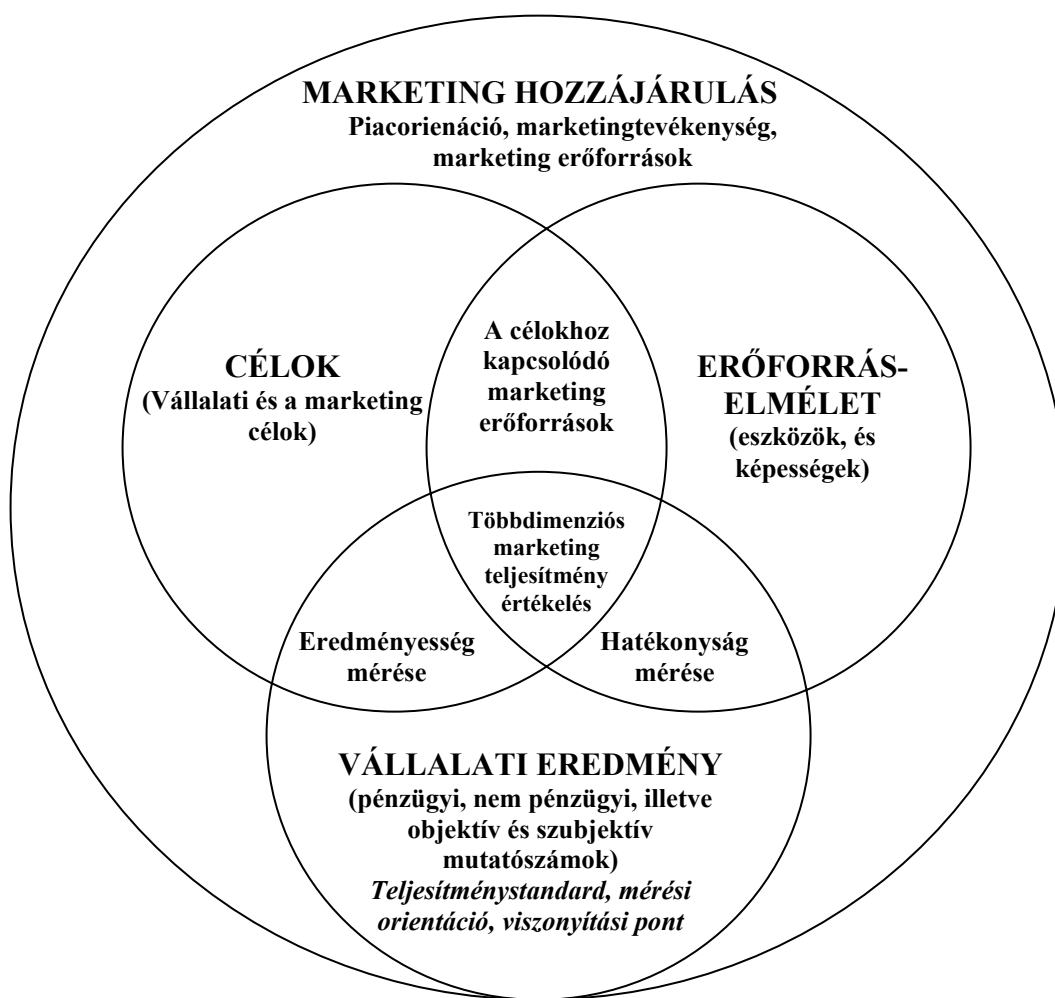
Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a jelenlegi üzleti környezetben a vállalatok csak attitűd szinten foglalkoznak a marketinggel és a vevőkkel. A kutatási probléma jelentőségét és sürgősségét az is fokozza, hogy a marketing, mint vállalati funkció egyre több kritikát kap (Brady és Davis 1993), mely szerint nem képes kifejezni a hasznosságát a vállalati érintettek felé (Doyle 2000, Webster 1997). Ennek hatására a Marketing Tudományos Intézet (Marketing Science Institute) a marketing teljesítménymérést felvette az elsődleges prioritást élvező projektjei közé (Marketing Science Institute 2002), amely megsokszorozta a publikációk számát e témában (lásd Bonoma és Clark 1988, Garbi 2002).

1.2. A disszertáció témája és célkitűzése

A vállalati teljesítmény mérésének nyomon követése és befolyásolása minden vállalat számára kiemelkedően fontos, ezáltal egy megfelelő teljesítménymérési rendszer alapvető feladata, hogy visszacsatolást nyújtson a vállalati célok elérését illetően. A disszertáció azt

a kérdést járja körül, hogy a vállalati teljesítmény, illetve ennek mérése hogyan képzelhető el a marketing funkció szempontjából (Berács és Kolos 1993, Bonoma és Clark 1988, Wind és Cardozo 1974). A marketingnek a vállalaton belüli megjelenésével (marketingtevékenység, piacorientáció) és ennek a teljesítményre gyakorolt hatásával számos kutatás foglalkozott (Bonoma és Clark 1988, Wind és Cardozo 1974), amely során bizonyították a szoros kapcsolatot (Hooley 2000, Hooley és Berács 1997, Hooley, Berács és Kolos 1993, Hooley et al. 1999a, Hooley et al. 2000). A disszertáció célja ennek a kutatásnak a kiterjesztése, s ezáltal egy marketing szempontú vállalati teljesítményértékelési modell létrehozása, amely kimutatja a marketing szerepét és jelentőségét a vállalati teljesítményértékelési rendszerben.

1.1. ábra A disszertáció alapját képező koncepciók kapcsolódási pontjainak bemutatása

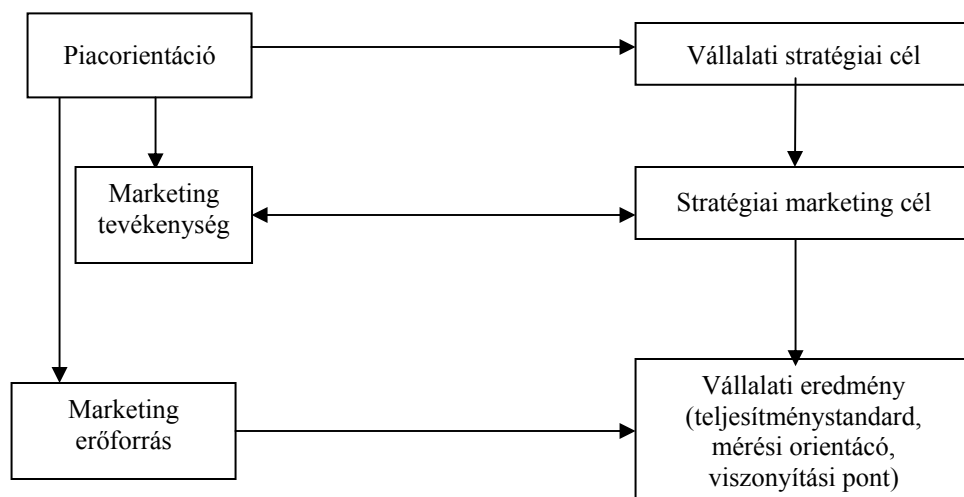


Az 1.1 ábra magába foglalja a többdimenziós marketing teljesítményértékelési rendszer összetevőit, a célokat, a vállalati eredményt, az erőforrásokat és a marketing hozzájárulását, amely alapjaiban három elmélet köré épül: a teljesítménymérés, az erőforrás-elmélet és a piacorientáció. A modellben lévő kapcsolódási pontok, azaz a hatékonyság (erőforrás-eredmény), az eredményesség (cél-eredmény), és a célokhoz kapcsolódó erőforrások együttesen alkotják a többdimenziós marketing teljesítményértékelési modellt.

Az elméleti modell **két fő gondolat** köré csoportosítható, amelyből az *egyik* a marketingnek a piacorientáción, a marketingtevékenységeken, a stratégiai marketing célkitűzésein és a marketing-erőforrásokon keresztül megvalósuló hatása köré összpontosul. A marketing hozzájárulásán keresztül vizsgáljuk a teljesítményben bekövetkező változásokat, ahol azt feltételezzük, hogy azon vállalatok, amelyek esetében a marketing hatása nagyobb, magasabb teljesítményt érnek el. A *másik* gondolat az eredményesség és a hatékonyság közötti összefüggést elemzi, ahol a cél-erőforrás-eredmény kapcsolatot vesszük részletesebben górcső alá. Ennek megfelelően a disszertáció propozíciója a következő:

Azok a vállalatok, amelyek esetében a marketingnek jelentős befolyása van a vállalati kultúra (piacorientáció), a stratégiai szintre (marketingstratégiai célok), és a taktikai szintre (marketingtevékenység) sokkal eredményesebbek és hatékonyabbak, mint azok a vállalatok, amelyek esetében a marketingnek gyenge vagy nincs súlya a szervezetben.

1.2. ábra: A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modellje



Az 1.2. ábra a disszertáció elméleti modelljét tartalmazza, amely bemutatja a koncepciókat és azok hipotetikus kapcsolatait. Az ábra alapján a piacorientációnak közvetlen hatása van a marketingtevékenységre, a marketing-erőforrásokra és a vállalati stratégiai célokra. A vállalati stratégiai célok, a marketingstratégiai célokon keresztül befolyásolják a teljesítményt, amely kapcsolatban a teljesítménystandard, a mérési orientáció és a viszonyítási alap mediátor szerepet játszanak.

1.3. A disszertáció felépítése

A fentebb bemutatott koncepciók kapcsolódási modelljének, illetve a disszertáció elméleti modelljének függvényében a dolgozat a következő struktúrát követi.

A **második** fejezet röviden betekintést ad a marketing fogalmába, annak fejlődésébe, kihangsúlyozva az uralkodó irányzatokat, ezen belül is a funkcionális és a kulturális megközelítést. A két szemlélet bemutatásának a célja, hogy elemezzük a marketing funkciónak a vállalatban belüli helyzetét, szerepét és a kapcsolatát a célokkal, az erőforrásokkal és a teljesítménnyel. A **harmadik** fejezet az erőforrásokkal foglalkozik, amely során áttekintjük az erőforrás-elmélet lényegét és a versengő elméletek körét. Az erőforrások vizsgálata során kitérünk az erőforrások definiálására, az erőforrások azonosítására szolgáló kritériumokra, illetve ezek kategorizálására, valamint a marketing erőforrások szerepére. A **negyedik** fejezet a teljesítményértékelés fogalomkörét és relevanciáját mutatja be. A disszertáció kiindulási pontja az, hogy a vállalati teljesítmény egy többdimenziós konstrukció, amelyben a hatékonyság és az eredményesség együttesét emeljük ki és vizsgáljuk részletesen. Az előbbi, az input és az output egymáshoz való viszonyítását jelenti, amely adaptálva a disszertáció témakörére a vállalati erőforrásoknak az eredményekkel való összevetését jelenti, míg az eredményesség témaköre pedig a célokat az elért eredmények összefüggésében vizsgálja.

Az **ötödik** fejezet összefoglalja a disszertáció elméleti modelljét, a proposíciót és a vizsgálni kívánt hipotéziseket, míg a **hatodik** fejezet a kutatási tervet részletezi. A kutatási terven belül ismertetjük a kutatás kvalitatív és kvantitatív fázisát, majd az adatelemzési

tervet. A **hetedik** fejezet tartalmazza a kutatási adatok elemzését az elméleti modellünk alapján különös tekintettel a hipotézisek tesztelését, és az ezekből levont fő következtetéseket a **nyolcadik** fejezetben összegezzük. A **kilencedik** fejezet foglalkozik a disszertációban alkalmazott feltételezésekkel és a kutatás korlátaival, majd a **tizedik** fejezet egy rövid összefoglalást nyújt.

1.4. A disszertáció következtetései

A disszertáció kutatási eredményeinek összefoglalásaként megállapítható, hogy a felállított elméleti modell igazolható volt, azaz a marketingnek (piacorientáció, marketingtevékenység, erőforrás) az önértékelésen alapuló teljesítményre gyakorolt hatása jelentős. A magas teljesítményű vállalatok minden egyes dimenzióban magasabb eredményt értek el, ugyanakkor valószínűsíthető, hogy felülbecsülik a teljesítményüket azokban a dimenziókban, amelyeket kevésbé tudnak kontrollálni. Továbbá, a sikeres vállalatok a hosszú távú célokra koncentrálnak, ugyanakkor csak korlátozott mértékben sikerült bizonyítani, hogy magasabb teljesítményt érnek el, mint a rövidtávra koncentráló vállalatok.

A piacorientációnak és a marketingtevékenységnek a hatékonyságra gyakorolt hatását nem sikerült bizonyítani, ugyanakkor habár a stratégiai célok tekintetében az eredmény szignifikáns volt, a különböző célok követése esetén a különbségek elhanyagolhatóak voltak. Az objektív és a szubjektív pénzügyi adatok összefüggése csak a némely esetben volt igazolható (c. f. Dess és Robinson 1984, Hart és Banbury 1994, Venkatraman és Ramanujam 1986) a stratégiai célok függvényében. Ez azt jelenti, hogy kizárólag akkor volt jelentős mértékű összefüggés az objektív és a szubjektív adatok között, amennyiben a vállalatok stratégiai célja a rövid távú nyereség volt.

Mindazonáltal a teljes modellnek az illeszkedési mutatói és a keresztérvényességi vizsgálatai alapján sikerült a modell „jóságát”, és alkalmazhatóságát bizonyítani.

2. A marketing a vállalati teljesítmény szolgálatában

A fejezet áttekintést ad a marketing fogalmáról, annak fejlődéséről, a marketingben uralkodó szemléletekről és a vállalaton belüli szerepéről. A marketing fogalmának elemzése során kitérünk a funkcionális szemléletre, azaz a vállalatok által gyakorolt marketingtevékenységek relevanciájára, amely szemléletnek a csökkenő dominanciáját váltotta fel a marketing kulturális megközelítése, a piacorientáció. A piacorientáció az egyik olyan kiforrott, elméleti irányzat, amelynek jelentős hatása van a marketing irodalmán belül, és a teljesítménnyel való kapcsolatát számos szerző kutatta.

Az irodalomkutatás során megállapítható, hogy a marketing határszerepet vállal a vállalat és annak környezete között. A marketingtevékenységek, illetve a piacorientált gondolkodás által szerepe megkérdőjelezhetetlen a vállalat életében és a vállalati teljesítménymérés területén. A fejezet tehát a marketinget, mint vállalati funkciót, és mint kultúrát mutatja be, amelyek egymást kiegészítve közvetetten hozzájárulnak a vállalat magasabb teljesítményéhez.

2.1. A marketing fogalma és a funkcionális szemlélet relevanciája

A marketing gondolata és a marketing formális tanulmányozásának kezdete az 1800-as évekre nyúlik vissza, a klasszikus és neoklasszikus közgazdaságtan elmélet alapjaihoz (Vargo és Lusch 2004), azonban a marketing gondolkodás megjelenését a marketing koncepció bevezetése jelentette. Erre az 1950-es években került sor (Drucker 1955, Levitt 1960, McKitterick 1957), amikor a funkcionális megközelítés volt domináns (Borsch 1957, McKitterick 1957), amely sokáig meghatározta a marketing gondolkodásmódot és ezáltal a marketing definícióját is. Az Amerikai Marketing Szövetség (American Marketing Association) a következőképp definiálta a marketing fogalmát: a gondolatok, áruk és szolgáltatások árazási, kommunikációs és disztribúciós tevékenységének tervezési és megvalósítási folyamata, annak érdekében, hogy létrejöjjön a csere és kielégítse a szervezeti célokat (American Marketing Association 1985).

A fenti definíció azt sugallja, hogy a marketing gondolkodás középpontjában a 4P állt, behatárolva a marketing mozgásterét, amely a tervezési és a megvalósítási folyamatokba való becsatlakozásával hozzájárul a szervezeti célok megvalósításához. A marketing-mix elemek kombinálásának tehát az a célja, hogy választ adjon a piaci környezet kihívásaira, ahol elsődleges szerepet kap a vevői igények figyelembe vétele, amelynek eredménye a pénzügyi siker (Webster 1992). Ennek alapján számos szerző tulajdonított kiemelt szerepet a marketingnek, mint vállalati funkciónak, és ezt kívánták bizonyítani a kutatásaik során.

A marketing szerepének hangsúlyozása két módon történt, az első, hogy a marketing funkciót a legfontosabb vállalati funkcióként jelölték meg (Levitt 1960), kiemelve, hogy minden vállalat feladata a vevői igények kielégítése. Másrészt a marketingtevékenységet és folyamatokat megkülönböztették a többi vállalati funkcionális területtől, mint például a termeléstől. Beckman (1961, 1957) oly módon tette ezt, mely szerint a termelés a „funkcionális hasznosságot” (form utility) adja meg, a marketing pedig azt, hogy a vevő a terméket mikor, hol és milyen formában veheti tulajdonba (place, time and possession utility). A marketingnek a termeléshez való viszonyítását azonban több szempontból megkérdőjelezték, egyrészt a marketing környezete sokkal összetettebb, mint a termelésé, másrészt a marketingben kevésbé vannak ismétlődő feladatok, harmadrészt pedig az eredmények (output) inkább kvalitatívak, mint kvantitatívak (Rayburn 1973).

A marketing funkcionális elemzésére számos példát találunk, mind a hazai, mind pedig a nemzetközi kutatásokban, amelyek a marketingtevékenységeknek a relevanciájára koncentrálnak. Ezen tevékenységek közül Vorhies és Yarborough (1998) a piackutatás, a termékfejlesztés, az árazás, az elosztás, a kommunikáció és a marketing menedzsment szerepét hangsúlyozzák, illetve a marketing növekvő szerepét igazolják a pénzügyi teljesítménnyel (Bartók 2001), a versenyképességgel (Chikán 1997) és a marketingtevékenységgel (Berács és Kolos 1993) foglalkozó hazai kutatások (P. Juhász 2001) is. Ezt támasztja alá az a kutatási eredmény, hogy a marketing az értékesítéssel és a műszaki fejlesztéssel együtt a vállalati irányító funkciók között van (Demeter 2002).

Chikán és Czakó (2002b) továbbá kifejti, hogy habár a marketing intenzitása Magyarországon növekedett, ennek szintje még mindig elmarad a nyugat-európai országokétól. Mindazonáltal ez a verseny növekedésével erősödni fog, ugyanis az agresszíven növekedni kívánó vállalatok stratégiai szerepét tulajdonítanak a marketingnek a vállalati szervezetiirányítási struktúrák és a kultúra terén. Ezt támasztja alá Achrol és Kotler (1999), akik a marketing fontosságát hangsúlyozzák az erős versenyfeltételek között működő vállalatok esetében.

Czakó, Lesi és Pecze (2002) 1996 és 1999 között végzett kutatása szerint a magyarországi vállalatok működését befolyásoló tényezők közül elsődleges a fogyasztókkal kialakított jó viszony, növekedett a versenytársak fontossága és csökkent a többi tényező jelentősége. A magyar vállalatok úgy vélik, hogy a rugalmas vevőkiszolgálás, a termékminőség, a fogyasztói kapcsolatok tekintetében jobban teljesítenek, mint a versenytársaik (Czakó, Lesi és Pecze 2002), azonban kevés figyelmet szentelnek a szolgáltatási színvonalnak, a fogyasztói elégedettségmérésnek, és inkább az ár vizsgálata kerül előtérbe (Demeter 2002).

Ezzel összefügg az az eredmény, hogy a vállalatok arra a kérdésre, hogy melyik területen akarnak javítani a működésükön, a költséghatékonyságot helyezték a középpontba, a második helyen említették a termékminőséget (Wimmer 2002b), és ezt követte a jövedelmezőség, a versenyképes árak kialakítása és a vevőigény kielégítésének rugalmassága (Czakó, Lesi és Pecze 2002). Nemzetközi összehasonlításban Berács és Hooley (2002) a marketingtevékenységgel kapcsolatosan megállapítják, hogy az angol vállalatok jobbak a fogyasztóközelség és a márkázás területén, míg a magyar vállalatoknál a termék és az ár jelenik meg elsődleges tényezőként. Ennek oka részben abban keresendő, hogy a magyar vállalatok többsége költségcsökkentés¹ és a hatékonyságnövelés mellett rövid távú stratégiai célokat követ (Berács, Agárdi és Kolos 1997).

¹ Bonoma és Clark (1988) megjegyzik, hogy a vállalati menedzserek valószínűleg nem akarnak élenjárók lenni a költségcsökkentésben, ugyanis akkor még több profitot várnak el tőlük, azaz az eredmények/erőfeszítés arány egyenesen arányos az eredmények/elvárással, azonban ezt empirikusan nem bizonyítják.

A fenti példák alapján úgy tűnik, hogy jelentősen eltérnek az eredmények a marketing területével kapcsolatban. Mindazonáltal megállapítható, hogy a marketing szerepe attitűd szinten jelentős, azaz a vállalatok egyetértenek azzal, hogy a marketinggel és a vevőkkel kapcsolatos tényezők fontosak, ugyanakkor a tevékenység intenzitása jelentősen elmarad a fejlett országok gyakorlatától. Továbbá, habár a vállalaton belül a marketing szerepe növekszik, a vállalatok általában úgy ítélik meg, hogy az általuk végzett marketingtevékenység terén jobbak, mint versenytársaik, azaz túlbecsülik saját teljesítményüket.

Az előbbieket mellett azonban megfigyelhető, hogy számos kritika fogalmazódik meg a marketingnek, mint a vállalati funkciónak a vállalatban betöltött szerepével, létevel és a marketingtevékenységnek a vállalaton belüli elvégzésével kapcsolatban. A kutatások kimutatják, hogy a marketingfunkció napjainkra az egyik legvitatottabb funkcióvá vált, ahol a marketingosztály „csak egy malomkő a vállalatok nyaka körül” (Brady és Davis 1993).valamint a magyarországi kutatások szerint a marketingfunkció helyzete névleges (Berács, Agárdi és Kolos 1997, Berács és Kolos 1993)

A marketingnek a szervezeten belül játszott szerepét tekintve felmerül a kérdés, hogy létezik-e marketingosztály a vállalatban belül. Ezzel kapcsolatban a magyarországi kutatások kimutatják, hogy a marketing osztály helyzete bizonytalan a szervezeti struktúrában, illetve az esetek csekély százalékában jelenik meg különálló funkcióként (Berács, Agárdi és Kolos 1997, Berács és Kolos 1993). Továbbá, számos esetben ez az egyetlen osztály, ahol a marketinggel foglalkoznak, így a többi funkcionális osztály a saját céljait követheti (King 1985), a marketing osztálytól függetlenül. Ambler et al. (2001) – ezzel ellentétesen - kifejtik, hogy a marketingtevékenység végzése nem feltétlenül jelenti a marketingosztály létezését, illetve marketingfeladatokat nemcsak a marketingosztály végez (Sheth és Sisodia 1995).

Ez azt jelenti, hogy a marketingtevékenység végzése nem jelenti determinisztikusan a marketing osztály létezését, ugyanakkor a marketingtevékenység végzése elengedhetetlen, ezért a többi osztály is részt vesz, illetve részt kell vennie a marketingfeladatok ellátásában.

Ezzel kapcsolatosan Hooley Saunders és Piercy (2004) megfogalmazzák azon kételyüket, mely szerint ha a marketing mindenkinek a feladata, akkor senkié sem. Tehát, ha a marketingtevékenység nem vagy nemcsak a marketing feladata, akkor viszont valószínűleg a feladatok koordinációjában és irányításában jelenik meg.

Webster (1997) kifejti, hogy az összes vállalati funkció között a marketing helyzetének a meghatározása a legbonyolultabb a vállalatban belül, ugyanis a marketing egyszerre kultúra, stratégia, és taktika. Ugyanakkor a vállalatok többsége egyértelműen operatív tevékenységként értelmezi a marketing lényegét és nem mint stratégiai tényezőt (Hooley, Saunders és Piercy 2004). Mindazonáltal a marketing stratégiai jelentőségét épp azzal támasztják alá, hogy nemcsak a vállalat és a piac kapcsolatában meghatározó, amely a vevőket a vállalattal való üzletkötés irányába viszi (Levitt 1960), hanem áthatja a vállalati működést is (Kotler 1991).

Ezzel összhangban számos szerző kifejti, hogy a vállalatok szervezeti struktúrájának változása kihat a marketingfeladatokra is, amelynek következtében a marketingfeladatok ellátása „eloszlik” a vállalatban belül és átnyúlik a funkcionális szervezeti határokon (Achrol 1990), ami a funkcionális korlátok leomlásához vezet. Ez alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a marketingnek keresztfunkcionálisnak kell lennie (Donnellom 1993), ahol a marketingnek az egyes vállalati keresztfunkcionális folyamatokban betöltött koordináló és integráló szerepe (Narver és Slater 1990) indokolja a vezető helyét a vállalatban belül.

A marketingtevékenység, illetve a marketing, mint vállalati funkció szerinti szemlélet mellett, a marketingnek egy másik irányzata fejlődött ki: a piacorientáció (Vargo és Lusch 2004). Ez a szemlélet már nem funkcióként, hanem gondolkodásmódként, vállalatirányítási filozófiaként definiálja a marketinget (Baker 2000), amelynek a fejlesztésére és a marketingfunkció leépítésére van szükség egyidejűleg (Greyser 1997). Ez azt vonja maga után, hogy a marketing nem kizárólag egy vállalati funkció feladata, hanem a vevő szempontjai elsődlegesek a vállalat minden területén (Webster 1981). Az operatív tevékenységek áttekintése után a disszertáció következő részében a kulturális szintet is górcső alá vesszük.

2.2. A piacorientáció, mint irányító vállalati kultúra

Az 1980-as évekre a funkcionális szemlélet jelentősen megváltozott, és szerepe a vállalatban belül növekedett², amely során a marketing egy kiszolgáló feladatkörből stratégiai jelentőségűvé lépett elő és ez által egyre inkább áthatja a vállalati döntéshozatalt (A. Bauer, Berács és Kolos 2001, Kotler 1991). A funkcionális szemléletből a marketing egy olyan fogalomként alakult át, hogy miként kell vezetni a vállalatot (Greyser 1997), és gondolata azonossá vált a hatalommal és a piacorientációval (King 1985). A piacorientáció fogalmának alapjai a marketingkoncepció kidolgozásánál születtek meg (Gray, Matear és Matheson 2000), amely egy olyan üzleti menedzsment filozófia, amely a marketing fontosságának megismertetésén alapszik, azáltal, hogy kommunikálja a piac igényeit a többi vállalati funkció felé.

Ennek megfelelően a továbbiakban a marketing definiálására a következő meghatározást alkalmazzuk, mely szerint a marketing – tágabb értelemben – a vállalat egészére kiterjedő, a vevőkkel való azonosulást hangsúlyozó filozófia, szemléletmód, amelynek megvalósítása a vállalati felső vezetés feladata, oly módon, hogy a vállalati résztevékenységek integrációjában a marketingszemponatok domináljanak (A. Bauer és Berács 1998 pp. 13).

A piacorientáció kutatása az elmúlt 45 évre nyúlik vissza, azonban a kutatók az utóbbi tizenöt évben kezdtek intenzíven foglalkozni ezzel a területtel (Gray és Hooley 2002), jelentőségét és a marketing területén való alkalmazását Desphande és Webster (1989) ismerte fel. A piacorientáció fogalmát tekintve öt – különböző szerzőkhöz köthető - elemzési keretet különböztetünk meg (Lafferty és Hult 2001 p. 94), amelyek a következők: a vevői (customer), a döntéshozatali (decision-making), a stratégiai (strategic), a piaci

² A marketing, mint vállalati funkció kialakulása a vállalatok méretének növekedésével van összefüggésben (Appiah-Adu és Singh 1997, C. Webster 1995), ahol számos kutató kimutatta a vállalati méret pozitív hatását a piacorientáltságra is, amelynek hátterében az állhat, hogy a nagyobb vállalatok önálló marketingosztállyal rendelkeznek (Lai et al. 1992). Ezzel szemben a hazai kutatások azt találták, hogy a nagyobb vállalatok kevésbé piac-, hanem inkább értékesítés-, illetve termelésorientáltak (Berács és Kolos 1993). Ezek a nem piacorientált vállalatok az előnyös iparági szerkezetüket (Porter 1980), vagy az örökölt monopolista helyzetüket (Kay 1993) használják ki a magasabb eladási szint, illetve profit elérésére.

információ (market intelligence), és a kulturális alapú magatartási (culturally based behavioural) szemlélet.

A **vevői** szemléletben a vevői igény foglalja el a legfontosabb helyet a vállalat szempontjából, habár figyelemmel kell lenni a vállalat többi érintettjére is (Deshpandé, Farley és Webster 1993). Deshpandé, Farley és Webster tehát a piacorientációt vevőorientációként értelmezik, és ezt a versenytárs-orientáció ellentettjeként kezelik. A **döntéshozatali** perspektíva a fontos információknak a szervezeten belüli áramoltatásáról szól (Shapiro 1988), amely szerint az információknak az összes funkcionális területre át kell terjedniük, és a döntéseket a funkciókon keresztül kell meghozni. Az információknak a szervezeten belüli megfelelő áramoltatása révén az egyes funkciók elkötelezettebbé válnak a döntések megvalósítása iránt.

A piaci információk fontosságát hangsúlyozza a **stratégiai** szemlélet is (Ruekert 1992), amely a piacorientációt annak függvényében ábrázolja, hogy a vállalat mennyire tud a vevőiről információt szerezni, amelynek célja a stratégiai célok elérése és az erőforrások leghatékonyabb allokálása Ruekert (1992 p. 228). Ehhez nagyon hasonló Kohli és Jaworski **piaci információ** szemlélete, mely szerint a piacorientált vállalatok a számukra kritikus fontosságú információkat összegyűjtik és terjesztik a vállalaton belül olyan módon, hogy a funkcionális egységek együtt tudjanak dolgozni, és szinergikus hatást érjenek el (Kohli és Jaworski 1990)³.

Ennek értelmében a piacorientáció a következőképp épül fel: információszerzés a fogyasztókról és versenytársakról (intelligence generation), az információnak a vállalaton belüli formális és informális áramoltatása (dissemination), valamint a válaszképesség (responsiveness) ezekre a megszerezett információkra (Kohli és Jaworski 1990), amely folyamatnak a lényege, hogy a vállalat fejlessze a piacmegértési képességét.

³ Néhány szerző megkülönbözteti a marketing- és a piacorientációt egymástól, ahol az előbbi a funkciót, illetve a marketing gyakorlását jelenti, míg az utóbbi azt a vállalati filozófiát, amely a vevőkkel, a versenytársakkal és a szervezeti kapcsolatokkal foglalkozik (Panayides 2004). Kohli és Jaworski (1990 p. 1) ezzel szemben kifejti, hogy nincs értelme a piacorientáció és a marketingorientáció megkülönböztetésének, amíg ezek a fogalmak nem mentek át a vállalati gyakorlatba. Ehelyett inkább a piacorientációt kellene a többi - nemcsak a marketing - funkcióhoz is hozzárendelni, amely megvilágítaná a piacorientáció lényegét a vállalat számára.

A **kulturális alapú magatartási** szemlélet Narver és Slater nevéhez fűződik, akik a piacorientációt egy olyan kulturális dimenzióként definiálják, amely a munkatársak magatartását meghatározza. A piacorientáció egy olyan vállalati kultúra, amely a leghatékonyabban és eredményesebben hozza létre a szükséges magatartást a magasabb vevői érték, és ezáltal magasabb üzleti teljesítmény érdekében (Narver és Slater 1990, p. 21)⁴. A vállalati kultúra pedig nem más mint „a közös értékek és hitek (beliefs) mintája (pattern), amelyek segítenek az egyéneknek megérteni a szervezet működését és ezáltal normákat szolgáltatnak a vállalatban belüli viselkedéshez (Deshpande és Webster 1989 p. 4.). Narver és Slater (1990) egy, 15 tételből álló, háromdimenziós konstrukciót fejlesztettek ki, azonban a szerzők a három dimenziót egy dimenzióvá aggregálják, ugyanis magas korrelációt feltételeznek az egyes dimenziók között. A skála aggregált értékét a kiinduló 15 tétel értékének számtani átlaga adja.

A kutatásokban a két leginkább alkalmazott skála a Narver és Slater (1990) féle MKTOR, valamint a Kohli, Jaworski és Kumar (1993) féle MARKOR skála (Gray és Hooley 2002). A két skála összehasonlítása során bizonyítható volt, hogy a MKTOR skála sokkal közvetlenebb kapcsolatban van az üzleti teljesítménnyel és magasabb a megbízhatósága, mint a MARKOR skálának (Oczkowski és Farrel 1998), amely tény tovább erősíti az MKTOR skála alkalmazásának relevanciáját. A piacorientációnak nincs egyértelmű megfogalmazása (Clark 1999), azonban az egyes szemléletek mindenképp megegyeznek abban (Han, Kim és Srivastava 1998), hogy a vállalatok a piaci információkat szisztematikusan gyűjtik, rendszerezik, és ennek megfelelően cselekszenek a funkciók integrációja segítségével az erőforrások legoptimálisabb felhasználása végett. Mindemelllett az utóbbi Narver és Slater-féle definíció együttesen hangsúlyozza a marketing szerepének, illetve a teljesítménynek és az erőforrásoknak a fontosságát, ezért a továbbiakban részletesebben bemutatjuk ezt a szemléletet.

⁴ „The organizational culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviours for the creation of superior value for buyers and, thus, continues superior performance for the business”

Narver és Slater három tényezőt különböztet meg: **vevő- versenytárs-orientáció, és funkciók közötti koordináció**. A piacorientáció definiálásának kiindulópontja a vevői igények megismerése és kielégítése, amely folyamán a vállalatnak meg kell ismernie, hogy miként teremt értéket a fogyasztónak. Ez szoros kapcsolatban van a második tényezővel, a versenytárs-orientációval, mely szerint a versenytársakkal kapcsolatban a belső (vállalati), azaz saját erősségek és gyengeségek, illetve a külső (környezeti), lehetőségek és veszélyek elemzése elengedhetetlen, ugyanis ezáltal lehet a vállalat kínálatát megkülönböztetni a versenytársakétól. Arra a következtetésre juthatunk, hogy egyrészt ismerni kell, miként lehet többletértéket nyújtani a vevőknek, illetve a versenytársakétól eltérőt kínálni, és ehhez a vevői és a versenytársi szempontok kiegyensúlyozottsága (Day és Nedungadi 1994) és megvalósítása rendkívül fontos, amelyhez a funkciók közötti koordináció, azaz a koordinált erőforrás-felhasználás segít.

Narver és Slater (1990) a piacorientációt, mint kultúrát definiálták, azonban kidolgozása során magatartásként operacionalizálták (Gray és Hooley 2002), mindazonáltal Jaworski és Kohli (1993) szerint a Narver és Slater-féle skála nem tükrözi a marketingtevékenységgel kapcsolatos aspektust. A két skála tehát más-más aspektust képvisel, a Narver és Slater-féle skála (Narver és Slater 1990) a kulturális irányzatot, míg a Kohli és Jaworski féle skála (Kohli és Jaworski 1990), a magatartási irányzatot (Cervera, Molla és Sanchez 2001). Mindemellett a két szerzőpáros megegyezik abban, hogy a felsővezetésnek a marketingtevékenység felé való elkötelezettsége mutatja meg, hogy mennyire piacorientált a vállalat (Kohli és Jaworski 1990, Narver és Slater 1990), amelynek meg kell jelennie a vállalat által elért eredményekben is.

A piacorientáció az egyik legnagyobb kutatási irányzat az elmúlt évtizedben a teljesítménnyel való kapcsolatát számos kutató vizsgálta (lásd 2.1. táblázat). A piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát 1986-1998 között 71, 1999-től napjainkig pedig 57 cikk vizsgálta (Deshpande és Farley 2004), tehát az utóbbi 5 évben pedig jelentősen megnövekedett a publikációk száma ebben e témakörben. Számos szerző kimutatta a kutatások során, hogy a vevői igények figyelembe vétele pozitív hatással van az üzleti

teljesítményre (Hooley 2000, Hooley és Berács 1997, Hooley, Berács és Kolos 1993, Hooley et al. 1999a, Hooley et al. 2000).

2.1. táblázat A piacorientációval kapcsolatos kutatások az 1990-es évektől napjainkig időrendben

| Szerző | Iparág | Alkalmazott piacorientációs skála (Cronbach alfa) | Egyéb (moderáló) hatások | Teljesítménymérő mutatószám (skála típusa) | A piacorientáció hatása a teljesítményre |
|-------------------------------------|--------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| (Narver és Slater 1990) | V | MKTOR (0.88) | A vállalatok típusa | Profit (szubjektív) | Közvetlen, pozitív |
| (Jaworski és Kohli 1993) | V | MARKOR egy formája (0.78) | - | Profit (szubjektív) | Nem szignifikáns |
| (Slater és Narver 1994b) | GY | MKTOR (0.80) | környezet | Profit (szubjektív) | Közvetlen, pozitív |
| (Pelham és Wilson 1996) | V | Vegyes (MKTOR, MARKOR)(0.92) | - | Profit és non-profit (szubjektív) | Közvetlen, pozitív |
| (Pitt, Caruana és Berthon 1996) | V | MARKOR (0.88) | - | Profit (szubjektív) | Közvetlen, pozitív |
| (Selnes, Jaworski és Kohli 1996) | GY | MARKOR (0.89) | - | Profit (szubjektív és objektív) | Közvetlen, pozitív a szubjektívek, és nincs hatás az objektívek esetén |
| (Pelham 1997) | GY | MKTOR (0.88) | Erőforrás-felhasználás | Profit és non-profit (szubjektív) | Nem szignifikáns |
| (Bhuian 1998) | GY | MKTOR (0.87) | Verseny-intenzitás | Profit (szubjektív) | Nem szignifikáns |
| (Deshpande és Farley 1998) | V | Vegyes (MARKOR és MKTOR) (0.71) | - | Profit (szubjektív) | Közvetlen, pozitív |
| (Gray et al. 1998) | V | Vegyes (0.69) | - | Profit (szubjektív, objektív) | Közvetlen pozitív |
| (Han, Kim és Srivastava 1998) | SZ | MKTOR (0.80) | Innováció | Profit (szubjektív, objektív) | Közvetlen pozitív |
| (Oczkowski és Farrel 1998) | GY | Mindkét skála (MARKOR és MKTOR) (0.89) | - | Profit (szubjektív) | Közvetlen pozitív |
| (Baker és Sinkula 1999) | V | MARKOR (0.89) | Termék-fejlesztés | Profit és non-profit (szubjektív) | Nem szignifikáns |
| (Caruana, Pitt és Berthon 1999) | SZ | MARKOR (0.78) | - | Profit (szubjektív) | Nem szignifikáns |
| (Dawes 2000) | V | MARKOR (0.86) | Verseny-orientáció | Profit (szubjektív, objektív) | Közvetlen pozitív |
| (Gray, Matear és Matheson 2000) | SZ | MARKOR | - | Profit (szubjektív) | Közvetlen pozitív |
| (Hooley et al. 2000) | V | MKTOR (0.96) | - | Profit és non-profit (szubjektív) | Közvetlen pozitív |
| (Matsuno és Mentzer 2000) | GY | MARKOR (0.84) | Stratégia-típusok | Profit (objektív) | Nem szignifikáns |
| (Slater és Narver 2000) | V | MKTOR (0.77) | - | Profit (szubjektív) | Közvetlen pozitív |
| (Harris és Ogbonna 2001) | V | MKTOR (0.92) | - | Profit (szubjektív, objektív) | Közvetlen pozitív |
| (Langerak 2001) | GY | MARKOR (0.90) | - | Profit (szubjektív) | Közvetlen pozitív |
| (Subramanian és Gopalakrishna 2001) | V | MKTOR (0.95) | Versenyintenzitás, piaci turbulencia, szállítói erőfölény | Profit és non-profit (szubjektív) | Közvetlen pozitív |
| (Matear et al. 2002) | | MKTOR kiegészítéssel | Innováció | | Közvetlen pozitív |

Forrás: Deshpande és Farley (2004) alapján; Jelölések: GY= Gyártó vállalat, SZ= Szolgáltató vállalat, V= Vegyes

A 2.1. táblázat alapján megállapítható, hogy a kutatások többsége pozitív kapcsolatot tárt fel a piacorientáció és a teljesítmény között (Deng és Dart 1994, Deshpande és Farley 1998,

Narver és Slater 1990), azonban vannak nem szignifikáns (Deshpande és Farley 2004) vagy negatív, illetve nem egyértelmű eredmények is (Han, Kim és Srivastava 1998, Jaworski és Kohli 1993), azonban valószínű, hogy ez a kapcsolat nem determinisztikus (Hooley 2000 pp. 74).

Az eredmények eltéréseinek fő oka abban rejlik, hogy a különböző kutatások eltérő kontextusokban vizsgálták a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát, mindemellett a kapcsolat számos kontextusban megállja a helyét (Hooley et al. 1999a, Hooley et al. 2000, Jaworski és Kohli 1993, Narver és Slater 1990, Slater és Narver 1994b), amelyekre a továbbiakban röviden kitérünk.

A különböző kontextus *egyrészt* azt jelenti, hogy a kutatások különböző iparágakban működő, gyártó, szolgáltató, vagy mindkét típusú vállalatra kiterjedtek, amely során nem sikerült egyértelműen kimutatni, hogy mely vállalatok esetében van kapcsolat. A különböző iparágakban kapott eltérő eredményeket az is alátámaszthatja, hogy nagyon sok esetben a vállalati kutatások során alkalmazott adatbázisokban nem derül ki egyértelműen, hogy a vállalat gyártó, vagy szolgáltató jellegű tevékenységet végez. Emellett megemlíthető az országok hatása is, ugyanis a korai kutatások többsége főleg az USA-ra és UK-ra koncentráltak (Cano, Carrillat és Jaramillo 2004), és több országra kiterjedő kutatásokat csak ritkán végeztek (Hooley et al. 2000).

A hazai kutatások találtak szignifikáns összefüggést, mely szerint a magyar vállalatok üzleti gondolkodását áthatja a vevőorientáció (A. Bauer et al. 1997, Berács, Agárdi és Kolos 1997, Chikán 1997, Chikán és Czakó 2002b). Ennek egyik jele, hogy a szállító oldali függést a vevő oldali függés váltja fel, amelynek szintje azonban a nemzetközi standardokat nem éri el (Chikán és Czakó 2002b). Ennek alapján mindenképp relevánsak és időszerűek lehetnek azok a kutatások, amelyek a fejlődő országokban, illetve más kultúrákban is megpróbálják igazolni – különböző kontextusokban - a fejlett országokban kimutatott eredményeket.

Másrészt a piacorientáció-teljesítmény kapcsolatot a kutatások közvetlen, vagy közvetett - moderált, vagy mediált - módon (Narver és Slater 1990) vizsgálták, ahol a kutatások jelentős része bizonyítani tudta, hogy a piacorientációnak pozitív hatása van a teljesítményre. Mindazonáltal úgy véljük, hogy habár számos szerző kimutatta a piacorientációnak a teljesítményre vonatkozó közvetett hatását, azt feltételezzük, hogy a magasabb teljesítmény nem lehet közvetlen következménye a piacorientációnak (Narver és Slater 1990).

A kutatások számos környezeti tényező hatását próbálták egyidejűleg vizsgálni, amely alapján számos esetben arra a megállapításra jutottak, hogy a környezet nem moderálja a piacorientáció-teljesítmény kapcsolatot, illetve a piacorientáció mértéke nem a környezettől függ. Továbbá a külső környezeti hatásoknak modellbe való integrálását segíti elő a piacorientáció elméletének alkalmazása (Kohli, Jaworski és Kumar 1993, Narver és Slater 1990). Ezt két oldalról támasztják alá, egyfelől a vállalati piacorientáció mértékének az állandóan változó környezethez való hozzáigazítása igen komplex, időigényes és költséges feladat (Slater és Narver 1994a), amelyben a piacorientált kultúra egyik aspektusa az időhorizont kialakítása (Doyle és Hooley 1992). Másfelől pedig hosszú távon minden piac alacsony növekedési feltételeket, és változó fogyasztói szokásokat mutat, amely alapján mindenképp szükség van egy magas szintű piacorientációra (Kohli és Jaworski 1990).

Harmadrészt a teljesítmény mérése különböző típusú mutatószámokkal (pénzügyi, nem pénzügyi), illetve objektív, szubjektív vagy kombinált módon történt. A piacorientációnak mind a pénzügyi, mind pedig a nem-pénzügyi teljesítményhez való hozzájárulását sikerült bizonyítani (Slater és Narver 1994b). Jaworski és Kohli (Jaworski és Kohli 1993) szubjektív, önértékelésen alapuló teljesítménymutatók esetében igen, de objektív mutatószámok alkalmazása esetén nem (Jaworski és Kohli 1993, Noble, Sinha és Kumar 2002) vagy nem közvetlen kapcsolatot találtak a piacorientáció és a teljesítmény között (Han, Kim és Srivastava 1998). A kapcsolat hiánya arra vezethető vissza, hogy a vállalatok túlbecsülik saját teljesítményüket, szubjektív mutatók alkalmazása esetén, illetve a piacorientáció konstrukció mérése problematikus (Caruana, Ramaseshan és Ewing 1998).

Végül megállapíthatjuk, a vállalatok annak ellenére, hogy saját magukat piacorientáltak állítják be, ennek megvalósítása nem jellemző, illetve sok esetben ez szervezeti, pénzügyi és tudásbeli akadályokba ütközik (Berács, Agárdi és Kolos 1997, Berács és Kolos 1993). Ugyanerre a megállapításra jut Hunt és Morgan, mely szerint kevés a piacorientált cég, ugyanis ehhez erőforrások és hosszú távú befektetés szükséges (Hunt és Morgan 1995), valamint kizárólag az élenjáró vállalatok gondolkodnak piacorientáltan (Wimmer 2002b). Ugyanezt támasztják alá más szerzők is, akik szerint számos olyan cég van, akik nem piacorientáltak, azonban az előnyös piaci struktúrának (Porter, 1980), vagy az örökölt monopolisztikus helyzetnek (Kay, 1993) köszönhetően, magasabb teljesítményt érhetnek el.

A piacorientáció jelenléte azonban önmagában nem jelenti a kifinomult marketingtevékenységek jelenlétét (Hooley Saunders és Piercy 2004), amely kapcsolat hasonlatos a marketingtevékenységek és a marketingosztály létezésének összefüggésére. Ezzel összefüggésben Brown (1995) kifejti, hogy vannak marketingosztállyal, és marketinglélekkel (marketing soul) rendelkező vállalatok, ahol az utóbbiak a legjobb teljesítményt nyújtják, míg az előbbiek egyre gyorsabban eltűnnek a piacról.

A piacorientáció tehát a vállalati kultúra egy aspektusa (Appiah-Adu és Singh 1999), amely mellett a marketingtevékenységek vizsgálata elengedhetetlen, ez tehát az attitűdök és a tevékenységek szintézisét jelenti (Avlonitis és Gounaris 1999). Ezt támasztotta alá a Marketing Tudományos Intézetnek (Marketing Science Institute) az a törekvése az 1990-es években, mely szerint megpróbálta meghatározni azokat a tényezőket, amelyek a marketingfilozófiát tevékenységgé alakítják. A vállalat marketingtevékenysége tehát pozitívan befolyásolja a vállalat piacorientált gondolkodását (Berács et al. 2002), amelynek pozitív hatása van a marketingteljesítményre (Hooley et al. 2003, Narver és Slater 1990). Ennek következményeként a marketingtevékenységek hatását is figyelembe kell vennünk a teljesítmény vizsgálatánál, nem csak a piacorientációt, ugyanis ezek nem választhatók el egymástól (Gray et al. 1998, Matear et al. 2002).

A fentiekben leírt marketingirányzatok és - a teljesítményhez való kapcsolódás tükrében - a marketing szempontból végzett teljesítménymérés mindenképp egy izgalmas és releváns kérdés, amelynek kapcsolódási pontjait mutatjuk be röviden a következőkben.

2.3. A marketing a vállalati teljesítmény szolgálatában

Az üzleti tudományok terén számos példát láthatunk arra, hogy az egyes üzleti funkciók kompetenciája hogyan befolyásolja az üzleti teljesítményt (Drucker 1974), ahol a marketingnek a teljesítménnyel való kapcsolata ingatag lábakon áll. Ennek háttérében az állhat, hogy a marketing nem képes kifejezni hasznosságát, egyrészt a **vállalaton belüli**, másrészt a **vállalaton kívüli** érintettek (stakeholder) felé (Doyle 2000).

A marketingnek a vállalaton belül a funkcionális osztályokkal való kapcsolatát tekintve egyértelműen megállapítható, és elsődleges problémának tekinthető, hogy nem fejlődtek ki azok az elméleti kapcsolódási pontok, amelyek megteremtették volna a kapcsolatot elsődlegesen a pénzügyi menedzsmenttel és a felsővezetéssel (Srivastava, Shervani és Fahey 1998). Ennek oka abban a korábban már megemlítésre került megjegyzésben keresendő, hogy a marketingtevékenységek által létrehozott javak különböznek a többi osztályétól, immateriális jellegűek, nem szerepelnek a pénzügyi, számviteli kimutatásokban, ugyanis mérésük bonyolult. A mérési komplexitás következménye, hogy a marketingtevékenységek valószínűleg alulfinanszírozottá válnak (Aaker és Jacobson 1994 in Srivastava, Shervani és Fahey 1998) ugyanis a marketingtevékenységekre szánt összegeket a vállalatok nem befektetésként, hanem költségként kezelik⁵ (Morgan, Clark és Gooner 2002).

Amennyiben tehát a marketingnek a pénzügyi menedzsmenttel való kapcsolata feltáratlan marad, akkor ez csökkenti a marketing filozófiának a vállalati stratégiában betöltött szerepét (Srivastava, Shervani és Fahey 1998). Ez természetesen a vállalati kommunikáció révén hatással van a vállalaton kívüli érintettek által érzékelt hasznosságra is. A **vállalat**

⁵ A vállalat összes költségéhez viszonyítva a termelés és a menedzsment költségeinek aránya 30 és 20 százalék, míg a marketing esetében ez az arány 50 százalékos (Sheth és Sisodia 1995).

külső és belső érintettjei közötti kapcsolatot a piacorientáció teremti meg, habár a piacorientáció a legmagasabb prioritást a vevőknek szánja, ugyanakkor figyelembe veszi más érintettek érdekeit is (Slater és Narver 1995).

A marketingnek – ennek eredményeként - egy elég jelentős paradigmaváltáson kell keresztülmennie, amely egy átfogó elmélet létrehozását sürgeti. Ennek kommunikálnia kell az általa gyakorolt tevékenységek eredményét, és ennek hatását a vállalati értékteremtésben (Srivastava, Shervani és Fahey 1998), amely akkor lehetséges, ha az alapvető üzleti folyamatokat (core business process) áthatja a marketing szemlélet és a marketing adatok (Srivastava, Shervani és Fahey 1999). Ez az eddigiek alapján azt jelenti, hogy a marketing által létrehozott stratégiai tényezőket egyrészt el kell ismertetni a vállalat többi érintettjeivel, valamint ezeket összefüggésbe kell hozni egyéb elméleti koncepciókkal, amelyek meghatározzák a vállalat működését. Ezt alapul véve Clark (1999) kifejti, hogy a marketingtevékenység, a piacorientáció, és a marketing-erőforrások azok a tényezők, amelyek a marketing szemléletet és annak megvalósulását tükrözik, valamint a marketingteljesítmény szempontjából kiemelkedő szerepet játszanak.

Tehát az egyik fontos kapcsolódási pont az erőforrás-elmélet, ahol a piacorientáció explicite és impliciten is összefügg az erőforrás-elmélettel (Day és Wensley 1988, Fahy et al. 2000, Gray és Hooley 2002, Narver és Slater 1990), sőt számos kutatásban a piacorientáció, mint vállalati erőforrás szerepelt (Hunt és Morgan 1995). A másik, a vállalati kultúra, amelynek az üzleti teljesítményre – eredményességre és hatékonyságra - való hatását számos szerző vizsgálta (Doyle 1985), és megállapították, hogy erős pozitív korreláció van az erős vállalati kultúra és a hosszú távú gazdasági siker között (Kotter és Heskett 1992). A teljesítményhez való kapcsolatát tekintve a piacorientáció hatással van az alkalmazott teljesítmény mutatószámokra (Dunn, Norburn és Birley 1994, Jaworski 1988), ezen belül is a nem-pénzügyi mutatószámok alkalmazásának mértékére (Ambler et al. 2001).

A fentiek tükrében tekintsük át a fejezetben tárgyaltakat. *Egyrészt* kihangsúlyoztuk, hogy a marketing szerepe a vállalatban belül megkérdőjelezhetetlen és ennek a ténynek a hatásait a marketingtevékenységeken és a piacorientáción keresztül kívánjuk mérni. *Másrészt*, épp a

marketinggel, mint funkcióval és szemlélettel kapcsolatosan felmerült problémák azok, amelyek növelik a téma és a kutatás relevanciáját, és emiatt olyan témakörökre koncentrálunk, amelyek megteremtik a marketingnek a más elméleti koncepciókkal való kapcsolatát.

A kutatás tehát azokhoz a tényezőkhez kapcsolódik, amelyek befolyásolhatják a marketingnek a vállalaton belüli megítélését és kapcsolatát mind a vállalaton belüli, mind pedig a vállalaton kívüli érintettekkel. A disszertáció végcélja pedig, hogy ezeknek a marketinghez kapcsolódó tényezőknek a tükrében egy marketing szempontú teljesítményértékelést végezzen. Ez magába foglalja az ebben a fejezetben bemutatott piacorientáció–teljesítmény kapcsolatot, amely az eredményesség, a hatékonyság, az érintettek, a célok és erőforrások bonyolult összefüggésére koncentrál, másrészt pedig megteremti és világossá teszi a marketingnek a többi funkcióval való kapcsolatát. A továbbiakban elsőként tekintsük át az erőforrások témakörét.

3. Az erőforrás, mint a vállalat hajtóereje

A fejezet az erőforrások irodalmába ad betekintést, részletezve az erőforrás-elmélet lényegét, létrejöttének körülményeit, illetve megvilágítja a versengő elméletek körét. A disszertáció a vállalati erőforrások körét szélesen értelmezi, ideértve minden olyan eszközt és képességet, tárgyi és immateriális javakat, azaz azokat a belső erősségeit a vállalatnak, amelyeket felhalmozott az eddigi működése során, és amelyekre építeni tud hosszú távon. Az erőforrások vizsgálata során kitérünk az erőforrások definiálására, az erőforrások azonosítására szolgáló kritériumokra, illetve ezek kategorizálására, valamint a marketing erőforrások szerepére.

Az előző fejezetben tárgyalt piacorientációhoz képest az erőforrások tárgyalása azért fontos, ugyanis – a disszertáció által képviselt szemlélet szerint - ezek ellentétes, belső és külső, ugyanakkor komplementer szemléletet tükröznek, amely kettősségnek a figyelembe vétele úgy véljük, hogy elengedhetetlen a versenyelőny és a vállalati eredmény elérése szempontjából. A disszertáció azt a szemléletet képviseli, hogy a vállalatok eltérő fejlődési útvonalat járnak be, s ennek következtében eltérő erőforrásokkal rendelkeznek, illetve különböző erőforrások lehetnek értékesek a vállalat hatékonysága és eredményessége szempontjából. A fejezet az erőforrások szerepét és jelentőségét mutatja be, illetve kapcsolatát a piacorientációval és a teljesítményértékeléssel.

3.1. Az erőforrás-alapú elmélet kialakulása és az erőforrások kritériumai

Amíg a marketing területén a piacorientáció elméletének és gyakorlati alkalmazásának fejlesztésére szenteltek jelentős időt és erőforrásokat a kutatók, addig a stratégiai menedzsment területén is óriási forradalom ment végbe, amely során létrejött az erőforrás-alapú elmélet. Az erőforrás témakörének kialakulása a közgazdaságtanban (Penrose 1959) és a vezetéselméletben (Wernerfelt 1984, Barney 1991) gyökerezik, azonban a téma előfutára Penrose (1959) volt, aki kutatásával a vállalatok heterogenitását próbálta kimutatni az általuk használt erőforrások, eszközök (asset) és képességek (capability) alapján. A tranzakciós elmélet is foglalkozott hasonló kérdésekkel, amelyek a vállalat

specifikus erőforrások szerepét hangsúlyozták (Coase 1937), azaz a vállalaton belüli tényezőkre vezették vissza a vállalatok eltérő eredményeit. Porter (1985), ettől eltérően azt vallja, hogy az eredmény eltéréseinek fő mozgatórugói nem a vállalaton belül, hanem a vállalaton kívül az iparági jellemzőkben keresendők.

Az erőforrás-alapú szemlélet és a Porteri (1980) nézet között egy elég éles határ húzódik meg, ugyanis az erőforrás-alapú elmélet a belső, szervezeti tényezőket hangsúlyozza (Hansen és Wernerfelt 1989) a versenyelőny létrehozásában. Az utóbbi, a Porteri (Porter 1980) elmélet a külső, ágazatok közötti különbségeket hangsúlyozza, amely szemlélet makroökonómiai szinten is teret nyert, az ún. gyémánt modellben⁶. Ez utóbbi szemlélet az IO (Industrial Organization Economics) elmélet (Mason 1939, Bain 1956) alapja is, mely szerint az iparág határozza meg a stratégiában, és az eredményben bekövetkezett változásokat. A két szemlélet, azaz az IO és az erőforrás-elmélet integrálása a vállalat hosszú távú teljesítményének magyarázata céljából számos kutatás középpontjában áll (Barney 1991, Hooley et al. 1998, Mahoney és Pandian 1992).

A disszertáció szintén alkalmazni kívánja a két szemléletmódot, azonban számos szerző úgy véli, hogy a vállalati teljesítmény magyarázatában az iparágnek – azaz az IO elméletnek - alacsony magyarázóereje van (Hansen és Wernerfelt 1989, Rumelt és Wensley 1981), ugyanis Cool és Schendel (1987) azt találták, hogy ugyanabban az iparágban, illetve stratégiai csoportban működő vállalatok különböző eredményeket értek el. Ennek következtében a külső, környezeti hatásoknak a modellbe való integrálását az előző fejezetben bemutatott piacorientáció által érjük el (Narver és Slater 1990), ugyanakkor feltételezzük, hogy a vállalat belső környezetét tekintve pedig a vállalati erőforrások magyarázó ereje a meghatározó a teljesítmény alakulásában.

A két szemlélet integrálásával számos szerző foglalkozik a marketing területén (Day, 1994, Slater és Narver 1995, Hunt és Morgan 1995, Lado et al 1998). Ezzel szoros kapcsolatban áll Grant (1991) kutatása, aki a vállalat határainak (firm's boundary) elemzése során

⁶ Porter az úgynevezett gyémánt modelljében a termelési tényezők (factors of production) - munkaerő, föld, tőke, természeti erőforrások, és infrastruktúra - mellett megjelenik a vállalati stratégia, a struktúra és a versenyhelyzet, mint a verseny eszközei.

foglalkozik az erőforrások és képességek (skill) szerepével, azaz az erősségek és gyengeségek, mint a belső környezet, valamint a lehetőségek és kockázatok, mint a külső környezet közötti összefüggéseket próbálja feltérképezni.

A két elmélet kapcsolatát tekintve Hooley Saunders és Piercy (2004) megjegyzik, hogy ezek ellentétes pólust képviselnek egymáshoz képest, ugyanis az egyik (piacorientáció), kifelé (outward-looking), míg a másik (erőforrások) befelé irányul (inward-looking). A két szemlélet közötti ellentétet Grant (1995 in Hooley Saunders és Piercy 2004) úgy fogalmazza meg, mint hangsúlyeltolódást, mely szerint minél nagyobb a vállalat környezetében a változás, annál inkább a belső erőforrásokon és képességeken kell alapulnia a hosszú távú stratégiának, nem pedig a külső piaci fókuszon. Ez azt mutatja, hogy a vállalat sikere valahol a két elméleti irányzat, mint végpontok között mozoghat, ahol az egyik, vagy a másik dominanciája elképzelhető, ugyanakkor mindkettőnek jelen kell lennie a vállalat életében⁷, azaz a két elmélet egymás komplementerei lehetnek.

Ezt a nézetet az egyes elméletekkel szemben fennálló kritika is alátámasztja, ugyanis az erőforrás-alapú elmélet túlságosan a versenyelőnyre és annak forrására koncentrál az izolációs-mechanizmusok segítségével (Matear és Gray 2002), figyelmen kívül hagyva a piaci környezet változásait, míg a piacorientáció csak a piaci lehetőségekre való gyors reakálás kulturális előfeltételeit foglalja magában, elhanyagolva a hatékonyság kérdését. Ennek megfelelően a továbbiakban a vállalat belső adottságaival és képességeivel, azaz az erőforrásokkal és az erőforrás-alapú elmélettel foglalkozunk.

Az erőforrások témaköre az 1930-as években merült fel először, és Edith Penrose nevéhez fűződik, aki a „A vállalat növekedésének elmélete” (Theory of the growth of the firm) című könyvében a vállalat adottságainak az eredményre gyakorolt hatását elemzi, és megfogalmazza, hogy az adottságokban és képességekben látja a vállalati növekedés kulcsát (Penrose 1959). Az erőforrások kiemelt szerepe megjelenik a stratégiai menedzsment szakirodalmában is (Dierickx és Cool 1989, Wernerfelt 1984), ahol a

⁷ Mindazonáltal valószínűleg az egyik, vagy a másik oldalon megfigyelhető dominancia következtetni enged bennünket a vállalatot körülvevő piaci sajátosságokra.

vállalati erőforrás-alapú szemlélet Wernerfelt (1984) nevéhez fűződik, mindemellett számos szerző hozzájárult az elmélet fejlődéséhez (Barney 1991, Coyne, 1986, Ghemawat, 1986, Grant 1991, Hamel és Prahalad 1994, Hansen és Wernerfelt 1989, Kapás 1999, Mahoney, Pandian 1992, Stalk, Evans, Shulman, 1992).

Az erőforrások definíciójával és típusaival számos kutató foglalkozott (Wernerfelt, 1984; Porter, 1998; Hamel-Prahalad, 1994; Kapás, 1999), azonban több évtizedes múlt alapján sem tekinthető kiforrottnak. Penrose a vállalatot termelő erőforrások gyűjteményének tekinti (Penrose 1959 p. 24), amelyet szembeállít a neoklasszikus közgazdasági felfogással, amely a vállalatot keresletből és kínálatból levezetett termelési függvénynek tekinti. Ez utóbbi szemlélet szerint erőforrások alatt a földet, a munkát és a tőkét értették, azaz nagyon behatárolt volt az erőforrások értelmezése, amellyel szemben az általános menedzsment, a marketing és a pénzügy területén sokkal tágabb definíciókat alkalmaznak (Mahoney és Pandian 1992).

Az erőforrások lehetnek fizikai, szervezeti és emberi tényezők, eszközök, képességek, szervezeti folyamatok, a vállalati sajátosságok, információ, tudás, stb. (Barney 1991 p. 101), a vállalat erősségei, gyengeségei (Wernerfelt 1984), a szervezet által birtokolt és kontrollált tényezők (Amit és Shoemaker 1993), valamint eszközök és képességek összessége (Day 1994). A disszertáció során a Day (1994) féle értelmezésből indulunk ki, és az erőforrások típusainál visszatérünk bővebben az erőforrások, azaz az eszközök és a képességek tartalmára.

Bár nincs konszenzus az erőforrások definícióját, illetve kategorizálását illetően (Mahoney és Pandian 1992), a szerzők számos **kritériumot** alkalmaznak az erőforrások azonosítására (Barney 1991 p. 106), amelyek elemzését a következőkben tekintjük át.

(1) Az erőforrások egyik legfontosabb kritériuma, hogy *értéket közvetít a vevők felé* (Barney 1991, Coyne 1986). Értéket képvisel egy erőforrás akkor, ha hozzájárul a vállalati célok eléréséhez, vagy az eredményesség, illetve a hatékonyság növeléséhez. Számos szerző kihangsúlyozza, hogy nem, illetve nemcsak az erőforrások birtoklása a fontos,

hanem az erőforrások használata (Penrose 1959 p. 25), ugyanis a használatuk az, amely igazán értékessé teszi az erőforrásokat, azaz a használat nem csökkenti, hanem növeli az értéküket (Hamel és Prahalad 1994). Az erőforrást Collis Montgomery (1995) szerint a következők teszik értékessé: az erőforrások megfelelő állománya (appropriate stocks of resources), kereslet (demand), és a szűkösség (scarcity).

(2) Ez azt jelenti, hogy az erőforrások értékesnek számítanak, ha a kínálat és kereslet alapján *szűkösek*, azaz ritkán fordulnak elő (Srivastava, Shervani és Fahey 1998, Collis és Montgomery 1995). Ez a probléma már a közgazdaságtan területén megjelent, ahol a rendelkezésre álló erőforrások szűkösségét, valamint ezek allokálását Kornai elemezte (Kornai, 1980). Ennek értelmében az erőforrások nem értékesek, ha minden vállalat rendelkezik velük. A klasszikus közgazdaságtanban a *készletek*⁸ illetve az erőforrástartalékok (Chikán 1988a, Greenley és Oktemgil 1998) játszották a fő szerepet, és fejezték ki a kereslet és a kínálat súrlódását (Kornai 1980). A szervezetelmélet területén az erőforrásokkal foglalkozó kutatók kimutatták, hogy az erőforrástöbblet (slack), (Bourgeois 1981 pp. 30) a magasabb teljesítmény miatt alakul ki (Cyert és March 1963, Fredrickson 1985), amely kapcsolatban feltételezzük a kölcsönösséget, azaz az erőforrástöbblet magasabb teljesítményhez vezet.

(3) Az értékes és szűkös jellemzők hozzájárulnak ahhoz, hogy *meggátolják az erőforrás másolhatóságát*⁹ (Bharadway, Varadarajan és Fahy 1993, Dierickx és Cool 1989, Srivastava, Shervani és Fahey 1998), amely három tényezőn alapulhat¹⁰. Az erőforrások másolhatósága egyrészt alapulhat történelmi függőségen (history dependency), amely azt jelenti, hogy a vállalat egy egyéni fejlődési utat járt be, és a különböző vállalati utak különböző erőforrások kialakulásához vezetnek. Az ennek folyamán létrejött értékes erőforrás-kombinációkat vagy már nem lehet előállítani, vagy csak nagyon előnytelen feltételek mellett (Dierickx és Cool 1989). Másrészt az erőforrások, illetve az erőforrás és a

⁸ A makrogazdaságban a készletek ellensúlyozzák a kereslet és kínálat súrlódásait, a vállalatok számára pedig a készletek jelentették a hiányhoz való alkalmazkodás tartalékát (slack) (Chikán 1988a). Az erőforrások megfelelő állománya értékessé teszi az erőforrásokat (Chikán 1988b, Greenley és Oktemgil 1998)

⁹ Grantnél (1991) ez a tartósság kritériumaként jelenik meg

¹⁰ Reed és DeFillippi (1990) az ok-okozatiságot, a múlt függőséget, és az immateriális javak fontosságát izolációs mechanizmusnak nevezik.

versenyelőny közötti kapcsolat nehezen átlátható, nehezen érthető (causal ambiguity), illetve igen bonyolult (Lippman és Rumelt 1982 in Hooley Saunders és Piercy 2004). Ennek oka abban keresendő, hogy az erőforrások hallgatóságosak (tacitness), azaz gyakorlás révén jönnek létre, bonyolultak, azaz több területhez köthetők (Grant 1991) és specifikusak, azaz bizonyos erőforrások bizonyos tevékenységekhez járulnak hozzá (Reed és DeFillippi 1990).

Mindamellett a vállalati siker megértése során elengedhetetlen, hogy a vállalat viszont átlássa, hogy melyek a számára legfontosabb erőforrások, és ezek az erőforrások miként függnek össze egymással. Harmadrészt az erőforrások (például vállalati imázs és kultúra) a külső környezeti hatások következtében alakulnak és változnak, azaz társadalmilag komplex összefüggésben, sokoldalú társadalmi interakciós folyamatokon keresztül jöttek létre (social complexity) (Barney 1991 p. 110).

(4) Ugyanezt a logikát követve, ha egy erőforrás értékes, szűkös és nem másolható, csak akkor biztosít előnyt, ha más erőforrással vagy azok kombinációjával *nem helyettesíthetőek* (Barney 1991). Srivastava, Shervani és Fahey a nem helyettesíthetőség helyett a nem tökéletes helyettesítő kifejezést használják (Srivastava, Shervani és Fahey 1998), kihangsúlyozva, hogy a nem másolható és a nem helyettesíthető erőforrás csak elméletileg létezik. Az erőforrások azonban felhasználhatóak más lehetőségek kihasználására és veszélyek semlegesítésére, azaz az erőforrások *konvertálhatóak* (Collis és Montgomery 1995, Srivastava, Shervani és Fahey 1998).

(5) A vállalat által kontrollált erőforrások típusai természetesen behatárolják a vállalat termelési lehetőségeit, ahol az egyik leglényegesebb kritérium, hogy *különböző erőforrások eltérő fontossággal rendelkeznek a vállalat szempontjából* (Barney 1991, Hooley et al. 2003). Hunt (2001) az erőforrás-előny elméletében (resource advantage theory)¹¹ kifejti, hogy minden cégnek megvan a saját egyedi erőforrás állománya, amelyek heterogének lehetnek az egy iparágban működő vállalatok esetében is (Dierickx és Cool 1989). Az

¹¹ Az erőforrás alapú versenyelmélet (resource-based competitive theory) a neoklasszikus közgazdasági elmélet kiegészítéseként jött létre (Hunt és Morgan 1995, 1996)

erőforrások heterogenitásával kapcsolatban Dierickx és Cool (1989) az erőforrások *immobilitását* is hangsúlyozzák, azaz az erőforrások vállalathoz való kötöttségét (nem transzferálható), amely hasonlatos a történelmi függőséghez. Ez alapján levonható az a következtetés, hogy a vállalati erőforrások heterogenitásának és immobilitásának a problematikája csak hosszú távon a költségek bevonásával oldható meg. Mindemellett ezek az erőforrások csak megadott piaci környezetben fejtik ki a hatásukat, így akár egymásnak ellentmondó elvek alapján is sikeresek lehetnek a vállalatok (Collis és Montgomery 1995, T. Peters és Waterman 1982), amely felhívja a figyelmet az erőforrások helyzet specifikus kihasználására¹² és kombinációjára.

Az erőforrásokkal kapcsolatos kritériumok függvényében a továbbiakban tekintsük át az erőforrások különböző kategóriáit és definícióit.

3.2. Az erőforrások típusai

Számos tipologizálás áll rendelkezésre a marketing erőforrások körvonalazására (lásd például Day 1994, Hooley, Saunders és Piercy 1998, Srivastava, Shervani és Fahey 1998), ahol az erőforrásoknak a fentiekben leírt kritériumoknak kell megfelelni, amely jelentős eltéréseket mutat a definíciók terén is.

Az erőforrások kategóriáit tekintve az egyes szerzők különbséget tesznek azok között az erőforrások között, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a vállalat versenyben tudjon maradni, tehát a túléléshez kell, illetve azok, amelyek valóban versenyelőnyt jelenthetnek a vállalat számára. Az előbbi erőforrások az úgynevezett küszöbképességek, amelyek láthatóak, másolhatóak, és szükségesek a versenyben maradáshoz (Bartók 2003), az utóbbiak pedig a megkülönböztető képességek¹³, amelyeket a többi versenytárs nem tud utánozni, ezért valóban előnyt nyújtanak a vállalat számára (Mahoney és Pandian 1992).

¹² Mahoney és Pandian (1992 P 364) a cégspecifikus erőforrásokkal kapcsolatban meghatározzák a kvázi bevételek (quasi rent) fogalmát (Klein, Crawford és Alchian 1978!!!!), amely a cégspecifikus erőforrások legjobb és a második legjobb felhasználása közötti különbséget fejezi ki, azaz az erőforrás felhasználásban rejlő lehetőséget szimbolizálja.

¹³ A stratégiai menedzsment szakirodalmában ezt alapvető képességeknek (Prahalad és Hamel 1990), illetve kritikus sikertényezőknek (critical success factors) is nevezik (Johnson és Scholes 2002, Society of

Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak jól kell ismerniük az erőforrásaikat, azonban Hooley, Saunders és Piercy (2004) kifejtik, hogy a vállalati erőforrások felmérése nem mentes a problémáktól, ugyanis az audit esetében mindig fennáll a veszély, hogy túlzottan egyszerű vagy önkényes lesz az erőforrások köre (Hooley, Saunders és Piercy 2004), ezért az erőforrások azonosítása stratégiai jelentőségű. Mindazonáltal - mint ahogy azt már említettük - nem elég csak ismerni ezeket az erőforrásokat, hanem használni is kell őket, mert csak így válhatnak egyre értékesebbé, amely során figyelembe kell venni, hogy az erőforrások csak akkor értékesek, ha a fogyasztói igényekre „lefordítják” őket (Hooley, Saunders és Piercy 2004)¹⁴. Ez azt jelenti, hogy a használat során törekedni kell arra, hogy ezeket az erőforrásokat a piaci igényekhez igazítsuk (Hooley, Saunders és Piercy 2004), amely alapot ad a marketingszemlélet térnyerésére az erőforrás-alapú elméletben.

A stratégiai menedzsment alapelveiből kiindulva *George Day* (Day 1994) foglalkozott először az erőforrások kérdésével a marketing területén, azaz az eszközök és képességek szisztematikus meghatározásával és mérésével (Day 1994, Hunt és Morgan 1996). A marketingszemléletnek a megjelenése kifejeződik azáltal is, hogy Hooley, Greenley, Cadogan és Fahy (2002) az általuk fontosnak tartott erőforrásokat *piaci alapú erőforrásoknak* (market-focused resources) nevezik, ahol a piacorientált szervezeti kultúra – azaz a piacorientáció – mellett ők is a marketingeszközöket és a marketingképességeket definiálják¹⁵ (Hooley et al. 2002).

Penrose (1959) központi gondolatára építve néhány szerző alapvető különbséget tesz eszközök és erőforrások között (Kamoche 1996), ezekkel foglalkozunk a továbbiakban.

Management Accountants of Canada 1994 in Broadbent 1999), amely segítségével a vállalat képes a versenytársak teljesítményének túlszárnyalására.

¹⁴ Hooley, Saunders és Piercy (2004) ezt a megközelítést megkülönbözteti a termékalapú és fogyasztó alapú megközelítéstől, ahol az előbbi a termék kiválóságát, míg az utóbbi a fogyasztók vonzóságát hangsúlyozza, és egyik sem épít arra, hogy melyek a vállalat céljai, kik az igazán fontos fogyasztók, és hogy miként lehet a piacot hatékonyabban és eredményesebben kiszolgálni.

¹⁵ Ehhez hasonlatos Webster (1992) hármas tagolása, aki szintén a marketingerőforrások feltárásával foglalkozik és ennek tanulmányozására a következő szinteket különbözteti meg: 1., *kulturális szint* (tágabb értelmezésben azonos a piacorientáció fogalmával), 2., *stratégiai szint* és 3., a *taktikai és operacionális szint*.

Továbbá részletesen kitérünk a marketingszemlélet szerepére, és ennek következtében a marketingeszközök és képességek definiálására és szerepére, felhasználva a Hooley et al. (1998) által kidolgozott elemzési keretet.

3.2.1. Eszközök, mint vállalati adottságok

Day (1994) szerint az eszközök olyan vállalati adottságok, amelyek a vállalatban felhalmozódnak az idő során. Hooley et al (1998) kutatásuk során a következő eszközöket különböztetik meg: fizikai, pénzügyi, termelési, emberi, marketing, jogi eszközök és a rendszerek. Tekintsük át röviden ezen eszközöket, valamint jellemzőiket, amely során a Hooley et al (1998) által alkalmazott elméleti keretre támaszkodunk, és minden egyes eszköztípusnál megkülönböztetünk tárgyi és immateriális aspektusokat.

A *fizikai* eszköz, mint például a föld tárgyi jellegű, kézzelfogható. Ezek az erőforrások kevésbé szűkösek, másolhatóak, helyettesíthetőek, és nem rendelkeznek elegendő feltétellel a tartós versenyelőny kialakulásához, hanem inkább annak alapjaihoz járulnak hozzá (Reed és DeFillippi 1990). Hooley et al (1998) kijelentik, hogy a fizikai eszközökön kívül minden eszköznek van immateriális része is.

A *pénzügyi* eszközök tárgyasult formája a pénz, illetve immateriális formája a lehet a hitelképesség, azonban ezek az eszközök nem alkalmasak tartós versenyelőny kialakítására, ugyanis könnyen más erőforrásokba transzferálhatóak és másolhatóak¹⁶. A *termelési* eszközök szintén lehetnek tárgyasultak, mint például a gyártóberendezés, illetve szellemiek, mint például a gyártási folyamatok.

¹⁶ Az erőforrás elméletben nem található olyan kutatás, amely a pénzügyi erőforrások közvetlen hatását vizsgálja a teljesítményre.

Az *emberi* eszközök¹⁷ között kell megemlíteni az embereket (tárgyasult), illetve képességeiket (immateriális), amelyek szükségesnek tekinthetők, ugyanis nehezen utánozhatóak. Porter (1980) a Versenysztratégia c. könyvében az emberi erőforrások megszerzésének kiemelt szerepet szán, ugyanakkor más kutatók szerint ennek az erőforrásnak van a legnagyobb hatása a vállalati teljesítményre (Mouritsen 1998). Barney (1991) ennek egy másik aspektusát mutatja be, mely szerint a menedzsment a legfőbb erőforrás, ugyanis ő hasznosítja az eszközöket és a képességeket.

A *marketing* eszközök között tartják számon a vevői adatbázist (tárgyasult) és a vállalati hírnevet és márkanevet (immateriális), ahol az immateriális marketing eszközök elsődleges helyet élveznek. A közvetlen vevőkapcsolat egy szükséges, immobil erőforrás, ugyanis a lojális vevők befektetnek a vállalatba, amelyet a vállalat még tovább erősíthet a különböző váltási akadályok például lojalitásprogramok segítségével. A lojális vevők alacsonyabb költségeket jelentenek, alacsonyabb árérzékenységgel és pozitív továbbajánlással (Reichheld és Sasser 1990 p. 110). Továbbá kimutatták, hogy a lojalitás 5 százalékos növekedése 25-85 százalékos profitnövekedéshez vezethet.

A *vállalati rendszerek* alatt az adatbázisokat és információs rendszereket értik, és az ezekben rejlő tudás, valamint döntéstámogatási folyamat az immateriális rész. A *jogi* eszközök tárgyasult formái lehetnek szerzői jogok, szabadalmak, és a cég rossz – pereskedő – hírneve lehet ennek az immateriális formája.

Hofer és Schendel (1978 p. 45) a fentebb említett tényezőket erőforrásoknak és nem eszközöknek nevezik, ahol az általuk is említett pénzügyi, fizikai, emberi erőforrások mellett felsorolják a technológiai és a szervezeti erőforrásokat. Az erőforrások rugalmas felhasználása szempontjából Hofer és Schendel megállapítják, hogy a leginkább flexibilis erőforrás a pénzügyi, kevésbé flexibilis a fizikai, az emberi, a szervezeti, és egyáltalán nem flexibilis a technológiai erőforrás (Hofer és Schendel 1978). A technológiai erőforrások a

¹⁷ A humán erőforrás menedzsment terén az erőforrásokat kompetenciáknak nevezik. Ezek olyan személyes tulajdonságok, amelyek alapján egy adott munkakörben dolgozó munkatárs magatartása értékelhető és kiváló teljesítményt nyújt (Takács 2003b). Itt is megállapítható, hogy a különböző képességek különböző mértékben járulnak hozzá a dolgozó teljesítményéhez.

Hooley et al (1998) értelmezési keretben a termelési eszközöket jelentik, míg a szervezeti erőforrások a Hofer és Schendel féle értelmezésben egy tag kategóriát képviselnek, amelyeket az elemzés tárgyához kell igazítani, és magába kell foglalnia az értéket teremtő tényezőket és a vezetéshez kapcsolódó rendszereket (Hofer és Schendel 1978).

Ehhez kapcsolódva Srivastava, Shervani és Fahey (1998) megállapítják, hogy a vállalati eszközök többsége immateriális jellegű, továbbá az immateriális erőforrások jelentősebb szerepet játszanak (Hofer és Schendel 1978), mint a materiálisak. Az immateriális javak jellegükből fakadóan nem jelennek meg egyértelműen a vállalati számviteli kimutatásokban (Srivastava, Shervani és Fahey 1998), ezért számításuk is problematikus¹⁸.

A fentiekben bemutatott marketingszemlélet, valamint az immateriális erőforrások relevanciáját hangsúlyozva a továbbiakban a marketingeszközök szerepét vizsgáljuk meg.

A **marketingeszközök** azok a **marketingadottságok**, amelyeket a vállalat megszerzett vagy kiépített az idők folyamán és előnyére tud kiaknázni a piacon (Day 1994). **Hooley, Saunders és Piercy** (1998) a marketingeszközök **négy formáját** határozták meg: *vevő-alapú eszközök* (customer based assets); *elosztási csatorna eszközei* (supply chain assets); és *belső eszközök* (internal assets), *szövetség-alapú eszközök* (alliance-based assets); amelyet a továbbiakban bemutatunk.

A *vevő-alapú marketingeszközök* (customer-based marketing assets) olyan tényezők, amelyeket a jelenlegi vagy a potenciális vevők értékelnek. Ezek többsége valószínűleg immateriális jellegű, azonban olyan kritikus tényezők (Hooley, Saunders és Piercy 2004), amelyek a magasabb teljesítményt jelentik a vállalat számára. Hooley, Saunders és Piercy (2004) ezek közé sorolják a következő tényezőket: vállalati hírnév, márkanev, hitelesség, a piaci dominancia, jó kapcsolat a vevőkkel, magas szintű vevőkiszolgálás, stb. Ide sorolhatjuk az előzőekben bemutatott emberi és marketingeszközöket.

¹⁸ Az immateriális erőforrások számítása, a paici érték és a könyv szerinti érték különbségeként adódik, és ezek a tényezők a számvitel terén goodwill név alatt szerepelnek (Hall 1993).

Az elosztási csatorna marketingeszközei (supply chain marketing assets) azon tényezők, amelyek a vállalat termékét és a szolgáltatását eljuttatják a fogyasztóhoz. Ezen eszközök között tartjuk számon az elosztási hálózatot, annak egyediségét, illetve a hálózatban lévő közvetítőkkal és beszállítókkal való kapcsolatot, amelyen keresztül a vállalat költségcsökkentést tud realizálni (Srivastava, Shervani és Fahey 1998).

A belső, marketing támogató eszközök (internal marketing support assets) között említhetjük meg a termelésben elért költségelőnyt, a fejlett marketing információs rendszert, a költség kontrollingot, valamint a szabadalmakat és szerzői jogokat, amelyek által a vállalat jobb teljesítményt tud elérni. Ezen eszközök alkalmazása révén a vállalat a *döntéshozókat alternatívákkal tudja ellátni, és hatékonyságnövekedést tud elérni* (Srivastava, Shervani és Fahey 1998). Ide tartoznak a fentiekben ismertetett pénzügyi, jogi, termelési és fizikai eszközök.

A szövetség-alapú marketingeszközök (alliance-based marketing assets) olyan tényezők, amelyek egy külső partner, vagy stratégiai szövetségeken keresztül kerülnek kiaknázásra. A stratégiai szövetségek létrehozása egy lehetséges mód arra, hogy megsokszorozzák a vállalat eszközeit, illetve képességeit, azzal az opcióval szemben, hogy a vállalat önmagában fejlessze ki ezeket. Szövetség-alapú eszközök lehetnek például egy adott piachoz, technológiához, menedzseri tudáshoz, illetve know-how-hoz, valamint pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés. Ennek a kategóriának felelnek meg a fentebb tárgyalt vállalati rendszer eszközök.

A tipikus marketingeszközök magukban foglalják a vállalat nevét, hírnevét, vevőkapcsolatait, elosztási hálózatát, a fő beszállítókkal való kapcsolatát, piacismeretet (market knowledge), információs rendszereket (information systems), vevői adatbázisokat (customer databases), jogi szabadalmakat (legal patents), szerzői jogokat (copyrights), szövetségeket, amelyek számos előnyhöz juttathatják a vállalatot. Ezek az eszközök¹⁹ hozzáférést biztosíthatnak az új piacokhoz, új technológiához, menedzseri erőforrásokhoz (Hooley, Saunders és Piercy 1998, Olavarietta és Friedmann 1999, Srivastava, Shervani és

¹⁹ Srivastava, Shervani és Fahey (1998) a piac-alapú eszközök (market-based assets) terminológiát használják.

Fahey 1998), valamint ezen tényezők által a vállalat árprémiumot érhet el (Srivastava, Shervani és Fahey 1998) kompetitív gátlótényezőket (például fogyasztói hűség) építhet ki.

Day az eszközöket, mint vállalati adottságként definiálta, azaz a vállalatba való befektetésként, azonban emellett szükség van azokra a tényezőkre, amelyek az eszközök közötti szinergiát teremtik meg és lehetővé teszik, hogy kihasználják ezeket a vállalati előny elérése szempontjából. Ezek a tényezők a **képességek**.

3.2.2. Képességek, amelyek az eszközöket működtetik

A **képesség** az a **ragasztóanyag**, amely az eszközöket összetartja, és lehetővé teszi a hatékony kihasználásukat a piacon (Day 1994, Fahy et al. 2000, Hooley et al. 1999b). Ezek a képességek testesítik meg a gyakorlati tudást (skill) és a kollektív tanulást a vállalatban belül, biztosítják a funkcionális tevékenységek magas szintű koordinációját (Hooley Saunders és Piercy 2004). Hooley, Saunders és Piercy (2004) két dimenziót azonosítottak a képességek terén, az egyik dimenzió, hogy milyen szinten működnek. Ennek alapján megkülönböztetünk stratégiai, funkcionális és operatív képességeket, a másik dimenzió, hogy egyének, csoportok vagy a vállalat szintjén jelennek meg (lásd bővebben Hooley, Saunders és Piercy 2004).

A disszertáció szempontjából a következőkben a funkcionális képességekkel foglalkozunk, ugyanis ezek azok a képességek, amelyek az eszközöket mozgatják. Ennek kiinduló elemzési keretét Day (1994) szolgáltatta, aki a marketingképességek 3 típusát különböztette meg: *kívülről-befelé irányuló* (outside-in); *belülről-kifelé irányuló* (inside-out); és az *átkötő* (spanning) képességek.

A *kívülről-befelé irányuló képesség* egyrészt vállalati szakértelem, amely segít megérteni a piaci változásokat. Ilyen például a piacmegértési képesség (market sensing capabilities) mint például piackutatás, másrészt olyan tényezőket foglal magába, amelyek lehetővé teszik a cég hatékonyabb működését a saját piacán, azaz az úgynevezett piacmegkötési képességek (market bounding capabilities) mint például a CRM.

A belülről-kifelé irányuló képességek ezzel ellentétben olyan folyamatok, amelyek a cég belső erőforrásaira és képességeire, azaz az erőforrás kihasználásra összpontosítanak, mint például a pénzügyi menedzsment, a költségmenedzsment, a technológiafejlesztés és az integrált logisztika.

Az átkötő képességek a kívülről befelé, illetve a belülről-kifelé irányuló képességek integrációjára alkalmasak, amelyekhez a piaci igények és belső kompetenciák egyidejű megértése szükséges. Az átkötő képességek az innovációs tevékenységre koncentrálnak, és magukban foglalják a vevői rendelésteljesítést, árazást, beszerzést, fogyasztói kiszolgálat és új termék/szolgáltatásfejlesztést.

Day (1994) hármas tagolásához Cravens és Piercy (1994) egy további fontos tényezőt kapcsolnak hozzá a *hálózati képességet* (networking capabilities) (Cravens és Piercy 1994). Habár ezek a képességek bizonyos mértékben le vannak fedve a kívülről-befelé irányuló képességekben, a Day-féle értelmezés szerint ezeknek az explicit felismerése, például a szövetségalkotási képesség szerepet játszhat a cég kiválóságában.

A fent leírtak alapján kijelenthetjük, hogy a marketing és stratégiai menedzsment szakirodalomban sokféleképpen értelmezik az erőforrások és vállalati képességek fogalmát, tartalmát és szerepét, mindazonáltal a vállalati sikerrel kapcsolatban az erőforrások szerepe vitathatatlan. Ebben az összefüggésben a disszertáció a marketingeszközöket és a marketingképességeket azonosította, amelyeknek egyik fő kritériuma, hogy a fogyasztói igényeket kell szem előtt tartaniuk, ezért jelentős hatásuk van a vállalat sikerességére, teljesítményére. Az erőforrásoknak a teljesítményre való hatását vizsgáljuk meg a következőkben.

3.3. A marketing erőforrások és a piacorientáció hatása a teljesítményre

Már az előzőek során megállapítottuk, hogy a vállalatoknak tisztában kell lenniük a saját erőforrásaikkal, azok struktúrájával, ugyanakkor fel kell ismerniük, hogy melyek azok,

amelyek a magasabb teljesítmény elérésében segítségükre lehetnek. A marketing erőforrás-elmélet képviselői számos esetben vizsgálták az erőforrásoknak a vállalat teljesítményére való hatását (Bharadway, Varadarajan és Fahy 1993, Day és Nedungadi 1994, Hitt és Ireland 1985, Hunt és Morgan 1995, Makadok 2001), és kutatások már Közép-Európában is kimutatták a marketing képességek pozitív hatását a vállalat teljesítményére (Fahy et al., 2000; Hooley et al., 1999). Továbbá kijelentették, hogy a különböző erőforrások eltérő teljesítményhez vezetnek (Day 1994, Hunt és Morgan 1996).

Az erőforrásoknak a teljesítmény szempontjából való meghatározására Barney és Hunt definícióját alkalmazzuk, ahol Barney (Barney 1991 p. 101) úgy határozza meg a vállalat belüli erőforrásokat, mint mindazon eszközök, képességek, folyamatok, cégjellemzők (attributes), információ, tudás, stb., amelyeket a vállalat kontrollál, és amelyek lehetővé teszik azon stratégiák kidolgozását és megvalósítását, amelyek javítják a hatékonyságot és az eredményességet. Hunt (2001 p. 3) pedig kifejti, hogy az erőforrások azon immateriális és tárgyi egységek, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy eredményesen és hatékonyan hozzanak létre egy piaci kínálatot, amely értéket képvisel bizonyos piaci szegmensek számára.

Mindkét definíció azt támasztja alá, hogy az erőforrások, olyan a vállalat által kontrollálható tényezőkombinációk, amelyek értéket képviselnek a fogyasztók számára, és segítenek a hatékonyság és az eredményesség elérésében (Collis és Montgomery 1995, Hayes 1985, Prahalad és Hamel 1990). Mindemellett a vállalati erőforrások olyan tényezők, amelyek kombinációja lehetővé teszi a *versenyelőny* kialakítását (Barney 1991, Collis és Montgomery 1995, Hayes 1985, Mahoney és Pandian 1992, Prahalad és Hamel 1990).

Az erőforrások által létrehozott versenyelőny²⁰ fogalmával számos szerző foglalkozott (Berács 2002, 2000, Day és Wensley 1988, Srivastava, Shervani és Fahey 1998), azonban megfogalmazására nem született egyértelmű definíció (Day és Wensley 1988 p. 2). A

²⁰ Az IO szakirodalomban a versenyelőny a magasabb teljesítmény pozíciója, amelyet a cég megszerez azáltal, hogy tömegtermékeket kínál alacsony áron vagy megkülönböztetett termékeket árrémiumért (Day 1994).

vállalati versenyképesség fogalmát Chikán és Czakó a következőképp definiálja: „Egy nemzetgazdaságban azokat a vállalatokat tekintjük versenyképesnek, amelyek a társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat minél nagyobb nyereségfolyammá képesek transzformálni, képesek a működésüket befolyásoló környezeti és a vállalatukon belüli változások észlelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra annak érdekében, hogy a nyereségfolyam lehetővé tegye tartós működőképességüket” (Chikán és Czakó 2002a pp. 31).

A versenyelőny olyan helyzetben jöhet létre, amikor a vállalat a vevők számára értéket teremt, időbeli stabilitást mutat (Porter 1980) a versenytársak által nem másolható (Barney 1991 p. 102), vagy pedig a lemásolt stratégia az első vállalat által hatékonyabban kivitelezett (Bharadway, Varadarajan és Fahy 1993). A versenyelőny leegyszerűsítve azt jelenti, hogy milyen erőforrásai vannak a vállalatnak a versenytársakhoz képest, azaz csak összehasonlításban értelmezhető, ahol az adott iparágban a legközelebbi versenytársakat használjuk, mint viszonyítási alapot (Hooley et al 1998).

Magyarországon a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem versenyképesség kutatása (Chikán és Czakó 2002a) a versenyképesség négy szintjét különböztették meg: makrogazdasági, iparági, vállalati és vállalaton belüli, amelyek hatással vannak egymásra. A Porter-féle (1990) iparági szemlélet szerint a versenyképesség fenntartásának és megújításának lehetőségei: a befektetés-, az innováció-, és a jólét alapú versenyképesség mellett az erőforrás-alapú versenyképesség. Ez azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló erőforrások, és azok kiaknázása meghatározza a nemzetközi kereskedelemben való részvételt és annak eredményességét. Ezzel kapcsolatosan Chikán és Czakó (2002a) is kimutatják, hogy a magyar vállalatokra az erőforrás- és a befektetés-alapú versenyképesség a jellemző. Nemzetközi összehasonlításban Hooley és Berács (2002) a piaci-alapú erőforrások hatását vizsgálják a vállalat teljesítményére, ahol hangsúlyozzák, hogy a magyar vállalatok a brit vállalatokkal szemben főleg a piacorientált kultúra alkalmazásában, a hosszú távú tervezés, a vállalati eszközök (például szerzői jogok, szabadalmak) és képességek (például emberi erőforrás, pénzügyi menedzsment) alkalmazása terén vannak hátrányban.

Összefoglalva, tehát a két komplementer elméletnek, az erőforrás-elméletnek és a piacorientációnak is megvan a jelentősége a versenyelőny létrehozásában, és ezek polaritása elvezethet bennünket a teljesítmény könnyebb megértéséhez. Úgy véljük, hogy a marketingnek irányító szerepet kell betöltenie a versenyelőny létrehozásában, ahol a piacorientáció moderálja az erőforrások hatását a teljesítményre²¹ (Matear et al. 2002). Mater et al. kifejtik, hogy a piacorientáció elsődlegesen az „aktívabb” (flow) erőforrások hatását moderálja, amelyek célorientált alkalmazása a piaci körülmények ismeretétől függ (Matear et al. 2002).

A marketingszemlélet tehát megmutatja, hogy az erőforrásokat hogyan kell felhasználni a hosszú távú versenyelőny elérésére (Matear et al 2002), amely erőforrások megteremtik a vállalat teljesítmény és a célok közötti kapcsolatot (Rogers 1994). Ez alapján a vezetés feladata, hogy ezeket az erőforrásokat a vállalati célok teljesítésére bevesse, ahol a jelenlegi erőfeszítések szolgálnak alapul a jövőbeli növekedéshez (Reichheld és Sasser 1990). Mindazonáltal tisztában kell lenni azzal, hogy ez nem egyirányú folyamat, ugyanis az erőforrásokba való befektetés a jövőbeli növekedéshez járul hozzá, amely visszahat az erőforrások fejlődésére (Penrose 1959).

Az előbbiek során összegeztük az erőforrás-alapú elmélet, illetve az ezzel azonos céllal, de eltérő elméleti alapokkal rendelkező elméletek körét, bemutatva ezek hasonlóságait és eltéréseit. Továbbá elemezzük az erőforrásokkal szembeni kritériumokat, valamint az erőforrások definícióját és típusait, kiemelve a materiális és immateriális erőforrások viszonyát, megvilágítva a marketing-erőforrások relevanciáját. Arra a következtetésre jutottunk, hogy az erőforrások szervezeti irányításában és koordinálásában a marketingnek, a piacorientációnak jelentős szerepet kell játszania, ugyanis ezáltal tudnak a piaci elveknek, illetve a fogyasztói igények érvényesülni az erőforrás-felhasználás során.

²¹ Ezzel szemben Pelham (1997) az erőforrások mediátorként való alkalmazását hangsúlyozzák, ahol a piacorientáció lehetővé teszi a hatékony erőforrásfelhasználást, s így hozzájárulnak a teljesítmény előállításához (Gatignon és Xuereb 1995).

A disszertáció azt a szemléletet képviseli, hogy az egyéni utat bejáró vállalatok eltérő erőforrásokkal rendelkeznek, s ezáltal különböző erőforrások lehetnek értékesek a vállalat hatékonysága és eredményessége szempontjából. Az elemzésünk során ezeket az értékes erőforrásokat keressük, amelyek a piacorientáció irányításával magasabb teljesítményt, versenyelőnyt érnek el.

A továbbiakban áttekintjük a vállalati teljesítményértékelés rendszerét, kritériumait, a teljesítmény értelmezéseit, kiemelve a hatékonyság és az eredményesség szerepét, valamint bemutatjuk a teljesítmény-mutatószámokon keresztül a többdimenziós marketingteljesítmény-értékelés rendszerét.

4. A vállalati teljesítménymérés, mint stratégiai tényező

A fejezet a teljesítményértékelés irodalmába ad betekintést, elemezve a teljesítmény különböző aspektusait. A disszertáció először általánosan, majd a marketing szempontjából világítja meg a teljesítményértékelés fogalomkörét és relevanciáját. A vállalati teljesítmény többdimenziós konstrukció, és számos megfogalmazása létezik, melyből a disszertáció két értelmezést emel ki, bizonyítván, hogy a hatékonyság, és az eredményesség együttese határozza meg a teljesítményt. Az előbbi, az input és az output egymáshoz való viszonyítását jelenti, amely adaptálva a disszertáció témakörére a vállalati erőforrásoknak az eredményekkel való összevetését jelenti, míg az eredményesség témaköre pedig a célokat az elért eredmények összefüggésében vizsgálja.

Az eredményesség koncepciójában az fejeződik ki, hogy a vállalati stratégiai célkitűzéseknek megfelelően, „jó” dolgokat kell csinálni (doing right things), míg a hatékonyság esetében ez azt jelenti, hogy a célok követését jól kell végezni (doing things right), amely mindenképp kifejezi a két fogalom egymásra épülését is.

A továbbiakban a teljesítménymérő mutatószámok kategóriáinak elemzését adja a disszertáció, amely során kitérünk a pénzügyi és a nem-pénzügyi, valamint az objektív és szubjektív mutatószámok kapcsolatára. Az előbbi kapcsolat során a disszertáció arra a következtetésre jut, hogy - főleg a pénzügyi mutatószámok korlátaiból kifolyólag - mindkét típusú információra szükség van a vállalatnál, és ezek szoros összefüggésben állnak egymással. Az objektív és a szubjektív mutatószámok kapcsolatát tekintve pedig a kutatások alapján kijelenthető, hogy ezek szorosan összefüggnek egymással.

Az elméleti modellünkben a vállalati és marketing célok, a marketing erőforrások, a különböző teljesítmény-mutatószámok és eredmények együttese adja a marketing teljesítményértékelés többdimenzióosságát.

4.1. A vállalati teljesítménymenedzsment fogalomköre

Az emberi természet velejáró tényezője a versengés, ezért a teljesítmény fogalma és mérése jelentős szerepet játszik az élet minden területén napjainkban is. Habár a teljesítmény koncepciója széles körben elismert, a teljesítmény kezelése az egyik legbonyolultabb kérdés az akadémiai kutatásokban (Venkatraman és Ramanujam 1986). A teljesítmény fogalmával számos esetben találkozhatunk, különböző tudományterületeken és különböző kultúrákban a kutatók eltérő elméleti és módszertani alapokból kiindulva eltérően határozzák meg a teljesítmény fogalmát.

A teljesítmény kifejezés a magyar nyelvben a Magyar Nyelv folyóiratban fordult elő először 1853-ban (Bárczi 1991 pp. 306), amelynek definíciója a különböző területeken, mint például a pedagógiában (Nagy 1979), a sportban (Nádori 1986) a munkagazdaságtanban (Ákos 1968), fizikában (J. Juhász et al. 2001) egyaránt szerepel. A magyar nyelvben megtalálható teljesítménydefiníciók többsége a munkavégzéshez kapcsolódik; mely szerint a teljesítmény „az egységnyi idő alatt elvégzett munka” a fizika területén (J. Juhász et al. 2001), illetve „az a lemérhető, adatszerű eredmény, amelyet valaki...egy meghatározott időben el tud érni” (Bárczi és Országgh 1980), illetve „valamely képességnek a lemérhető eredménye” (J. Juhász et al. 2001) a Magyar Értelmező Kéziszótár szerint. A teljesítmény definíciója tehát egyértelműen egy mérés által jön létre, egy adott eredményben nyilvánul meg, illetve valamilyen tevékenységgel kapcsolatos.

Összehasonlítva ezt az angol nyelvben található teljesítmény (performance) definíciókkal azt találjuk, hogy a teljesítmény „a működés módja vagy minősége”²² (McLeod és Makins 1993), a teljesítés folyamata vagy módja²³, tevékenység vagy elért eredmény²⁴, illetve hatékony működés²⁵ (Cowie 1989). A magyar és az angol definíciók összehasonlítása során a különbség abban áll, hogy míg a magyar nyelvben a megfogalmazás inkább kvantitatív, addig az angol megfogalmazások kvalitatív és kvantitatív jelleget is tükröznek.

²² a manner or quality of functioning

²³ Process or manner of performing

²⁴ Action or achievement

²⁵ Operate efficiently

Wimmer (2002a pp. 5) az angol és a francia definíciókat hasonlítja össze, amely során kijelenti: a két nyelv terminológiája olyannyira eltér egymástól, hogy tartalmilag ellentétes jelentést hordoz. Továbbá számos szerző felveti az egyes nyelvek közötti átjárhatóság problémáját is (Corvellec 1995, Drechsler 1981 in Wimmer 2002a), mely szerint a különböző nyelvek szóhasználata nehezen „vihető át”, fordítható le más nyelvekre, (lásd Corvellec 1995, Drechsler 1981 in Wimmer 2002a). Drechsler (1981, in Wimmer 2002a) megjegyzi, hogy a terminológiai különbségtétel nem helyes, ugyanis ez gátat szab az idegen nyelvű helyes kifejezés megtalálásának. A fenti összehasonlításból kitűnik, hogy a teljesítmény értelmezése kultúránként eltérő jelleget mutathat (Coates et al. 1996), és eltérő jelentést hordozhat különböző nyelveken. (A teljesítmény definíciók összefoglalását lásd az 1. mellékletben)

A teljesítmény koncepciója nem csak kultúránként és nyelvenként mutathat eltérő jelleget, hanem az egyes tudományterületek területén is. Számos szerző foglalkozik a *teljesítmény mérésének és menedzsmentjének* gyakorlatával (Bonoma és Clark 1988, Coates et al. 1995, Garbi 2002, Lorino 1997 in Wimmer, 2002a, Misterek, Dooley és Anderson 1992, Morgan, Clark és Gooner 2002, Neely, Gregory és Platts 1995, Rolstadas 1995) a különböző üzleti tudományok (Broadbent 1999), mint például, a humán menedzsment (Bernadin et al. 1995 in Armstrong és Baron 1998 pp. 15) a magatartás tudományok (Bromwich 1990, Otley 1999), a marketing (Ambler et al. 2001, Bonoma és Clark 1988, Clark 1999) a pénzügy (Coates et al. 1996) és a termelés (Sink 1985) szemszögéből.

A teljesítménymenedzsment területe a vállalaton belül leginkább a menedzsment szabályozás (management control), illetve a vezetői számvitel területéhez kapcsolódik, ahol az előbbi terület képviselői szerint a teljesítménymenedzsment fő elemei (performance management) a hatékonyság, az eredményesség, a célok, a hatás (impact) és a felelősség (Bodnár, Drótos és Révész 2002), míg az utóbbiak szerint (Wimmer 2003b) a teljesítménymenedzsment az érintettek számára értéket teremtő tevékenység, a profitot hozó, értékalkotó (value driver) elemek azonosítása (Kermally 1997 in Armstrong és Baron 1998 pp. 17).

Az előző definíciók alapján a teljesítménymenedzsment összetett tevékenység, és nincs egységesen kialakult formája, hanem jelentős mértékben függ a szervezettől, annak kultúrájától, struktúrájától, technológiájától és környezetétől, azaz a kontextustól (M. Armstrong és Baron 1998, Whitley 1999 pp. 520). A teljesítménymenedzsment folyamatában, a célmeghatározás, a teljesítménymérés, a jutalmazásba és értékelésbe való visszacsatolás egységes egymással összefüggő rendszert képeznek (Anthony 1988), ahol az ellenőrzési folyamat négy részből áll: *1., a kívánt teljesítmény standard meghatározása, 2., információ gyűjtése a tényleges teljesítményről, 3., a kettő összehasonlítása 4., és a szükséges korrekció elvégzése* (Anthony 1988, Goold és Quinn 1990, Green és Welsh 1988). A teljesítménymenedzsment – az előbbi folyamat leírása szerint - egy ellenőrzési funkcióját juttatja kifejezésre. Ez olyan formalizált rutinok és folyamatok összessége, amely segít a döntéstámogatásban, valamint információt szolgáltat a szervezet tevékenységének fenntartásával vagy módosításával, illetve, a kívánt cél elérésével kapcsolatosan (Jaworski 1988).

A teljesítménymenedzsment mellett találkozhatunk a teljesítménymérés fogalmával is, amely utóbbi visszacsatolást nyújt a célelérést, a döntéshozatalt, valamint a szervezet hatékony és eredményes működését illetően, és feltárja azokat a pontokat, ahol a szervezet működése javításra szorul. A teljesítménymérés relevanciáját hangsúlyozza az a tény, hogy egyre gyorsabb mértékben terjednek a teljesítményméréssel kapcsolatos vállalati rendszerek, amelyek az a célja, hogy átfogják a vállalat összes tevékenységeit, folyamatait. A teljesítménymérés területén a teljesítmény koncepcióját, mint függő változót számos szerző vizsgálta a szervezeti strukturális (M. Armstrong és Baron 1998) és környezeti változókkal (Ruekert et al. 1985), a stratégiai választással, megvalósítással és az ágazati tényezőkkel (Lenz 1981), a stratégiai célokkal (Buzzell és Wiersema 1981, Larreche és Srinivasan 1982) illetve a szervezeti tanulással (Sinkula 1994) kapcsolatban.

A teljesítménymérési rendszerrel szemben számos követelmény megfogalmazódik, mely szerint egy ilyen rendszer átfogó (többdimenziós), ok-okozat orientált, vertikálisan és horizontálisan integrált, lehetőséget ad a belső összehasonlíthatóságra, és igazodik a vállalat

stratégiai célkitűzéseikhez (Caplice és Sheffi 1994). Továbbá, a teljesítménymérő rendszer leginkább a Rubik kockához hasonlítható: számos összetevőjük van, ezek összefüggésben állnak egymással, habár a közöttük lévő kapcsolatok nem mindig felismerhetők (Halachmi és Bouchaert 1996 p. 1-2). Ugyanakkor az is lényeges szempont, hogy a teljesítménymérő rendszernek véges számú összetevőből kell állnia, azaz megoldhatónak kell lennie (Halachmi és Bouchaert 1996 p. 1-2).

A fentiekben bemutatott teljesítménymenedzsment és a teljesítménymérés definíciókat összevetve nem találunk lényeges különbséget, ami arra utal, hogy számos esetben ezek a fogalmak és tartalmaik összemosódnak. A teljesítménymenedzsment lényege, hogy a teljesítménnyel kapcsolatos összes tényező egy rendszerben való, integrált kezelését jelenti, visszacsatolást nyújtva a vállalat számára a működéséről, míg a teljesítménymérés ennek egy részterülete, amely főleg a teljesítményt, mint függő változót vizsgálja különböző kontextusban. Ezzel kapcsolatban Angyal (1999) megjegyzi, hogy a teljesítménymérés megnevezés helyett megfelelőbb a teljesítményértékelés kifejezés alkalmazása, ugyanis a teljesítmény összetett jelenség, ezért közvetlenül nem mérhető, inkább becsülhető.

A fentiek tekintetében megállapítható, hogy a teljesítmény adott körülmények között elért eredmény (Moll 1993), amely stratégiai jelentőségű, mivel a vállalat hosszú távú eredményes működését befolyásoló kérdésekkel foglalkozik (M. Armstrong és Baron 1998, Whitley 1999). A teljesítmény értékelése minden vállalat számára, illetve a vállalat minden területén kiemelkedő szerepet játszik, ugyanis ez alapján ítélik meg a vállalatot, valamint az alkalmazottakat az érintettek. Ennek megfelelően minden vállalati funkciónak szerepet kell vállalnia a teljesítménymérés során, ugyanis minden egyes funkció hozzájárul az elért eredmény létrejöttéhez.

Mindamellet, hogy minden funkció hozzájárul a vállalati teljesítményhez, a marketing hozzájárulása nem egyértelmű és percepciója a vállalaton belül változó képet mutat (F. E. Webster 1992). A nem-marketingesek elégedetlensége a marketinggel részben abból ered, hogy a marketingesek nem veszik komolyan a mérést (R. Shaw és Mazur 1997 in Ambler et al. 2001), illetve maga a marketing nyelvezet pontatlan (R. Shaw és Mazur 1997). A

marketing teljesítményméréssel kapcsolatosan Kotler kifejti, hogy a hatékony marketingszervezetek megbízható értékelő és ellenőrző eszközöket alkalmaznak, amelyek az eredmények értékelését, értelmezését, kiigazítását, a marketingtevékenység eredményességének rendszeres felülvizsgálatát végzik (Kotler 2000 pp. 221). Ennek alapján jelentős relevanciával bír a teljesítményértékelési rendszer kialakítása a marketing funkció szemszögéből, amely a vállalat belső és külső környezete között közvetít, és egyben annak vizsgálata, hogy a marketing milyen hatást gyakorol kulturális és tevékenységi szinten a vállalat teljesítmény értékelésére.

A marketingnek a teljesítményben való megjelenését az indokolja, hogy a menedzserek a hagyományos teljesítménymérő mutatószámoktól nem kapták meg azt, amit kértek (Clark 1999). A téma fontosságára a Marketing Tudományintézet (Marketing Science Institute) is felhívja a figyelmet, ugyanis a marketing mutatószámok és marketing megtérülés (return on marketing) kutatását jelölte meg elsődleges kutatási prioritásként a 2002-2004-es időszakra (Marketing Science Institute 2002). A marketing teljesítményre vonatkozó mutatószámok kifejlesztése és mérése számos szerző kutatásának középpontjában állt, főleg a marketingre fordított költségeknek az elmúlt 50 évben való jelentős mértékű növekedése miatt (Sheth és Sisodia 1995), azonban eddig kevés siker koronázta munkájukat (F. E. Webster 1981). A marketing területén elvégzett kutatások szerint a marketing területén aktív vállalatok jelentősen több figyelmet szentelnek a teljesítménymérésnek, mint az inaktív versenytársaik (Dunn, Norburn és Birley 1994), amelyhez megfelelő – mennyiségű és minőségű - információnak kell a menedzserek rendelkezésére állnia (Morgan és Piercy 1996). (A marketingteljesítménnyel kapcsolatos kutatásokat a 2. mellékletben látható táblázatban foglaltuk össze.)

Az eddigiek során a teljesítmény, mint koncepció relevanciájának bemutatására került sor a vállalatok szemszögéből, amely során foglalkoztam az alapvető fogalmakkal. Mindazonáltal a disszertációnak nem célja, hogy átfogja az egész teljesítménymenedzsment területét, hanem a marketing szemszögéből kívánja a teljesítménymérés területét áttekinteni, és ennek megfelelően egy modellt felállítani. A továbbiakban a teljesítmény értelmezésére, az eredményesség és a hatékonyság kettősségére, illetve ezen belül az

eredménynek számos mutatószámon, erőforráson, célokon, érintetteken alapuló mérésére koncentrálok.

4.2. A teljesítmény értelmezései

A különböző szakirodalmakban a teljesítmény számos értelmezésével találkozhatunk²⁶, amelyek közül leggyakrabban a hatékonyság (efficiency), az eredményesség (effectiveness), a gazdaságosság és a termelékenység (productivity) fogalma fordul elő (Wimmer 2002a). A következőkben a hatékonyság és eredményesség fogalompárral (Neely, Gregory és Platts 1995) foglalkozunk részletesen, illetve a többi koncepciónak az ezekhez való kapcsolatát mutatjuk be.

4.2.1. A hatékonyság fogalmának különböző megközelítései

A teljesítményhez hasonlóan a hatékonyság megfogalmazásaiban is vannak eltérések a kultúrák és tudományterületek között. A magyar nyelv a Magyar Értelmező Kéziszótárban definiálja a hatékonyság fogalmát – illetve inkább szinonimáit -, amely alatt a hatásosságot, illetve a hathatóságot érti (J. Juhász et al. 2001 pp. 327), míg az angol nyelvben a hatékonyság (efficiency) „egy gép stb. által végzett hasznos munka aránya, az energiainputhoz képest, amely gyakran százalékban fejeződik ki” (McLeod és Makins 1993 pp. 357).

A hatékonyság fogalmával számos tudományterületen találkozhatunk, mind a gazdaság mind pedig a technikai tudományok területén (Engle 1941). A gazdasági hatékonyság a ráfordítások értékének és az elért eredmény értékének aránya (Kopányi 1997), amely technikai értelemben is azonos tartalmat takar (például egy gép által felhasznált energia és az elvégzett munka). A két fogalom kapcsolatát tekintve Engle azt állítja, hogy a műszaki hatékonyság része a gazdasági hatékonyságnak. A különbség abban áll, hogy a műszaki hatékonyság (engineering efficiency) abszolút, önmagában értelmezhető, míg a gazdasági csak relatív, valamihez viszonyítani kell (Engle 1941). Továbbá hozzáteszi, hogy valójában

²⁶ A termelésmenedzsment területén Sink (1985) a teljesítményt hét összetevővel definiálja: eredményesség, hatékonyság, minőség, termelékenység, munkaminőség, innováció, profitabilitás.

mindkét hatékonyság relatív fogalom, azonban a műszaki hatékonyságnál könnyen meghatározható egy adott viszonyítási alap, míg a gazdaságinál ez nem egyszerű.

A közgazdaságtanban hasonló definíciót találunk, mely szerint a hatékonyság az eredmény és a ráfordítás viszonyával fejezhető ki. A hatékonyság tehát nem más, mint az erőforrásoknak (input) az eredményekhez viszonyított hányadosa (output) (Ambler et al. 2001), azaz a hatékonyság az erőforrások felhasználásával elért kibocsátást tükrözi (Stern, El-Ansary és Coughlan 1996).

A hatékonyság mellett találkozhatunk a **gazdaságosság**²⁷, fogalmával, amely,...minden munkának a legnagyobb munkaidő takarékosággal való végzése, s a társadalmi munka termelékenységének állandó növelése útján valósul meg” (Ákos 1968), amelyből levezetve gazdaságos az, aki, vagy amely vállalat javakat, időt, értékeket előnyösen tud felhasználni. A gazdaságosság fogalma sok hasonlóságot mutat a hatékonyság fogalmával, ugyanis mindkét fogalomban megjelenik az erőforrások, azaz az inputok szerepe, azonban az előbbi ennek a takarékos felhasználására koncentrál, és megfogalmazódik benne a termelékenység (productivity), mint előfeltétel, addig az utóbbi egyenlő hangsúlyt fektet az inputokra és az outputokra.

A gazdaságosság és a hatékonyság fogalmait hasonlítja össze Király (1999), aki szerint mindkettő a gazdálkodás hatásfokát jelenti, azonban míg az előbbi a vállalatokra, az utóbbi a társadalomra vonatkozik. Ehhez hasonlóan fogalmazódik meg a belső és a külső hatékonyság is, mely szerint az előbbi a munka szervezethez kapcsolatos, az utóbbi a társadalmi elvárásoknak való megfelelést jelenti. (Lőrincz 1996, p. 450). A hatékonyság szinonim fogalom a gazdaságossággal, ugyanis mindkettő arra vonatkozik, hogy milyen hatékonyan használják fel az eszközöket valamely eredmény elérése érdekében, mégis minden közgazdász a hatékonyságot magasztalja (Király 1999).

²⁷ (Drechsler 1981 in Wimmer 2002) a gazdaságosság kérdését taglalva megállapítja, hogy sem az orosz, sem az angol nyelvben ennek a fogalomnak nincs megfelelője.

A gazdaságosság fogalmában felmerül egy újabb fogalom, a **termelékenység**, amely egy hatékonysági mutatószám, s ezt a mutatószámot az esetek többségében a fizikai inputok fizikai outputokká való transzformációja során használják (Hayes, Wheelwrigth és Clark 1995). A termelékenység esetében megkülönböztetünk részleges (partial) (Hayes, Wheelwrigth és Clark 1995), illetve teljes (total factor productivity) termelékenységi mutatókat (Misterek, Dooley és Anderson 1992), ahol az előbbi csak egyetlen tényezőre (például munka), míg a teljes termelékenység az összes (munka, föld, tőke) termelési tényezőre vonatkozik.

A termelékenységet gyakran, nem megfelelően a hatékonysággal szinonim fogalomként emlegetik, habár szorosan összefüggnek egymással (Price 1968). A két fogalom összefüggése abban nyilvánul meg, hogy a termelékenység része a hatékonyságnak, és mindkét fogalom az inputok és az outputok viszonyát hivatott kifejezni. A kettő különbsége abból fakad, hogy a hatékonyság nem, viszont a termelékenység viszonyítási pont nélkül is számítható (Tarim és Karan 2001).

A hatékonyság mutatószámok a termelékenységi mutatókhoz hasonlóan egyenkénti számításuk esetén ellentmondhatnak egymásnak. Ezért - a termeléselmélet szerint - csak úgy kaphatunk átfogó képet a vállalat működéséről, ha mind a teljes, mind pedig a részleges tényezők együttesen bemutatásra kerülnek (Tarim és Karan 2001). Kizárólag egy-egy részleges mutató vizsgálata félrevezető következtetéseket adhat, és torzíthatja a vállalat eredményét, amelyet a közgazdaságtan az összetétel csapdájának nevez. Ezzel kapcsolatosan Bonoma (1989) kifejti, hogy a teljesítmény nem mérhető egy – abszolút – mutatószám alapján, főleg nem a marketing terén.

A hatékonysági mutatók relatívak, azaz számításuk nem nélkülözheti a viszonyítási alapot, vagyis legalább két lehetőség összehasonlítása során számítható (Kopányi 1997). Ez egy belső standardot jelent a vállalat számára (Pfeffer és Salancik 1978 pp. 11), amelynek megvalósulása az általános menedzsmentirodalom, a benchmarking által történhet (Broadbent 1999). Az összehasonlítással kapcsolatban a mikroökonómia kifejti, hogy a mérés alapjául szolgáló szempontok meghatározása a tulajdonos vagy az általa megbízott

menedzser feladata (Kopányi 1997), amely kérdéskörre a későbbiek folyamán még bővebben visszatérünk.

A hatékonyság és a termelékenység fogalmaival a marketing területén is találkozhatunk (Beckman 1961, Kendrick 1973, 1961), ahol kifejeződik, hogy a marketing hatékonyságmérés azokban az iparágakban jelentős, ahol magasabb a marketing költség (Foster és Gupta 1994, Sheth és Sisodia 1995). A hatékonyságmérés gyökerei visszanyúlnak a termelés területéhez, akik pedig a fizikából vették át ezt a fogalmat (Sevin 1965). A marketing területén is számos hatékonyságdefiníció létezik, mint például az erőforrások (eszközök) és az eredmények²⁸ hányadosa (Ambler et al. 2001, Bonoma és Clark 1988, Phillips et al. 1941, Schlichter 1931 pp. 439), a célok gazdaságos megvalósítása (A. Bauer és Berács 1998) az egységnyi inputra jutó nettó értékesítés (Beckman 1940 pp. 138, Engle 1941), költségek és az árresek viszonya (Beckman 1940), a termelési tényezők és fogyasztói elégedettség viszonya (Phillips et al. 1941), a fogyasztói elégedettség és a marketing-erőfeszítés (Beem 1958), valamint a marketing-erőfeszítés egységére jutó értékesítés vagy profit (Sevin 1965).

A marketing a termelés területéhez hasonlóan a hatékonyság számításánál az input-output arányt vette alapul, ahol különböző inputokat (lásd részletesebben Barger 1955, Beckman 1961; Bucklin 1978; R. Cox, Goodman és Fichhandler 1965; Kendrick 1973, 1961, Twentieth Century Fund 1939), és különböző outputokat tartottak megfelelőnek. Mindazonáltal a szerzők abban megegyeztek, hogy vagy az input csökkenése, vagy az output növelése magasabb hatékonysághoz vezet. (Ezen kutatások összefoglalását lásd az 3. mellékletben).

A fentiek tükrében azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a hatékonyság számítása a vállalati erőforrások és az általuk elért eredmények összevetésével történik. A továbbiakban vizsgáljuk meg a hatékonysági mutatószámokkal kapcsolatos kérdéseket és problémákat.

²⁸ Gross a marketing eredmények és erőforrások hányadosát piaci eredményességgént definiálja (Gross 1981)

A hatékonysági mutatószámokkal kapcsolatban Misterek, Dooley és Anderson (1992) három kritériumot említ: *1. az átalakítási folyamat egyéb szervezeti folyamatoktól való függetlenségét, 2. az inputok és az outputok megfeleltethetőségét, illetve kapcsolatát, valamint a 3. a hatékonyság, mint a teljesítménymérés eszköze, és a szervezeti célok egybevágósága.* Vizsgáljuk meg a következőkben ezeket a kritériumokat a teljesítménymérés területén!

(1) *Az átalakítási folyamat függetlenségét* tekintve az egyes vállalati folyamatok nem elkülönítetten jelennek meg, azaz a hatékonysági mutatószámok számításakor a többi szervezeti tevékenységére is tekintettel kell lenni. Ezáltal a különböző területeken alkalmazott rendszereknek összhangban kell lenniük egymással (Hrebiniak és Joyce 1984, Keegan, Eiler és Jones 1989), ami azt jelenti, hogy a teljesítményértékelés során a különböző területek szempontjainak egyszerre kell megjelenniük, mert ezek harmóniája, interakciója rendkívül fontos.

(2) *Az inputok és az outputok közötti megfeleltethetőség* témaköréhez számos kérdéskör kapcsolódik, amelyek közül hármat emelnénk ki, amelyek a következők: **a marketing hatékonysági mutatószámok mértékegysége és jellemzői**, az inputok és az outputok közötti **az időeltolódás (time lag)**, valamint a mutatószámok közötti **átváltás (trade-off)**.

A marketing hatékonysági mutatószámok mértékegységével és a jellemzőivel számos kutatás foglalkozik (Bonoma és Clark 1988; Johnson és Kaplan 1987, Morgan, Clark és Gooner 2002, Selnes 1992), azonban kevés figyelmet szentelnek az inputok és outputok azonos mértékegységre történő átváltására (Bonoma és Clark 1988; Johnson és Kaplan 1987, Morgan, Clark és Gooner 2002, Selnes 1992).

A probléma tehát, hogy a mutatószámok mértékegységei számos esetben különbözőek (Selnes 1992), illetve inkább a mennyiségre (kvantitatív szemlélet), mint a minőségre (kvalitatív szemlélet)²⁹ helyeződik a hangsúly (Morgan, Clark és Gooner 2002). A

²⁹ A minőség többségében az ár, mint moderáló tényező segítségével kerül kifejezésre (Barger 1955, Beckman 1961, Bucklin 1978, Misterek, Dooley és Anderson 1992).

hatékonysági mutatószámok tehát kvantitatív jellegűek (Pfeffer és Salancik 1978 pp. 11), ahol a gazdasági szereplők a leggyakrabban termelési eredményekben vagy pénzben mérik a hatékonyságot, mert céljuk többnyire a hozamok és a ráfordítások pénzben is mérhető különbségének a maximalizálása. A közgazdaságtan a nyereségben mért hatékonyságot kivételes jelentőségűnek tekinti, ugyanis a magasabb profit alapja a jobb versenyképesség, aminek döntő, de nem kizárólagos befolyásoló tényezője az alacsonyabb költség (Kopányi 1997)³⁰. Ugyanakkor számos szerző rámutat arra, hogy a profit, mint vállalati cél nem a legjobb mérőköve a vállalat társadalmi hozzájárulásának (Schumpeter 1934).

Ehhez közvetve kapcsolódik Bonoma (1985 pp. 2) megjegyzése, mely szerint a kutatások többsége az input oldalra koncentrál, míg az outputokat elhanyagolja, holott a teljesítménymérésnek mindkét oldalra egyenlő mértékben kellene koncentrálnia. Ezzel összefüggésben számos kutató azt találta, hogy a legtöbb vállalati vezető a nyereség-költség viszonyszámból kizárólag a nevezőre, azaz a költségekre, illetve azok csökkentésére koncentrál, ugyanis úgy vélik, hogy ez sokkal inkább az irányításuk alatt van³¹ (Misterek, Dooley és Anderson 1992).

Az **időeltolódás** jelentős tényező a szervezeti folyamatokban, azaz időbeli eltolódás van: az áru fizikai és ellenértékének pénzügyi mozgása között (Feder 1965, Misterek, Dooley és Anderson 1992), a költségek felmerülése és az eredmények megjelenése között (Gross 1981), az inputoknak a termelésbe való bekerülése és az értékesített outputok között (Misterek, Dooley és Anderson 1992, Morgan, Clark és Gooner 2002), a marketinggel kapcsolatos tevékenységek, és az ezáltal elért eredmények megjelenése (Morgan, Clark és Gooner 2002), valamint a marketing és a pénzügy, illetve számvitel időhorizontja között.

Az **átváltás** (trade-off) kérdésével számos szerző foglalkozott (Skinner 1969), amely kifejezi, hogy nem érhetjük el az összes vállalati érintett számára a legmegfelelőbb célt és a kívánt teljesítményt, hanem ezek közül vannak, amelyekről le kell mondanunk a többi

³⁰ Gold (1983) kifejti, hogy a hatékonysági mutatószámok érzékenyek az erőforrás-elosztásra, mivel 90-95 százalékos erőforrás kihasználásig a hatékonyság folyamatosan nő, utána azonban csökken.

³¹ Bonoma és Clark (1988) megjegyzik, hogy a vállalati menedzserek valószínűleg nem akarnak élenjárók lenni a költségcsökkentésben, ugyanis akkor még több profitot várnak el tőlük, azaz az eredmények/erőfeszítés arány egyenesen arányos az eredmények/elvárással.

javára (Gritsch 2003). Ennek érdekében a vállalatnak meg kell határozni a fő irányelveket, amelyek fontosak és követni kíván. Newing (1995) szerint a teljesítménymutatóknak rendszert kell alkotni annak megállapítására, hogy mi változtatható egymás javára és rovására. A teljesítmény esetében ez azt is jelentheti, hogy egyszerre több dimenzióban is javíthatjuk az üzleti teljesítményt (Ferdows és De Meyer 1990), amelyre a japán vállalatok szolgálnak például.

(3) A *hatékonyság és a célok összefüggését* tekintve az eddigiek során nyilvánvalóvá vált, hogy a hatékonyság fogalmának meghatározása során szükség van egy kritériumrendszer felállítására. Ennek komplexitását a szervezeti érintettek számossága és azok bonyolult érdek és célrendszere adja. Ezt támasztja alá a szervezetelméletben megjelenő definíció, mely szerint a hatékonyság a vállalat azon képessége, hogy elérje a kitűzött célokat, illetve gazdaságosan használja fel a vállalat rendelkezésére álló erőforrásokat (Dobák 2000 pp. 186). Ezáltal arra a következtetésre jutunk, hogy a marketing teljesítménymérésnek a marketinghatékonyság kifinomult, többdimenziós értékelését kell magába foglalnia (Bhargava, Dubelaar és Ramaswami 1994, Chakravarthy 1986, Lewin és Minton 1986, Sheth és Sisodia 1995)³². A hatékonyság mellett szükség van az eredményesség vizsgálatára, ugyanis a hatékonyság túlhangsúlyozása az eredményesség rovására „könyvelői mentalitást” alakít ki a cégen belül (Osborne és Gaebler 1994, p. 334-336).

Összefoglalva, a hatékonyság mérése normatív, előzetes értékítéleten alapul, ezért alkalmatlan etikai kérdések tisztázására, melynek következtében előzetesen meg kell határozni, hogy kinek a szempontjából mérjük a hatékonyságot, amely áttevzet bennünket az eredményesség, az érintett elmélet és a célok témaköréhez.

4.2.2. Eredményesség, mint a vállalat etikai keze

A teljesítmény koncepciója szempontjából a másik fő tényező az eredményesség, amely a pszichológia területére vezethető vissza (Barnard 1938). Ez a fogalom sikerrel, eredménnyel járó (J. Juhász et al. 2001) jelent a magyar nyelvben, míg az angolban az

³² A többdimenziós mérésre való első példa a Campbell és Fiske (1959) által kifejlesztett többjellemzős-többmódszeres mátrix volt.

eredményességre két kifejezés is létezik az *effective*³³, illetve az *efficacious*³⁴, ahol az előbbi azt jelenti, hogy produktív, vagy képes egy eredmény elérésére, míg az utóbbi azt, hogy képes vagy sikeres egy szándékolt eredmény elérésére (McLeod és Makins 1993 pp. 356-357). A továbbiakban az eredményességet körülvevő három tényezővel foglalkozunk részletesebben, a célok, az érintettek és az eredmények szerepével.

4.2.2.1. A célok szerepe a vállalatban

Az eredményesség kérdésével számos szerző foglalkozik (P. S. Goodman és Pennings 1977, Kanter és Summers 1987, Lewin és Minton 1986), akiknek megfogalmazásai vagy kvalitatív, vagy kvantitatív jelleggel definiálják az eredményességet.

Az eredményesség kvalitatív definíciói között sorolhatjuk fel a következőket, mint például a szervezet céljának fontossága, (Bower 1983 in Bonoma és Clark 1988), a helyes célok követése (Dobák 2000 pp. 186), a célok és követendő irányok helyes kitűzése (A. Bauer és Berács 1998)³⁵, a célelés mértéke (Barnard 1938, Gleason és Barnum 1982 pp. 380, Soehadi és Hart 2001), illetve a közgazdaságtan terén a céloknak a kívülállók számára való megfelelése (Pfeffer és Salancik 1978 pp. 11). A kvantitatív megfogalmazások pedig a számvitelben alkalmazott, a szándékolt vagy elvárt eredmények teljesülése (Anthony és Dearden 1980 pp. 8), az eredmények és a célok összehasonlítása (Zabriskie és Browning 1979)³⁶, az előállított termékmennyiség (W. R. Scott 1977), a kiszolgált emberek száma (Whetten 1978), illetve a bruttó értékesítés változása (Fredrickson és Mitchell 1984). A marketing területén – hasonlóan az előző definíciókhoz - az eredményesség fogalma alatt a marketingtevékenység és a célok viszonyát (Ambler et al. 2001), illetve az eredmény és a cél összehasonlítását értették (Bonoma és Clark 1988).

A marketing területén elvégzett kutatások többsége kizárólag a hatékonyságra koncentrált (lásd Barger 1955, Beckman 1961, 1957, R. Cox, Goodman és Fichhandler 1965, Kendrick 1973, 1961) és az eredményességet evidenciaként kezelte (Bonoma és Clark 1988). Ez azt

³³ Productive of or capable of producing a result

³⁴ Capable of or successful in producing an intended result, effective

³⁵ Ezt hatásosságnak nevezik, az eredményességgel való szinonimaként

³⁶ Zabriskie és Browning definiálta a célok és az eredmények összehasonlítását pragmatikus hatékonyságként definiálta

jelenti, hogy a célt egy dimenzióban határozták meg és mérték, amelynek eredményeként a következőképp definiálták ezt a fogalmat: költségcsökkentés (Twentieth Century Fund 1939)³⁷, túlélés (J. P. Campbell 1976), növekedés (profit, értékesítés, stb.) (Bonoma és Clark 1988, Sevin 1965), fogyasztói elégedettség (Bonoma és Clark 1988, Phillips et al. 1941), illetve társadalmi hozzáadott érték (Glisson és Martin 1980, Meyer és Rowan 1977). (A marketingeredményességgel kapcsolatos kutatások összefoglalása a 4. mellékletben található.)

A marketingeredményesség terén végzett kutatások az üzleti teljesítményre gyakorolt hatást vizsgálták (Appiah-Adu, Fyall és Singh 2001, Dunn, Norburn és Birley 1994, Kotler 1997, C. Webster 1995), amelynek két fő célja volt (Ghosh, Schoch, Taylor et al. 1994) egyrészt a *kiválóan* (top performers) és a *gyengén* (bottom performers) teljesítő vállalatok azonosítása és elkülönítése, másrészt a „jobb” marketing gyakorlat bemutatása.

A *jól és rosszul teljesítő vállalatok* közötti különbséget az alkalmazottak és a fogyasztók igényeinek hatékonyabb kielégítése (Waterman 1994 in Armstrong and Baron 1998 pp. 13), a piacorientált kultúra alkalmazása (Hooley és Berács 2002), a K+F-fel való szorosabb kapcsolat, valamint a rendszerezett tudás (Lai et al. 1992) területén fedezhetjük fel. Ennek kapcsán számos szerző kimutatta, hogy a marketingeredményes cégek magasabb teljesítményt érnek el (Dunn, Norburn és Birley 1994, Ghosh, Schoch, Taylor et al. 1994, Hooley és Lynch 1985), jobban meg tudták fogalmazni a marketing lényegét, jobban kommunikálták azt (Ghosh, Schoch, Huang et al. 1994, Hooley, West és Lynch 1984), jól-definiált célokkal rendelkeznek (Doyle és Wong 1998), piacorientáltak, azaz megjelenik a marketing, mint vállalati filozófia dominanciája (Lai et al. 1992).

Peters és Waterman (1982) szerint a *legjobb marketing gyakorlatnak* jelentős hatása van az üzleti teljesítményre (Appiah-Adu, Fyall és Singh 2001, Dunn, Norburn és Birley 1994, Kotler 1997, C. Webster 1995), amelynek értelmében a vállalatok sikere a marketing

³⁷ Twentieth Century Fund (Twentieth Century Fund 1939) kutatása kivételt képez a kutatások között, ugyanis azt a kérdést vizsgálta, hogy az elosztás túl sokba kerül-e a fogyasztóknak, és explicite alkalmazta az eredményesség fogalmát. Ezt 3 paraméterrel határozták meg: a fogyasztó szabad választása (választék, sürgősség, kényelem), a lehetőség szabadsága a disztribútorok számára (hogy új módszereket fejlesszen ki) és a verseny megléte.

kiválóságban (marketing excellence) gyökerezik (Hooley és Lynch 1985). Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a marketing terén való kiválóság hozzájárul a vállalatok sikeréhez, amelynek egyik megnyilvánulási formája a marketing audit volt (Kotler, Gregor és Rodgers 1977 in Clark 1999).

A definíciókból kitűnik, hogy az eredményesség fogalma egyértelműen az eredmény, a siker fontosságát, előállítását, illetve a célzottságot, a szándékoltságot hangsúlyozza. A két szemlélet összehasonlítása azt mutatja, hogy míg a kvalitatív szemlélet a célok fontosságára, helyességére, a célok követésére és elérésének mértékére koncentrált, addig a kvantitatív megfogalmazások az eredményre, illetve az eredmény és a célok összevetésére. A kvantitatív szemlélet hiányossága volt hosszú időn keresztül, hogy az eredményesség egy teljesítménydimenzióban való megítélése határozta meg a célt (lásd Mott 1972).

A neoklasszikus közgazdaságtan a vállalat végső célját a profit maximalizálásban³⁸, azaz a több profit realizálásában határozta meg, és ezáltal nem érintette az eredményesség fogalmát (Gordon és Boland 1998). Az általános versenyelmélet szintén a magasabb pénzügyi teljesítményt tartja a vállalat elsődleges céljának (Hunt 2001) habár nem utasítja el a nem-pénzügyi célokat sem, de feltételezi, hogy a pénzügyi célok követése elérhetővé tesz más célokat is a vállalat számára. A kutatások többsége a hatékonyságra koncentrált és csak implicit feltételezésekkel élt az eredményesség területén a célokat illetően, amelyet a rendszer által előre meghatározottnak tekintettek (Bonoma és Clark 1988, R. Cox, Goodman és Fichandler 1965 pp. 169). Ezt a szemléletet számos szerző (Leibenstein 1966, 1983, Nelson és Winter 1973, Rozen 1985, Stiegler 1976) amiatt kritizálta, mert leegyszerűsíti a célok és a teljesítmény viszonyát, és azt bizonyították számviteli adatok segítségével, hogy az azonos helyzetben lévő cégek eredményei különböznek egymástól. Ez viszont arra enged következtetni, hogy a cél figyelmen kívül hagyásával nem lehet megítélni, hogy a vállalat valóban a legjobbat nyújtja-e.

³⁸ Megjegyezzük, hogy a profit vagy a jólét maximalizálása egy döntési szituációban nem ellenőrizhető, mivel nem állnak rendelkezésre módszerek az alternatívák tesztelésére, azaz hogy az alternatív tevékenységek magasabb tevékenységhez vezettek volna-e. Ezáltal a magasabb és nem a maximum profit lehetne inkább elsődleges cél.

Az eredményesség koncepciójában tehát a cél³⁹ meghatározása központi szerepet játszik, és kiindulópontként szolgál a vállalati teljesítménymérés folyamatában. Drucker (1955 in Armstrong és Baron 1998 pp. 12) a célok 5 jellemzőjét különböztette meg, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy kifejezzék az üzlet lényegét néhány állításban, és tapasztalati úton ellenőrizzék ezeket, előre jelezzék a magatartást, vizsgálják a döntések helyességét (soundness), illetve, hogy elvégezzék a teljesítmény jövőbeli javítását, a múltbeli teljesítmény elemzése alapján.

Peter Drucker nevéhez köthető a menedzsment szakirodalomban elterjedt vezetési filozófia, az eredménycélokkal való vezetés (management by objectives, MBO), amely szintén a célokra koncentrált. Az eredménycélokkal való vezetés a végeredmények mérésére épülő teljesítményértékelési technika, amely a vezető és a beosztott közös célkitűzésein alapul. Ez a vezetési filozófia – többek között - a szervezet egészére vonatkozó célok meghatározására, a célkongruencia megtartására és a célok explicit artikulálására koncentrált (Takács 2003a). Ehhez hasonló elveket képvisel a célszemlélet (goal approach), amely szerint a vállalatnak, mind implicit (viselkedésből levezethető), mind pedig explicit (kommunikált) céljai vannak (Etzioni 1964). Ez azt sugallja, hogy a vállalatok saját maguk számára definiált, racionális célokkal rendelkeznek, amelyeknek elérését, illetve mértékét meg tudják becsülni.

Ennek ellenkezőjét számos kutató alátámasztotta, rámutatva, hogy a vállalati célok nem ismertek, vagy ha igen, akkor a célok elérését nem követik nyomon, nem kezelik konzekvens módon ezeket, valamint nehezen összevethetőek egymással (Murphy, Trailer és Hill 1996). Ez ahhoz vezet, hogy a célok konfliktusforrásokká válnak, s ezáltal mérlegelés tárgya, hogy melyik célt, melyik rovására részesítik előnyben.

A célokkal kapcsolatosan felmerül az időtáv kérdése, amellyel számos kutató foglalkozott (Bonoma és Crittenden 1988, Dekimpe és Hanssens 1999, Stefflre 1985). A vállalatok által

³⁹ A szakirodalom a célokkal kapcsolatosan megkülönbözteti egymástól a vállalati missziót, a célkitűzést (goal), a célt (objective), és a tervet (plan) (Booth 1998), valamint hangsúlyozza az elsődleges és a másodlagos célok, a stratégiai terv és a teljesítménymérő mutatószámok (Flynn 1997, Horton és Farnham 1999, Kloot és Martin 1998 in Armstrong és Baron 1998) egymásra épülését.

kitűzött célok időtávja jelentős mértékben befolyásolja az eredményesség koncepcióját, ahol fontos kérdés a rövid és a hosszú távú célok egymással való viszonya.

Stefflre (1985) szerint a vállalatokat a rövid távú célok hajtják, és elhanyagolják a hosszú távú célokat (Johnson és Kaplan 1987, Laverty 1996, Stefflre 1985), ahol az előbbi a hatékonysággal, illetve a profitabilitással azonosítja. Ez a jelenség a nagyobb – magasabb létszámmal rendelkező – vállalatok bürokratikus magatartására vezethető vissza, ugyanis ennek következtében megnő az esélye, hogy a szervezeten belüli aspektusok dominálnak a külsők felett, és a rövid távú problémákra keresik a választ, a hosszú távú lehetőségek helyett (Stefflre 1985 pp. 69). A rövid távú célok követésének preferálása továbbá azzal is magyarázható, hogy az ezzel kapcsolatos eredményeket sokkal könnyebb hozzákapcsolni a vállalati tevékenységekhez (Bonoma és Clark 1988), könnyebb nyomon követni ezeket és (Dekimpe és Hanssens 1999), ez hatással van a vállalatok marketing erőfeszítéseire is (F. E. Webster 1981).

A marketing ezen a területen nincs előnyös helyzetben, ugyanis – a többi funkcionális területei szerint - a marketing kizárólag rövid távú előrejelzésekre képes és rövid távú megoldásokat kínál (Day és Wensley 1988, Hansen és Hill 1991, Wind és Robertson 1983 pp. 13). Ezt támasztja alá Dekimpe és Hanssens (1999), mely szerint a vállalatok nem látják a marketing hosszú távú hozzájárulását az üzleti eredményhez, illetve, hogy megtérülnek-e a marketing erőfeszítései. Ennek következtében a marketingre költött összegeket költségként és nem befektetésként kezelik.

További kutatások azt igazolják, hogy a rövid-, illetve hosszú távú célok kitűzése kultúrafüggő, ahol általános jelenség, hogy a hosszú távú célokat a rövid távú profit maximalizáció elnyomja (F. E. Webster 1981). Az angolszász vállalatok a magasabb pénzügyi teljesítményt célozzák meg (Hunt 2001), az amerikai cégeket a rövid távúság (short termism) jellemzi, amelyek a rövid távú profitot követik. A magyar vállalatok többsége a költségcsökkentés és a hatékonyságnövelés mellett rövid távú stratégiai célokat követ, azaz a piaci pozíciójuk fenntartására, illetve az eladásaik folyamatos növelésére

törekszenek (Berács, Agárdi és Kolos 1997)⁴⁰. Az egyes országok közötti eltérés tehát a kultúrában, a társadalomban gyökerezik, amely rányomja bélyegét arra, hogy a vállalatok eltérő mutatószámokat és viszonyítási pontokat használnak (Hunt 2001).

Ezzel szemben azonban a japán vállalatok a hosszú távú befektetéseket keresik, illetve olyan iparágak (Larache és Srinivasan 1982), mint például a távközlés és kereskedelem, amelyek hosszú távú célokat tűznek ki (Berács és Kolos 1993). Saunders és Wong (1985) kutatása a brit vállalatokkal kapcsolatban megállapítja, hogy a sikeres vállalatok hosszú távra koncentrálnak, és agresszív növekedési céljaik vannak a nem sikeresekkel ellentétben. Ez azt támasztja alá, hogy a hosszú távú célok követése szoros kapcsolatban van a magasabb teljesítménnyel, amely egymást erősítő kapcsolat. Ez azt jelenti, hogy a magasabb teljesítményű vállalatok hajlandóbbak a profit agresszív hajszolására, míg az alacsonyabb teljesítményűek inkább a védekezésre helyezkednek be (Siu 2000).

Azok a vállalatok, amelyek mindkét típusú célt definiálják, azaz rövid és hosszú távú célokat is, magasabb teljesítményt érnek el, mint azok akik kizárólag hosszú távúakat (Latham és Seijts 1999, Weldon és Yun 2000), amelyek a következő tényekre vezethetők vissza (Bandura 1997): 1., a rövid távú célok a sürgősséget hangsúlyozzák, 2., a rövid távú célok elérése az előrehaladás jele, amely a motivációt növeli, 3., ez növeli a távoli cél elérésének hatékonyságát nagyobb erőfeszítés és kitartás mellett, 4., az alapos ismeret és oksági kapcsolatok feltárása mellett növeli a feladat iránti belső érdeklődést, 5., valamint a közeli célok felhasználhatók a távoli célok elérésének mérőeszközeként, vagyis hogy milyen fázisban tart a folyamat (Bandura 1997 4. fejezet). Mindemellett elsődleges tényező a rövid és a hosszú távú célok összhangja, ugyanis ennek hiányában a rövid távra való összpontosítás által a vállalat saját túlélési esélyét kockáztatja⁴¹ (Copes 1980, Gordon és Boland 1998).

⁴⁰ Ezzel összefüggésben a magyar vállalatok között végzett felmérés azt mutatja, hogy a vállalatok csak mintegy 20%-a készít hosszú távú terveket, és ez is csak az erős versenynek kitett ágazatokban jellemző (Berács és Kolos 1993).

⁴¹ De Jong szerint az európai vállalatok túlélési aránya növekedett, míg a többi országoké változatlan maradt (De Jong 1997).

A rövid és a hosszú táv konvergenciája, mint probléma felmerül a marketing hatékonyság és eredményesség kapcsolata között is. Kutatások kimutatták, hogy ezek konvergenciája rövid távon nem valószínű, sőt, ellentétesen viselkednek (Bhargava, Dubelaar és Ramaswami 1994). Ez azt jelenti, hogy a rövid távú profitmaximalizálás rombolja a hosszú távú eredményességet (Ruekert et al. 1985)⁴². Ez kiterjesztett értelemben azt jelenti, hogy a jelen és a jövő között létezik egy átváltás, azaz a jelenre vonatkozó hatékonyság és a jövőre vonatkozó eredményesség között. Ezek egymás rovására javíthatók, illetve rombolhatóak, azaz a jövőbeli képességek felépítése negatív hatással van a jelenlegi hatékonyságra (Misterek, Dooley és Anderson 1992). Skinner (1969) ezzel szemben úgy véli, hogy az átváltások kérdése csak rövid távon jelenthet problémát, hosszú távon ez megoldható.

Összefoglalásképp megállapíthatjuk, hogy a vállalatnak ki kell tűznie a számára fontos célokat, amelyeket követni akar, és tisztában kell lenni, hogy a kitűzött cél milyen előnyt jelent, illetve milyen hatással lehet a többi területre. Ez egy további kérdéshez vezet, hogy kinek a szempontjából kell ezt megfigyelni, azaz melyek a helyes célok (Dobák 2000 pp. 186). Más szóval, ha a vállalat csak a profit elérésére koncentrál, akkor figyelmen kívül hagyja a többi érintett érdekeit, amely elvezet bennünket az érintett elmélethez.

A vállalatok által követett célok részletes elemzése után kitérünk az egyes vállalati érintettek helyzetére és szerepére és a célokkal és való kapcsolatukra.

4.2.2.2. A vállalati érintettek kapcsolata az eredményességgel

Az érintett szemlélet a célelés (goal approach) megközelítés kibővítése, amely úgy tekinti a vállalat célját, mint ami megteremti a külső és belső érintettek elégedettségét (Conolly, Conlon és Deutsch 1980, Pennings és Goodman 1977). Ennek első jelentős állomása volt az ügynökelmélet, amely szétválasztotta a tulajdonos és a menedzser érdekeit, megállapítva, hogy a menedzser nem mindig a tulajdonos érdekeit követi (Dorgai 2001).

⁴² Ruekert et al. (1985) a hatékonyság, és az eredményesség mellett az alkalmazkodóképességet is vizsgálták. Misterek, Dooley és Anderson (1992) a hatékonyság és a versenyképesség (competitiveness) kapcsolata között talált ellentétet az időbeli megvalósulást tekintve.

A vállalatok külső és belső környezetének fejlődése révén, minden vállalatnak számos érintettje van (Mitchell et al. 1997). Tág értelmezésben az érintettek közé sorolható mindenki, aki a vállalattal bármilyen kapcsolatban áll (Drucker 1990, Ford és Schnellenberg 1982), azaz a munkavállalók, a részvényesek, a kormányzat, a szállítók, a fogyasztók (Crockatt 1992) stb. Míg az általános stratégiai irodalom (Pfeffer és Salancik 1978, Van de Ven és Ferry 1980) az érintett (stakeholder, constituency) és az erőforrás megközelítést helyezi középpontba, addig a stratégiai marketing szakirodalom (Day és Nedungadi 1994, Day és Wensley 1988, Simmonds 2000), az érintetteket csoportokra bontva a vevő- (fogyasztói elégedettség, vevőmegtartás), a versenytárs- (relatív piacrészesedés, relatív értékesítés növekedés,) és a belső funkcionális (internal function) megközelítéseket (Han, Kim és Srivastava 1998) különbözteti meg. Kotler (2000) viszont a pénzügyi, a marketing és az egyéb érintettekkel (stakeholder) kapcsolatos orientációkat tárja fel.

Az érintettek számára való megfelelést Zammuto (1984) foglalta össze az eredményesség vizsgálatakor, amely során négy választási (constituency) modellt mutat be: a *relativista*, a *hatalmi*, a *társadalmi igazság* (social justice), és a *fejlődési* (evolutionary) modell, amelyekre a továbbiakban röviden kitérünk.

A *relativista* szemlélet kifejti, hogy az eredményesség fogalmát nem lehet egyetlen állítással kifejezni, hanem ez a vállalati érintettek (constituencies) által megfogalmazott állítások halmazaként épül fel. Ennek alapján a vállalati eredményesség átfogó értékelésével kapcsolatosan felmerül a kérdés, hogy melyik érintett szempontja az elsődleges, amellyel kapcsolatban az az álláspont alakult ki egyes szerzők szerint, hogy az információk felhasználójának (consumer of evaluative information) kell értékelést készítenie a szervezeti eredményességről (Conolly, Conlon és Deutsch 1980). Ennek a szemléletnek megfelelően kifejeződik az eredményesség relativitása, amelyet más szerzők a szervezeti orientációkkal kapcsolatosan is kinyilvánítanak, mely szerint különböző szituációkban különböző orientációk lehetnek fontosak a vállalatban belül (Gatignon és Xuereb 1995). Ez azt jelenti, hogy ez egy több szempontból értékelhető konstrukció, amely

szempontok egymáshoz képest eltérő súllyal rendelkeznek, továbbá valószínű, hogy ezek közül valamelyik domináns lesz.

Ezt a gondolatot viszi tovább a *hatalmi* megközelítés, mely szerint az egyes szervezeti szereplők határozzák meg, hogy melyek legyenek azok a kritériumok, amelyek alapján a szervezeti eredményességet megítélik. A tárgyalás végeredményét nagymértékben befolyásolja az egyének relatív hatalma a szervezeten belül. A hatalmi megközelítés jelentős mértékben támaszkodik az erőforrás-függés és a domináns koalíció modellre (Zammuto 1984). Ennek minden vállalatnál más érintettek kapnak prioritást, és ennek megfelelően történik a döntéshozatal és az erőforrás-elosztás (Ogden és Watson 1999), amellyel kapcsolatosan Binnersley (1996) azt a kérdést vizsgálja, hogy az egyes érintettek relatív hatalma miként torzítja az igényelt információk körét. Hooley et al. (2000) szerint a közép és kelet-európai országokban az állami tulajdonban lévő vállalatok esetében a fő érintett csoport a munkavállaló volt, és a szervezeti célok is az alkalmazottak érdekeinek megvalósítására irányultak. Ezzel az elvvel szemben, a *társadalmi igazság elve*, az alapvető szabadságon és egyenlőségen alapszik (Rawls 1971 pp. 62), amely viszont kevésbé releváns a vállalatok életében, ezért ezt a továbbiakban nem tárgyaljuk.

A *fejlődési modell* szerint a szervezeti hatékonyság a társadalmi fejlődés szelekciós folyamata, amely elvezet ahhoz, hogy a szervezet hogyan tud eredményesen működni hosszútávon egy dinamikus társadalmi környezetben (Zammuto 1984). A fejlődési modell tehát két kérdést vet fel, egyrészt a hatékonyság és az eredményesség, másrészt a rövid és hosszútáv közötti összefüggés kérdését. A marketing területén az eredményesség vizsgálata során Ambler és Xiucun azonosít egy kutatási irányzatot, amelyből az egyik, a rövid- és a hosszútáv kérdésével foglalkozik (Ambler és Xiucun 2003), többek között ilyenek a Dekimpe és Hanssens (1999) által végzett kutatások, akik a reklámtevékenységnek az értékesítésre gyakorolt hatását próbálták kimutatni.

A továbbiakban összefoglaljuk az eredményességgel kapcsolatos tudásunkat, illetve feltárjuk a célokat és az eredményeket összekötő tényezőket, s végül megvizsgáljuk az eredményesség és a hatékonyság kapcsolatát.

4.2.2.3. A célok és az eredmények kapcsolata

Az eredményesség meghatározása és mérése során arra a kérdésre keressük a választ, hogy a vállalat milyen célokat tűzött ki maga elé, illetve bizonyos célkitűzések esetén milyen eredményt értek el a vállalatok. Ennek következtében az eredményesség azt jelenti, hogy a szervezet céljainak folyamatosan meg kell felelniük az érintettek elvárásainak, amely egy állandó mérési és megfigyelési folyamatot feltételez. Megjegyezzük, hogy a célok elérését és a célok jóságát a disszertáció igen limitált mértékben tudja mérni, ezért ezek nem képezik részét az eredményesség fogalmának.

A célok és az eredmények kapcsolatára koncentrálnunk, amellyel kapcsolatban arra a megállapításra jutottunk, hogy az eredményesség értékeléséhez a szervezeti teljesítmény több aspektusát (multiple constituencies) (L. W. Fry és Slocum 1984), és számos célt (Dess és Robinson 1984 pp. 265) kell figyelembe venni, amely egy többdimenziós megközelítéshez vezet (Conolly, Conlon és Deutsch 1980, Ford és Schnellenberg 1982, Pennings és Goodman 1977, Pfeffer és Salancik 1978, Zammuto 1984).

A célok és az eredmények kapcsolatát azonban néhány tényező moderálja, amelyre Morgan, Clark és Gooner (2002) hívja fel a figyelmet. A teljesítményértékelési rendszerük magába foglalja a **teljesítménystandardot**, a **mérési orientációt**, a **viszonyítási pontot**, valamint az értékelés időbeli eltolódását és a jutalmazási rendszert (Morgan, Clark és Gooner 2002), amelyek közvetítő szerepet játszanak az eredmények és a célok között. Az öt tényező közül az első háromra koncentrálnunk, ugyanis az időbeli eltolódás kérdésével az előbbiekben foglalkoztunk, illetve már utaltunk arra, hogy a jutalmazás - mint visszacsatolás – nem képezi a disszertáció tárgyát. Ford és Schnellenberg (1982) az előbbi három tényező relevanciáját szintén alátámasztják, ugyanis a különböző érintett csoportok - a cég céljain keresztül – hatást gyakorolnak a teljesítménystandard, a viszonyítási pont (referents) és a mérési orientáció relevanciájára és kiválasztására (Morgan és Katsikeas 1997). A továbbiakban tekintsük át részletesebben ezt a három tényezőt. Megjegyezzük, hogy a teljesítménystandardok esetében felmerülő kérdések és témák sok esetben átfednek

a céloknál felmerültekkel, míg a mérési orientációnál tárgyaltak az érintetteknek ismertettekkel.

A **teljesítménystandardok** azok a kritériumok, amelyekkel szemben a teljesítményt megítélik (Morgan, Clark és Gooner 2002), illetve a teljesítménynek egy adott szintje. Mivel a célok teljesítménymérő mutatószámokban fejeződnek ki, ezért a disszertáció elsődlegesen magukra a teljesítménymérő mutatószámokra, mint a vállalaton belüli legfontosabbak kritériumokra koncentrál. Morgan, Clark és Gooner (2002) megjegyzik, hogy a normatív teljesítménymérő rendszerek a profitmaximalizálást preferálják, azt sugallva, hogy a pénzügyi hatékonyság profit alapú mérőszámai prioritást élveznek a teljesítménystandardok között.

Mint azt a korábbiakban említettük, a teljesítménystandardok kiválasztására a vállalati érintettek hatással vannak (Morgan és Katsikeas 1997) azonban ezek befolyásának a mértéke vállalatról vállalatra változik (Tsui 1990). A teljesítménystandardok természetesen különbözhetnek kultúránként is; az Egyesült Királyságban a pénzügyi mutatók a legfontosabbak, az USA-ban pedig az értékesítéssel kapcsolatos mutatók (Clark 1999). Coates et al (1993 in Broadbent 1999) ezzel összhangban kifejtik, hogy az angol, amerikai és a német vállalatok az elsődleges fontosságot a profitabilitásban látják, míg a többi tényezőt tekintve vannak eltérések.

A **mérési orientáció** (measurement orientation) a vállalati érintettek körének érdekeit foglalja magába, amely szempontok alkalmazása elsődleges a mérésnél (Chakravarthy 1986). Az orientációs különbség országonként és kultúránként is eltérő lehet. De Jong (1997 pp. 81) arra a megállapításra jutott, hogy különböző ország-csoportok a vállalati menedzsmentben eltérő orientációkkal rendelkeznek. Kutatásai szerint az angolszász vállalatok tőkepiac-orientáltak, a német típusú (német, holland, skandináv, svájci, osztrák) vállalatok bank-orientáltak, míg a latin (portugál, spanyol, francia, belga, olasz, görög) vállalatok hálózat-orientáltak⁴³.

⁴³ Ezt alátámasztja az a tény, hogy az angolszász vállalatok többsége tőzsdén jegyzett, s ezáltal, az összes felelősség a menedzsmentet terheli annak érdekében, hogy „megfelelő” pénzügyi mutatószámokat

A teljesítmény értékelése során csak azt lehet eldönteni, hogy a szervezet teljesítménye jó vagy rossz. Ez önmagában nem dönthető el, csak összehasonlítás révén (OECD 1994 54-55 o). Ez azt jelenti, hogy az abszolút nagyságok csak ritkán használhatóak, mivel mindig csak egy adott kontextusban lehetnek relevánsak, és nem veszik figyelembe – a szubjektív értékeléssel szemben - a környezet hatásait (Donthu és Boonghee 1998, Eccles 1991), ezért szükséges a viszonyítási pont alkalmazása. A **viszonyítási pont**⁴⁴ (referent), a teljesítménystandard által meghatározott szint, és/vagy az aktuális teljesítmény értékelése, amelynek 4 típusa különböztethető meg: az *időbeni összehasonlítás*, a *versenytársak (benchmarking)*, a *célok*, és a *menedzserek realisztikus elvárásai* (Morgan, Clark és Gooner 2002 pp. 370). Emellett még létezik egy módszer, amely hasonlít a menedzserek realisztikus elvárásaihoz. A tényleges eredményeket az optimális működéshez hasonlítják, azonban az optimális szintet még utólag is nehéz megállapítani (OECD 1994 54-55 o). Az viszont, hogy melyik viszonyítási alapot választja a vállalat, jelentős mértékben befolyásolja a megfigyelt teljesítményszintet (Cameron 1986, Lewin és Minton 1986).

A saját elvárás jogosultsága abból ered, hogy a menedzserek tisztában vannak a vállalattal szemben támasztott valós és racionális elvárásokkal (Ambler és Kokkinaki 1997, Dess és Robinson 1984). A múlt, azaz az időbeli fejlődés egy adott időintervallumban elért fejlődés, amely azon alapul, hogy a vállalat egy adott eredményt ismét képes volt elérni. A benchmarking alapján a vállalatok elismerik, hogy jobbak/rosszabbak a versenytársaknál, habár a legjobb vállalatok talán lefelé torzítják eredményüket. A vállalatok elsőként az elmúlt évet, másodikként pedig a versenytársakat használják viszonyítási alapként (Ambler et al. 2001, Venkatraman és Ramanujam 1987 p. 12). Ambler et al (2001) kutatásuk során három, - saját elvárás, múltbeli és versenytárs – viszonyítási alapot alkalmaztak. Számos kutatás azonban kimutatja, hogy a menedzserek - ha csak tudat alatt is - a teljesítményértékelés során a versenytársakhoz viszonyítanak. Ennek a módszernek számos

produkáljanak. Ugyanakkor a német típusú vállalatoknál a bankok elég jelentős nyomást gyakorolnak a menedzsmentre a banki hiteleken keresztül, míg a latin típusú vállalatoknál a részvényes-orientáció vált dominánssá.

⁴⁴ Kahneman és Tversky (1979) a referencia pontok hasznosságát hangsúlyozzák a döntéshelyzetben, amelyek lehetnek statisztikaiak, illetve kognitív erőfeszítést igénylő, tényadatokon alapulóak (factual).

előnye van; semleges értékelést jelent, figyelembe veszi a környezeti és a piaci tényezőket (Ambler és Kokkinaki 1997, Eccles 1991).

A benchmarking használata a termelés és a minőségmenedzsment területén elterjedt, a marketing területén ez kevésbé volt jellemző (Vorhies és Morgan 2003). A benchmarking⁴⁵ termékek, szolgáltatások és folyamatok összehasonlító elemzése a legközelebbi versenytársakkal vagy az iparág legjobbjával (Camp 1989, Conant, Mokwa és Varadarajan 1990, Horváth 2003), ahol a *versenytársak értékelése* felbecsülhetetlen értékű információt hordoznak a vállalat számára. A benchmarking egy tanulási folyamat lényegében, ugyanis betekintést enged a relatív teljesítmény mögött húzódó okokra, és ezáltal kirajzolódik a legjobb teljesítmény, a legjobb gyakorlat (best practice), és a teljesítménynövelés szempontjából kulcsfontosságú tényezők. Porter (1996) a versenytársakhoz való hasonlítás hátrányaként megjegyzi, hogy minél többet végzik ezt a vállalatok, annál inkább hasonlítani fognak egymásra, amely akaratlanul is az utánzás és a homogenitás felé hajtja őket.

Összefoglalásképp megállapítható, hogy a szervezeti eredményesség több szempontból, több kritérium alapján megítélhető fogalom, ugyanakkor értékalapú és idő-specifikus, azaz egy adott időintervallumban érvényes és normatív szabályokon alapul (Zammuto 1984). Ennek értelmében a célok szerepe kritikus a szervezetek esetében, ugyanis kommunikációs funkciót töltenek be a szervezet érintettjei számára, valamint befolyásolják a szervezet működését, az alkalmazottak viselkedését, a döntéshozatalt és ezáltal kihatnak a vállalat jövőbeli teljesítményére is. Mielőtt rátérünk a teljesítménymérő mutatószámok tárgyalására összefoglaljuk a teljesítmény értelmezéseit, azaz a hatékonyság és az eredményesség fogalmát.

⁴⁵ A benchmarking folyamata rendszeres és objektív legyen (Dence 1995) és a következő lépésekből áll: 1., a legjobb teljesítménnyel rendelkező cég vagy cégek meghatározása 2., a legjobb cégeknél a magas teljesítmény eléréshez elengedhetetlen tényezők, folyamatok azonosítása, 3., a legjobb cégek és a többi cég közötti rések (gap) felismerése és 4., cselekvési programok a rések (gap) bezárására és a fejlesztésre, valamint a teljesítmény folyamatos nyomon követése (Day 1994),.

4.2.3. „Jót, s jól ebben áll a nagy titok”, avagy a hatékonyság és az eredményesség kapcsolata

A vállalati teljesítmény többdimenziós konstrukció, és számos megfogalmazása létezik, melynek két fontos alkotóeleme a hatékonyság és az eredményesség (Ambler et al. 2001, M. Armstrong és Baron 1998, Bonoma és Clark 1988, (Bonoma és Clark 1988, Broadbent 1999, Misterek, Dooley és Anderson 1992, Morgan, Clark és Gooner 2002). Ez a két fogalom – a kutatások szerint - szoros kapcsolatban áll egymással (Hannan és Freeman 1977). A két fogalommal kapcsolatos jellegzetességeket és összefüggéseket a 4.1. táblázatban foglaltuk össze.

Az *eredményesség* (effectiveness), amely a **vállalati céloknak való megfelelést** jelenti, azaz a vállalati stratégiai célkitűzéseknek megfelelően, „jó” dolgokat kell csinálni (*doing right things*) (Bonoma és Clark 1988, Wimmer 2000). Ez Drucker (1974) szerint a siker kulcsa. A *hatékonyság* (efficiency) pedig azt fejezi ki, hogy a *célok követését jól kell végezni* (*doing things right*). A *hatékonyság* vizsgálata általában az **input és az output egymáshoz való viszonyítását** jelenti, és az utóbbi maximalizálására törekszünk az előzőhöz képest. (Bonoma és Clark 1988 pp. 3), vagy pedig az előző minimalizálására az utóbbihoz képest (gazdaságosság fogalma). Ha kijelentjük, hogy az eredményesség a siker záloga, akkor a hatékonyság a siker elérése után a minimális feltétel a túlélésre (Drucker 1974 pp. 45). Bonoma és Clark (1988) az eredményességet a célhoz (ends-related), míg a hatékonyságot az eszközhöz való kötődéssel (means-related) azonosítja. Moll kifejti, hogy az eredményesség fogalmában az angol nyelvben megjelenik az eredmény (outcome), míg a hatékonysághoz az output fogalma kapcsolódik (Moll 1993).

4.1. táblázat Az eredményesség és a hatékonyság fogalma

| | Eredményesség | Hatékonyság |
|---------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alapgondolata | Output/célok | Output/Input |
| Mit fejez ki | „Helyes” célok kitűzése és követése Siker záloga | Hatékonyan követjük-e ezeket a célokat Minimális feltétel a túléléshez, amely az eredményességre épül |
| Mihez kötődik | Célokhöz kötődik | Eszközhöz kötődik |

Az eredményesség ennek értelmében az eredmény és a célok összefüggését vizsgálja, amelynek sarokköve az, hogy a vállalatnak a „helyes” célokat kell kitűznie, ez a vállalati

siker záloga. A célok helyességét, jóságát a disszertáció nem normatív, csak leíró módon vizsgálja. A hatékonyság pedig az input és az outputok összevetésén alapszik, amely az eredményességre építve a minimális feltétel a túléléshez. A hatékonyságra és az eredményességre való koncentráció megköveteli a koordinációt a célok kitűzése és az erőforrások felhasználása között (Bonoma és Clark 1988, Day és Wensley 1988, Morgan, Clark és Gooner 2002, Vorhies és Morgan 2003). A kutatások szerint a hatékonyság kontextuális jelleget tükröz (Ali és Bhargava 1998), és az iparági vizsgálatok nem mutattak ki szignifikáns különbségeket (Deshpande és Farley 2004), ezért az elemzés egységét az iparági szinttől a vállalati szint felé kell elmozdítani (Doyle 1985).

A hatékonyság tehát nem más, mint az, hogy megmérjük mennyibe kerül egy eredmény elérése, míg az eredményesség azt méri, hogy a beruházás megéri-e, amely alapján nincs nagyobb ostobaság annál, mint hatékonyabban végezni valamit, amit már abba kellene hagyni (Osborne és Gaebler 1994 p. 235) Broadbent (1999) megkülönbözteti azokat a vállalatokat, amelyek mind hatékonyak, mind pedig eredményesek, illetve ahol ezekből egyik valósul meg, vagy egyik sem. Ez azt jelenti, hogy az eredményesség az, aminek irányítania kell a vállalatokat, ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy ha nem eredményesek, azaz nem követik a céljaikat, akkor nem lehetnek hatékonyak sem. Ugyanakkor, ha egy szervezet olyan munkát végez, amelyet nem a szervezeti célok eléréséért tettek, az természetesen nem lehet része a teljesítménynek (Angyal 1999).

A teljesítmény két építőelemét, a hatékonyságot és az eredményességet, az erőforrások és a célok kötik össze. A hatékonyság témakörében az erőforrások, és az eszközök felhasználása tehát fontos szerepet játszik a marketingfilozófia szemszögéből, azonban ezek felhasználása a stratégiai célok függvénye (Webster 1981). Ezek a célok – amelyek a vállalati stratégiából erednek (Andrews 1980 pp. 18) -, vezérfonalként szolgálnak a menedzserek számára (Vorhies és Morgan 2003). A menedzserek hierarchikusan rangsorolják a vállalati célokat, amely önmagában leképezi a teljesítménymérő mutatószámok relatív fontosságát (Tuttle és Sink 1984), egyben feltételezzük, hogy a teljesítménymérő mutatószámok ezeknek a céloknak az elérését mérik (Broadbent 1999). A továbbiakban tekintsük át a teljesítményméréssel és a mutatószámokkal kapcsolatos jellemvonásokat.

4.3. Teljesítménymérő mutatószámok és jellemzőik

A teljesítménymutatók fontosságát számos szerző hangsúlyozta (T. D. Fry, Steele és Saladin 1995, White 1996), ugyanis amit mérünk, arra odafigyelünk (Eccles 1991). Minden mérés hozzárendelés (Osborne és Gaebler 1994), és a mérés tárgya mindig valamilyen tulajdonság (Hüttl 2003). A mérés alatt általában valamilyen tevékenység mennyiségi, számszerű meghatározását értjük, amely lehetővé teszi az összehasonlítást (Osborne és Gaebler 1994). A méréselméletnek a közgazdaságtanban való megjelenését, adaptációját az a felismerés segítette, hogy nem maguk a gazdasági jelenségek mérhetők, hanem azok gazdasági hatása, következménye (Hüttl 2003).

A teljesítmény mérése nagyon sokféle módon történhet (Ruekert et al. 1985), de a mérést végső soron az egyes teljesítményelemek, dimenziók határozzák meg. Ha a teljesítményt egy adott koncepciónak tekintjük, akkor minél több dimenzióját tudjuk mérni, annál megbízhatóbb lesz a mérésünk. A mérés során alkotott dimenziókat mérő- (measures) és mutatószámoknak (indicators) nevezzük, ahol az előbbi az eredményességre vonatkozik, valamilyen mennyiségi aspektust határoz meg (OECD 1994 46.o.), míg az utóbbiak olyan tevékenységek mérésére szolgálnak, amelyekhez nehéz vagy költséges közvetlen mérőszámokat rendelni. A mutatószám a mérőszámmal ellentétben a teljesítményváltozás irányát és mértékét határozza meg relatív módon.

Az egyes vállalatok nagyon eltérő mutatókkal mérik a teljesítményt, és ezekből csak néhány alkalmas igazából az összteljesítmény mérésére (Ambler et al. 2001). Ezzel kapcsolatosan Bonoma és Clark (1988) megjegyzi, hogy a vállalatoknak tisztában kell lenniük a számukra releváns mutatószámokkal. A vállalatok esetében a teljesítménymutatószámok nyomon követése elsődleges feladat, a menedzsereknek fel kellett ismerniük, hogy a kiválasztott és alkalmazott teljesítménymérő mutatószámok és módszerek jelentős hatással vannak a vállalat teljesítményére.

Ez tehát nem csak a mutatószámok végső kiválasztását hangsúlyozza, hanem a velük szemben állított követelményeket is, amelyeket a következőkben röviden összefoglalunk

Binnersley és Rappaport munkája alapján (Binnersley 1996, Rappaport 1986 pp. 175). A teljesítménymérő mutatószámokkal szemben a következő követelmények fogalmazódnak meg 1. a rövid és hosszú távú célokat is magukba foglalják, amelyet a tradicionális és az új pénzügyi mutatók segítségével kell kialakítani, 2. a pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámokat együttesen alkalmazzák, 3. a stratégiai célokat „lefordítják” kritikus sikertényezőkre, 4. a hatékonyságot és az eredményességet együttesen mérik, 5. érvényesek, azaz konzisztensek a fennálló közgazdasági elméletekkel, 6. igazolhatóak és egyértelműen számíthatóak, amely esetben a számok azonos tartalma (főleg összehasonlítás esetén), pénzben és időben való előállításuk, a mérésük pontossága (torzítások kizárása), fontos szerepet játszik, ugyanakkor ne csak azok a számok kerüljenek használatra, 7. olyan dologra irányuljanak, amit a szervezet befolyásolni tud, illetve elsősorban a szervezettől függ, azaz, ha egy vezetőt ez alapján értékelünk, akkor neki is jelentős hatást kell tudnia gyakorolni rá, 8. globális, hiszen az egész vállalatra alkalmazható, ugyanakkor fontos, hogy a megfelelő szervezeti szintre vonatkozzanak, és 9. kommunikálható.

A fenti követelmények tekintetében arra a véleményre jutunk, hogy a szervezetben többféle cél és mutatószám létezik, ezért valószínű, hogy a teljesítménymérő mutatószámoknak is ezt a többoldalúságot kell tükröznie. Ezt a többoldalúságot támasztja alá a teljesítmény viszonylagossága is, ugyanis bizonyos mutatószámok szerinti jó teljesítmény nem garantálja a többi szerinti megfelelő teljesítményt, ezért nézzük meg, hogy egy összetett mutatószám kialakításához milyen tényezők járulnak hozzá.

A vállalati teljesítményértékelő rendszerükben Morgan, Clark és Gooner (2002 pp. 369) felhívják a figyelmet a teljesítménymérő rendszerek fő kritikájára is, mégpedig a teljesítménystandardok és a stratégiai, illetve marketing stratégiai célok összekapcsolásának sikertelenségére (Bonoma és Crittenden 1988, Hrebiniak és Joyce 1984). Ez két problémához vezethet (Schmenner és Vollman 1994): 1., rossz mutatószámok használata, olyan erőforrások és erőfeszítések, amelyek olyan tevékenységhez kapcsolódnak, amelyek nem járulnak hozzá a marketing hatékonysághoz (false alarm) 2., a jó mutatószámok kihagyása, azaz fontos marketingtevékenységek kimaradnak (gaps), (Dixon, Nanni és Vollman 1990). Mindemellett a magasabb teljesítmény fogalmában a magasabb a több,

illetve jobb, amely azt jelenti, hogy a vállalatok bizonyos referenseknél (múlt, versenytársak, iparági átlag) szeretnének jobbak lenni (Hunt 2001). Azonban figyelembe kell venni, hogy a referensek, mint ahogy a mutatószámok is idő, kultúra és iparág specifikusak.

A teljesítmény mérésénél figyelemmel kell lennünk a teljesítmény koncepcionalizálására (conceptualisation of performance) (Venkatraman és Ramanujam 1986, 1987). Kiemelten a pénzügyi és nem-pénzügyi összefüggéseire, illetve az értékelés módjára (mode of assessment), hangsúlyozva az objektív és a szubjektív mutatószámok összefüggéseit (Matsuno, Mentzer és Ozsomer 2002).

4.3.1. Pénzügyi és nem-pénzügyi mutatószámok

Az alkalmazott teljesítmény-mutatószámok terén a szerzők különbséget tesznek pénzügyi és nem-pénzügyi mutatószámok között (Bharadway, Varadarajan és Fahy 1993, Bucklin 1978, Srivastava, Shervani és Fahey 1999), illetve ennek analógiájára számos szerző megkülönbözteti a piaci és pénzügyi teljesítményt⁴⁶ (Bharadway, Varadarajan és Fahy 1993; Ambler és Kokkinaki 1997, Homburg és Pflesser 2000). A pénzügyi mutatószámok dominanciája az 1980-as évekig tartott, majd ezután a teljesítménymérési módszerek differenciálódása figyelhető meg (Ghalayini, Noble és Crowe 1997). A továbbiakban ennek megfelelően tehát a két típusú pénzügyi mutatószámmal, illetve ezek kapcsolatával foglalkozunk, kihangsúlyozva a nem-pénzügyi mutatószámokat, s ezen belül is a piaci és a marketing terén elterjedt mutatószámok szerepét.

A vállalatok teljesítményértékelése pénzügyi szemléletet tükröz, azaz a **pénzügyi és számviteli mutatószámok** dominanciája jellemző (Broadbent 1999, Coates et al. 1995, Eccles 1991), s ennek következtében a vállalatok hatékonysága is pénzügyileg fejeződik ki általában (Gross 1981). Ambler et al. (2001) ezt alátámasztva megállapítják, hogy a nyereség és forgalom kivételével jelentős különbség van az alkalmazott mutatószámok és

⁴⁶ Kokkinaki és Ambler (1999) a mutatószámokat 6 kategóriába sorolta, pénzügyi, piaci, fogyasztói magatartással kapcsolatos, fogyasztói közvetítő, közvetlen vásárlói és innovációs mutatószámok (Ambler és Xiucun 2003).

annak teljesítménymérésre való alkalmassága között. Ez a szemlélet keveset változott az 1900-as évek óta (Broadbent 1999), amely összefüggésben állhat azzal, hogy a pénzügyi mutatószámok hatékonyan kommunikálják a vállalat céljait a vállalton kívüli és belüli érintettek számára (Kaplan és Norton 1996, 1998), és ezért a vállalati konfliktusok esetén is előtérbe kerülnek a többi mutatószámmal szemben (Eccles 1991). Az angliai kutatások is azt igazolják, hogy a vállalatvezetés egyértelműen a pénzügyi, megtérülési mutatószámokra koncentrál (Kokkinaki és Ambler 1999), és habár a nem-pénzügyi mutatószámok száma is jelentős, azonban súlyuk a döntéshozatal során még mindig alacsony szintű (CIMA 1993).

A vállalatok által alkalmazott pénzügyi mutatószámok száma szinte meghatározhatatlan (Weiner és Mahoney 1981 pp. 456). A vállalati teljesítménymérés a nyereség (Broadbent 1999), a befektetés megtérülés (ROI)⁴⁷ (Porter 1980) mutatókra koncentrált az 1980-as évekig, amelyet az újabb aggregált pénzügyi mutatószámok követtek, mint például a részvényárfolyam, a részvény opciótervek (stock option plans) (Rappaport 1986), az egy részvényre jutó nyereség (EPS), a P/E ráta⁴⁸, az eszköz-arányos nyereség (ROA), a sajáttőke-arányos nyereség (ROE)⁴⁹, a gazdasági megtérülési ráta (economic rate of return), a tulajdonosi érték⁵⁰ (shareholder value) (Rappaport 1998). A legújabb pénzügyi és számviteli mutatószámok az értékteremtés gondolata által jöttek létre, mely szerint két irányzat létezik, az egyik, a szabad cash flow-n alapuló (lásd Rappaport 1986, Ambler et al. 2001) mutatók, míg a másik a piaci hozzáadott érték (MVA)⁵¹ (Coates et al. 1995), illetve a gazdasági hozzáadott érték (EVA)⁵² mutatók. A pénzügyi mutatószámok közül a profit (Bonoma és Clark 1988), illetve a profitabilitás (Sevin 1965), a határbevétel, határköltség

⁴⁷ A ROI a nettó eredmény és a nettó eszközök (összes eszköz mínusz immateriális javak és rövid lejáratú kötelezettségek) hányadosa

⁴⁸ Price / Earnings (P/E), azaz részvényárfolyam/ egy részvényre jutó nyereség

⁴⁹ A ROE számítása: adózás utáni eredmény / sajáttőke könyv szerinti értéke)

⁵⁰ A tulajdonosi érték habár sokak által kritizált fogalom, gyakran megtalálható a vállalati jelentésekben (Rappaport 1998), amelynek maximalizálása, mint vállalati cél a vállalat érintettjei számára kedvezően hat (Copeland, Koller és Murrin 1999).

⁵¹ Az MVA (market value added) értéke, a részvényárak és az elsőbbségi részvények (shares outstanding) szorzata csökkentve a működő tőke (capital employed) gazdasági könyv szerinti értékével. A mutató azt mutatja, hogy folyamatos feltőkésítés mellett a vállalat értéke nő, azonban amíg a vállalat nem ér el megfelelő megtérülést a befektetett tőkére, addig a tulajdonosi érték nem növekedhet (Stewart 1991). Az MVA az EVA jövőbeli értékének a jelenértéke, azaz amíg az EVA a múlté, addig az MVA a jövőre vonatkozik (Coates et al. 1995). Azonban a két mutató közötti kapcsolat nagyon gyenge (Bentson 1985, Fisher és McGowan 1983).

⁵² Az EVA (economic value added) az adózás utáni működési profit (operating profit) csökkentve a tőkehasználatának költségével, amely az adott profit kitermeléséhez szükséges (Coates et al. 1995), azonban a számítása igen bonyolult és költséges.

(Feder 1965), cash-flow, nettó jelenérték (Buzzell és Chussil 1985) a marketing területén, és a marketingtevékenységek elemzésekor is előtérbe kerültek.

A marketing területén is kialakult a pénzügyi és a nem-pénzügyi megközelítés (Bonoma és Clark 1988), amelyek alapján néhány szerző az akkoriban érvényes közgazdasági elméletekre építve a pénzügyi mutatószámokat alkalmazta (Beckman 1940). A pénzügyi megközelítés terén az 1980-as évekig két fő kutatási irány uralkodott (Ambler és Kokkinaki 1997), az egyik a *profit, illetve a profitabilitás* (S. R. Goodman 1967, Hill 1978) a másik pedig az *értékesítés* (Feder 1965).

A *profit*, mint mutatószám használata Sevin profit/marketing költség hányadosára vezethető vissza (Foster és Gupta 1994), azonban az egyes szerzők által használt definiált profittartalmak jelentős mértékben különböztek egymástól (Bonoma és Clark 1988) a számítási módszer és a rendelkezésre álló információk tekintetében.

Mindemellett néhány szerző megkülönböztette a profitabilitás és a profit fogalmát, azt állítva, hogy az előbbi jövőhöz, míg az utóbbi inkább a múlthoz kapcsolódó fogalom⁵³ (S. R. Goodman 1967 in Bonoma and Clark 1988). A teljesítménymérő mutatószámok struktúráját elemezve Berács és Kolos (1993) megjegyzik, hogy a magyar vállalatok jelentős mértékben pénzügyi szemléletűek, s a profit a leggyakrabban alkalmazott teljesítménymutató. Az angliai vállalatok esetében a kutatók szintén egyetértenek abban, hogy a pénzügyi mutatók – a profit/profitabilitás, a haszonkulcs (gross margin), - a legfontosabbak (Kokkinaki és Ambler 1999, Ambler és Xiucun 2003) a nem-pénzügyi mutatószámokhoz képest.

A második irányzat, amely az 1950-es évek után volt domináns, az *értékesítési mutatószámokra* koncentrált (Churchill et al. 1985, Feder 1965, Weitz 1981), amely számos ponton hasonlatos a profit-alapú megközelítéshez. Az értékesítési mutatószámok

⁵³ Bucklin (1978) megjegyzik, hogy néhány szerző - hibásan - a hatékonyság és a profitabilitás közé párhuzamot húz, azonban a profit az értékesítés és a költség különbsége, míg a profitabilitás a hatékonyság következménye (relatív output/relatív input), azaz míg a profit egy abszolút fogalom – amely alátámasztja a közgazdasági szemléletet, - addig a profitabilitás számítása, csak viszonyítási alap mellett lehetséges. Ezt támasztja alá Anderson és Weitz (1986) állítása, mely szerint a profitabilitás hosszú távú hatékonyság.

alkalmazása azért vált jelentőssé, mert szorosan kapcsolódik a pénzügyi teljesítményhez, és – a piacrészesedéshez hasonlóan – a fogyasztói érdeket ragadja meg. Bonoma és Clark az amerikai piacon, a 70-es években a versenytársak növekvő számával magyarázza ennek a szemléletnek a dominanciáját (Ambler és Kokkinaki 1997, Bonoma és Clark 1988). Ez tehát azt jelezheti, hogy a verseny erősségének a növekedése kényszeríti a vállalatokat arra, hogy ezekre a mutatókra koncentráljanak, magában hordozva azt a sejtést, hogy a teljesítménymutatók növekedését nehéz elérni. Mindazonáltal Dekimpe és Hanssens (1999) kimutatja, hogy habár a vállalatok egy erős versenyhelyzetnek és turbulensen változó környezeti feltételeknek vannak kitéve az értékesítéssel kapcsolatos mutatószámok 68 százaléka, illetve a piaci teljesítménymérő mutatószámok 60 százaléka állandó növekedést mutat.

A pénzügynek eléggé korlátozottak az eszközei a teljesítménymérés területén (Gross 1981), ezért számos kritika fogalmazódott meg a pénzügyi mutatószámok számításával kapcsolatban (lásd például Coates et al. 1995, Ezzamel és Hart 1989, Kaplan és Norton 1999, Rappaport 1986, Reece és Cool 1978), amely a következő tényezőkre vezethető vissza.

(1) A tradicionális mutatók többsége profit-alapú, amelyek a **múltra vonatkoznak** (Chakravarthy 1986, Kaplan és Norton 1999, 1996), és ennek következtében csak a múltbeli működéséről kap információt a vállalat utólagosan (Coates et al. 1995, Kay 1976). Ezt támasztja alá az a kutatási eredmény, mely szerint alacsony összefüggés van a múltbeli és a jelenlegi számviteli, és pénzügyi teljesítmény között (P. Juhász 2001), illetve kizárólag az azonos mutatók idősorai közt van erősebb szignifikáns összefüggés rövid távon, amely azt jelenti, hogy a mutatók előrejelzésre nem alkalmasak (P. Juhász 2001).

(2) A pénzügyi mutatószámok nem járulnak hozzá a **versenyelőny fenntartásához, annak növeléséhez**, illetve a **vállalati értékteremtéshez** (Kaplan és Norton 1999, Wimmer 2002a). Ennek következtében a nyereségmutatók nem mutatják meg a fejlesztendő területeket, csak a rövid távú előrejelzésre alkalmasak (Coates et al. 1995, Kay 1976), és nem adnak alapot a stratégiai döntésekhez (Kaplan és Norton 1992).

(3) A pénzügyi és számviteli mutatók alkalmazása által a teljesítménymérésben **nem jelenik meg a stratégiai szemlélet**, nem mérik megfelelően a vállalat tevékenységét és a végrehajtott stratégiáját (Day és Wensley 1988, Kaplan és Norton 1996, Kay 1976), illetve **nem köthetők a stratégiai célokhoz** (Ittner és Larcker 1998). Bititci (1994) hozzáteszi, hogy a termelő vállalatok többsége költség és pénzügyi alapú teljesítménymérő rendszert alkalmaz, azonban ezek nincsenek összhangban a vállalati célokkal.

(4) Ezek a mutatószámok **könnyen manipulálhatóak**, ugyanis a számítások - amelyek alapján létrejönnek -, különböző számviteli eljárásokon alapulnak⁵⁴ (Rappaport 1986), ezért az eredmények eltérhetnek a tényleges teljesítménytől (Brealey és Myers 1991, Rappaport 1986, Stewart 1991) félrevezető képet mutathatnak a vállalat helyzetéről (Bentson 1985, Coates et al. 1995, Fisher és McGowan 1983), és ezáltal nem alkalmasak vállalati összehasonlításra (Fisher és McGowan 1983). A marketing területén a pénzügyi megközelítéssel foglalkozó szerzők a vállalati költségeket osztották szét a megfelelő marketingfunkciókra és költséghelyekre (Feder 1965, S. R. Goodman 1967, Sevin 1965), azonban számos kutató ellenezte ezt (Beik és Buzby 1973, Dunne és Wolk 1977, Rayburn 1973), felismerve a hagyományos költség-számviteli (cost accounting measure) mutatószámoknak a termékköltségekre vonatkozó torzító hatását, a fixköltségek értékelésének instabilitását, valamint az inputoknak és outputoknak a pénzegységre történő átszámításának problémáit. A vállalati számviteli adatok azonban nem csak a számításukban térhetnek el egymástól, hanem a vállalatok által alkalmazott értékelési eljárásokban is, nem beszélve az egyes országok közötti eltérésekről.

(5) A vállalati elszámolási rendszerben csak **limitált mértékben jelennek meg** a nem tárgyi, azaz **az immateriális eszközök** (Brown és Laverick 1994, Ittner és Larcker 1998), amely területen – többek között - a marketingnek jelentős szerepe van (Sheth és Sisodia 2002).

⁵⁴ Brown és Laverick (1994) összefoglalta azokat a tényezőket, amelyek a számviteli elszámolási módszerek különbségéből adódóan módosítják a vállalat eredményét, többek között az eszközök alulértékelése, a tőkeköltségek elszámolásának következtelensége, a tartalékképzés, az eszközök amortizációja, a goodwill, illetve a márkák, mint immateriális javak értékének kezelése, a mérlegen kívüli tételek, valamint a működésből származó hozamok módosítása (Wimmer 2002a).

Továbbá, a pénzügyi szemlélet mellett számos területen megmutatkozik az azt kiegészítő, a fogyasztóra és a piaci folyamatokra koncentráló szemlélet hiánya. Ambler et al. (2001) kifejtik, hogy a vállalatvezetés területén alkalmazott tulajdonosi (shareholder) szemlélet kialakulásának ellenére a vállalatok pénzáramlásának alapja a fogyasztó, amely a többi vállalati érintett helyzetét is befolyásolja, valamint a menedzserek esetében is úgy vélik, hogy a tradicionális mutatószámok alulértékelik tevékenységüket (Kaplan és Norton 1992). Mivel a pénzügyi befektetések jelentős mértékben a piaci információkon alapulnak (Simmonds 2000), ezért a befektetők egyre növekvő mértékben igénylik – a pénzügyi jelentésekben elhanyagolt – a marketing tevékenységgel kapcsolatos információkat (Clark 1999 pp. 711).

Összességében, a pénzügyi eredmény azt fejezi ki, hogy a vállalat egy adott számviteli periódusban megszerzett versenyelőnyét hogyan, milyen mértékben tartotta meg, azonban a jövőre való felkészültséget, a hosszú távú szemléletet nem tükrözi (Broadbent 1999). Ezt az támasztja alá, hogy a pénzügyi mutatók önmagukban nem teljesek, csak végtermékek, (Slater és Olson 1997), és ha a vállalat túlzott mértékben ezekre a mutatószámokra összpontosít, akkor fennáll annak a veszélye, hogy figyelmen kívül hagyják, illetve „felélik” azokat a tényezőket, amelyek az adott pénzügyi teljesítményhez vezettek. A megfogalmazott limitációknak és kritikáknak tehát olyan negatív következménye lehet, hogy a kizárólag pénzügyi információk alapján döntő vállalatvezetés minden tevékenységet, projektet elutasít, ahol a befektetés-megtérülés, mint az egyik legfontosabb pénzügyi mutató negatív irányba mozdul, amely a vállalatok rövid távú gondolkodását ösztönzi (Eccles és Pyburn 1992).

Mivel a teljesítmény nem mérhető kizárólag a pénzügyi mutatószámok segítségével (Bucklin 1978), ezért ennek hatására az 1990-es években a tradicionális teljesítménymérő mutatószámok mellett megnőtt a **nem-pénzügyi mutatószámok** iránti igény (Ambler et al. 2001), amelyek között két kutatási irányzat alakult ki (Yeniyurt 2003).

Az egyik, új pénzügyi mutatószámok kifejlesztésére koncentrált, azzal a céllal, hogy növelje a teljesítményhez való hozzájárulásukat és magyarázóerejüket, míg a másik, a

pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatószámok kapcsolatára irányult (Lingle és Schiemann 1996).

Az új, nem-pénzügyi mutatószámoknak két típusa különböztethető meg (Ambler et al. 2001), az egyik a *fogyasztói magatartással* kapcsolatos mutatók, a másik a *közvetítő (intermediate)* mutatók, amelyek közül, csak a végső magatartást befolyásoló mutatókkal foglalkozunk a kutatásunk során, ugyanis azt feltételezzük, hogy ezek szorosabb kapcsolatban állnak a többi funkcionális terület mutatóival. A leggyakrabban alkalmazott mutatók közé tartozik a fogyasztói elégedettség, a fogyasztói lojalitás (E. W. Anderson és Sullivan 1993, Herrmann és Homburg 1999, Hofmeister-Tóth, Simon és Sajtos 2003, Homburg és Rudolph 1995, Reichheld és Sasser 1990, Yi 1990), habár Ittner és Larcker (1998) szerint ezek csak a marketing területéhez kapcsolódó kutatásokban fordulnak elő. A - PIMS⁵⁵ adatbázis kapcsán – a piacrészesedés (Buzzell és Gale 1987, Ambler és Kokkinaki 1997, Ambler et al. 2001, Bhargava, Dubelaar és Ramaswami 1994, Ambler és Xiucun 2003), illetve ugyanúgy megtalálhatóak a pénzügyi mutatók, mint a profit (Ambler és Kokkinaki 1997), illetve a ROI (Buzzell és Gale 1987, Murphy, Trailer és Hill 1996) csak nem objektív, hanem szubjektív formában.

Az új mutatószámok kialakításába fektetett jelentős erőfeszítések ellenére (lásd például Feder 1965, Mehrotra 1984) nem jött létre egy átfogó és megbízható marketingteljesítmény mutató (F. E. Webster 1981). A kutatásokat egyébként is a mutatószámok számossága jellemzi (Ambler és Xiucun 2003), ezért nem új mutatószámokat kell létrehozni, hanem a jelenlegieket hasznosítani (Clark 1999), úgy, hogy megtaláljuk a menedzserek számára elsődleges fontosságúakat (Ambler és Kokkinaki 1997 pp. 35, Clark 1999), amelyekre van igény a felsővezetés szintjén (Ambler et al. 2001), és amelyek tükrözik a vállalat jelenlegi és jövőbeli helyzetét. Ehhez azonban el kell dönteni, hogy hány mutatószámra van szükség a teljesítmény értékeléséhez (lásd Bucklin 1978), amely kérdésre Ambler et al. (2001) adják meg a választ kifejtve, hogy a mutatószámok számát mintegy 25-re vagy kevesebbre kell lecsökkenteni (Ambler et al. 2001). Ezek alapján tehát elsődleges fontosságú az új

⁵⁵ A PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies), adatbázis 450 vállalat 3000 üzleti egységének longitudinális adatait foglalja magában, amelynek célja a profit és a marketing stratégia közötti összefüggések feltárása. Az elemzések középpontjában a tőke megtérülési ráta (ROI) állt (Abell és Hammond 1979)

mutatószámok kialakítására való koncentrálás helyett a pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatószámok közötti kapcsolatok feltárása.

A pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatószámok közötti kapcsolat vizsgálata, illetve ezek integrálása számos kutatás középpontjában áll (Bititci 1994, Cochran és Wood 1984, Drucker 1990, Euske, Lebas és McNair 1993, Han, Kim és Srivastava 1998; Hogan et al. 2002, McNair és Mosconi 1987, Reichheld és Sasser 1990). Számos kutatás talált összefüggést a pénzügyi, valamint a piaci és a fogyasztói mutatószámok között (Hooley et al. 2003), míg számos más esetben ez nem nyert bizonyítást (Gray, Matear és Mateson 2002). A kutatások kimutatták, hogy a fogyasztói elégedettség és lojalitás nagyobb értékesített mennyiséghez és piacrészesedéshez vezet (Anderson és Sullivan 1993), amely hozzájárul a magasabb pénzügyi teljesítményhez (Buzzell és Gale 1987).

A pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatószámokhoz hasonlóan, Misterek, Dooley és Anderson (1992) a pénzügyi (pecuniary) és a fizikai (természetes mértékegységben mért) mutatószámok közötti kapcsolatot vizsgálva megállapítja, hogy ha a kettő közötti összefüggés magas, akkor a vállalati környezet stabilitására következtethetünk, míg ezzel ellentétesen, ha a kettő közötti összefüggés alacsony, akkor egy technológia-orientált ágazattal állunk szemben. Ez alapján arra a következtetésre jutunk, hogy az előbbi esetben a pénzügyi mutatószámok relevánsak, míg az utóbbi esetben kevésbé, azaz a pénzügyi mutatószámok inkább stabil környezetben állják meg a helyüket, és turbulens környezetben kevésbé, amely mögött a már az előbbieken említett időeltolódás állhat.

Az előzőekben elmondottakhoz kapcsolódva megállapítható, hogy a nem-pénzügyi mutatószámok támogatják a pénzügyieket, azonban számos szerző foglalkozott az ezek között lévő *átváltások (trade-off)* kérdésével is, ahol leggyakrabban a profit, a piacrészesedés és a befektetés megtérülés közötti kapcsolatok feltárása került előtérbe (Buzzell és Chussil 1985, Rumelt és Wensley 1981, Woo 1983, Walker és Ruekert 1987). A profit és a piacrészesedés közötti összefüggések vizsgálata során egyértelművé vált, hogy a piacrészesedésbe való stratégiai befektetés eredménye a profit rövid távú csökkenése (Abell és Hammond 1979, Henderson 1970), ugyanakkor hosszú távon ennek várható növekedése (Buzzell, Gale és Sultan 1975), mindazonáltal néhány szerző szerint a két

mutatószám nemcsak egymás rovására javítható⁵⁶ (Rumelt és Wensley 1981, Woo 1983). A befektetés megtérülés (ROI) és a piacrészesedés (Buzzell és Chussil 1985, Walker és Ruekert 1987) között - a PIMS adatbázis alapján – szoros pozitív összefüggést bizonyítottak (Buzzell, Gale és Sultan 1975, Seres 2000), míg mások szerint épp ellenkezőleg, az a vállalat, amelyik célul tűzi ki a piacrészesedésének növelését, annál a ROI mutató csökken (Rumelt és Wensley 1981, Woo 1983).

A pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatószámok kapcsolatát illetően már említettük, hogy ezek egymásra épülnek, és az utóbbiak a pénzügyiek előzményeinek tekinthetők (E. W. Anderson és Sullivan 1993), ugyanakkor az előbbieket, mint például a fogyasztói elégedettség, a fogyasztói hűség és a piacrészesedés az adott tevékenység eredményességhez (Homburg és Pflesser 2000, Morgan és Piercy 1996), míg az utóbbiak, mint például a befektetés-, az értékesítés-, és az eszközmegtérülés a hatékonysághoz köthetők (Chakravarthy 1986). Ennek értelmében a nem-pénzügyi, vagy a piaci mutatószámok a piacon elért eredményeket jelzik, vagyis azt, hogy a piacon megfelelő teljesítményt – azaz magasabb piacrészesedést, elégedettséget - ért-e el a vállalat, ugyanis ezek a mutatók határozzák meg a célelérés fokát (doing the right things), azonban ennek kifejeződése sok esetben pénzügyi adatok alapján történik (Ambler és Xiucun 2003).

A pénzügyi mutatószámok ezzel szemben a vállalat célmegvalósításának hatékonyságát mutatják meg (doing things right) (Hofer és Schendel 1978).

Összefoglalva megállapítható, hogy a marketingnek meg kell teremtenie a kapcsolatot a pénzügyi menedzsmenttel, ugyanis a vállalati értékek több, mint 75 százaléka a marketingben gyökerező eszmei vagyonrészekben vannak (Doyle 2000). A marketing által nyújtott teljesítmény a pénzügyi teljesítmény forrása lehet, mindazonáltal a felsővezetés még mindig a saját belső nyilvántartásait tartja elsődlegesnek, és a marketing által létrehozott értékek rejtettek maradnak.

⁵⁶ Buzzell és Gale (1987) szerint a piacrészesedés és a profitabilitás közötti kapcsolat a következő eseménysorozaton keresztül világítható meg: 1., az üzleti egység kiváló minőségű terméket és szolgáltatást állít elő, amely 2., vonzza a fogyasztókat és azáltal növekszik a piacrészesedés, amely 3., növekvő piacrész a méretgazdaságosság és a tapasztalat alapján költséghatékony termelést tud megvalósítani, s ezáltal 4., a költségelőny és magasan pozícionált termékek magas profitabilitáshoz vezetnek. Ugyanakkor Zeithaml és Fry (1984) a kettő együttes növekedését a méretgazdaságosság, a márkanév és piaci hatalom által tartja lehetségesnek

A pénzügyi dominancia következményeként a pénzügyi mutatószámokat valószínűleg a vállalatvezetés sokkal inkább előnyben fogja részesíteni a többi mutatószámmal szemben, habár ezek csak pillanatképeket mutatnak a vállalatról, és nem árulnak el semmit a jövőbeli potenciáljáról (Clark 1999), míg a nem-pénzügyi mutatók megpróbálják kiküszöbölni a pénzügyiekkel szemben fennálló kritikákat. Számos szerző megjegyzi, hogy több mutatószámra (Cervera, Molla és Sanchez 2001), illetve a pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatószámok keveredésére (Kaplan és Norton 1996), és összehasonlíthatóságára van szükség, azonban a mutatószámok sokszínűsége miatt ez egy bonyolult feladat (Clark 1999; Murphy, Trailer és Hill 1996). Ennek következtében, a pénzügyi mutatószámokat kiegészítő és nem helyettesítő, a nem-pénzügyi mutatószámok előtérbe kerülése szükségesnek bizonyul (Ambler et al. 2001, Clark 1999), ugyanis együtt átfogóbb képet nyújthatnak a vállalati teljesítményről. Ennek megfelelően Kaplan és Norton (1992) szerint ki kell választani azokat a mutatószámokat (leading indicators), amelyek a jövőbeli teljesítményt mérik, a lemaradó (lagging) mutatószámok helyett, amelyek a múltbeli teljesítményre koncentrálnak.

A marketingnek ebben a folyamatban az a szerepe, hogy a saját mutatóin kívül betekintést nyerjen a pénzügyi mutatókkal való kapcsolatába (Srivastava, Shervani és Fahey 1998), amelynek részeként a vizsgálatoknak ki kell terjeszteni a vállalati érintettek körét (például befektetők, munkavállalók, részvényesek), illetve a marketing által lefedett mutatószámok körébe be kell vonni a pénzügyi mutatókat (Srivastava, Shervani és Fahey 1998 pp. 3). Mindemellett azonban figyelembe kell venni, hogy ezeket a mutatókat hogyan mérik, amely átvezet bennünket az értékelés módjához.

4.3.2. Objektív és szubjektív mutatószámok

A pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatószámok szembeállításával hasonlatos az objektív és a szubjektív mutatók összevetése, azaz az értékelés módja. Objektív információ az, amely tényeken alapul, tőlünk független, tárgyilagos (J. Juhász et al. 2001 pp. 1026), míg a szubjektív személyes hangulatokat feltáró, elfogult nem tárgyilagos információ (J. Juhász et

al. 2001 pp. 1315). Ezek a megfogalmazások azt sugallják, hogy az objektív információk megbízhatóbbak és torzításmentesek. Az üzleti teljesítménymérés során kutatás-módszertani szempontból a kutatók miután eldöntötték, hogy milyen mutatószámot kívánnak mérni, meghatározzák az értékelés módját is, azt, hogy objektív vagy szubjektív mutatószámokat alkalmaznak. A pénzügyi mutatószámok az esetek többségében objektív módon jelennek meg, azonban ezek előfordulnak szubjektív, azaz (ön)értékelés formájában is.

Mivel az objektívek mutatószámok pénzügyi és számviteli mutatószámokon alapulnak, ezért a pénzügyi mutatószámokkal kapcsolatos jellemzők vonatkoztathatók ide is, amelyek közül kettőt emelnék ki. Az egyik, hogy az objektív információk csak a múltbeli teljesítményt mérik, és a jövőre vonatkozólag kevés iránymutatást adnak (Chakravarthy 1986), a másik pedig a torzítás, illetve a manipulálhatóság, ugyanis az objektív adatok előállítása igen szubjektív lehet (Cano, Carrillat és Jaramillo 2004), mivel bármelyik vállalati érintettől származhat. Voss (1995 p. 12) kimutatta – az optimizmus index megalkotásakor -, hogy a legjobb vállalatok (world class companies) nagyon kritikusan - általában az objektív teljesítménynél 8 százalékkal rosszabbul - ítélik meg saját teljesítményüket.

Továbbá az objektív adatok torzításával kapcsolatban néhány kutató kifejti, hogy ezek kizárólag olyan mértékben megbízhatóak, amennyire a termék, piac definíciók, amelyekre vonatkoznak (Ngai és Ellis 1998 p. 128). Az objektív mutatószámok mellett a szubjektív mutatószámok térnyerése leginkább a helyettesíthetőségre vezethető vissza, ugyanis sok esetben az objektív mutatószámok nem elérhetőek, titkosak (Pelham és Wilson 1996), szórvány jellegűek, illetve megszerzésük költséges (Dess és Robinson 1984), és ez a tény jelentős mértékben módosította a kutatások eredményét (lásd Barger 1955, Kendrick 1973, 1961). Az objektív mutatószámok elérhetősége főleg a fejlődő országokban jelent problémát, amely ezt vonja maga után, hogy sok esetben csak a pénzügyi mutatószámok állnak rendelkezésre. Ezek előnye, hogy minden válaszadó számára értelmezhető, mindenki méri, és ezáltal növekszik az összehasonlíthatóságuk esélye.

A kutatásokban alkalmazott szubjektív teljesítmény-mutatószámok számos, az objektív mutatószámok használata során fellépő problémákat áthidalják (Matear et al. 2002); megbízhatóak (Pearce, Freeman és Robinson 1987), a varianciájuk kisebb (Venkatraman és Ramanujam 1987), nem kisebb a magyarázó erejük (Hoffman, Nathan és Holden 1991), a szubjektív mutatók erősebben összefüggnek egymással (McMullan, Chrisman és Vesper 2001, Venkatraman és Ramanujam 1987), sokkal holisztikusabb értékelésre alkalmasak, mint az objektívek (Cano, Carrillat és Jaramillo 2004), különböző iparágak és vállalatnagyság esetén egyaránt alkalmazhatóak (Van Egeren és O'Connor 1998), valamint erősen összefüggnek az objektív teljesítménnyel (Brush és Vanderwelf 1992, McMullan, Chrisman és Vesper 2001).

Ugyanakkor a szubjektív, észlelésen alapuló adatokkal szemben számos kritika is felmerül, mely szerint nem pontosak (Deshpande és Farley 2004), s a pontatlanságot a cselekvés és az értékelés között időbeli eltolódás, illetve a megfigyelés korlátozottsága okozhatja (Heneman és Wexley 1983), a konzisztencia hiánya és a társadalmi elvárásnak való megfelelés (Salancik és Pfeffer 1977), ok-okozati vizsgálatokra alkalmatlanok (Starbuck és Mezas 1996), illetve az észlelt teljesítmény függ a választott mutatószámok körétől⁵⁷ (Murphy, Trailer és Hill 1996 in Ambler et al. 2001), vagyis a vezetők csak azokat az aspektusokat veszik észre, amelyek érintik az adott osztály tevékenységét vagy célját, amely kihat a menedzserek világnézetére is (Day és Nedungadi 1994).

Hasonlóan ahhoz, hogy melyik típusú mutatószám használata előnyösebb, nincs egyetértés abban sem, hogy melyik mutatószám áll a másik felett, amellyel kapcsolatosan eltérnek a kutatók véleményei (Venkatrama és Ramanujam 1987, Dess és Robinson 1984). Az objektív és a szubjektív mutatószámok kapcsolatát számos szerző vizsgálta és megállapította, hogy ezek a mutatószámok erősen korrelálnak egymással, (Deshpande és Farley 2004, Dess és Robinson 1984, Hart és Banbury 1994, Krohmer, Homburg és Workman 2002, Pearce, Freeman és Robinson 1987, Venkatraman és Ramanujam 1987, 1986) amely lehetőséget ad az egymással való helyettesítésre, kiegészítésre (Dess és

⁵⁷ Day és Nedungadi (1994) ezt azzal magyarázzák, hogy a menedzserek az idő, a pénzügyi korlátok és a környezeti bizonytalanság miatt, a környezetüknek csak egy részét érzékelik, s ez kihat a mutatószámok kiválasztására is.

Robinson 1984, Venkatraman és Ramanujam 1987, 1986), s ezáltal a mérés megbízhatóságának és érvényességének a növelésére.

A teljesítmény szubjektív értékelésekor kifejtettük, hogy ebben bármely vállalati érintett részt vehet, ugyanakkor Simmonds (2000) megállapítja, hogy csak a menedzserek képesek arra, hogy egyrészt értékeljék, rangsorolják versenytársaikat, másrészt, hogy figyelembe vegyék az iparági és stratégiai tényezőket és a közöttük lévő különbségeket (Gupta és Govindarajan 1984), harmadrészt, hogy, megítélik az előnyük vagy hátrányuk mértékét, amely folyamatban a viszonyítási pontok is fontos szerepet játszanak (Kahneman és Tversky 1979). Emellett a menedzserek nézetét pedig erősen befolyásolja a felsővezetés hiedelmei (beliefs), valamint a múlt vagy jelenlegi funkcionális tapasztalatok (Chattopadhyay et al. 1999 in Ambler et al. 2001), amellyel összhangban Hambrick kifejti, hogy a vállalati menedzserek közül a vállalatvezető percepciója kapcsolódik legszorosabban a teljesítmény-mutatószámokhoz (Hambrick 1981).

Összefoglalva az eddigieket elmondható, hogy az objektív és a szubjektív mutatószámok közül a szubjektívek sokkal holisztikusabbak és kevésbé iparág vagy vállalatnagyság specifikusak, amelynek következtében a relatív, szubjektív teljesítménymutatók alkalmazása a teljesítménymérés során mindenképp indokolt és elsődleges fontosságú egy új mérési módszer kialakításában. A továbbiakban pedig a teljesítményértékeléssel kapcsolatos eddigi megállapításainkat foglaljuk össze.

4.4. Többdimenziós marketing teljesítményértékelés

A továbbiakban összefoglaljuk az ebben a fejezetben említett elméleti irányzatok eredményeit, majd ezen továbbhaladva feltárjuk a disszertáció célját képező többdimenziós marketing teljesítmény építőköveit.

(1) A vállalatok egyre inkább érdekeltek abban, hogy milyen **teljesítményt** érnek el, és a teljesítmény értelmezéseinél két fogalomkört, a **hatékonyság-eredményesség** kettőset tekintettük át, amelyek segítségével definiáltuk a teljesítmény fogalmát (Ambler et al.

2001, M. Armstrong és Baron 1998, Bonoma és Clark 1988, Broadbent 1999, Misterek, Dooley és Anderson 1992). A hatékonyság a vállalaton belül az erőforrás-felhasználás módját mutatja meg, ezért fontos lesz a továbbiakban, hogy milyen erőforrások játszanak szerepet az egyes teljesítménydimenziók esetében, valamint, hogy a legjobban teljesítő vállalatok milyen erőforrás kombinációval rendelkeznek. A hatékonyság önmagában - az eredményesség, mint a vállalat etikai irányító keze nélkül - való vizsgálata nem értelmezhető.

Az eredményesség adja meg azt a kritériumrendszert, amelynek értelmében meg tudja határozni a vállalat a releváns célokat és érintetteket, amelyre összpontosít. A *hatékonyság* azt fejezi ki, hogy a vállalat „jól” működik (doing things right), míg az *eredményesség* pedig, hogy a vállalat „helyes” irányba halad, és „jó” célokat követ (doing the right things) (Bonoma és Clark 1988), ahol a hatékonyság az eredményességet követi. Ez azt jelenti, hogy a célok meghatározása nélkül nem lehet eldönteni, hogy a szervezet milyen irányba halad, (Booth 1997, Soehadi és Hart 2001), illetve a célok meghatározása és a rendszerbe való integrálása elsődleges (Murphy, Trailer és Hill 1996). A *vállalat* - belüli, illetve kívüli - *érintettek* köre a teljesítménymérés többdimenziósságát hangsúlyozza, amely felveti annak a kérdésnek a vizsgálatát, hogy van-e összefüggés az érintettek szervezeten belüli viszonya és az alkalmazott teljesítmény-mutatószámok között.

(2) A hatékonyság és az eredményesség mellett, a **pénzügyi és a nem-pénzügyi**, illetve **az objektív és szubjektív** mutatószámok kapcsolódását számos szerző vizsgálta, és a disszertáció célja ezek kombinált alkalmazása.

Elfogadottá válik az a szemlélet, mely szerint a *számveteli és a pénzügyi mutatók* egyedül nem alkalmasak a szervezet teljesítményének mérésére (Ambler et al. 2001, Clark 1999, Coates et al. 1995) és ezáltal kiegészítésre szorulnak a *nem-pénzügyi* mutatószámok által (Broadbent 1999). A kutatásokban megfogalmazódik, hogy a pénzügyi mutatószámok a vállalat tevékenységének a végeredményével vannak kapcsolatban, akkor be kell látni, hogy szükség van olyan mutatókra, amelyek előrejelzik a pénzügyiek alakulását (Soehadi és Hart 2001). Számos kutatás megállapította a pénzügyi mutatószámok hiányosságai

között, hogy a pénzügyi, számviteli információk a múltbeli tevékenységet tükrözik a vállalati külső érintettek felé (Bonoma és Clark 1988), valamint, hogy az óvatosság elve érvényesül, amely teljesen ellentétes szemléletű a menedzsment jövőorientált információigényű gondolkodásával (Wimmer 2002a). Ezzel összefüggésben Chakravarthy (1986) kifejti, hogy a stratégiának a múlt, a jelen és a jövőbeli teljesítményt is magába kell foglalnia. Ennek eredményeként egy olyan módszer kialakítása válik szükségessé, amely ötvözi a két nézőpont sajátosságait, figyelembe véve a kettő közötti összefüggéseket.

Ez a gondolat továbbvezet az *objektív és szubjektív* mutatószámok kapcsolatához, ugyanis a számvitel és a pénzügy terén lévő mutatószámok többsége objektív mutatószám, míg a nem-pénzügyiek szubjektívek, ezért ezek kapcsolata is fokozatosan előtérbe kerül (Dess és Robinson 1984, Venkatraman és Ramanujam 1987, 1986), amely rámutathat az együttes alkalmazásuk relevanciájára.

(3) Az eddigieket összefoglalva, a többdimenziós marketing teljesítménymérés kialakulásához a menedzsment irodalom fejlődése jelentős mértékben hozzájárult (Bhargava, Dubelaar és Ramaswami 1994). A teljesítmény mérése az eddigiekben bemutatottak alapján változatos képet mutat (Kumar, Stern és Achrol 1992), ahol egydimenziós (egyetlen teljesítménymérő mutatószámon alapuló) (Barger 1955, Twentieth Century Fund 1939⁵⁸), illetve többdimenziós megközelítések léteznek (Beckman 1961, Bucklin 1978, R. Cox, Goodman és Fichhandler 1965⁵⁹, Ingene 1984, Lewis és Thomas 1990), azonban a kutatások többsége egy vagy két dimenziót alkalmaz a mérés során (Murphy, Trailer és Hill 1996). Mindemellett a teljesítménymérő mutatószámrendszer kialakításánál (Neely, Gregory és Platts 1995) szükségessé válik a mutatószámok közötti kapcsolatok (átváltások) alaposabb feltárása (Dess és Robinson 1984, Youngblood és Collins 2003).

A többdimenziós teljesítménymérés gondolatával, és ennek megfelelő rendszerek kialakításával számos szerző foglalkozott, amelyek között a következőket említhetjük meg:

⁵⁸ A szerzők ezt egytényezős modelleknek nevezik

⁵⁹ A szerzők ezeket többtényezős modelleknek nevezik

1. Sherman (1998) *többdimenziós kiegyensúlyozott benchmarkingja*⁶⁰ (Multidimensional Balanced Benchmarking), 2. a McNair, Lynch és Cross (1990) féle *teljesítménypiramis*, amely a piaci és a pénzügyi teljesítmény mutatószámainak hierarchikus rendszerére összpontosított, figyelembe véve a vállalati célkitűzést is, 3. a *teljesítményprizma* (Performance Prism), amely az érintettek, a stratégia, a folyamatok, a képességek és az érintettek hozzájárulása köré épül fel (Neely és Adams 2001), amely a rendszer újdonsága, hogy valamennyi érintettet és azok elvárásait kölcsönösen figyelembe veszi (Wimmer 2003a), 4. a Slater és Olson (1997)-féle *stratégia-alapú teljesítménymérő rendszer* (Strategy-based Performance Measurement), amely kimondja, hogy a különböző stratégiatípusokhoz (termékvezető, márkavezető, fogyasztói közelség és operatív kiválóság) különböző teljesítményrendszerek alkalmazhatóak, amely mellett nyomon követik a stratégiai célok elérését, 5. égül, az egyik legismertebb a Kaplan és Norton (1992, 1999) féle *kiegyensúlyozott mutatószámrendszer*⁶¹ (Balanced Scorecard), amelyben a vállalati mutatószámokat négy csoport köré szervezik: pénzügyi, vevők, működési folyamatok és innováció, valamint tanulás. A szerzők kifejtik, hogy a kiegyensúlyozott jelző arra utal, hogy egyensúlyban kell lenniük a rövid és hosszú, a pénzügyi és nem pénzügyi, a visszatekintő és az előrejelző, valamint a külső és a belső teljesítményelemeknek, amelyet sokan megkérdőjeleznek, ugyanis a vállalatok a célok, valamint a stratégia tekintetében eltérő jelleget mutatnak, s ezáltal az egyes teljesítménydimenziók nem szerepelhetnek azonos súllyal a teljesítménymérés terén (Ali és Bhargava 1998). A BSC kialakításának lényege a teljesítményt kiváltó tényezők és az eredmény közötti kapcsolat feltárása (Brignall et al. 1991, Kaplan és Norton 1998).

A **teljesítmény** tehát egy **többdimenziós konstrukció** (Fitzgerald és Moon 1996, Chakravarthy 1986), amelynek ezen sajátossága abban mutatkozik meg, egyrészt, hogy több mutatószám alkalmazása szükséges a mérése esetén (Ambler et al. 2001, Bhargava, Dubelaar és Ramaswami 1994), másrészt, hogy pénzügyi és nem-pénzügyi, illetve objektív és szubjektív mutatószámok együttes rendszerét alkalmazzuk, harmadrészt, hogy a vállalat

⁶⁰ A rendszer négy dimenziót tartalmaz: a marketinget, a szolgáltatásminőséget, a termelékenységet, és a profitabilitást.

⁶¹ Dinesh és Palmer (1998 in Broadbent 1999) megjegyzi, hogy a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer koncepció hasonlatos az eredménycélokkal való vezetés elvével, amely szintén a célkongruenciát tartja fontosnak a teljesítmény növelése érdekében.

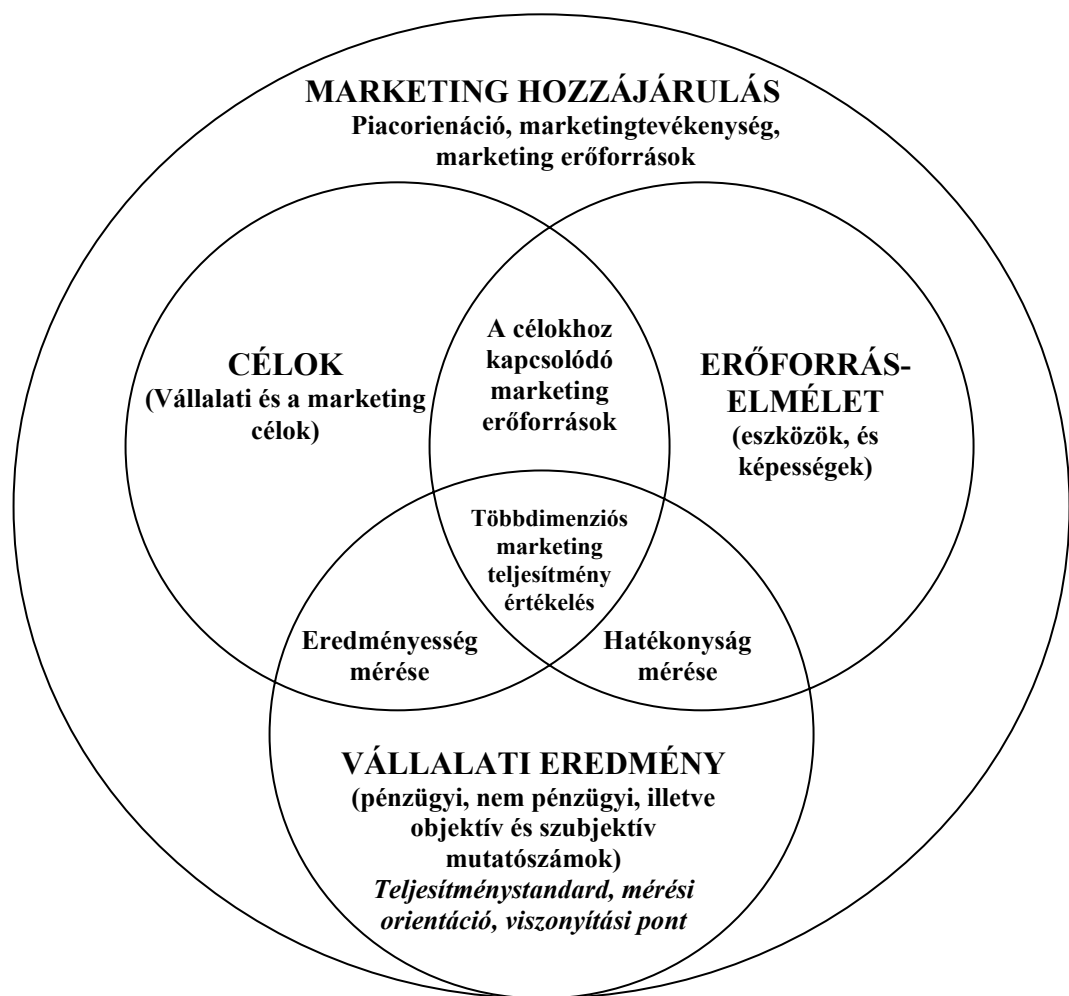
teljesítmény értelmezéseivel (hatékonyság, eredményesség) kapcsolatos építőelemek, azaz az erőforrások, célok, érintettek komplexitását kell figyelembe vennünk. Ennek a rendszernek a vizsgálata a marketing szempontjából elsődleges fontosságú annak érdekében, hogy növeljük a vállalatban belül a marketing fontosságát, a többi vállalati funkcióval való kapcsolatának feltárását, a felsővezetés által alkalmazott mutatószámok tekintetében.

A továbbiakban az elméleti modellünkben összefoglaljuk az eddigiek során tárgyalt fő koncepciókat, illetve ezek kapcsolódási pontjait. Majd ezt követően felállítjuk a mérési modellünket, bemutatjuk az ezen belüli konstrukciókat és az ez alapján vizsgálni kívánt hipotéziseinket.

5. Az elméleti modell és a hipotézisek bemutatása

Az előző fejezetekben bemutatott elméleteket és koncepciókat tartalmazza és összegzi az 5.1. ábra, amely feltárja a célok, az erőforrások, a vállalati eredmény és a marketing hozzájárulásának összefüggéseit. Ezek együtt alkotják a többdimenziós marketing teljesítményértékelést.

5.1. ábra A disszertáció alapját képező koncepciók kapcsolódási pontjainak bemutatása



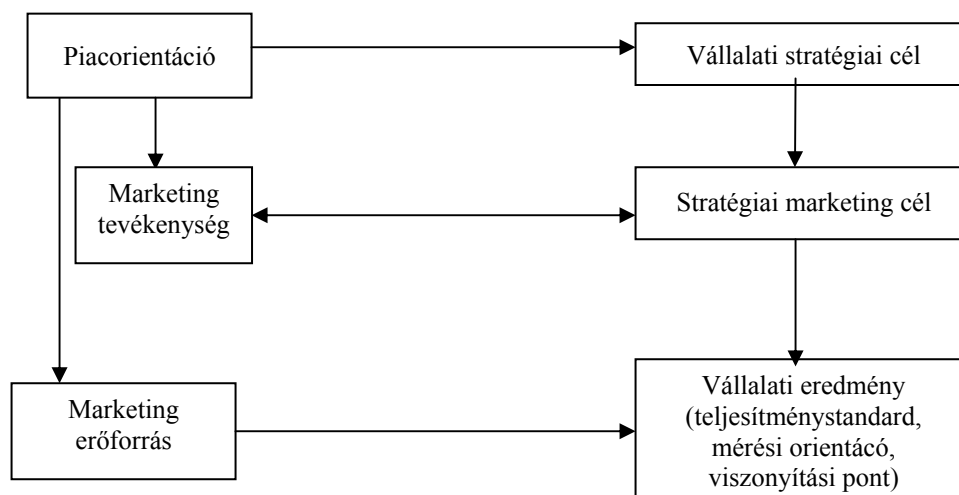
A célokon belül egyrészt a vállalati és a marketing célokat és ezek összefüggéseit vizsgáljuk, másrészt a célokhoz kapcsolódó eredményeket (eredményesség), illetve a célokhoz kapcsolódó erőforrásokat. Továbbá, a vállalati eredményen belül a pénzügyi és

nem-pénzügy, illetve az objektív és szubjektív teljesítménymutatókat, valamint az eredménynek az erőforrásokhoz való viszonyát (hatékonyság) elemezzük. Az eredmények és a cél összefüggésének vizsgálatánál a teljesítménystandard, a mérési orientáció, a viszonyítási pont hatását vesszük figyelembe. A teljesítménystandard, azaz a mért változók fontossága, a mérési orientáció, azaz a pénzügyi, vevői, alkalmazotti és a piaci mutatószámok alkalmazása és a viszonyítási pont, azaz az elmúlt év és a versenytársakhoz való viszony kerülnek értékelésre a modellben az eredménnyel együtt, azonban explicit módon nem jelennek meg. Az erőforrások esetében eszközöket és képességeket különböztetünk meg.

Ennek a három tényezőnek, a céloknak, az eredménynek és az erőforrásoknak az együttese alkotja a többdimenziós marketing-teljesítménymérési rendszert, amelynek a vizsgálata a marketingnek a vállalaton belüli megjelenéséből (marketingtevékenység, piacorientáció, marketing-erőforrás) indul ki.

A disszertáció alapját képező elméleti modellt az 5.2. ábra mutatja be, ahol az egyes elméleteken belüli koncepciók feltételezett ok-okozati összefüggéseit szemléltetjük. Ennek elemei a következők: piacorientáció, marketingtevékenység, vállalati és marketing cél, marketing-erőforrások, vállalati eredmény, és az ehhez kapcsolódó teljesítménystandard, mérési orientáció, és viszonyítási pont.

5.2. ábra: A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modellje



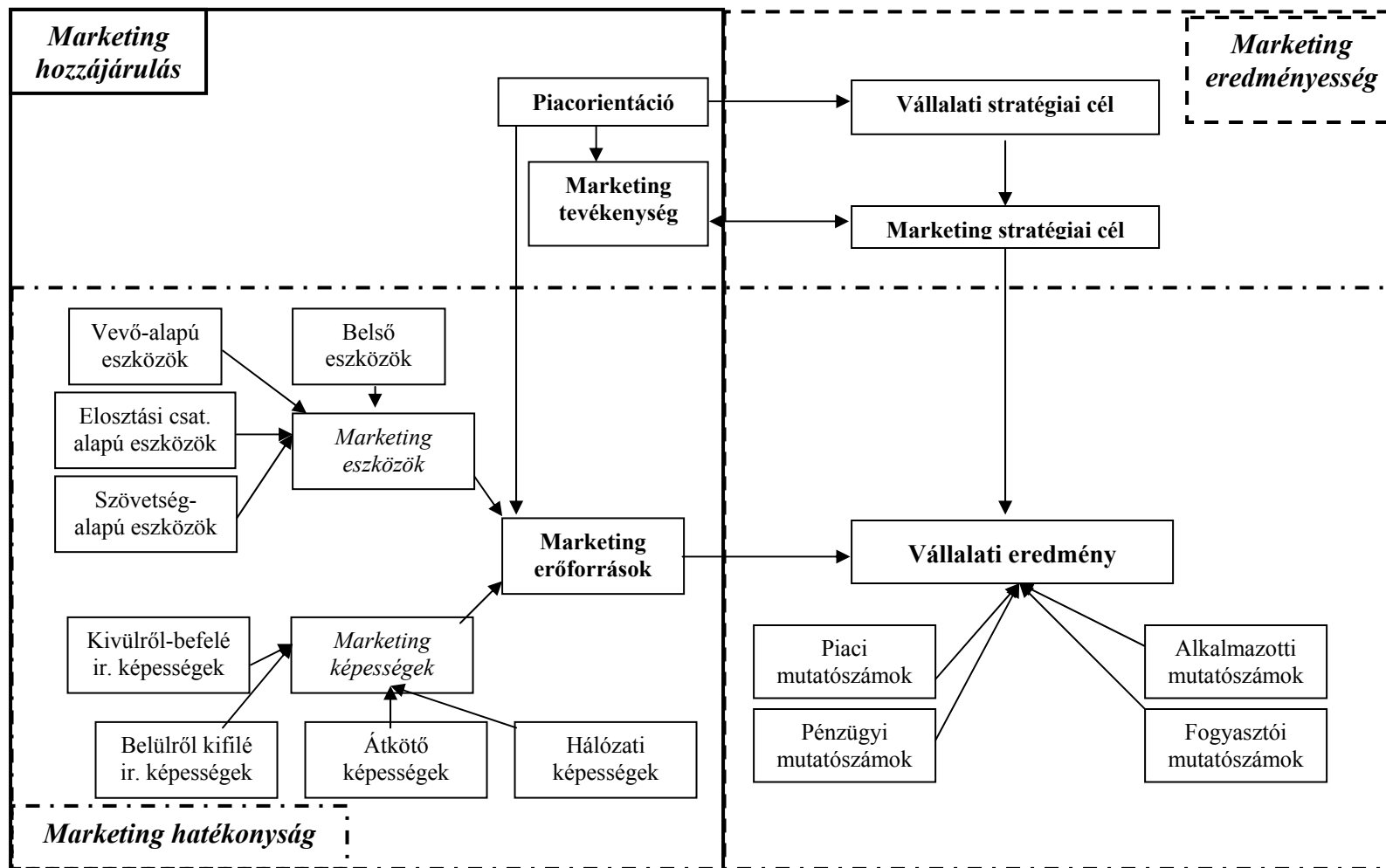
A modellben a piacorientáció, mint a vállalati kultúra közvetlenül befolyásolja a vállalat stratégiai célját, a vállalat által végzett marketingtevékenységet, illetve a marketing erőforrásokat. A vállalat stratégiai célja hatással van a stratégiai marketing célra, amely pedig a marketingtevékenységgel van kölcsönös kapcsolatban. A vállalat stratégiai célja közvetetten befolyásolja a stratégiai marketing célon keresztül a vállalati eredményeket, amely utóbbira a marketing erőforrások közvetlenül hatást gyakorolnak. A fentiek tükrében a *disszertáció proposíciója* a következő:

Azok a vállalatok, amelyek esetében a marketingnek jelentős befolyása van a vállalati kultúra (piacorientáció), a stratégiai szint (marketingstratégiai célok), és a taktikai szint által, (marketingtevékenység) sokkal eredményesebbek és hatékonyabbak, mint azok a vállalatok, amelyek esetében a marketingnek gyenge vagy nincs súlya a szervezetben.

Az elméleti modell **két fő gondolat** köré csoportosítható, s ezáltal két fő kutatási problémára összpontosít. Az **első kutatási probléma** a marketingnek a piacorientáción, a marketingtevékenységeken, a stratégiai marketing célkitűzésein és a marketing-erőforrásokon keresztül megvalósuló hatása köré összpontosul, amelynek a teljesítményre vonatkozó hozzájárulása a disszertáció egyik sarokköve. A marketing hozzájárulásán keresztül vizsgáljuk a teljesítményben bekövetkező változásokat, ahol azt feltételezzük, hogy azon vállalatok, amelyek esetében a marketing hatása nagyobb, magasabb teljesítményt érnek el. A **második kutatási probléma** az eredményesség és a hatékonyság közötti összefüggést elemzi, ahol a cél-erőforrás-eredmény kapcsolatot vesszük részletesebben górcső alá. A két teljesítmény-összetevőnek az alkalmazása lehetővé teszi a különböző céllal rendelkező vállalatok esetében megjelenő eredmények és az ezekhez felhasznált erőforrások elemzését.

A fentiekben tárgyaltakat három fő témakör köré csoportosítottuk, amelyet a kibővített elméleti modell foglal össze (5.3. ábra), kiemelve a marketing hozzájárulást, a marketinghatékonyságot és a marketingeredményességet.

5.3. ábra A többdimenziós marketingteljesítmény kibővített modellje



Az 5.3. ábrán látható három terület egymásba kapcsolódik, amelyen belül a marketing-hozzájárulás a piacorientációt, a marketingtevékenységet, illetve a marketing-erőforrásokat (eszközök és képességek), a marketinghatékonyság az erőforrásokat és az eredményeket (pénzügyi, piaci vevői, alkalmazotti mutatószámok), a marketingeredményesség pedig a célokat, a marketingcélokat, illetve az eredményeket tartalmazza. Az eredményeken belül ezen az ábrán nem tüntettük fel külön a teljesítménystandardot, a mérési orientációt, illetve a viszonyítási pontot, ugyanis ezeket maguk a teljesítménymérő mutatószámok reprezentálják.

A továbbiakban az egyes konstrukciókkal és az ezekkel kapcsolatos hipotézisekkel foglalkozunk részletesebben.

5.1. A piacorientáció és a marketingtevékenység

A marketingnek a vállalati teljesítményhez való hozzájárulása elsősorban azt jelenti, hogy feltárjuk a piacorientáció, a marketingtevékenység és a marketing-erőforrások (Ezzel az 5.2. alfejezetben foglalkozunk.) hatását az egyes célokra, a vállalati eredményre, és a különböző teljesítmény-mutatószámokra. Ennek során négy hipotézist fogalmaztunk meg.

Az első hipotézis azt vizsgálja, hogy amennyiben a piacorientáció szintje magas, akkor a vállalatok a hosszú távú célokra koncentrálnak a rövid távú célok helyett. Számos szerző megállapította, hogy erős pozitív korreláció van az erős vállalati kultúra és a hosszú távú siker között (Kotter és Heskett 1992), azonban a magyarországi kutatások azt támasztják alá, hogy a vállalatok a költségcsökkentés (Wimmer 2002b) és hatékonyságnövelés mellett rövid távú stratégiai célokat követnek (Berács, Agárdi és Kolos 1997).

H_{Mark1}: Amennyiben a vállalati piacorientáció szintje magas, akkor a vállalatok stratégiai célja a hosszú távú piaci térnyerés volt az elmúlt két évre, a túléléssel és a rövid távú nyereséggel szemben.

A második hipotézis a piacorientáció és a marketingtevékenység kapcsolatát vizsgálja, amellyel összefüggésben megállapítható, hogy a piacorientáció, mint vállalati kultúra mellett a marketingtevékenységek jelenléte elengedhetetlen a vállalaton belül. A kutatások azt bizonyították, hogy a vállalat marketingtevékenységét pozitívan befolyásolja a vállalat piacorientált gondolkodása (Berács et al. 2002), azaz a két tényező nem választható el egymástól (Gray et al. 1998, Matear et al. 2002).

H_{Mark2}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok (aggregált) marketingtevékenységének szintje magasabb, mint a piacorientáció alacsony szintje esetén.

A harmadik hipotézis a piacorientáció és az erőforrások kapcsolatát vizsgálja, amellyel összefüggésben az a feltételezésünk, hogy ezek a vállalati megközelítések habár ellentétes pólust képviselnek, szoros kapcsolatban állnak egymással. Ennek oka az, hogy a marketing-erőforrások számos olyan tényezőt tartalmaznak, amelyek a piacorientációval hasonlatos, a vállalat kifelé való irányultságát tükrözik. A magyarországi kutatások azt mutatták ki, hogy egyrészt a vállalatok a marketingeszközök terén találták leginkább versenyképesnek magukat, másrészt a marketing képességek közül az erős marketingmenedzsment és a humánmenedzsment képességek voltak a leginkább jellemzőek a vállalatok körében (Berács et al. 2003).

H_{Mark3}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok jelentősebb előnnyel rendelkeznek az erőforrások terén a versenytársakkal szemben, mint az alacsony piacorientáció esetén.

A negyedik hipotézis a piacorientáció és a vállalati eredmény összefüggésére koncentrál, amellyel kapcsolatosan számos kutatás bizonyította, hogy közvetlen pozitív szignifikáns kapcsolat van a piacorientáció és a teljesítmény között (Jaworski és Kohli 1993, Hooley et al. 2003, Narver és Slater 1990). Narver és Slater szerint azonban a magasabb teljesítmény nem lehet közvetlen következménye a piacorientációnak (Narver és Slater 1990). A teljesítményhez való kapcsolatát tekintve a piacorientáció hatással van a nem-pénzügyi

mutatószámok alkalmazásának mértékére (Ambler et al. 2001, Dunn, Norburn és Birley 1994, Jaworski 1988).

H_{Mark4}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok magasabb teljesítményt érnek el a szubjektív önértékelésen alapuló fogyasztói elégedettség és lojalitás terén, mint az alacsony piacorientáció esetén.

Összefoglalva, a négy hipotézis során a piacorientáció és a célok, a marketingtevékenységek, az eredmények és az erőforrások kapcsolatot vizsgáljuk

5.2. A marketingeredményesség és -hatékonyság

A továbbiakban tekintsük át a marketinghatékonyság és az eredményesség összetevőit, azaz a célokat, az erőforrásokat és teljesítményt, valamint az azokkal kapcsolatos hipotéziseket.

5.2.1. Stratégiai és marketing célok

A célok tekintetében arra keressük a választ, hogy a vállalat rövid illetve hosszú távú gondolkodása, illetve a marketingstratégiai céljai (támadó, illetve védekező) miként befolyásolják a vállalati eredményt, az erőforrások szintjét, illetve a marketingtevékenységüket.

A célokkal kapcsolatos 1a, 1b és 2 hipotézis azt vizsgálja, hogy a vállalatok eredményét, hogyan befolyásolja közvetlenül és a marketingcélokon keresztül (közvetetten) a vállalat stratégiai célja. Ez azt jelenti, hogy a különböző vállalati célokkal rendelkező vállalatok eltérő eredményeket érnek-e el, és hogy ezt befolyásolja-e a marketingstratégiai célkitűzés.

A magyar kutatások azt támasztják alá, hogy a magyar vállalatok a célkitűzéseiket tekintve jelentős mértékben pénzügyi szemléletűek, azaz a rövid távú pénzügyi célokat részesítik előnyben (Berács és Kolos 1993), s ez a szemléletmód a külföldi kutatások alapján is előtérbe kerül, amely tovább erősíti a vállalatok rövid távú gondolkodását (Eccles és Pyburn 1992). Ennek megfelelően azt feltételezzük, hogy a hosszabb távra fókuszáló

vállalatok magasabb teljesítményt érnek el, és hogy ebben a kapcsolatban a marketing stratégiai célok közvetítő szerepet játszanak.

H_{Cél1a}: A hosszú távú piaci térnyerést, mint stratégiai célt követő vállalatok legfőbb marketing stratégiai célja az értékesítés folyamatos növelése.

H_{Cél1b}: Azok a vállalatok, amelyek az értékesítés folyamatos növelésére koncentrálnak magasabb teljesítményt érnek el, mint a piaci pozíció megvédésére koncentráló vállalatok.

H_{Cél2}: Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok, magasabb teljesítményt érnek el, mint azok, akik rövid távra fókuszálnak.

A harmadik hipotézis azt kívánja mérni, hogy a különböző marketingstratégiai célok befolyásolják-e a marketingtevékenység szintjét, ahol azt feltételezzük, hogy a támadó, növekedést, mint célt kitűző vállalatok összességében több marketingtevékenységet végeznek.

H_{Cél3}: Az értékesítés folyamatos növelésével, mint stratégiai marketing céllal a vállalat által végzett marketingtevékenység szorosabb kapcsolatban áll, mint a többi marketingstratégiai céllal.

Végül a negyedik hipotézis azt vizsgálja, hogy a hosszútávra koncentráló vállalatok a versenytársakhoz képest előnyösebb helyzetben vannak az erőforrásaik terén, mint a rövid távú nyereségre koncentrálok.

H_{Cél4}: Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok több erőforrással rendelkeznek a versenytársakhoz képest, mint a rövid távú nyereségre koncentrálok.

5.2.2. Marketing-erőforrások

A marketing-erőforrások két csoportját különböztetjük meg: az eszközöket és a képességeket, amelyek elsősorban a marketingteljesítmény mérése során kapnak szerepet. Arra a kérdésre keressük a választ, hogy egyrészt mely eszközök és képességek melyik teljesítménydimenzióhoz járulnak hozzá, másrészt a kiemelkedő/gyenge eredménnyel rendelkező vállalatok milyen erőforrásokkal rendelkeznek. Ezzel kapcsolatban csak egyetlen hipotézis került megfogalmazásra

H_{Erőf}: Azon vállalatok, amelyek – aggregált szinten – a versenytársakhoz képest előnyben vannak az erőforrásaikat tekintve, magasabb teljesítményt érnek el, mint az erőforrásaikat tekintve hátrányban lévő vállalatok.

5.2.3. Marketingeredmény

A marketingeredménnyel, mint függő változóval kapcsolatosan hipotézist nem állítottunk fel. Az elemzés során kitérünk a mutatószámok fontosságára, a közöttük lévő összefüggésekre, szubjektív és az objektív mutatószámok közötti kapcsolatra, valamint külön kitérünk az eredményesség és a hatékonyság együttes kezelésére, azaz a többdimenziós marketingteljesítmény modelljének számítására és elemzésére.

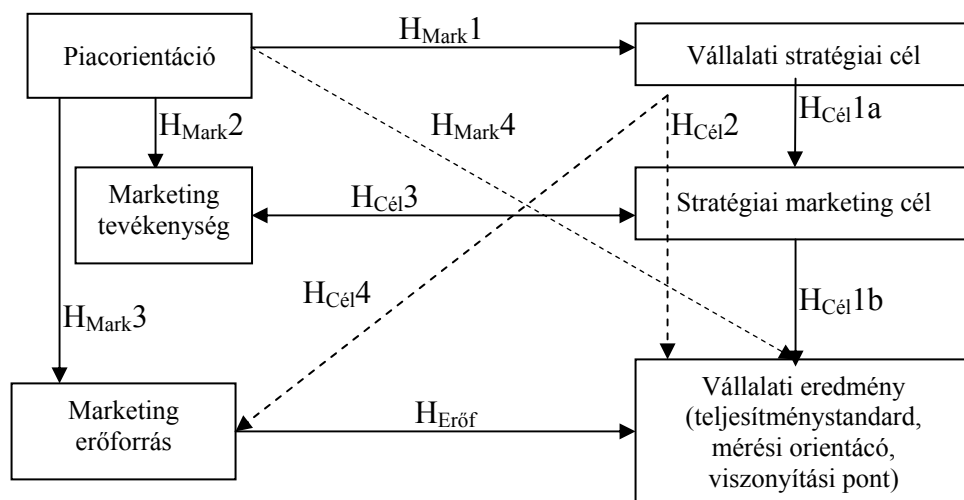
Az elemzések során azt feltételezzük a kutatások alapján, hogy a teljesítmény-mutatószámok közül a pénzügyi mutatószámok használata jelentős (Berács és Kolos 1993, Broadbent 1999, Wimmer 2002a) és a vevői mutatók használata igen ritka (Wimmer 2002a). Ugyanakkor a vevői teljesítményt jobbnak ítélik meg a vállalatvezetők, mint a piaci és a pénzügyi teljesítményt (Wimmer 2002b). Továbbá kimutatható, hogy a szubjektív, önértékelésen alapuló és az objektív mutatószámok között magas a korreláció (Dess és Robinson 1984, Hart és Banbury 1994, Venkatraman és Ramanujam 1986).

A marketingteljesítmény értékelése során vizsgáljuk az eredményesség és a hatékonyság kérdését. Egyrészt az azonos stratégiai céllal rendelkező vállalatok elemzését jelenti (Drew 1997 pp. 429), amely alapján megállapítható, hogy egy vállalat magasabb eredményt ért-e

el, illetve, hogy ehhez mennyi erőforrást használt fel (hatékonyság), amely segítségével a kiválóan és a gyengén teljesítő vállalatok azonosíthatók (P. Scott 1996).

A továbbiakban az elméleti modellen (5.4. ábra) bemutatom a megfogalmazott hipotéziseket, majd rátérek a kutatási módszertan tárgyalására, amelynek részeként a kutatási háttérét, a kutatási tervet, ezen belül is a kvalitatív, a kvantitatív kutatást fogom részletezni.

5.4. ábra: A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modellje
– a megfogalmazott hipotézisekkel



6. A kutatási módszertan bemutatása

A következőkben a kutatás módszertanát mutatja be a disszertáció, amelynek részeként foglalkozunk a teljes kutatási programnak, illetve az adott kutatási tervnek az ismertetésével. A kutatási terven belül a kutatás kvalitatív és kvantitatív fázisai, a mintavétel, a modellben szereplő változók, illetve az elemzési módszerek kerülnek bemutatásra.

6.1. A kutatási háttér bemutatása

A kelet-közép európai rendszerváltás során a piacgazdaságot építő országok iránt „megnőtt a kereslet” a nyugati országok kutatói részéről, ugyanis az átalakulás folyamatát szinte laboratóriumi körülmények között tesztelhetnék. Ennek szellemében csatlakozott 1991-ben az akkori Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszéke az Aston Egyetem (Birmingham, Egyesült Királyság) kutatási programjához, amelynek koordinátora Graham Hooley professzor volt. A kutatási program, - amelyhez hat ország csatlakozott - célja a volt szocialista országok marketing helyzetének feltárása volt.

„A marketingorientáció elméleti megalapozása a magyarországi marketinghelyzet alapján” című kutatási programnak 1991 óta 3 hulláma volt 1992-ben, 1996-ban és 2000-ben, amely során a kérdőív jelentős része ismétlődött, ugyanakkor a kutatási iránya és súlypontja némileg változott. Az 1992-es kutatás a vállalatok piacgazdasági átalakulási folyamatára, az 1996-os a külföldi tőkeberuházásaikra koncentrált, míg a 2000. évi felmérés a magyarországi vállalatok marketing megközelítését, stratégiáját és teljesítményét vizsgálta holisztikus megközelítésben.

A 2000. évi felmérés az 1999-2001 közötti időszakban készült az OTKA (nyilvántartási szám T030028) támogatásában, és dr. Berács József koordinálásával. A kutatás holisztikus szemléletet hordozott, ugyanis átfogta a vállalatok teljes marketingtevékenységét, az alkalmazott marketing megközelítést, stratégiájukat és teljesítményüket.

A kutatási program fázisai a következők voltak. A kutatási program **első fázisa** a kutatás előkészítése, amely a kérdőívek tesztelését foglalta magába, amelyeket mélyinterjúk segítségével végeztünk. A 16 vállalati mélyinterjú célja a kérdőív, s ezen belül a kérdések, a skálák koncepciójának, tartalmának, értelmezhetőségének tesztelése, illetve a kutatói és a menedzseri nézőpontok ütköztetése. A kutatás **második fázisában** került sor a kvantitatív kutatás elvégzésére, amelynek részletes elemzése a Berács-Keszey-Sajtos (2001) szerzők által írt jelentésben került összegzésre.

A disszertáció során a kutatási program harmadik hullámának, mint a legaktuálisabb kutatásnak a kvantitatív módon összegyűjtött adatait használok másodelemzés céljából a felállított elméleti koncepciók igazolására. A továbbiakban a kutatási program harmadik hullámának kutatási tervét, illetve azok fázisait ismertetem, először a kvalitatív, majd a kvantitatív fázist.

6.2. Kutatási terv

6.2.1. A kutatás kvalitatív, feltáró fázisa

Mivel kutatásunk egy nemzetközi kutatás részét képezte, amelynek alapja részben az előző hullámokra épülő, ugyanakkor számos új elemet tartalmazó standard kérdőív volt, ezért a kérdőív összeállítását kettős cél vezérelte: a nemzetközi, országok közötti összehasonlíthatóság, illetve a helyi sajátosságok figyelembe vétele. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében tehát a célunk az volt, hogy minél többet megtartsunk a standard kérdőívből, amely a különböző országok változtatásainak figyelemmel kísérését és a velük való egyeztetést jelentette. Ugyanakkor a helyi sajátosságok figyelembe vétele a kérdőív tesztelésén keresztül történt, amely természetesen eltéréseket okozott az eredeti standard kérdőívben.

Kutatásunk előkészítő fázisában a kérdőív angol nyelvről magyarra történő fordítása után a kérdőív tesztelése során 16 vállalati menedzsert kérdeztünk meg személyes interjú keretében, ahol a kutatás alapsokaságát azon vállalatok alkották, akik 2000-ben 20 főnél

több alkalmazottal rendelkeztek. A megkérdezett 16 menedzser 8 vállalat felsővezetésébe tartozott, azaz vállalatonként 2-2 alkalmazottat kérdeztünk meg. A kvalitatív kutatás során meg kellett találni azt a válaszadót, akinek jelentős tudása van a vállalatról és környezetéről (John és Reves 1982), ezért választottuk a vállalat vezetőjét, vagy a marketingvezetőt. A kutatás előkészítő fázisában a következő vállalatok vettek részt: Brau Union, Dréher Sörgyárok, L'oreal, Vivendi Telekom, Aranypók, PICK Szeged, Pantel és Matáv. Ennek megfelelően a vállalatok iparági megoszlását tekintve megállapíthatjuk, hogy 3 távközlési, 2 sörgyártó, egy húsipari, egy ruházati és egy kozmetikai vállalat került megkérdezésre, azaz 4 gyártó és 4 szolgáltató vállalat, amelyek a legnagyobb vállalatok közé tartoznak hazánkban.

A vállalati mélyinterjúk elsődleges célja a kérdőív értelmezése volt, és annak kitöltése során tapasztalt főleg értelmezési hibák kiszűrése. A kérdőív kérdéseinek közös értelmezése mellett, megkértük a válaszadókat, hogy fejtsék ki azokat a témákat, amelyek véleményük szerint egy adott témakörben hiányoznak, fölöslegesek, illetve félreérthetőek. Összességében a kvalitatív kutatás a kérdőívben lévő kérdések értelmezésére, ezek megfogalmazására, illetve relevanciájára koncentrált.

A kérdőívben az előző hullámok kérdőíveinek kérdéseit és a nemzetközi összehasonlíthatóságot szem előtt tartva a következő változásokat végeztük el, amelyek közül csak az értekezés szempontjából jellemző kérdésekkel foglalkozom. Egyrészt néhány kérdés mérési módját változtattuk meg, amely során az attitűd jellegű kérdés helyett (egyetért, nem ért egyet), a vállalat tényleges helyzetére kérdeztünk rá, ilyenek voltak a marketingtevékenységével kapcsolatos kérdések. Másrészt a kérdésekből, amelyek állításcsoportokat, illetve többtétéles skálákat tartalmaztak, kihagytuk az alrészeket jelölő címeket, és „összekeverve” kérdeztük meg az állításokat, így csökkentve az automatikus igen/nem válaszsorozatokat (affirmation/negation), és ezáltal növelve a skálák megbízhatóságát, valamint a kvalitatív kutatások további, a menedzserek által fontosnak tartott tételek generálásra adott lehetőséget. Az interjúk vállalati szinten történtek, és időtartamuk 60-90 perc között változott.

6.2.2. A kutatás kvantitatív fázisa

A kvalitatív kutatás eredményeinek a figyelembe vétele mellett kialakult végleges kérdőív (lásd 5. melléklet) tematikus felépítése a következő volt: gazdasági és üzleti környezet, marketing megközelítés, marketing-erőforrások, marketingstratégia és pozicionálás, marketingtevékenységek és programok, vállalati teljesítmény, marketingszervezet, vállalati jellemzők. A továbbiakban a kutatási terv két fő részét a mintavételi módszertant és a megkérdezés folyamatát ismerteti a disszertáció.

6.2.2.1. *Minta kiválasztása*

A mintavétel módszereként véletlenszerű rétegzett mintavételt alkalmaztunk, ahol a rétegeképző ismérvek a foglalkoztatottak száma és az ágazat volt. A fentebb említettek alapján **alapsokaságnak** az összes Magyarországon bejegyzett és működő vállalkozásokat tekintettük, amelyek egy szűrőfeltétellel rendelkeztek, 20 főnél több alkalmazottat foglalkoztattak. A kutatás alapsokaságát a Magyarországon működő, mintegy 14 000 vállalatból választottuk ki, társasági formától, tulajdontól függetlenül, amelyből 3000 vállalatot választottunk ki tervezett mintaként. A 6. melléklet 1. táblázata tartalmazza az alapsokaság és a tervezett minta megoszlását a KSH (Központi Statisztikai Hivatal 2000) adatbázisa szerint.

A KSH kimutatásai jelenleg az alkalmazottak számát tekintve hét kategóriát tartalmaznak, amelyből az első, úgynevezett „0 fős, ismeretlen létszámú” kategória, illetve a további kategóriák a következők: 1-9, 10-19, 20-49, 50-249, 250-499, 500 feletti létszámmal rendelkező vállalatok. Az alapsokaságunk meghatározásánál és a minta kiválasztásánál nem vettük figyelembe a 20 fő alatti kategóriákat a kutatási tervünkben meghatározott feltételeknek megfelelően. A kérdőívünkben azonban ezeket a kategóriákat tovább bontottuk, így biztosítva az összehasonlíthatóságot a korábbi felméréseinkkel és a nemzetközi statisztikákkal, amely alapján a következő létszám-kategóriák alakultak ki: kevesebb mint 20, 20-49, 50-99, 100-299, 300-499, 500-999, 1000-4999, több mint 5000, nem tudja. Az ágazatokat tekintve a KSH besorolásait alkalmaztuk (lásd 6. melléklet 1. táblázat).

A minta kiválasztásakor azonban az Infoselect céges adatbázisát használtuk, mint címlistát, amely a KSH által nyilvántartott cégek 70 százalékát tartalmazta. A kettő közötti különbséget az képezte, hogy a KSH nyilvántartatása számos olyan céget tartalmaz, amely már megszűntette tevékenységét azonban nem került ki a nyilvántartásból. Ezen cégeknek a mintánkba való bekerülése növelte volna a meddőszórást és ezáltal a költségeket és a lehetőséget arra, hogy pótmintát kelljen választani. Az Infoselect adatbázisát használtuk mintavételi keretként, amely a vállalatról szolgált általános adatokat, demográfiai jellemzőket és az elérhetőségüket.

6.2.2.2. A megkérdezés folyamata

A 3000 kérdőívet 1000-es bontásokban, 3 hullámban küldtük ki a válaszadóknak egy hetes eltéréssel. A kiküldés időpontjai 2000. szeptember 11, szeptember 18 és szeptember 25 volt. A megkérdezés módszere a telefon – levél - telefon módszernek felelt meg (Malhotra 1999), amely azt jelenti, hogy az első kiküldést követő második héten felhívtuk azokat a válaszadókat, akik nagy valószínűséggel már megkapták a kérdőívünket. Az első telefonhívás alkalmával az volt a célunk, hogy felhívjuk a figyelmet a kérdőívünk érkezésére és megtaláljuk a legfelsőbb vezetőt, illetve marketingvezetőt a szervezetben, aki kitölti a kérdőívünket. Ezt követően folyamatosan felhívtuk az összes céget, akik ekkorra megkapták már a második, illetve harmadik hullámban kiküldött kérdőíveinket is.

Az összes vállalat felhívásának időtartama 3 hét volt, amelynek befejeztével újrakezdtük azon vállalatok megkeresését, akiket az első hívás alkalmával sikerült megtalálnunk, amely során 8,8 százalékos (265 vállalat) lemorzsolódást tapasztaltunk (Ez az ismeretlen címről visszaérkezett kérdőívek arányát jelenti). Ez az arány igazolja, hogy a mintavételi keret megbízhatónak bizonyult. A második hívás célja az volt, - amely az első hívást 1 hónappal követte - hogy megkérjük a válaszadókat a kérdőívek visszaküldésre, ha addig az időpontig nem érkezett meg a kérdőívük.

A megkérdezés legutolsó dátumaként 2000. december 31-ét jelöltük meg, ameddig 572 darab kérdőív érkezett vissza, amely 19 százalékos visszaérkezési aránynak felel meg. A kérdőívek elsődleges ellenőrzése során a hiányos kitöltés miatt nem kellett egyetlen

kérdőívet sem kizárni a vizsgálatból. Habár a mintavételi keretbe csak a 20 főnél több alkalmazottat foglalkoztató cégek kerültek be, 37 kérdőív olyan cégektől érkezett vissza, amelyek 20 főnél kevesebbet foglalkoztatnak, illetve 17 nem adta meg az alkalmazottainak a számát, ennek ellenére ezeket a cégeket bevontuk a vizsgálatunkba.

6.2.2.3. A kapott minta bemutatása

A kutatás során kapott mintának az ágazati és az alkalmazottak száma szerinti megoszlását a 6 melléklet 2. táblázat, a két rétegeképző ismérv szerinti megoszlást az alapsokaságra, a tervezett és a kapott mintára vetítve, míg a 3. táblázat és a 4. táblázat magában foglalja a disszertáció keretében elemzett, szűkített mintát. A disszertáció során használt minta (aktuális minta) úgy jött létre, hogy a részvénytársaságot, mint vállalati formát kizártuk a vizsgálatunkból, s ez a minta elemszámot 572-ről 449-re csökkentette.

A táblázat adatai alapján látható, hogy a mezőgazdasági, a szállítási, távközlési és a pénzügyi szolgáltató cégek az alapsokaság és a tervezett minta megoszlásának megfelelő számban válaszoltak. A GDP szempontjából jelentős építőipari, bányász és az egyéb szolgáltató cégek nagyobb, míg a kereskedők és a feldolgozóipari cégek a tervezettnél kisebb arányban küldték vissza a kérdőívünket. A tervezett és a kapott minta értékei között jelentős mértékű eltérések az építőipar, a feldolgozóipar és az egyéb kategória esetében figyelhető meg, azonban ezek aránya megközelíti a tervezett arányokat. A kapott és az aktuális minta között az ágazatokat tekintve nincs jelentős eltérés, amely azt jelenti, hogy a kapott minta eltér a tervezettől.

A kapott mintában a nagyvállalatok csekély mértékben túlreprezentáltak, azonban ez biztosítja, hogy az egyébként alacsony abszolút számuk ellenére is releváns megállapításokat tehetünk erre a körre is, míg 6,5 százalék 20 főnél kevesebb alkalmazottal rendelkezik. A legnagyobb válaszadás aránnyal az 50-299, illetve 500-999 fős létszámú vállalatok rendelkeznek. A 20-49 főt foglalkoztató cégeknél a legnagyobb az eltérés a tervezett és a kapott minta esetében negatív irányba, amely ellentétben áll az 50 főnél többet foglalkoztató vállalatokkal.

A vállalati méret szerinti megoszlást illetően jelentős eltéréseket találunk, a nagyobb létszámú vállalatok magasabb arányban szerepelnek a mintában a kisebb vállalatok rovására az alapsokaság adataihoz képest. A tervezett és az aktuális minta közötti különbség a 20-49 közötti létszám kategóriában a legjelentősebb, és egyre kisebb a magasabb létszám kategóriákban. Ennek oka főleg abban keresendő, hogy a részvénytársaságok kizárásával a nagyobb létszámú vállalatok aránya is csökkent.

A mintaméretet tekintve a végső mintanagyság 572-ről 449-re csökkent, ugyanis a részvénytársaságokat kivettük a mintából. Ennek oka az volt, hogy ezek a vállalatok mind struktúrájukat, mind pedig méretüket tekintve jelentősen eltérnek a többi vállalattól (lásd bővebben Berács, Keszey és Sajtos 2001). A mintánkban azonban több iparágat elemzünk annak érdekében, hogy növelve a megfigyelt varianciát, növeljük a modell általánosíthatóságát (Samiee és Anckar 1998).

A teljesítményértékelési modell felállítása során nem egyes iparágak vizsgálatára szorítkozunk, hanem az összes általunk megkérdezett vállalatra, amelyek különböző iparágakból kerülnek ki. Ennek oka az, hogy a vállalatok pénzügyi eredményeinek különbségei kisebb részben iparági, nagyobb részben pedig vállalati eltérésekre vezethetők vissza, vagyis az iparági eltéréseket a cégek közötti eltérések dominálják (Hunt 2001). A továbbiakban először tekintsük át a modellben használt változókat, illetve a kvantitatív elemzés során alkalmazott módszerek tervét.

6.3. A modellben használt változók bemutatása

A következőkben bemutatásra kerülnek a disszertációban felállított modellben szereplő változók, amelyek a következők: stratégiai és marketing célok, marketingteljesítmény, marketing-erőforrások, piacorientáció, marketingtevékenység.

6.3.1. Piacorientáció

A piacorientáció (3. kérdés) tekintetében a Narver és Slater-féle (1990) többtényes skálát (MKTOR) alkalmaztuk, amely 15 állítást tartalmaz. A 15 változó 3 elméleti konstrukció köré csoportosítható: fogyasztói orientáció, versenytárs orientáció, funkciók közötti koordináció. A válaszadókat arra kértük, hogy egy hétfokozatú skálán (1= egyáltalán nem jellemző; 7= teljes mértékben jellemző) értékeljék, hogy az adott állítások jellemzőek-e a vállalatukra.

6.3.2. Marketingtevékenység

A marketingtevékenység (12. kérdés) területén 22 változóval fedtük le a marketing egyes területeit, amelyek a következők voltak: piackutatás, termék/szolgáltatás kínálat, márkázás, újtermék fejlesztés, kapcsolati marketing, szervezeti marketing, árazás, elosztás, kommunikáció, beszállítói kapcsolatok. A válaszadókat arra kértük, hogy egy ötfokozatú skálán ítélik meg, hogy az egyes állítások milyen mértékben jellemzőek a szervezetükre, ahol az 1-es jelentette, hogy egyáltalán nem jellemző, míg az 5 pedig, hogy teljes mértékben jellemző

6.3.3. Stratégiai és marketing célok

A stratégiai célokra való tekintettel a kérdőívben megfogalmazott kérdéssel az volt a célunk, hogy a vállalatok gondolkodási időtávját modellezzük. Ennek vizsgálatára azt a kérdést tettük fel a vállalatoknak, hogy mi volt a vállalatuk stratégiai célja az elmúlt két évben a megkérdezés időpontjától számítva, amelyre három válaszadási lehetőség állt a rendelkezésünkre; a túlélés, a rövid távon nagy nyereség és a hosszú távú piaci térnyerés (6. kérdés). Habár a kérdőívben a jövőbeli (következő két évre vonatkozó) teljesítményt is megkérdeztük, azonban az elemzés során a múltbeli teljesítményre koncentráltunk, mivel a teljesítmény is a múlt, illetve a jelenre vonatkozik, és nem a jövőre. A stratégiai céllal kapcsolatos kérdést nominális skálán mértük és a válaszadóknak 3 válaszlehetőség közül kellett egyet választaniuk.

A marketing stratégiai céllal kapcsolatban (9. kérdés) három kérdést fogalmaztunk meg, a jelenlegi stratégiai pozíció megvédése, az értékesítés folyamatos növelése, és az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében. A három változó mindegyikét egy ötfokozatú skálán mértük, ahol 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy teljes mértékben jellemző.

6.3.4. Marketing erőforrások

A marketing erőforrások mérésére vonatkozó skálákat még nem fejlesztették, illetve tesztelték szisztematikusan. Az erőforrások az eszközöket és a képességeket tartalmazzák (5. kérdés), amelyeknek 4-4 alcsoportját különböztetjük meg. Az eszközök négy típusa: *vevő-alapú eszközök* (customer based assets); *elosztási csatorna eszközei* (supply chain assets); *szövetség-alapú eszközök* (alliance-based assets); és *belső eszközök* (internal assets). A képességek négy típusa: a belülről-kifelé, a kívülről-befelé, az átkötő és a hálózati képességek. Az egyes eszköztípusok 4 változót tartalmaznak, azaz összesen 16 változót, míg a képességek 22 változót tartalmaznak. A változókat ötfokozatú intervallumskálán mértük, és a válaszadóknak a legfőbb versenytárshoz kellett hasonlítani a saját erőforrásaikat, ahol az 1 jelölte azt, hogy teljes mértékben a versenytárs előnye, az 5 pedig, hogy teljes mértékben a saját előnyük, azaz a versenytárshoz való viszonyítási alapot alkalmaztunk (benchmarking).

6.3.5. A marketingeredmény

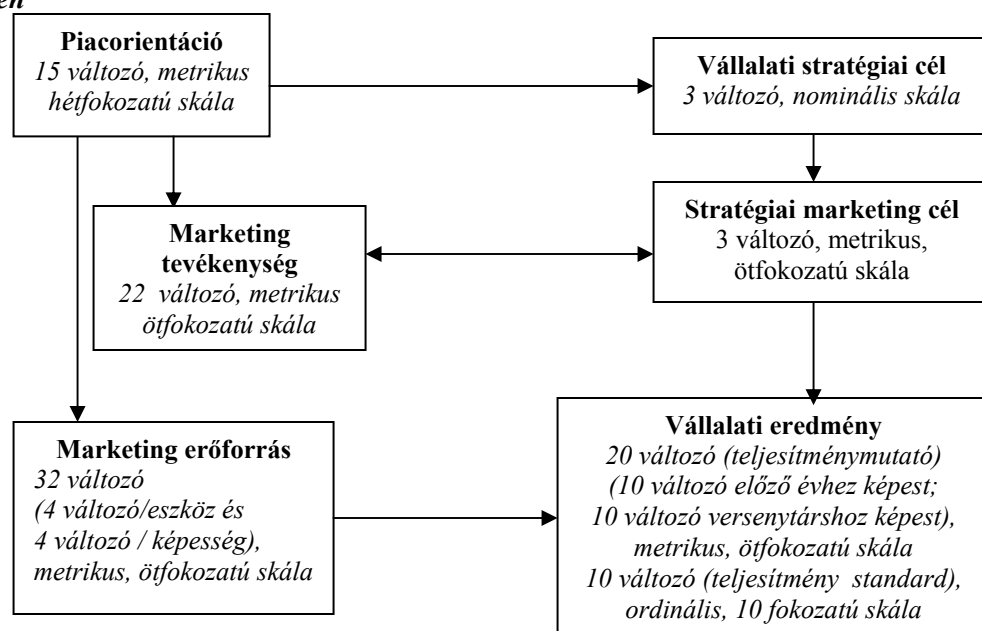
A marketingeredménnyel kapcsolatos változók köre a következőkre terjed ki, a teljesítménymutatókra, a teljesítménystandardokra, a mérési orientációra és a viszonyítási alapra.

A teljesítménymutatók elemzését három szinten végezzük el, egyrészt, az első három legfontosabb mutató, a mérési orientációnak megfelelő részmutatók és egy összevont, aggregált mutató alapján. A teljesítménymutatókat önértékelésen alapuló, ötfokozatú skálán értékelték a válaszadók a fő versenytársakkal szemben és az elmúlt évvel szemben, ahol az 1-es jelentette, hogy alacsonyabb, mint a fő versenytársak teljesítménye (alacsonyabb, mint

az előző pénzügyi év teljesítménye), az 5 pedig, hogy magasabb, mint a fő versenytársak teljesítménye (magasabb, mint az előző pénzügyi év teljesítménye).

A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók tekintetében megkérdeztük a mutatók fontosságát rangsoroltatva a mutatókat egymáshoz képet egytől tízig, amely a teljesítménystandardot reprezentálja. A mérési orientáció tekintetében a mutatók között a pénzügyi teljesítmény (profit, haszonkulcs, befektetés megtérülés), piaci teljesítmény (értékesítési volumen, piacrészesedés, fogyasztói elégedettség és hűség), az alkalmazotti mutatószámok (munkavállalói elégedettség, és megtartás, munkahelyteremtés) szerepelnek. A viszonyítási pontot tekintve tehát a fontosságot, az időbeli és a versenytárshoz való viszonyítást alkalmaztuk. Az egy adott iparágban tevékenykedő versenytársakhoz viszonyított teljesítmény által kontrollálhatóak a különböző piaci feltételek és menedzseri ambíciók. A teljesítménystandardokat a 13-as, a versenytárshoz viszonyított teljesítményt a 14-es, és az előző pénzügyi évhez viszonyított teljesítményt pedig a 15-ös kérdés tartalmazza. Az előző szubjektív mutatókon kívül a kérdőív 26. és 27. kérdése tartalmaz objektív forgalmi és profit adatokat is. A továbbiakban tekintsük át az 5.3. ábrán felvázolt kiterjesztett elméleti modellt annak tükrében, hogy melyik konstrukciót hány változóval és hogyan mérjük (lásd 6.1. ábra).

6.1. ábra A többdimenziós marketingteljesítmény elméleti modellje a konstrukciók mérésének tükrében



A továbbiakban tekintsük át az adatelemzési tervet, amelyben bemutatjuk az alkalmazott módszereket és programokat.

6.4. Az adatelemzési terv bemutatása

Az adatelemzés ismertetése előtt röviden kitérünk az adatbevitel módjára. Az adatbevitel az SPSS 11.0 statisztikai programcsomag segítségével történt, amely során elvégeztük az adattisztítást is, vagyis az adatok szisztematikus és nem szisztematikus hibaforrásainak kiszűrését⁶². Az adatbevitelt követően elvégeztük az adatok visszaellenőrzését, azaz a kérdőíven és az adatbázisban szereplő adatok összevetését, a kérdőívek véletlenszerűen kiválasztott 10 százalékán, amely nem tárt fel szisztematikus hibát. Szintén ellenőrzésre kerültek a korai és a késői válaszadók válaszai a kritikus változók alapján (J. S. Armstrong és Overton 1977), amely 0.05 szinten, nem tárt fel szignifikáns eltéréseket, jelezve, hogy a nemválaszolási hiba (non response bias) nem jelentett problémát ebben a kutatásban.

Az adatbázisban lévő hiányzó adatokat a maximális valószínűség (maximum likelihood, ML) becslési eljárás segítségével pótoltuk (imputation), ezen belül pedig az elvárás maximalizáció (EM, expectation maximisation) technikával. Az ML alapvető „szabálya” az, hogy a változók közötti kovarianciát használja a hiányzó adatokra való következtetésre, illetve becslésre. A módszer alkalmazása során a nem teljes esetek is bekerülnek a becslési folyamatba (C L O. Peters és Enders 2002), amelynek előnye, hogy növekszik a paraméterbecslés pontossága, és csökken a minta variancia. Az EM módszer alkalmazása feltételezte, hogy az adatok véletlenszerűen hiányoznak (missing at random, MAR), amely azt jelenti, hogy X változó függvényében Y változó hiányzó adatai függetlenek a hiányzó adatok valós értékeitől⁶³. Az EM módszer használata akkor ajánlatos, ha kicsi a hiányzó esetek aránya (kisebb, mint 5 százalék) (Fichman és Cummings 2003).

⁶² A kiugró értékek (3.5 szórásra az átlagtól) kizárására nincs egyértelmű szabály a szakirodalomban, ezért a kutatásunkban nem zártuk ki ezeket az értékeket, ugyanis ez hozzájárul a korreláció növeléséhez (Hair et al 1998).

⁶³ A hiányzó adatoknak az esetenkénti (casewise) vagy páronkénti (listwise) kizárása torzított becslést ad a valószínűség-alapú megközelítésekhez képest (Graham, Hofer és McKinnon 1996).

Az adatelemzés során először az egy- és kétváltozós elemzéseket végzem el, amelynek célja az elemzés során felhasznált változók szerkezetének, eloszlásának bemutatása, valamint az elemzésem alapját képező célok, erőforrások, piacorientáció, marketingtevékenység és teljesítménymutatók kapcsolatainak vizsgálata. A többváltozós elemzések közül faktor-, klaszter- diszkriminancia elemzést végzünk, illetve az egyes elméleti koncepciók megbízhatóságának mérésére Cronbach alfa-t (Nunnally 1978), részegész (item-to-total) korrelációt alkalmazunk.

A hatékonyság és az eredményesség számításakor a globális szubjektív skála egy érvényes teljesítménymérés alapját képezi, amellyel kapcsolatos szabályokat lásd Bagozzi (1984)⁶⁴, amelynek megvannak a korlátai⁶⁵

A teljes elméleti modell vizsgálatára a strukturális egyenlőségek modelljét⁶⁶ (Structural Equation Modelling, SEM) alkalmazzuk (lásd részletesebben Diamantopoulos és Siguaw 2000), amely egyre fontosabbá és népszerűbbé válik a kutatásokban (Hair et al. 1998). A SEM kovarianciastruktúrákon⁶⁷ alapszik és ötvözi a faktor-⁶⁸, a variancia- és a regresszióelemzést (Diamantopoulos és Siguaw 2000). A SEM elemzés során az AMOS 4.0 programcsomagot használtuk (Arbuckle 1997), és az alkalmazott illeszkedési mutatószámokat, illetve azok küszöbértékeit a 7. melléklet tartalmazza.

⁶⁴ Ezek a kritériumok a következők: 1. a változóknak metrikus skálán kell mértnek lenniük, 2. a cél fontossága és a cél elérése függtelennek kell lennie egymástól, 3. a lineáris feltétel, azaz a célérés egy egységgel való változása az összeeredményt egy egységgel való változását eredményezi, 4. kiegyenlítő hatás: kis értékek az egyik dimenziónál a másikban elért magasabbakkal kiegyenlítődnek, 5. elfogadhatóság (elméletileg az indexnek elfogadhatónak kell lennie).

⁶⁵ Ezek lehetnek a következők: 1. A teljesítménystandardok fontosságát tekintve a válaszadó minden teljesítménystandardot egyforma fontosnak tart 2. a cél fontossága és elérése nem függtelenek egymástól, azaz a fontosabb céloknak több figyelmet szentelünk

⁶⁶ A technikának számos elnevezése létezik, mint például kovarianciastruktúra-elemzés (covariance structure analysis, CSA) kovarianciastruktúra-modellezés (covariance structure modeling), vagy látens változók strukturális modellezése (latent variable structural modeling), illetve strukturális egyenlőségek modellje (structural equation model) (Diamantopoulos és Siguaw 2000).

⁶⁷ Az elemzés nem az eredeti adatokat használja fel, hanem az ebből nyert kovariancia mátrixon alapszik.

⁶⁸ A faktorelemzés két típusa (exploratív, konfirmatorikus) közötti különbség abban keresendő, hogy míg az előbbi egy előre nem ismert struktúrát, elméleti összefüggésrendszert próbál feltárni, az utóbbi lényege épp ennek ellentétéként, egy ismert struktúra ellenőrzése. A kettő közötti választást jelentős mértékben meghatározzák a kutatás tárgyával szembeni előzetes tudásunk és feltételezéseink.

7. Az empirikus elemzés bemutatása

A következőkben az empirikus elemzés bemutatására kerül sor, amely az 5. és a 6. fejezetben részletezett elméleti modellen és kutatási terven alapul. Az empirikus elemzés során először a modellben szereplő koncepciókat külön-külön, majd ezt követően az egész elméleti modellt vizsgálom a SEM módszer segítségével. Az egyes koncepciók elemzése a marketinggel kapcsolatos tényezők vizsgálatával kezdődik, azaz a piacorientációval és a marketingtevékenységgel, majd ezt követően a célokkal, az erőforrásokkal és a teljesítmény-mutatószámokkal kapcsolatos tényezőket veszem górcső alá, s végül az egész marketingteljesítmény értékelési modellt elemzem.

Az egyes tényezők vizsgálatakor először az adott tényezővel kapcsolatos általános feltáró elemzéseket végzem el, majd specifikusan a hipotézisek vizsgálatát. Az általános elemzés során feltárom az adott változók alapvető statisztikai mutatószámait, eloszlását, amelyek alapján jobban megismerhető az adatstruktúra, s ellenőrizhetővé válik, hogy mely változók felelnek meg a vizsgálati kritériumoknak.

A továbbiakban tehát először a marketinggel, ezen belül a piacorientációval és a marketingtevékenységgel kapcsolatos elemzések kerülnek bemutatásra.

7.1. A piacorientációval és a marketingtevékenységgel kapcsolatos változók elemzése

7.1.1. A piacorientációval kapcsolatos általános elemzések

A megkérdezett vállalatvezetőket arra kértük, hogy egy hétfokozatú skálán (1: Egyáltalán nem jellemző, 7: Teljes mértékben jellemző) értékeljék a piacorientációra vonatkozó 15 állítást. A piacorientáció egyes tételeire vonatkozó átlag, szórás, tétel-egész korreláció, és a Cronbach alfa értékét a 7.1. táblázat tartalmazza.

7.1. táblázat: A vállalati piacorientáció statisztikai mutatószámai

| Piacorientáció változói | Átlag (N=449) | Szórás | Tétel- egész korreláció | Cronbach α a változó kizárása esetében |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Q3_01 Rendszeresen nyomon követjük a fogyasztói igényeket | 4.92 | 1.54 | .59 | .89 |
| Q3_02 Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról | 4.01 | 1.64 | .54 | .89 |
| Q3_03 Céljaink és stratégiánk kialakításánál a fogyasztói elégedettséget tartjuk szem előtt | 5.48 | 1.50 | .61 | .89 |
| Q3_04 A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni | 4.47 | 1.57 | .56 | .89 |
| Q3_05 A felsővezetés rendszeresen felkeresi a fontos vásárlókat | 4.87 | 1.76 | .47 | .89 |
| Q3_06 A vállalaton belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ | 4.50 | 1.69 | .48 | .89 |
| Q3_07 Versenysztratégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul | 4.80 | 1.59 | .66 | .88 |
| Q3_08 Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja | 4.41 | 1.59 | .60 | .89 |
| Q3_09 Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül | 5.52 | 1.38 | .57 | .89 |
| Q3_10 A fogyasztói elégedettséget rendszeresen mérjük | 4.61 | 1.61 | .62 | .89 |
| Q3_11 A fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos mérések eredménye megjelenik a belső jelentésekben | 3.73 | 1.82 | .56 | .89 |
| Q3_12 A vállalati döntéshozatal szempontjából fontos a vevő véleménye | 5.29 | 1.43 | .59 | .89 |
| Q3_13 A felsővezetés rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit | 4.54 | 1.66 | .59 | .89 |
| Q3_14 Menedzsereink tudják, hogy az alkalmazottak hogyan járulnak hozzá a fogyasztóknak nyújtott értékekhez | 4.48 | 1.63 | .66 | .88 |
| Q3_15 A fogyasztókat azokon a területeken célozzuk meg, ahol versenyelőnyünk van | 4.82 | 1.65 | .46 | .89 |

Az **átlag**okat elemezve azt állapíthatjuk meg, hogy a vállalatokra az első három állítás a leginkább jellemző (vastaggal kiemelve a táblázatban), hogy üzleti stratégiájuk a vevőnek nyújtott minőségre épül (5,52), a fogyasztói elégedettséget tartják szem előtt (5,48), valamint, hogy a vevő véleménye számít a vállalati döntéshozatal során (5,29). A 3 legkevésbé jellemző állítás (dőlten kiemelve) a következő: a vállalatok képesek a versenytársak lépéseire gyorsan reagálni (4,47), az értékesítési munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról (4,01), valamint, hogy a fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos mérések eredménye megjelenik a belső jelentésekben. Ez azt jelenti, hogy a vállalatok figyelnek a vevőkre, ugyanis a vevőkkel kapcsolatos állítások voltak a legjellemzőbbek, ugyanakkor a versenytársakra kevésbé koncentrálnak, valószínűleg kevesebb információt is kapnak róluk.

A terjedelmet tekintve az átlagok a 3,73 - 5,52-es intervallumon belül helyezkednek el, amely azt jelenti, hogy egy kivételével az összes állítás a skála közepe, azaz a négyes értéknél jobb megítélést kapott. A 4-es középértéktől lefelé csak egyetlen állítás (Q3_11) átlaga (3,73) helyezkedik el, mely szerint „A fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos mérések eredménye megjelenik a belső jelentésekben”, míg a többi állítás e felett helyezkedik el. Mindemellett a szórások nagysága azt mutatja, hogy jelentős eltérések vannak a vállalatok között.

Az állítások **szórása** 1 feletti, és a legmagasabb érték az előbb említett fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos állítás esetében látható (1,82), míg a vállalatvezetők leginkább abban foglaltak el egységes álláspontot (szórás = 1,38), hogy a vállalatok üzleti stratégiája a minőségre épül (Q3_09). A két szélsőséges állítás átlagai és szórásai azt mutatják, hogy ezekben a kérdésekben a vállalatvezetők relatívan egyetértenek, azaz a minőségre hangsúlyt helyeznek, míg a vevőelégedettségre kevésbé.

A **tétel-egész korrelációs mérőszám** abban nyújt támpontot, hogy egy adott változó mennyire korrelál a többi piacorientációs állítással. A korrelációs mérőszámok alapján a fogyasztói igények megismerése (Q3_07, 0,66), valamint az alkalmazottaknak a vevői értékhez való hozzájárulása (Q3_14, 0,66) függ szorosan össze a piacorientáció konstrukcióval. A konstrukcióval legkevésbé összefüggő változók a következők: a vállalatok a fogyasztókat azokon a területeken célozzák meg, ahol versenyelőnyük van (Q3_15, 0,46), a felsővezetés felkeresi a fontos vevőket (Q3_05, 0,47), illetve a vevőkkel kapcsolatos információk szabad áramlása (Q3_06, 0,48).

A **Cronbach α** mutatószám a skála megbízhatóságáról ad információt, vagyis arról, hogy a piacorientációs összetett skála mennyire megfelelő mérőeszköz. Az egyes változókra számított Cronbach α értéke azt mutatja meg, hogy milyen az összetett skála megbízhatósága abban az esetben, ha az adott változót kivesszük az elemzésből, amely alapján megállapítható, hogy az egyes változóknak milyen a hatása az adott konstrukcióra. A kapott értékek alapján az eltérések az egyes változók „kizárása” esetén minimálisak, azaz egyik változónak sincs jelentősebb hatása a többinél a többtényezős skálára. Összességében, a

teljes skálára vonatkozó 0,89-es érték a 0,7-es küszöbérték (Nunnally 1978) felett van, azaz a skála megbízhatónak tekinthető.

7.1.2. A piacorientációval kapcsolatos dimenziók elemzése

A piacorientációval kapcsolatos elméleti áttekintés során említettük, hogy a Narver és Slater-féle (Narver és Slater 1990) mérési skála három komponensből áll: a vevőorientáció, a versenytárs-orientáció és a funkciók közötti koordináció.

A konstrukció alaposabb megismerése érdekében, először faktorelemzést végeztünk az eredeti 15 változóra, annak kiderítésére, hogy hány dimenzióból áll a konstrukció, illetve, hogy a szerzők által felállított eredeti dimenziókat kapjuk-e eredményül. Az eredményeket tekintve megállapítható, hogy a faktorelemzés értékei ($KMO=0,9$; $p=0.000$) nagyon jónak mondhatók, valamint az anti-image korrelációs értékek is magasak (MSA értékek 0,8 felett), amely a változóknak az elemzéshez való megfelelését mutatják.

Az elemzés során a 15 változóból három faktor jött létre a Kaiser kritérium alapján (sajátérték nagyobb, mint 1), ahol a három faktor a teljes variancia 56,6 százalékát magyarázza. Ezek az értékek mindenképp azt jelentik, hogy a változók teljes mértékben alkalmasak a faktorelemzésre, és az adatredukció sikeres a megtartott varianciahányadot figyelembe véve. A változók közötti összefüggést a korrelációelemzés is alátámasztja, ugyanis az állítások közötti korreláció 0,22 és 0,63 között változik. A varimax rotációval elvégzett faktorelemzés faktorsúly-mátrixa alapján azonban a 15 változóból 12-t lehetett csak értékelni, ugyanis 3 változó (4, 5, 6) faktorsúlya nem érte el a 0,5-öt, ezért őket kizártuk az elemzésből. (A kommunalítások ezeknél a változóknál voltak a legalacsonyabbak, illetve a tétel-egész korrelációs mutató is gyenge volt különösképp az 5-ös és a 6-os változónál).

A három faktor a következő változókat tartalmazza (lásd 7.2. táblázat), ahol az első (2, 13, 14, 15) a versenytárs-orientációval, míg a második (10, 11, 12) és a harmadik faktor (1, 3, 7, 8, 9) a vevőorientációval kapcsolatos változókat tartalmazza. Megállapítható, hogy a

funkciók közötti koordináció nem jelenik meg önálló faktorként, hanem egy interfunkcionális változó (14, 11, 8) van minden egyes faktorokban. Összességében megállapítható, hogy a Narver és Slater-féle struktúrát az adatok nem igazolják, hanem inkább a Kohli - Jaworski - Kumar -féle (Kohli, Jaworski és Kumar 1993) struktúrára hasonlítanak (v.ö. Berács, Keszei és Sajtos 2001). Megjegyzem, hogy a faktorelemzés rotálatlan megoldása esetén az első faktor a variancia 40 százalékát magyarázta, míg a másik két faktor csak 7-8 százalékot, amely a konstrukció egydimenziósságát feltételezi, amely a SEM elemzés esetében lesz leginkább kimutatható.

7.2. táblázat: A vállalati piacorientáció faktorelemzése

| | 1 | 2 | 3 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Q3_02 Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról | .730 | .102 | .183 |
| Q3_13 A felsővezetés rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit | .673 | .485 | -0,053 |
| Q3_14 Menedzsereink tudják, hogy az alkalmazottak hogyan járulnak hozzá a fogyasztóknak nyújtott értékekhez | .629 | .358 | .253 |
| Q3_15 A fogyasztókat azokon a területeken célozzuk meg, ahol versenyelőnyünk van | .585 | .141 | .173 |
| Q3_04 A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni | .494 | .250 | .325 |
| Q3_06 A vállalatban belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ | .468 | 0,09 | .375 |
| Q3_10 A fogyasztói elégedettséget rendszeresen mérjük | .136 | .772 | .302 |
| Q3_12 A vállalati döntéshozatal szempontjából fontos a vevő véleménye | .133 | .728 | .299 |
| Q3_11 A fogyasztói elégedettségrel kapcsolatos mérések eredménye megjelenik a belső jelentésekben | .322 | .711 | 0,066 |
| Q3_05 A felsővezetés rendszeresen felkeresi a fontos vásárlókat | .276 | .481 | .183 |
| Q3_03 Céljaink és stratégiánk kialakításánál a fogyasztói elégedettséget tartjuk szem előtt | .131 | .354 | .726 |
| Q3_09 Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül | -0,03 | .486 | .680 |
| Q3_01 Rendszeresen nyomon követjük a fogyasztói igényeket | .429 | 0,056 | .660 |
| Q3_07 Versenysztratégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul | .493 | .156 | .620 |
| Q3_08 Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja | .386 | .198 | .571 |
| Variancia (%) | 20,0 | 18,4 | 18,2 |

Habár a faktorelemzés nem váltotta be a modellhez fűzött reményeket, mindenképp szükségesnek tartom megvizsgálni a dimenziók szerinti összevonást, amely átmenetet képez a SEM elemzés felé. Az egyes dimenziókhöz tartozó állításokat a 7.3. táblázat tartalmazza, feltüntetve az átlagokat és a Cronbach alfa értékeket, amely alapján látható, hogy a vevőorientációnak a legnagyobb az átlaga abszolút értékben, amely abból adódik, hogy a legtöbb állítás tartozik ehhez a komponenshez. Ugyanakkor, ha relatíve vizsgáljuk –

azaz elosztva az egyes komponensekhez tartozó állítások számával, 5,10, 4,45 és 4,40-es átlagokat kapjuk a vevő-, a versenytárs-orientáció, illetve az interfunkcionális koordináció esetében. Ez a sorrend megegyezik a megbízhatósági mutatószámok sorrendjével, amely azt mutathatja - az előzőekben tárgyalt megbízhatósági és korrelációs együtthatók alapján -, hogy az állítások között magas a helyettesíthetőség, és ennek értéke növekszik az egyes állítások hozzáadásával.

7.3. táblázat: A vállalati piacorientáció dimenziónkénti összevont skálájának átlaga és megbízhatósági értéke

| Piacorientáció komponensek | Az adott komponenshez tartozó tételek | Átlag | Cronbach α |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| Vevőorientáció | Q3_01 Rendszeresen nyomon követjük a fogyasztói igényeket Q3_03 Céljaink és stratégiánk kialakításánál a fogyasztói elégedettséget tartjuk szem előtt Q3_07 Versenysztratégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul | 30,63 | 0,83 |
| | Q3_09 Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül | | |
| | Q3_10 A fogyasztói elégedettséget rendszeresen mérjük | | |
| | Q3_12 A vállalati döntéshozatal szempontjából fontos a vevő véleménye | | |
| Versenytárs-orientáció | Q3_02 Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról Q3_04 A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni | 17,83 | 0,70 |
| | Q3_13 A felsővezetés rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit | | |
| | Q3_15 A fogyasztókat azokon a területeken célozzuk meg, ahol versenyelőnyünk van | | |
| | Q3_05 A felsővezetés rendszeresen felkeresi a fontos vásárlókat | | |
| Interfunkcionális koordináció | Q3_06 A vállalatban belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ Q3_08 Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja | 22,00 | 0,72 |
| | Q3_11 A fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos mérések eredménye megjelenik a belső jelentésekben | | |
| | Q3_14 Menedzsereink tudják, hogy az alkalmazottak hogyan járulnak hozzá a fogyasztóknak nyújtott értékekhez | | |
| Piacorientációs skála | | 70,45 | 0.89 |

A három komponens egymással való összefüggését vizsgálva a vevőorientáció és az interfunkcionális koordináció közötti korreláció a legmagasabb ($r=0,73$, $p=0.000$). A komponensek, és az egyes tételek közötti korrelációt tekintve a vevőorientáció komponens a fogyasztói elégedettség szem előtt tartásával korrelál legerősebben ($r=0,78$, $p=0.000$), a versenytárs-orientáció azzal, hogy a menedzsment megvitatja-e a versenytársak stratégiáját

($r=0,77$, $p=0.0000$), míg az interfunkcionális koordináció az alkalmazottak által a fogyasztóknak nyújtott értékekhez való hozzájárulásával ($r=0,74$, $p=0.0000$).

A piacorientációval kapcsolatosan Slater és Narver (1994a) a vevő- és a versenytárs-orientáció tényezőinek vizsgálatára egy, – az állítások eltérő száma miatt – standardizált hányadost hoznak létre, amely alapján megállapítható, hogy melyik szemlélet a domináns a vállalatoknál, amely a későbbiek folyamán jelzés lehet arra, hogy milyen teljesítménymutatókat részesítenek előnyben. A hányados értéke (1,21) azt mutatja, hogy a vállalatok 24,1 százaléka inkább a versenytársakra koncentrál, mintegy 2,9 százalékuk esetében van egyensúlyban a két dimenzió, míg a vállalatok 73,1 százalékánál a vevőorientáció dominál. Ez azt jelenti, hogy a - várakozásainkkal ellentétesen, ugyanakkor az előzetes vizsgálatoknak megfelelően - a vevőorientáció a domináns a vállalatok esetében. A magyar vállalatok vevőorientációját alátámasztotta az az eredmény, hogy két vevőorientációval kapcsolatos faktort kaptunk a faktorelemzés alapján, illetve a vevőelégedettség és a vevő véleményének a figyelembe vétele volt a leginkább jellemző tényező a vállalatok esetében.

A feltáró faktorelemzés eredményeinek megfelelően, ahol nem sikerült egyértelműen azonosítani a faktorokat, az első rendű CFA⁶⁹ (first order confirmatory factor analysis) sem hozott eredményt ($\chi^2_{(89)} = 553,7394$, $p = 0,000$, GFI=0,851; AGFI= 0,799; CFI=0,822; RMR=0,164; RMSEA=0,108). Az eredmények azt mutatták, hogy a kovariancia mátrix nem volt pozitív (not positive definite), amelynek magyarázata a látens változók közötti magas korreláció lehet (lásd részletesebben Jöreskog és Yang 1996)⁷⁰. A CFA modell alapján a vevőorientáció esetében a fogyasztói igények megértése (q3_07), a versenytárs-orientáció esetében pedig a versenytárs erősségeinek megvitatása (q3_13) a legmeghatározóbb tényező (lásd 8.1. melléklet), valamint a két látens tényező közötti korreláció is magas (0,87).

⁶⁹ A SEM elemzések során maximum likelihood (ML) módszert alkalmaztunk, amely alkalmazásának feltételei, hogy a minta nagy, a megfigyelt változók többváltozós normál eloszlással rendelkeznek, a hipotetikus modell érvényes és megfigyelt változók skálája folytonos.

⁷⁰ Ezt Jöreskog és Jang (1996) a lineáris függőség (linear dependency) problematikájának nevezik, mely szerint – a többszörös látens kapcsolatokban – az egyes látens változók tökéletesen összefügghetnek egymással, amely esetben az egyik elhagyható. Ezt a megoldást alkalmazva két látens változó került a modellbe, kizárva az interfunkcionális koordinációt.

Habár a standardizált regressziós együtthatók szignifikánsak, (s ez jó konvergencia érvényességet jelent), a modell illeszkedését jelző mutatók (GFI, AGFI, CFI, RMR, RMSEA) gyenge illeszkedést mutatnak. (A modell illeszkedését becslő mutatók részletezését lásd a 7. mellékletben.), s így a piacorientáció elméleti modellje az adatok alapján nem igazolható. Ugyanakkor a két vizsgált tényező közötti erős összefüggés miatt, indokolt a konstrukció egydimenziósságának feltételezése. További elemzésre az összevont modell tesztelésekor kerül sor, a továbbiakban pedig a vállalatok marketingtevékenységét elemzem.

7.1.3. A vállalati marketingtevékenységgel kapcsolatos változók elemzése

A 7.4. táblázat a vállalati marketingtevékenységre vonatkozó 22 állítást tartalmazza, amely az egyes marketingterületeket (marketingkutatás, termékpolitika, márkamenedzsment, új termékfejlesztés, kapcsolati marketing, szervezeti marketing, árpolitika, disztribúció, kommunikáció, beszerzés) térképezi fel, s ennek megfelelően csak két-két állítás vonatkozik mindegyik területre.

A 7.4. táblázaton belül az első oszlop jelzi, hogy az adott állítás melyik területhez tartozik a fent említettek közül. (A rövidítések kifejtését és az alkalmazott skálátípust lásd a megjegyzések között a táblázat alatt.). A táblázat többi oszlopai az állításokra vonatkozó átlagértéket, szórást, tétel-egész korrelációt és a Cronbach alfat tartalmazzák. Megjegyzendő, hogy két állítás (6. és 7.) fordítottan (negatívan) szerepel a kérdőívben, ezért ezeket megfordítottam (lásd zárójelben az eredeti értékek mellett).

Ha kiemeljük azokat, amelyekkel leginkább vagy legkevésbé értettek egyet az **átlagértékek** alapján, akkor megállapítható, hogy a fő ügyfelekkel és a fő szállítókkal való kapcsolattartás, valamint a termékeknek a fogyasztói igények szerinti kialakítása áll az első három helyen, míg a legkevésbé jellemző állítások között pedig az erős márkák építése, a médiumok és az Internet használata szerepel, amely a kommunikáció háttérbe szorulását jelenti.

7.4. táblázat: A vállalati marketingtevékenységek értékelése

| | Állítások (N=449) | Átlag | Szórás | Tétel- egész korreláció | Cronbach α |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----------------------------|----------------------|
| MR | Jelentős mértékben használjuk a marketingkutatót | 2.56 | 0.89 | 0.56 | 0.78 |
| MR | Marketingkutatóink a fogyasztói igények és szükségletek megértésére irányul | 3.09 | 0.98 | 0.58 | 0.78 |
| Prod | Általában megpróbáljuk szabványosítani a termékeinket, hogy több piacon eladhatók legyenek | 2.80 | 1.12 | 0.45 | 0.79 |
| Prod | Úgy alakítjuk a termékeinket, hogy azok megfeleljenek az egyes célfogyasztók igényeinek | 3.70 | 0.88 | 0.44 | 0.79 |
| B | Sokat invesztálunk jól ismert, erős márkák létrehozásába | 2.34 | 1.03 | 0.52 | 0.78 |
| B | A vállalat és a márka jó hírneve kevésbé fontos a fogyasztóink számára, mint az alacsony árak | 2.99 (3,01) | 0.97 | 0.03 | 0.81 |
| NPD | A vállalatunknál van termékfejlesztés | 2,44 (3,55) | 1.10 | 0.22 | 0.80 |
| NPD | Kezdeményezők vagyunk a termékfejlesztésben, hogy piacvezetők legyünk | 2.91 | 1.10 | 0.52 | 0.78 |
| RM | Jelentős hangsúlyt fektetünk fő ügyfeleinkkel való hosszú távú kapcsolatok kiépítésére | 4.13 | 0.78 | 0.39 | 0.79 |
| RM | Rendszeresen figyeljük és elemezzük a tényleges fogyasztói elégedettség szintjét | 3.57 | 0.90 | 0.49 | 0.79 |
| IM | Rendszeres belső kommunikációt folytatunk a munkatársakkal a vállalati célról és stratégiáról | 3.49 | 0.86 | 0.49 | 0.79 |
| IM | Úgynevezett belső marketing megközelítést alkalmazunk, ahol a szervezetünk egy részét egy másik belső szervezeti rész fogyasztójaként kezeljük | 2.40 | 0.93 | 0.48 | 0.79 |
| P | Úgy állapítjuk meg az árat, hogy a gyártási költségekre egy meghatározott százalékot teszünk | 2.89 | 1.07 | 0.25 | 0.80 |
| P | Olyan árat állapítunk meg, amit a piac még meg tud fizetni | 3.60 | 0.87 | 0.19 | 0.80 |
| D | Közvetlenül a végső felhasználóknak értékesítünk | 3.19 | 1.15 | 0.07 | 0.81 |
| D | Termékeink közvetetten (nagykereskedőn és/vagy kiskereskedőn) jutnak el a fogyasztókhoz | 2.69 | 1.24 | 0.04 | 0.81 |
| C | A fogyasztóknak történő termékreklámozás során jelentős mértékben használjuk a médiumokat | 2.19 | 1.02 | 0.38 | 0.79 |
| C | Vásárokon, kiállításokon jelenünk meg termékeinkkel | 2.40 | 1.20 | 0.38 | 0.79 |
| C | A reklámozás során jelentős mértékben használjuk az Internetet | 1.85 | 0.93 | 0.43 | 0.79 |
| C | Eladásösztönzés során elsődlegesen saját eladási erőinkre támaszkodunk | 3.41 | 1.04 | 0.38 | 0.79 |
| Purch | Jelentős hangsúlyt fektetünk fő szállítóinkkal való hosszú távú kapcsolatok kiépítésére | 3.98 | 0.77 | 0.30 | 0.80 |
| Purch | Jelentős hangsúlyt fektetünk a hosszú távú kapcsolatok kiépítésére a fogyasztók vásárlási döntéseit befolyásoló szervezetekkel és intézményekkel | 3,06 | 1.08 | 0.37 | 0.79 |
| Total* | | 61.21 | 9.26 | | 0.80 |

Megjegyzés (1): A táblázat a vállalatvezetők értékelését tartalmazza, amelyet egy 5 fokozatú skálán tettek meg, ahol az 1 jelentette az „egyáltalán nem jellemző”-t, az 5 pedig a „teljes mértékben jellemző”-t. Tevékenységek rövidítései: MR (Marketingkutató), Prod (Termékpólitika), B (Márkamenedzment), NPD (Új termék fejlesztés), RM (Kapcsolati marketing), IM (Szervezeti marketing), P (Árpolitika), D (Disztribúció), C (Kommunikáció), Purch (Beszerzés) (2) az összesítő skálából kihagytuk a 13 és a 16-os tételeket, ugyanis ezek ellentétben álltak a 14 és 15-ös állításokkal.

Az állítások **szórásai** sokkal kisebbek, mint a piacorientáció esetében, azonban itt is igaznak tűnik az a megfigyelés, hogy azok az állítások, amelyek leginkább jellemzőek a vállalatokra azok egyöntetűen jellemzőek mindegyikre, ugyanis a szórásuk a legkisebb. Ugyanakkor ez ellentétesen nem igaz, vagyis, azok az állítások, amelyekkel a legkevésbé értettek egyet, azok rendelkeznének a legnagyobb szórással, hanem a disztribúcióval (közvetlen, illetve közvetett) és a kommunikációval (vásárokon való részvétel) osztotta meg leginkább a válaszadókat.

Ebben a kontextusban a tétel-egész korreláció, illetve Cronbach alfa számítása azért fontos, hogy habár ezek különböző tevékenységek, mégis a marketingtevékenység részei. Ennek megfelelően megvizsgáljuk, hogy mennyire megbízható az állítások összessége a későbbi közös elemzés szempontjából. A tétel-egész korrelációt tekintve a marketingkutatás, a márkázás, a kapcsolati és a szervezeti marketing, amely a leginkább meghatározza az adott skála értelmét, ugyanakkor a Cronbach alfa értékek alapján kevésbé vonhatunk le következtetéseket az állítások jóságára vonatkozóan.

A SEM elemzésbe⁷¹ bevont állítások alapján levonható az a következtetés, hogy a modell illeszkedése nem megfelelő ($\chi^2_{(209)} = 990.782$, $p = 0,000$, GFI=0,814; AGFI= 0,775; CFI=0,640; RMR=0,082; RMSEA=0,091). A marketingtevékenységet leginkább (legmagasabb standardizált regressziós együttható érték) a marketingkutatással (q12_01 és q12_02 = 0,67), a márkázással (q12_05 = 0,58), az újtermék fejlesztéssel (q12_08 = 0,58), a szervezeti marketinggel (q12_11 = 0,52; q12_12 = 0,56), a termékkel (q12_03 = 0,51), a kapcsolati marketinggel (q12_10 = 0,55) kapcsolatos tevékenységek testesítik meg, míg az árazás a disztribúció, a beszerzés, kommunikáció kevésbé jelentősek a látens fogalom meghatározásában (lásd 9. melléklet), valamint a 2 tényező nem volt szignifikáns (q12_06; q12_16). Ennek következtében más módszert alkalmaztunk.

⁷¹ Az elemzés során a 22 összetevőből álló többtényezős skálát állításoként vizsgáltuk, ugyanis mint ahogy fentebb említettük, két állítás negatívan van megfogalmazva, ugyanakkor egy tevékenységhez tartozó két állítás az esetek többségében ellentmond egymásnak, ezért a modell ennek megfelelően lett tesztelve. Másrészt, másodrendű CFA alkalmazása esetén a modell nem volt tesztelhető (identification).

Az előző eredmények alapján mindegyik tevékenységből csak egy változót foglaltam bele az elemzésbe (q12_01, q12_03, q12_05, q12_08, q12_10, q12_12, q12_13, q12_15, q12_19, q12_22), amely a modell illeszkedését jelentősen javította ($\chi^2_{(35)} = 103.195$, $p = 0.000$, GFI=0,953; AGFI=0,926; CFI=0,905; RMR=0,057; RMSEA=0,066). A standardizált regressziós együtthatók a következőképp alakultak (q12_01=0,65, q12_03=0,49, q12_05=0,63, q12_08=0,61, q12_10=0,48, q12_12=0,58, q12_13=0,25, q12_15=0,10, q12_19=0,50, q12_22=0,43), azaz a marketingkutató, a márkázás, az újtermék fejlesztés, a szervezeti marketing és a kommunikáció azok a tényezők, amelyek meghatározzák a marketingtevékenység fogalmát. Ennek megfelelően a teljes modell elemzése ezeknek az eredményeknek a figyelembevételével fog történni. A továbbiakban az elméleti modell kapcsán felállított hipotézisek bizonyításával foglalkozunk.

7.1.4. A piacorientációval és a marketingtevékenységgel kapcsolatos hipotézisek

Az első hipotézis a piacorientáció és a stratégiai cél kapcsolatát elemzi (H_{Mark1} : *Amennyiben a vállalati piacorientáció szintje magas, akkor a vállalatok stratégiai célja a hosszú távú piaci térnyerés volt az elmúlt két évre, a túléléssel és a rövid távú nyereséggel szemben.*).

A piacorientáció magas és alacsony szintjét úgy határoztuk meg, hogy az összevont piacorientáció skála kapott értékeinek felső és alsó 20 százalékát vettük alapul, és ez alapján hoztunk létre három csoportot, ahol alacsonynak számított az 57 alatti és magasnak a 84 feletti értékkel rendelkező vállalat. Az összevont skála minimális értéke 21 volt, míg a maximuma 105, azaz nem volt olyan vállalat, amely minden egyes dimenzióban 1-es értéket írt volna, azonban olyan volt, amely minden egyes állításra a 7-es értéket jelölte meg.

A keresztábra elemzés alapján azt találjuk (lásd 8.2. melléklet), hogy szignifikáns pozitív összefüggés van az elmúlt két évre vonatkozó stratégiai célkitűzés és a piacorientáció szintje között ($\chi^2=18,075$ $p=0,000$). A keresztábra eredményei alapján tehát azt mondhatjuk, hogy az elmúlt két évre vonatkozó hosszú távú térnyerés, mint stratégiai

célkitűzés és a piacorientáció magas szintje között szignifikáns összefüggés van, amely mellett a túlélés, mint stratégiai cél és a piacorientáció alacsony színvonala között is szignifikáns összefüggést találtunk. A táblázat eredményei a tábla egyes celláiban található megfigyelt értékek alacsony száma miatt nem megbízható, amely annak köszönhető, hogy a rövid távú nyereség célt követő vállalatok száma alacsony.

A keresztábra elemzés során azonban ok-okozati összefüggéseket nem lehet feltárni, csak magát az összefüggés tényét, ezért diszkriminancia elemzést végeztünk (lásd 8.2. melléklet), amely során a következőket állapítottuk meg. A piacorientáció szintjére kapott átlagok a hosszú távú térnyerés, a rövid távú nyereség és a túlélés esetében (sorrendben 74,7; 71,0; 65,5) a keresztábra elemzés eredményeit támasztják alá, azaz az átlagok szignifikánsan eltérnek egymástól és a piacorientáció magas szintje a hosszú távú orientációval összefügg. Ugyanakkor az elemzés kimutatja, hogy a csoportok eléggé heterogének, főleg a túlélés csoportja (log determinant érték alapján), valamint a Wilks lambda érték (0,917) és az Eigenvalue (0,09) érték alapján a piacorientáció nem a legjobb diszkrimináló változó a stratégiai célok esetében.

A klasszifikációs mátrix alapján kijelenthető, hogy a piacorientáció 53,9 százalékos valószínűségű becslést ad arra, hogy milyen stratégiai célkitűzéssel rendelkeznek a vállalatok, amely az egyes csoportok tekintetében eltéréseket mutat. Ezen belül a legalacsonyabb klasszifikációs eredmények a rövid távú nyereség esetében született (11,6%), míg a legmagasabb (60,2%) a hosszú távú térnyerés, és 56,6 százalékos a túlélés, mint stratégiai cél esetében. Ez alátámasztja azt, hogy mivel a piacorientáció a legmagasabb valószínűséggel a hosszú távú célokat jelzi előre, ezért valószínűleg a két jelenség együtt jár, amely alapján a **hipotézis elfogadható**.

A 2. hipotézis (H_{Mark2} : *A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok (aggregált) marketingtevékenységének szintje magasabb, mint a piacorientáció alacsony szintje esetén.*) igazolásához egyrészt korrelációelemzést alkalmaztunk, amely során azt találtuk, hogy a két összevont koncepció közötti korreláció értéke 0,593, amely közepesnél erősebb szignifikáns összefüggést mutat ($r=0,593$ $p=0,000$). Ez azonban csak azt mutatja, hogy

valószínűleg a piacorientáció növekedésével a marketingtevékenység intenzitása is növekszik. A varianciaelemzés (8.3. melléklet) kimutatta, hogy szignifikáns összefüggés van a piacorientáció és a marketingtevékenységek aggregált szintje között ($F_{(2, 446)}=92,997$ $p=0,000$). A regresszioelemzés során kimutatható volt, hogy a közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat van a kettő között ($R^2=0,343$, $F_{(1, 447)}=233,733$ $p=0,000$), és a heteroszkedaszticitás kivételével a regresszioelemzés feltételei teljesülnek. A kapott eredmények alapján a két koncepció közötti összefüggésre épülő hipotézist **elfogadjuk**.

A3. hipotézis (H_{Mark3} : *A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok jelentősebb előnnyel rendelkeznek az erőforrások terén a versenytársakkal szemben, mint az alacsony piacorientáció esetén.*) vizsgálata során varianciaelemzést alkalmaztunk, amelyet nemcsak az összes erőforrásra, hanem az egyes eszköz és képességtípusra is elvégeztünk (8.4. melléklet). Az elemzés kimutatta, hogy szignifikáns összefüggés van a piacorientáció és az erőforrások között ($F_{(2, 446)}=25,926$ $p=0,000$), amelyet a post hoc tesztek is alátámasztottak, ahol a varianciahomogenitás is teljesült. Ennek értelmében, a piacorientáció magasabb szintje mellett, a vállalatok előnyösebb erőforrás helyzetben vannak, mely szerint a **harmadik hipotézist elfogadjuk**.

A 4. hipotézis (H_{Mark4} : *A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok magasabb teljesítményt érnek el a szubjektív önértékelésen alapuló fogyasztói elégedettség és lojalitás terén, mint az alacsony piacorientáció esetén.*) vizsgálata során a két mutatószám (vevő elégedettség és lojalitás) két viszonyítási pontjaira (versenytárshoz és az előző évhez viszonyított) adott eredményeket összesítettük, és ezt alkalmaztuk függő változóként. A vevői teljesítmény magas piacorientáció esetén (3,81), míg alacsony esetén (3,20), s a két érték között szignifikáns különbséget találtunk⁷² ($F_{(2, 446)}=40,023$; $p=0,000$), ahol a varianciahomogenitás megfelelő értéket vett fel (Levene teszt =1,700; $p=0,184$), azaz a csoportok közötti varianciák egyenlők.

⁷² A Tukey b post hoc tesztet alkalmazva megállapítható, hogy szignifikáns különbség van az egyes átlagok között.

Az egyes mutatók szerinti elemzés szignifikáns eredményeket mutatott ki, amely során mind a vevői elégedettség és a hűség terén nyújtott teljesítmény magasabb, ha magas piacorientáció szintje, azonban a Levene teszt nem megfelelő. A regresszióelemzést alkalmazva kimutatható, hogy a két változó közötti korreláció a közepesnél alacsonyabb (0,407), és a magyarázott variancia aránya igen alacsony ($R^2=0,166$). Ugyanakkor a piacorientáció szignifikánsan összefügg a vevői teljesítménnyel ($F_{(1,447)}=88,897$ $p=0,000$), ahol a standardizált regressziós együttható megegyezik a korrelációs együtthatóval. A regresszióelemzés feltételei közül a heteroszkedaszticitás, a normalitás, a linearitás teljesül, azonban a Durbin-Watson teszt alapján az autókorreláció valószínűsíthető. A fentiek tükrében elmondható, hogy, hogy a **negyedik** hipotézist **teljes mértékben elfogadtuk**, ugyanis magas piacorientáció esetén a vevői teljesítmény, illetve külön-külön az elégedettség és a hűség terén is magasabb teljesítményt értek el a vállalatok.

A továbbiakban a stratégiai és a marketing célokkal kapcsolatos elemzéseket mutatjuk be és a hipotézisek vizsgáljuk.

7.2. Stratégiai és marketing célok vizsgálata

A vállalat stratégiai célját egy nominális skálán határoztuk meg, ahol a válaszadónak három választási lehetőségük volt: a túlélés, a rövid távú nagy nyereség és a hosszú távú piaci térnyerés. A vállalat a stratégiai célkitűzésüket az elmúlt két éves periódusra állapította meg (7.5. táblázat). A 7.5. táblázat alapján látható, hogy a vállalatok majdnem 50 százalékának a hosszú távú térnyerés a stratégiai célkitűzése (48,1%), majd ezután a túlélés (38,5%), és a vállalatok kevesebb, mint 10 százalékának célja a rövid távú térnyerés. A 7.5. táblázat azt mutatja, hogy a vállalatok stratégiai célkitűzéseit jelentős mértékben a két véglet jellemzi.

7.5. táblázat: A vállalatoknak az elmúlt két évre vonatkozó stratégiai célkitűzése

| | N | Gyakoriság (%) |
|-----------------------------|-----|----------------|
| Túlélés | 173 | 38,5 |
| Rövid távú nyereség | 43 | 9,6 |
| Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | 48,1 |
| Nem tudja/nem válaszolt | 17 | 3,8 |
| Összesen | 449 | 100,0 |

A 7.6. táblázat tartalmazza a vállalatok által választott marketing célkitűzéseket, amelyet egy ötfokozatú skálán értékelték annak függvényében, hogy mennyire jellemző rájuk (1 = egyáltalán nem ért vele egyet, 5 = teljes mértékben egyetért). Ez alapján kijelenthető, hogy a vállalatok leginkább a jelenlegi pozíció megőrzését, illetve az értékesítés folyamatos növelését tűzik ki célul, és szinte egyáltalán nem jellemző az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében. Mindemellett az agresszív eladásnövelés, mint cél rendelkezik a legnagyobb szórással a három állítás közül, tehát a legnagyobb eltérések vannak a vállalatok tekintetében.

7.6. táblázat: A vállalatoknak az elmúlt két évre vonatkozó marketingstratégiai célkitűzése

| | N | Átlag | Szórás |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|--------|
| Q9_01 Célunk, hogy megvédjük a jelenlegi piaci pozíciónkat | 449 | 4,23 | 0,70 |
| Q9_02 Célunk, az értékesítés folyamatos növelése | 449 | 4,15 | 0,79 |
| Q9_03 Célunk, az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében | 449 | 2,37 | 0,98 |

Az állítások korrelációelemzése alapján kimutatható, hogy a piaci pozíció megvédése és a folyamatos értékesítés növelés között gyenge ($r=0,188$; $p=0,000$), illetve az értékesítés folyamatos növelése és az agresszív eladásnövelés között közepesnél gyengébb ($r=0,32$, $p=0,000$) szignifikáns összefüggés található.

Az 1a hipotézis ($H_{Cél1a}$: *A hosszú távú piaci térnyerést, mint stratégiai célt követő vállalatok legfőbb marketing stratégiai célja az értékesítés folyamatos növelése.*) vizsgálata során, a stratégiai célok és a marketing célok összefüggésére varianciaelemzést végeztem (10.1. melléklet). Az eredmények azt mutatják, hogy a stratégiai célnak, mint független változónak csak egy marketing célkitűzésre, az értékesítés folyamatos növelésére van szignifikáns hatása, azonban a szóráshomogenitás ebben az esetben sem teljesült. Ez alapján kimutatható, hogy azon vállalatok, akik a hosszú távú piaci térnyerést választották, azokra sokkal inkább jellemző az értékesítés folyamatos növelése, mint a túlélésre törekvők esetében, amely két opció esetében a post hoc teszt is szignifikáns különbséget jelzett. Ez azt mutatja, hogy a hosszú távú piaci térnyerést megcélzó vállalatok piaci lehetőségei is jobban megengedik az értékesítés folyamatos növelését, míg a többi stratégiai és marketing célkitűzés esetén nem találtunk 5 százalékos szignifikancia mellett semmilyen

összefüggést. A várakozásainknak megfelelően a hosszú távú térnyerés esetében a vállalatok a támadó stratégiai céljaikat követik, azonban az eredmény nem különbözik a rövid távú nyereségre koncentrálókétól a Tukey-féle B post hoc teszt alapján. A fentiek tükrében tehát az **első a hipotézist ($H_{Cél1a}$) részben elfogadjuk.**

Az 1b hipotézis ($H_{Cél1b}$: *Azok a vállalatok, amelyek az értékesítés folyamatos növelésére koncentrálnak magasabb teljesítményt érnek el, mint a piaci pozíció megvédésére koncentráló vállalatok.*) vizsgálatához regresszioelemzést alkalmaztunk. Az elemzés során megállapítható volt, hogy a modell szignifikáns ($F_{(1, 447)}=35,554$; $p=0,000$), azonban a magyarázott varianciahányad alacsony ($R^2=0,074$) és a standardizált regressziós együttható értéke ($Beta=0,271$; $t=5,963$ $p=0,000$). Sajnos a normalitás és a linearitás feltételeinek teljesülése mellett a heteroszkedaszticitás és autókorreláció (Durbin-Watson teszt értéke 1,461) fellépése valószínűsíthető.

Amennyiben az elemzést a piaci pozíció megvédésére is elvégeztük nem kaptunk szignifikáns eredményt ($F_{(1, 447)}=0,821$; $p=0,365$) és a modell magyarázó ereje még alacsonyabb volt ($R^2=0,002$), míg az agresszív növekedés célja esetében a modell szignifikáns volt ($F_{(1, 447)}=5,960$; $p=0,015$) a magyarázott variancia szintje szintén alacsony ($R^2=0,013$) és a standardizált regressziós együttható értéke is alacsonyabb ($Beta=0,115$ $t=2,441$ $p=0,015$) a folyamatos növekedés céljához viszonyítva. Ha a három marketingstratégiai célt vizsgáltuk egyszerre, akkor kizárólag a folyamatos növekedés magyarázó ereje változatlan maradt és a másik két tényező hatása nem volt szignifikáns. Ennek megfelelően a $H_{Cél1b}$ hipotézist **részben elfogadjuk.**

A második hipotézis ($H_{Cél2}$: *Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok, magasabb teljesítményt érnek el, mint azok, akik rövidtávra fókuszálnak.*) teszteléséhez varianciaelemzést alkalmazunk (10.2. melléklet). A mellékletben látható, hogy a varianciaelemzést az összteljesítményre (az előző évhez és a versenytárshoz viszonyított összevont teljesítmény), illetve az egyes mérési orientációkra is elvégeztük, amely kimutatta, hogy szignifikáns összefüggés van a stratégiai célkitűzés és a vállalat által elért eredmény között, ahol a varianciahomogenitás feltételei teljesülnek. Az is kimutatható

a post hoc tesztek alapján, hogy *nincs különbség* a rövid távú nyereséget és a hosszú távú piaci térnyerést kitűzők által elért eredmények között. A kapcsolat szorosságát mérő Eta érték az összteljesítmény tekintetében 0,174, az egyes mérési orientációk tekintetében pedig a legerősebb a pénzügyi (0,201) és a piaci eredmény (0,146), míg a vevői (0,057) és az alkalmazotti eredmény tekintetében nagyon gyenge. A fenti eredmény nem változott annak függvényében sem, amikor az egyes eredeti teljesítmény-mutatószámokat vizsgáltuk, azonban az objektív mutatószámok (forgalom, nyereség) használata esetén nem találtunk szignifikáns összefüggést a stratégiai célokkal. Ennek alapján ezt a $H_{C\acute{e}l2}$ hipotézist **nem** lehetett **elfogadni**.

A következő hipotézis a marketingstratégiai célok és a marketingtevékenység összefüggését vizsgálja a célok szemszögéből ($H_{C\acute{e}l3}$: *Az értékesítés folyamatos növelésével, mint stratégiai marketing céllal a vállalat által végzett marketingtevékenység szorosabb kapcsolatban áll, mint a többi marketingstratégiai céllal.*). Habár úgy véljük, hogy ezek kölcsönösen támogatják egymást, elsődlegesen mégis a célok határozzák meg a marketingtevékenység intenzitását, amely visszahat a célokra. A hipotézis vizsgálatára végzett regresszióelemzés alapján megállapítható, hogy az aggregált marketingtevékenység (függő változó) és a pozíció védelme (független változó) közötti összefüggés szignifikáns ($F_{(1, 447)}=9,992$; $p=0,002$), azonban a magyarázott varianciarány alacsony ($R^2=0,02$; D-W⁷³=1,655) és a standardizált regressziós együttható (Beta) értéke 0,148 ($t=3,161$ $p=0,002$).

A folyamatos értékesítés növelés esetében a modell szintén szignifikáns ($F_{(1, 447)}=60,930$; $p=0,000$), a magyarázott varianciarány sokkal magasabb, mint az előző esetben ($R^2=0,12$; D-W=1,708) és a standardizált regressziós együttható (Beta) értéke 0,346 ($t=7,806$ $p=0,000$). Az agresszív értékesítés növelés esetében a modell szintén szignifikáns ($F_{(1, 447)}=41,214$; $p=0,000$), a magyarázott varianciarány sokkal magasabb, mint az előző esetben ($R^2=0,08$; D-W=1,730) és a standardizált regressziós együttható (Beta) értéke 0,291 ($t=6,420$ $p=0,000$). A Durbin-Watson teszt értéke azt mutatja, hogy mindegyik esetben van autókorreláció a reziduumok között. Amennyiben korrelációelemzést alkalmaztunk, akkor a

⁷³ A D-W a Durbin-Watson tesztet jelenti, amely azt mutatja, hogy van-e autokorreláció a reziduumok között

pozíció védelme esetén a korrelációs együttható 0,172 ($p=0,000$), a folyamatos értékesítés növelés esetében 0,376 ($p=0,000$), míg az agresszív értékesítés növelés esetében 0,308 ($p=0,000$), amely ugyanazt az eredményt mutatja. Ennek tükrében a **harmadik számú hipotézist elfogadjuk**.

A negyedik számú hipotézis ($H_{Cél4}$: *Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok több erőforrással rendelkeznek a versenytársakhoz képest, mint a rövid távú nyereségre koncentrálok.*) vizsgálata varianciaelemzéssel történt (10.3. melléklet). Az elemzés során kimutatható volt, hogy a céloknak szignifikáns hatása van az – aggregált – erőforrások változóra, illetve külön-külön az egyes eszköz és képességtípusokra is, azaz általában van különbség az átlagok között⁷⁴. Ugyanakkor a Tukey b post hoc tesztek alapján nem volt szignifikáns különbség a rövid távú nyereség és a hosszú távú térnyerés célokat követő vállalatok között. A kapcsolat szorosságát jelző Eta értékek az erőforrások (0,075) és az egyes erőforrástípusok közül az átkötő (0,066) és a kívülről-befelé irányuló képességek esetében (0,050) relatív a legszorosabbak. Ennek tükrében a **negyedik hipotézist elutasítjuk**.

A továbbiakban a marketing erőforrások, azaz az eszközök és a képességek elemzésével, valamint az ezekkel kapcsolatos hipotézis vizsgálatával foglalkozunk.

7.3. A marketing erőforrások elemzése

A válaszadók a marketing-erőforrásokkal kapcsolatosan egy ötfokozatú skálán (1: a versenytárs jelentős előnye; 5: A mi jelentős előnyünk) értékelték a marketing erőforrásokat, azaz a válaszadóknak a legfőbb versenytárshoz kellett viszonyítani az erőforrásaikat. A marketing-erőforrások esetén 16 tételt kérdeztünk meg az eszközök, és 24 tételt a képességek esetében. A továbbiakban először a marketingeszközökkel, majd a marketingképességekkel foglalkozunk.

⁷⁴ A szóráshomogentási feltétel a hálózati képességek esetében nem teljesült.

7.3.1. A marketingeszközökkel kapcsolatos általános elemzések

A 7.7. táblázat egy általános áttekintést ad az eszközök átlagára, szórására, tétel-egész korrelációjára, és a Cronbach alfa értékére vonatkozóan.

7.7. táblázat: A marketingeszközök tételeinek átlaga, szórása, tétel-egész korrelációja és Cronbach alfa mutatója

| | Átlag (N=449) | Szórás | Tétel- egész korreláció | Cronbach α a változó kizárása esetében | Eszköz- típusok |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Q5e_f01 A vállalat, illetve márka neve és megítélése | 3,47 | 0,96 | 0,57 | 0,87 | Vevő-alapú eszközök (CBA) |
| Q5e_f02 Stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom | 3,70 | 0,84 | 0,54 | 0,87 | |
| Q5e_f03 A fogyasztói szolgáltatás magas szintű ellátása | 3,64 | 0,84 | 0,50 | 0,88 | |
| Q5e_f04 Jó kapcsolat a kulcsfontosságú vevőkkel | 3,91 | 0,84 | 0,44 | 0,88 | |
| Q5e_f05 Költséghatékony termelés | 3,23 | 0,89 | 0,41 | 0,88 | Belső eszközök (IA) |
| Q5e_f06 Fejlett marketing információrendszer | 2,80 | 0,77 | 0,67 | 0,87 | |
| Q5e_f07 Fejlett költségkontrollig rendszer | 3,04 | 0,85 | 0,55 | 0,87 | |
| Q5e_f08 Szabadalmak és licencek | 2,69 | 0,89 | 0,49 | 0,88 | |
| Q5e_f09 Kapcsolat a beszállítókkal | 3,47 | 0,75 | 0,41 | 0,88 | Elosztási csatorna eszközei (SCA) |
| Q5e_f10 Kiterjedt elosztási hálózat | 2,97 | 0,83 | 0,54 | 0,87 | |
| Q5e_f11 Az elosztás egyedisége | 3,13 | 0,79 | 0,43 | 0,88 | |
| Q5e_f12 Kapcsolatok az elosztási csatornában | 3,14 | 0,78 | 0,51 | 0,87 | |
| Q5e_f13 Piaci hozzáférés stratégiai szövetségeken és partnerkapcsolatokon keresztül | 3,20 | 0,81 | 0,60 | 0,87 | Szövetség-alapú eszközök (ABA) |
| Q5e_f14 Stratégiai szövetségekkel közös technológia | 3,07 | 0,80 | 0,60 | 0,87 | |
| Q5e_f15 Hozzáférés a stratégiai szövetséges know-how-jához és menedzsment tapasztalataihoz | 2,94 | 0,85 | 0,63 | 0,87 | |
| Q5e_f16 Hozzáférés a partner pénzügyi forrásaihoz | 2,87 | 0,77 | 0,55 | 0,87 | |

A 7.7. táblázat az összes marketingeszközzel kapcsolatos állítást tartalmazza a marketing eszközök típusainak megfelelően. A változók **átlag**ának terjedelme 2,69 és 3,92 között van, ahol a 16 tételből 13 esetben a 2,5 – 3,5 közötti intervallumba esik. Az átlagok alapján a vállalatok úgy vélik, hogy a vevő-alapú eszközök terén állnak a legjobban a versenytársaikhoz képest, ugyanis az összes vevő-alapú eszközök átlagai a legmagasabbak. Ezzel szemben a legkevésbé érzik magukat előnyben a vállalatok a belső eszközök és a stratégiai szövetségek esetén, ahol kiemelkedően a szabadalmak, licencek és know-how-k,

információrendszerek és a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférésben rosszabbnak ítélik meg helyzetüket.

Az állítások közül a legnagyobb **szórással** a vállalati márkanév, illetve a licenszek állnak az élen, míg a legnagyobb egyetértést tapasztaljuk a partnerek pénzügyi forrásához való hozzáférés, a fejlett marketing információs rendszer és a beszállítókkal való kapcsolat terén. Az átlagokkal kapcsolatosan leírtakkal összevetve azt vonhatjuk le, hogy a vállalati márkanév az átlagok alapján ugyan előnynek számított, azonban jelentős eltérések vannak ezen a területen. Ezzel teljesen ellentétes a licencek és szabadalmak helyzete, ugyanis itt nem érzik a vállalatok az előnyüket, a szórás azonban eléggé magas, tehát itt is jelentős eltérések lehetnek a válaszadók között. Ugyanakkor a pénzügyi erőforrások és az információrendszerek esetében egyértelműen a két mutatószám azt jelzi, hogy nincs előnyük a vállalatoknak, és ez általánosan, minden vállalatra igaz.

A *tétel-egész korrelációs mutatószám* alapján kijelenthető, hogy minél fejlettebb egy vállalat marketing információs rendszere (belső eszközök), illetve a vállalati menedzsment tapasztalathoz való hozzáférése (szövetség-alapú eszközök) a legjelentősebb, azaz ezek járulnak leginkább hozzá a marketingeszközök konstrukciójához. A Cronbach α alapján a skála megbízhatónak tekinthető, és a skálát alkotó változók nem módosítják a mutatószám értékét. A marketing eszközök struktúrájának alaposabb megismerése érdekében faktorelemzést végeztünk⁷⁵, amelyet a 7.8. táblázatban láthatunk.

A 7.8. táblázat a rotált faktormátrix eredményeit, a magyarázott varianciát és az egyes eszköztípusok megbízhatósági értékeit mutatja. A faktormátrix egy változó (Kapcsolat a beszállítókkal) kivételével teljes mértékben visszatükrözi a négy eszköztípusnak megfelelő elméleti struktúrát. A „kapcsolat a beszállítókkal” (9. állítás) változót az adott eszköztípuson belül végzett megbízhatósági elemzésben kapott adatok (Cronbach α a változó kizárása esetén = ,8174; a rész-egész korreláció = 0,252) és a rotált faktormátrixban kapott alacsony értéke alapján zártuk ki az elemzésből.

⁷⁵ A faktorelemzés KMO értéke és szignifikanciája megfelelőnek bizonyult (KMO=0,832 Sig=0,000), amely során Varimax rotációt alkalmaztunk. A faktorokon belüli szoros összefüggést mutatja az, hogy 5 iterációból létrejött az eredmény. A magyarázott variancia 66,26%.

7.8. táblázat: A marketingeszközökre végzett faktorelemzés rotált faktor mátrixa

| | Szövetség- alapú eszközök | Vevő- alapú eszközök | Elosztási csatorna eszközei | Belső eszközök | Standard. regr. együtth ⁷⁶ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------------------------------|
| Q5e_f14 Stratégiai szövetségesekkel közös technológia | ,843 | ,141 | ,165 | ,122 | 0,85 |
| Q5e_f15 Hozzáférés a stratégiai szövetséges know-how-jához és menedzsment tapasztalataihoz | ,836 | ,108 | ,124 | ,254 | 0,67 |
| Q5e_f13 Piaci hozzáférés stratégiai szövetségeken és partnerkapcsolatokon keresztül | ,771 | ,254 | ,164 | 0,07 | 0,75 |
| Q5e_f16 Hozzáférés a partner pénzügyi forrásaihoz | ,714 | ,118 | ,130 | ,220 | 0,67 |
| Q5e_f02 Stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom | ,126 | ,861 | 0,05 | ,148 | 0,87 |
| Q5e_f04 Jó kapcsolat a kulcsfontosságú vevőkkel | 0,09 | ,789 | 0,03 | 0,06 | 0,64 |
| Q5e_f03 A fogyasztói szolgáltatás magas szintű ellátása | ,137 | ,688 | ,135 | ,183 | 0,64 |
| Q5e_f01 A vállalat, illetve márka neve és megítélése | ,222 | ,625 | ,179 | ,247 | 0,70 |
| Q5e_f11 Az elosztás egyedisége | 0,04 | 0,08 | ,861 | ,130 | 0,76 |
| Q5e_f12 Kapcsolatok az elosztási csatornában | ,243 | ,132 | ,799 | 0,07 | 0,79 |
| Q5e_f10 Kiterjedt elosztási hálózat | ,229 | ,116 | ,789 | ,187 | 0,77 |
| Q5e_f07 Fejlett költségkontrollig rendszer | ,176 | ,148 | ,153 | ,794 | 0,71 |
| Q5e_f06 Fejlett marketing információrendszer | ,344 | ,242 | ,206 | ,694 | 0,83 |
| Q5e_f05 Költséghatékony termelés | 0,03 | ,322 | -0,01 | ,606 | 0,46 |
| Q5e_f08 Szabadalmak és licencek | ,367 | -0,07 | ,281 | ,536 | 0,57 |
| Magyarozott variancia (%) | 20,0 | 17,1 | 15,2 | 13,9 | |
| Megbízhatóság (Cronbach α) | 0,79 | 0,71 | 0,81 | 0,86 | |
| Standardizált regressziós együttható (SEM) | 0.68 | 0.67 | 0.58 | 0.78 | |

A standardizált regressziós együtthatók alapján megállapítható, hogy az egyes eszköztípusok közül melyik a legmeghatározóbb változó: a vevői bizalom (vevő-alapú eszközök), a marketing információs rendszer és a költségkontrollig rendszer (belső eszközök), a kapcsolatok az elosztásban (ellátási csatorna eszközei), illetve stratégiai szövetséges know-how-jához való hozzáférés (szövetség-alapú eszközök).

Az eszközökre végzett másodrendű SEM elemzés kimutatta, hogy a belső eszközök (0,90) és a szövetség-alapú eszközök (0,73) magyarázzák leginkább a vállalati eszközöket. Az egyes eszközök szintjén pedig a szövetség-alapú eszközök (közös technológia, tapasztalat

⁷⁶ A konfirmatórikus faktorelemzés alapján a 9-es állítás (kapcsolat a beszállítókkal) standardizált regressziós együtthatójának értéke 0,31.

és a piaci hozzáférés), illetve a fejlett információs rendszer (0,7 feletti standardizált regressziós együttható) vannak hatással a látens változóra. Ha az összes eszköz által magyarázott varianciát tekintjük, akkor csupán 40 százalékot magyaráznak a vállalati eszközökben, míg az egyes eszköztípusok esetében a magyarázott variancia szintje legjobb a vevő-alapú (0,45) és a szövetség-alapú eszközök esetében (0,37). Mindazonáltal a modell illeszkedése sem a másodrendű ($\chi^2_{(100)} = 525.001$, $p = 0.000$; GFI=0,874; AGFI=0,829; CFI=0,865; RMR=0,054; RMSEA=0,097), sem az elsőrendű ($\chi^2_{(98)} = 522.914$, $p = 0.000$; GFI=0,875; AGFI=0,827; CFI=0,865; RMR=0,054; RMSEA=0,098) (lásd 11.1 melléklet) SEM elemzésnél nem volt megfelelő. Ennek a fő oka – a modifikációs indexek alapján – az, hogy a „költséghatékony termelés” és a „kapcsolat a szállítókkal” változók regressziós együtthatója alacsony, illetve jelentős a keresztthatás (cross-loading) a vevő-alapú eszköztípussal. Az egyes eszköztípusok közötti összefüggést tekintve a belső és a szövetség-alapú közötti a legerősebb, míg a vevő-alapú és az elosztási csatorna közötti összefüggés a leggyengébb.

Az eddigiek során betekintést nyertünk a marketingeszközök adatstruktúrájába, és arra a következtetésre jutottam, hogy a marketingeszközök esetében kapott eredmények majdnem teljesen megfelelnek a Hooley, Saunders és Piercy (1998) által javasolt tipológiának. A továbbiakban a marketingképességekkel foglalkozom.

7.3.2. A marketingképességekkel kapcsolatos általános elemzések

A válaszadók a marketingeszközökkel teljesen megegyező ötfokozatú (1: a versenytárs jelentős előnye; 5: A mi jelentős előnyünk) skálán értékelték a marketingképességeket is. Megjegyezzük, hogy az 5. mellékletben található kérdőívben 24 marketingképességet azonosítottunk a kutatás során, ugyanakkor a disszertációban ennek csak azt a részét elemzem, amely a Hooley et al (1998) elemzési keretében szerepelnek. A marketingképességekkel kapcsolatos eredményeket a 7.10. táblázat tartalmazza, bemutatva az egyes állítások átlagait, a szórásukat, a tétel-egész korrelációjukat és a megbízhatósági mutatószámukat.

A 7.9. táblázatban látható 16 átlagérték alapján rögtön szembetűnik, hogy az átlagok terjedelme sokkal kisebb és az átlagok magasabbak (3,01 – 3,76), mint az eszközök esetén. Ez arra enged következtetni, hogy a vállalatok sokkal jobbnak ítélik meg a helyzetüket a képességek terén, bár a legmagasabb érték (3,76) kisebb, mint az eszközök esetében (3,92).

A képességek közül a kívülről-befelé irányuló képességek terén érzik a vállalatok jobbnak magukat. Ezen belül, a vevőkkel való jó kapcsolatteremtő (Q5k_f11), fenntartó képesség (Q5k_f12), valamint a fogyasztói igények megértése (Q5k_f09) rendelkezik a legmagasabb átlagértékekkel. Érdekes azonban, hogy kívülről-befelé irányuló képességek 4. állítása (Q5k_f08), az információk felhasználása a kapott átlagot tekintve jóval elmarad az ehhez a képességtípushoz tartozó többi értékétől. A vállalatok a legkevésbé érzik előnyüknek a hatékony, új termék/szolgáltatás fejlesztést (Q5k_f17), a sikeres termékek piaci bemutatását (Q5k_f13), illetve a marketingmenedzsment-képességet (Q5k_f05), azaz a belülről-kifelé irányuló, illetve az átkötő képességeket. Ezeknek az állításoknak az átlagértéke még mindig a hármas érték felett van, tehát ezek esetében sincsenek hátrányban a vállalatok.

Az állítások közül a legnagyobb szórással a pénzügyi (Q5k_f01), a hatékony emberi erőforrás (Q5k_f02) és a marketingmenedzsment (Q5k_f05), valamint az új termékek piaci bemutatási (Q5k_f13) és a hatékony új termék/szolgáltatás fejlesztési képességek rendelkeznek. Ezek a belülről-kifelé irányuló és az átkötő képességek közül kerülnek ki, amelyek egybeesnek azon állításokkal, amelyekkel kapcsolatosan - az előbbieken megállapítottuk -, hogy a legkisebb a vállalatok előnye a versenytársakkal szemben. A belülről-kifelé irányuló, és átkötő képességek esetén előforduló alacsony átlagokat és magas szóródást az magyarázhatja, hogy ezek azok a képességek, amelyekkel a vállalatok kevésbé vannak tisztában, míg inkább ismerhetik a vállalatok egymás kívülről-befelé irányuló képességeiket.

A *tétel-egész korrelációs mutatószámok* közül a belülről-kifelé irányuló képességeket kell megemlíteni, ezen belül is az emberi erőforrás, a pénzügyi és a marketingmenedzsment képességeket, ugyanis ezek hatása a legjelentősebb a képességekre. A Cronbach α alapján a

skála megbízhatónak tekinthető, és a skálát alkotó változók nem módosítják a mutatószám értékét.

7.9. táblázat: A marketingképessegek tételeinek átlaga, szórása, tétel-egész korrelációja és Cronbach alfa mutatója

| | Átlag (N=449) | Szórás | Tétel- egész korreláció | Cronbach α a változó kizárása esetében | Képesség - típusok |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Q5k_f01 Erős pénzügyi menedzsment | 3,11 | 0,91 | 0,58 | 0,87 | Belülről kifelé ir. kép (IOUT) |
| Q5k_f02 Hatékony emberi erőforrás menedzsment | 3,26 | 0,84 | 0,62 | 0,87 | |
| Q5k_f03 Termelésmenedzsment tapasztalat | 3,47 | 0,79 | 0,48 | 0,87 | |
| Q5k_f05 Marketingmenedzsment képesség | 3,01 | 0,83 | 0,58 | 0,87 | |
| Q5k_f08 A piacról, fogyasztókról, és versenytársakról gyűjtött információ felhasználási képessége | 3,31 | 0,73 | 0,54 | 0,87 | Kívülről-befelé irányuló képessegek (OUTIN) |
| Q5k_f09 A fogyasztói igények megértési képessége | 3,55 | 0,64 | 0,53 | 0,87 | |
| Q5k_f11 Jó kapcsolatteremtő képesség a kulcsfontosságú vevőkkel, vagy vevőcsoportokkal | 3,75 | 0,74 | 0,57 | 0,87 | |
| Q5k_f12 Jó a kapcsolatfenntartó képesség a kulcs-fontosságú vevőkkel, vagy vevőcsoportokkal | 3,76 | 0,78 | 0,56 | 0,87 | |
| Q5k_f13 Sikeres új termékek piaci bemutatásának képessége | 3,06 | 0,84 | 0,49 | 0,87 | Átkötő képessegek (SPAN) |
| Q5k_f15 A fogyasztóknak és a pénzügyi céloknak megfelelő árak kialakításának képessége | 3,36 | 0,74 | 0,41 | 0,88 | |
| Q5k_f16 A szervezeten belüli kommunikáció képessége | 3,37 | 0,70 | 0,52 | 0,87 | |
| Q5k_f17 Hatékony új termék/szolgáltatás fejlesztés képesség | 3,09 | 0,82 | 0,46 | 0,87 | |
| Q5k_f19 Jó szállítókapcsolat kezelés | 3,50 | 0,68 | 0,53 | 0,87 | Hálózati képessegek (NETW) |
| Q5k_f22 A stratégiai szövetségessel történő tapasztalat megosztás | 3,22 | 0,69 | 0,52 | 0,87 | |
| Q5k_f23 Kölcsönös bizalommal viseltetünk a stratégiai szövetségeseink iránt | 3,33 | 0,69 | 0,49 | 0,87 | |
| Q5k_f24 Partnereinkkel közös elkötelezettség és célok | 3,37 | 0,65 | 0,50 | 0,87 | |

A marketingképessegek struktúrájának alaposabb megismerése érdekében faktorelemzést végeztünk⁷⁷, amelyet a 7.10. táblázatban láthatunk. A faktorelemzés eredményeit tekintve megállapíthatjuk, hogy a kapott struktúra nem támasztja alá teljes mértékben az elméleti

⁷⁷ A faktorelemzés KMO értéke és szignifikanciája megfelelőnek bizonyult (KMO=0,846 Sig=0,000), amely során Varimax rotációt alkalmaztunk. A faktorokon belüli szoros összefüggést mutatja az, hogy 6 iterációból létrejött az eredmény. A magyarázott variancia 61,42%.

konstrukciót. Az első faktor az emberi erőforrás, a pénzügyi és a termelésmenedzsment-képességek mellett tartalmazza az árképzést a kommunikációt és - egy épp elfogadható faktorsúllyal - a szállítói kapcsolatok menedzselését. A második faktor teljes mértékben visszatükrözi a kívülről-befelé irányuló képességtípust, azonban az információ-felhasználásnak túl alacsony a faktorsúlya, csak csekély mértékben járul hozzá a faktor jelentéséhez.

7. 10. táblázat: A marketingképességekre végzett faktorelemzés rotált faktor mátrixa

| | Belülről kifelé irányuló és átkötő képességek | Kívülről- befelé irányuló képességek | Hálózati képességek | Átkötő és belülről- kifelé irányuló képességek | Standard. regr. együtth |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Q5k_f02 Hatékony emberi erőforrás-menedzsment | ,745 | ,154 | ,159 | ,218 | 0,75 |
| Q5k_f01 Erős pénzügyi menedzsment | ,738 | 0,05 | 0,06 | ,337 | 0,71 |
| Q5k_f03 Termelésmenedzsment-tapasztalat | ,572 | 0,08 | ,187 | ,198 | 0,61 |
| Q5k_f16 A szervezetten belüli kommunikáció képessége | ,564 | ,327 | ,137 | 0,07 | 0,53 |
| Q5k_f15 A fogyasztóknak és a pénzügyi céloknak megfelelő árak kialakításának képessége | ,529 | ,226 | 0,08 | 0,03 | 0,43 |
| Q5k_f19 Jó szállítókapcsolat kezelés | ,516 | ,333 | ,204 | 0,09 | 0,37 |
| Q5k_f12 Jó a kapcsolatfenntartó képesség a kulcs- fontosságú vevőkkel, vagy vevőcsoportokkal | ,209 | ,849 | ,150 | 0,06 | 0,87 |
| Q5k_f11 Jó kapcsolatteremtő képesség a kulcsfontosságú vevőkkel, vagy vevőcsoportokkal | ,222 | ,849 | ,161 | 0,05 | 0,89 |
| Q5k_f09 A fogyasztói igények megértési képessége | ,203 | ,627 | ,120 | ,267 | 0,55 |
| Q5k_f08 A piacról, fogyasztókról, és versenytársakról gyűjtött információ felhasználási képessége | ,306 | ,434 | 0,03 | ,428 | 0,47 |
| Q5k_f23 Kölcsönös bizalommal viseltetünk a stratégiai szövetségeseink iránt | ,172 | ,124 | ,906 | 0,05 | 0,90 |
| Q5k_f22 A stratégiai szövetséggel történő tapasztalat megosztás | ,169 | ,126 | ,820 | ,181 | 0,80 |
| Q5k_f24 Partnereinkkel közös elkötelezettség és célok | ,186 | ,165 | ,789 | ,108 | 0,75 |
| Q5k_f13 Sikeres új termékek piaci bemutatásának képessége | 0,08 | ,155 | 0,08 | ,846 | 0,63 |
| Q5k_f17 Hatékony új termék/szolgáltatás fejlesztés képesség | ,252 | -0,01 | 0,08 | ,740 | 0,63 |
| Q5k_f05 Marketingmenedzsment-képesség | ,224 | ,210 | ,185 | ,706 | 0,61 |
| Magyarozott variancia (%) | 17,1 | 15,3 | 14,7 | 14,3 | |
| Megbízhatóság (Cronbach α) | 0,75 | 0,79 | 0,63 | 0,79 | |
| | Bel-kif | Kív-bef | Átkötő | Hálózati | |
| Standardizált regressziós együttható (SEM) | 0.84 | 0.65 | 0.73 | 0.62 | |

A másodikhoz hasonlóan a harmadik faktor a hálózati képességeket foglalja magába, kivéve a szállítói kapcsolatok kezelését, míg a negyedik ismét egy az átkötő és a belülről-

kifelé irányuló képességekből álló faktor. A negyedik faktor a termékfejlesztést, a termékek piaci bevezetését és a marketingmenedzsmentet foglalja magában, amely azt sugallja, hogy a vállalatok menedzserei elsősorban ezt kapcsolják a marketingmenedzsmenthez.

Az első és a negyedik faktorokban tapasztalat vegyes eredmények várhatóak voltak, ugyanis ezeknek az állításoknak volt a legmagasabb a szórásuk. Ezt alátámasztja az is, hogy az egyes faktorban lévő állításoknak magas a faktorsúlya a négyes faktorban, illetve fordítva (cross loading), amely szintén a két képességtípus összefonódását jelenti. Érdemes figyelembe venni azt a tényt is, hogy az információ-felhasználás képessége – a hálózati képességek kivételével – áthatja az összes többi képességet a magas faktorsúlya alapján.

Az egyes képességtípusokon belül az emberi erőforrás-menedzsment (belülről kifelé irányuló képesség), a vevőkkel való jó kapcsolatteremtő képesség (kívülről-befelé irányuló képességek), a termék/szolgáltatás fejlesztés és a sikeres piaci bevezetés (átkötő képességek), valamint a stratégiai partner iránti bizalom (hálózati képességek) a legmeghatározóbb tényezők.

A képességek terén felismerhetők a Day-féle (1994) típusok, azaz a belülről-kifelé képességek (belső folyamat menedzsment), az átkötő képességek (márka, termék innováció) a kívülről-befelé képességek (CRM, vevői/szállítói igények, az ügyfélkezelés), valamint Hooley et al. –féle hálózati képességek (stratégiai partnerekkel való kapcsolat). A képességeket tekintve a kívülről befelé irányuló képességek rendelkeznek a legnagyobb súllyal, főleg a vállalatok kapcsolatával, annak kiépítésével és fenntartásával kapcsolatos változók megítélése volt a legegyszerűbb feladat a válaszadók számára. Összefoglalóan azt állapíthatjuk meg, hogy a faktorok nem tükrözték vissza - teljes mértékben- az előzetes elképzeléseinket a különböző képességcsoportokról.

A vállalatok úgy vélik, hogy a belülről-kifelé irányuló marketingképességek terén a legkisebb a versenyelőnyük, míg a marketingmenedzsment és a humánmenedzsment képességek terén jelentősnek gondolják, amely alátámasztja Berács et al. (2003) kutatási eredményeit.

A képességeknek a másodrendű SEM elemzése kimutatta ($\chi^2_{(100)} = 606.271$, $p = 0.000$; GFI=0,846; AGFI=0,791; CFI=0,823; RMR=0,058; RMSEA=0,106), hogy a belülről-kifelé irányuló és az átkötő képességek járulnak hozzá leginkább a vállalati képességek magyarázatához⁷⁸, valamint ezek igen erősen összefüggnek egymással (0,83). A leggyengébb a kívülről-befelé irányuló és a hálózati képességek (0,45), valamint az előbbi és az átkötő képességek közötti összefüggés (0,41). Az elsőrendű CFA elemzés alapján (11.2 melléklet) a modell illeszkedése a következőképp alakult: $\chi^2_{(98)} = 600.468$, $p = 0.000$; GFI=0,848; AGFI=0,789; CFI=0,824; RMR=0,058; RMSEA=0,107. Az egyes állítások tekintetében a 8-as (információ felhasználás), a 5-ös (a megfelelő árak kialakítása) és a 19-es (jó szállítókapsolat) állítás standardizált együtthatói a küszöbérték (0,5) alattiak, viszont a többi állítás erős összefüggést mutat az elmélet szerint látens képességtípussal. Az egyes képességet tekintve a legerősebb a pénzügyi (1-es állítás), illetve az emberi erőforrás (2-es állítás), valamint a kapcsolatteremtő (11-es állítás) és fenntartó (12-es állítás) képességek hatása az összképességre (0,6 feletti standardizált együtthatók).

Az erőforrások (eszközök, képességek) egy modellben való –elsőrendű (first order)⁷⁹- SEM elemzése során – az előző eredményekkel összhangban - azt a szignifikáns eredményt találtam ($\chi^2_{(18)} = 62.375$, $p = 0.000$), hogy a belső eszközök (0,81⁸⁰) és a belülről-kifelé irányuló képességek (0,86⁸¹) határozzák meg leginkább a marketing-erőforrásokat, majd ezt követik az átkötő képességek (0,73⁸¹) és a szövetség-alapú eszközök (0,65⁸¹), amelyek jó illeszkedést mutattak (GFI=0,966; AGFI=0,931; CFI=0,973; RMR=0,011; RMSEA=0,074). Ugyanakkor megjegyzendő, hogy ha az eszközök és a képességek varianciáját vizsgálom, akkor ez meglehetősen alacsony (eszközök ~20%, képességek ~10%), azonban az eszközök és a képességek korrelációja nagyon magas (0,9), ezért a végső modell szempontjából indokoltnak tartom az erőforrások együttes kezelését.

Az erőforrásokkal kapcsolatos hipotézis ($H_{Erő}$: *Azon vállalatok, amelyek – aggregált szinten – a versenytársakhoz képest előnyben vannak az erőforrásaikat tekintve, magasabb teljesítményt érnek el, mint az erőforrásaikat tekintve hátrányban lévő vállalatok.*)

⁷⁸ Ezek rendelkeznek a legmagasabb magyarázott varianciával is (0,41 és 0,28)

⁷⁹ A másodrendű (second order) CFA esetében a modell illeszkedése nem volt elfogadható.

⁸⁰ Standardizált regressziós együttható

vizsgálata során először egyszempontos varianciaelemzést végeztem ahol az erőforrások kategorizált változatát használtam, mint független és az összevont eredményt, mint függő változót. Bebizonyosodott, hogy az erőforrásokban jelentkező előny szignifikánsan magasabb eredményhez vezet ($F_{(2, 439)}=53,826$; $p=0,000$), és - a post hoc tesztek alapján - az átlagok szignifikánsak különböznek egymástól a vállalatok felső 20 százaléka (3,67), a középső (3,27), és az alsó 20 százaléka (2,95) között. A magyarázott variancia értéke 20%, ($\eta^2=0,197$), ahol a linearitás ($F_{(1)}=106,043$; $p=0,000$) és a varianciahomogenitás feltételek teljesülésnek. Az összefüggés minden egyes teljesítménydimenzió esetében szignifikánsnak bizonyult, ahol az egyes átlagok is szignifikánsan különböztek egymástól. Ha az erőforrásokat, mint metrikus változókat alkalmaztam, akkor a regresszióelemzés során szintén szignifikáns eredményt kaptunk ($F_{(1, 447)}=157,275$; $p=0,000$), ahol a magyarázott variancia szintje a közepesnél gyengébb ($R^2=0,26$), az összefüggés pedig közepes erősségű ($Beta=0,51$; $t=12,541$; $p=0,000$). A regresszióelemzés feltételei - az autókorreláció kivételével ($D-W=1,645$) - teljesültek. Ennek alapján a **hipotézist elfogadjuk**.

Amennyiben a kapcsolatot SEM elemzés segítségével vizsgáltam (lásd részletesebben Sajtos és Fache 2004) a modell illeszkedése nem megfelelő ($\chi^2_{(51)} = 309.315$, $p = 0.000$, $GFI=0,898$; $AGFI=0,844$; $CFI=0,887$; $RMR=0,019$; $RMSEA=0,106$), és az eszközök, illetve a képességek közötti 1 feletti korreláció azt mutatja, hogy vannak ismétlődések a tételek között. Ugyanakkor kimutatható volt, hogy az erőforrások közül az eszközök közvetlenül befolyásolják a teljesítményt (0,83), míg a képességek csak áttételesen az eszközökön keresztül, ugyanis közvetlenül negatív hatással vannak a teljesítményre (-0,22).

Az egyes eszköztípusok közül a vevő-alapú eszközök a vevői (0,29), a belső eszközök a pénzügyi, (0,18) az elosztási lánc eszközei a piaci eredményre (0,11) gyakorolnak pozitív szignifikáns hatást, míg a szövetség alapú eszközök az alkalmazotti eredményre (-0,12) negatív hatással vannak. A képességeket tekintve - a hálózati képességen kívül - a másik három képesség hatással van a vevői eredményre teljesítményre, azonban míg a kívülről-befelé irányuló (0,13) és az átkötő képesség (0,30) pozitívan, addig a belülről-kifelé irányuló képesség negatívan (-0,16). Mindemellett a hálózati képességeknek a legerősebb szignifikáns pozitív hatása van az alkalmazotti teljesítményre (0,16), valamint a belülről-

kifelé irányuló képességnek pozitív hatása van a piaci teljesítményre (0,16). Megállapítható, hogy míg a különböző eszközök eltérő teljesítménydimenziókhoz kapcsolódnak, addig a képességek zöme a vevői teljesítményhez.

A továbbiakban a vállalatok teljesítményértékelésével kapcsolatos elemzéseket mutatom be, ahol a mutatószámok és a közöttük lévő kapcsolatok játszanak kiemelt szerepet.

7.4. A vállalati eredménnyel kapcsolatos elemzések

A továbbiakban a vállalati eredménnyel kapcsolatos általános elemzéseket végezzük el, ezen belül a mutatók fontosságát, illetve a versenytársakhoz és az előző évhez viszonyított helyzetüket vizsgálom, majd ezt követően a három előbbi teljesítménymutató csoportot együtt vizsgálom.

7.4.1. A vállalati eredménnyel kapcsolatos általános elemzések

7.4.1.1. A vállalati teljesítménymutatók fontossága

A vállalati eredmény értékelése során a válaszadók a következő 10 teljesítménymutatót **fontosságuk** sorrendjében egytől tízig rangsorolták, amelyek között a következő sorrend alakult ki (lásd 7.11. táblázat).

7.11. táblázat: A teljesítmény-mutatószámok preferencia sorrendje, és annak statisztikai mutatószámai

| | | N | Átlag | Szórás | Medián |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------|--------|--------|
| Pénzügyi | Realizált profit | 410 | 3,10 | 2,55 | 2 |
| Marketing | Fogyasztói elégedettség szintje | 418 | 3,99 | 2,47 | 4 |
| Pénzügyi | Tőkemegtérülés | 403 | 4,44 | 2,63 | 4 |
| Piaci | Eladási volumen | 398 | 4,54 | 2,66 | 4 |
| Pénzügyi | Haszonkulcs | 399 | 5,00 | 2,61 | 5 |
| Piaci | Piacrészesedés | 385 | 5,05 | 2,73 | 5 |
| Alkalmazotti | Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 398 | 6,24 | 2,69 | 6,5 |
| Marketing | Fogyasztói lojalitás szintje | 390 | 6,17 | 2,67 | 7 |
| Alkalmazotti | Az alkalmazottak megtartásának szintje | 378 | 6,24 | 2,84 | 7 |
| Alkalmazotti | Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 323 | 6,62 | 3,30 | 8 |

A 7.11. táblázat alapján egyértelműen látható, hogy a legkevesebb válasz érkezett a munkahely biztosítása teljesítménymutató esetében, míg a legtöbben a fogyasztói elégedettséget és a nyereséget értékelték. Mindegyik mutató esetében a teljesítménymutatók hasonló szórásértéket mutatnak, amelyek közül szintén a munkahelyteremtés emelkedik ki legnagyobb mértékben.

Rangsorról, azaz sorrendi skáláról lévén szó, az átlagok mellett - illetve, helyett, - a medián értékeket alkalmazzuk, amelyek alapján a következő megállapításokat vonhatjuk le. A **realizált profit** áll az első helyen, kiemelkedve a többi mutatószám közül, amelyet a fogyasztói elégedettség, a tőke megtérülés és az eladási volumen követ, majd a sort az alkalmazotti mutatók zárják. Ez azt jelenti, hogy a pénzügyi és a piaci (marketing) mutatók felváltva jelennek meg az elsődleges fontosságú és preferált mutatók között, ezek közül is kiemelkedik a profit, az elégedettség és a tőke megtérülés szerepe.

A teljesítménymutatók fontosságára végzett nem-paraméteres korrelációelemzés⁸¹ azt mutatja, hogy a pénzügyi teljesítménymutatók (profit, haszonkulcs, tőke megtérülés) fontosság tekintetében erősen korrelálnak egymással (0,3 körül), azonban mindhárom negatívan korrelál a fogyasztói elégedettséggel (-0,17; -0,15 és -0,1). Továbbá a két piaci mutató közül az értékesített mennyiség leginkább a haszonkulccsal, illetve a piacrészesedéssel korrelál, míg ez utóbbi csak az értékesített mennyiséggel (0,22). A fogyasztói elégedettség a lojalitással (0,49) és az alkalmazotti elégedettséggel (0,3) mutat igen szoros kapcsolatot, míg a lojalitás esetében ugyanez a korreláció fennáll, azonban gyengébb. Az alkalmazotti elégedettségre fordított figyelem és a megtartás között a legmagasabb a korreláció (0,60), ahol mindkettő összefügg a munkahelyteremtés preferenciájával.

Ez azt jelenti, hogy az egyes dimenziók jelentősen elválnak egymástól, ugyanis leginkább a dimenziókon belüli korreláció a legmagasabb, ugyanakkor a pénzügyi és a nem-pénzügyi (fogyasztói és alkalmazotti) mutatószámok között kisebb mértékű átváltás (negatív

⁸¹ Az összes felsorolt korrelációs együttható szignifikáns.

korreláció) figyelhető meg. Ez azt mutatja, hogy az egyes mutatószámok (pénzügyi) preferenciája magával vonja a többi hasonló típusú mutatószám előtérbe kerülését, és ezáltal a többi (nem-pénzügyi) mutatószám háttérbe szorulását, illetve fordítva.

Az egyes mutatószám-dimenziók szerinti „gondolkodást” támasztja alá az ezen változókra elvégzett faktorelemzés is (7.12. táblázat). A faktorelemzés megoldása szignifikánsnak bizonyult ($KMO=0,641$; $\chi^2_{(45)}=500,841$ $P=0,000$), és a kapott 4 faktor (alkalmazott és munkahely, pénzügy, fogyasztó, piac) a variancia 69,76 százalékát magyarázza.

7.12. táblázat: A teljesítmény-mutatószámok preferenciájára végzett faktorelemzés rotált faktormátrixa

| | Alkalmazott és munkahely | Pénzügy | Vevő | Piac |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Az alkalmazottak megtartásának szintje | 0,84 | -0,10 | 0,21 | 0,02 |
| Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 0,81 | -0,05 | -0,07 | -0,14 |
| Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 0,78 | -0,05 | 0,22 | -0,01 |
| Tőke megtérülés | -0,05 | 0,79 | -0,01 | 0,05 |
| Realizált profit | -0,10 | 0,77 | 0,04 | -0,11 |
| Haszonkulcs | -0,03 | 0,74 | -0,16 | 0,23 |
| Fogyasztói elégedettség szintje | 0,04 | -0,10 | 0,89 | 0,05 |
| Fogyasztói lojalitás szintje | 0,29 | 0,02 | 0,80 | 0,03 |
| Eladási volumen | 0,05 | 0,24 | -0,14 | 0,82 |
| Piacrészesedés | -0,18 | -0,12 | 0,26 | 0,77 |
| Variancia (Variamac rotáció) | 21,21 | 18,56 | 16,32 | 13,67 |

Megjegyzés: Főkomponenselemzés, varimax rotációval (6 iteráció)

A vállalatok objektív mutatószámait (az elmúlt évben realizált forgalom és nyereség) tekintve a vállalatok átlagos forgalma 1,3 milliárd, nyereségük pedig mintegy 115 millió forint, és mindkét mutatószám csúcsos és pozitív eloszlású (12.2. melléklet). A két mutatószám a közepesnél gyengébb (0,439) szignifikáns összefüggést mutat egymással.

7.4.1.2. A vállalati teljesítménymutatók helyzete a fő versenytársakhoz viszonyítva

A 7.13. táblázat az egyes teljesítmény-mutatószámok mentén mutatja be a vállalatok teljesítményét a fő versenytársakhoz képest, egy ötfokozatú skálán, ahol az 1-es érték azt jelentette, hogy a válaszadó pozíciója sokkal rosszabb, míg az 5-ös, hogy sokkal jobb mint a fő versenytársaké.

7.13. táblázat: Az adott teljesítmény-mutatószám tekintetében a teljesítmény megítélése a versenytárshoz képest

| Teljesítménymutatók | N | Átlag | Szórás | Tétel-egész korreláció | Cronbach alfa* |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------|--------|------------------------|----------------|
| Haszonkulcs | 449 | 3,06 | 0,86 | 0,62 | 0,83 |
| Realizált profit | 449 | 3,13 | 0,95 | 0,71 | 0,82 |
| Tőkemegtérülés | 449 | 3,14 | 0,90 | 0,69 | 0,83 |
| Piacrészesedés | 449 | 3,24 | 0,89 | 0,57 | 0,84 |
| Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 449 | 3,29 | 0,78 | 0,41 | 0,85 |
| Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 449 | 3,32 | 0,71 | 0,51 | 0,84 |
| Eladási volumen | 449 | 3,33 | 0,88 | 0,60 | 0,83 |
| Az alkalmazottak megtartásának szintje | 449 | 3,41 | 0,77 | 0,45 | 0,85 |
| Fogyasztói lojalitás szintje | 449 | 3,47 | 0,63 | 0,52 | 0,85 |
| Fogyasztói elégedettség szintje | 449 | 3,63 | 0,64 | 0,46 | 0,84 |
| Összesen | 449 | 3,30 | 0,53 | | 0,85 |

* Az adott tételnek a skálából való kivétele esetén

A 7.13. táblázat azt mutatja, hogy a tíz mutató legkisebb és legnagyobb átlagértékei közötti különbség igen alacsony. Nem volt olyan teljesítménydimenzió, amelyikkel kapcsolatban a vállalatok úgy vélik, hogy rosszabbul teljesítenek az átlag alapján, mint a versenytársak, azonban ennek ellentettje sem igazán mondható el. Ez azt jelenti, hogy kizárólag, a fogyasztói elégedettség és lojalitás tekintetében mondható el az, hogy valamivel jobban teljesítenek a megkérdezettek a fő versenytársaknál. Emellett megfigyelhető, hogy az átlagok növekedésével a szórások jelentős mértékben csökkennek, főleg ha figyelembe vesszük az egyes teljesítménydimenziókat. Ez azt jelenti, hogy a pénzügyi és a piaci mutatók szórása jóval nagyobb, mint az alkalmazottakkal és a munkahelyteremtéssel kapcsolatos mutatók, és a fogyasztókkal kapcsolatosaké a legkisebb.

A tétel-egész korrelációt tekintve az egész skálával a pénzügyi és a piaci mutatók korrelálnak a leginkább, legkevésbé a fogyasztói és az alkalmazotti mutatók. Ennek megfelelően az előbbi mutatók alapján – a skálából való kivétele esetén – a Cronbach alfa értéke kisebb, azaz jobban kötődnek a skálához, míg az utóbbiaké valamivel magasabb, azonban ez a különbség nem számottevő.

A tételek közötti korrelációt elemezve arra a következtetésre jutunk, hogy az eredmények szignifikánsak és az egyes dimenziókon belüli értékek a legmagasabbak (0,7-0,8 közöttiek). A pénzügyi és a piaci teljesítménydimenziók közötti korreláció magas (0,4-0,5), valamint a pénzügyi és az alkalmazotti elégedettség között van 0,3 körüli pozitív kapcsolat. Ez az elvégzett faktorelemzésben (7.14. táblázat) abban tükröződik vissza, hogy 3 faktor jött létre (pénzügyi-piaci, alkalmazotti, vevői), ahol az első faktorban pénzügyi és a piaci mutatók együtt szerepelnek ($KMO=0,775$; $Chi-square_{(45)}=2485,361$ $P=0,000$).

7.14. táblázat: A versenytárshoz viszonyított teljesítményre végzett faktorelemzés rotált faktormátrixa

| Teljesítménymutatók | Pénzügyi- piaci | Alkalmazotti | vevői | Standardizált regresszós együtthatók (SEM) |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|--------------|-----------------------------------------------|
| Realizált profit | 0,873 | 0,217 | 0,090 | 0,91 |
| Haszonkulcs | 0,860 | 0,154 | 0,018 | 0,85 |
| Tőke megtérülés | 0,831 | 0,271 | 0,077 | 0,86 |
| Eladási volumen | 0,673 | -0,053 | 0,481 | 0,92 |
| Piacrészesedés | 0,649 | -0,048 | 0,465 | 0,87 |
| Az alkalmazottak megtartásának szintje | 0,101 | 0,872 | 0,118 | 0,58 |
| Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 0,159 | 0,849 | 0,152 | 0,85 |
| Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 0,125 | 0,705 | 0,167 | 0,86 |
| Fogyasztói lojalitás szintje | 0,060 | 0,277 | 0,836 | 0,75 |
| Fogyasztói elégedettség szintje | 0,192 | 0,215 | 0,812 | 0,91 |
| Variancia (%) | 31,58 | 22,50 | 18,84 | |

Megjegyzés: Főkomponenselemzés, varimax rotációval (6 iteráció), Magyarázott variancia: 72,93%

A 14-es kérdésre végzett elsőrendű SEM elemzésből kapott standardizált együtthatók alapján (7.14. táblázat) megállapítható, hogy a megoldás szignifikáns ($\chi^2_{(29)} = 81.801$, $p = 0.000$) és a modell illeszkedése megfelelő ($GFI=0,966$; $AGFI=0,935$; $CFI=0,979$; $RMR=0,022$; $RMSEA=0,064$). Továbbá, a magyarázott variancia a pénzügyi (0,60) és a piaci mutatószámok (0,67) esetében a legnagyobb, ugyanakkor a vevői és az alkalmazotti esetében ezek igen alacsonyok (0,29; 0,30). A pénzügyi és a piaci dimenziók közötti korreláció a legmagasabb (0,60), míg a piaci és az alkalmazotti közötti a legalacsonyabb (0,24). Amennyiben az egyes változókat szerepeltettük – a dimenziók nélkül - a SEM modellben, akkor a pénzügyi és a piaci mutatók feleltek meg a küszöbértékeknek (0,5 feletti standardizált együtthatók), míg a többi esetében ezek túl alacsonyok voltak. Az objektív teljesítménymutatók (forgalom, profit) a pénzügyiekkel nagyon gyenge pozitív (0,05 alatti), míg többivel nagyon gyenge (0,05 alatti) negatív kapcsolatban állnak.

A másodrendű SEM arra mutatott rá, hogy leginkább a pénzügyi (0,8), majd a piaci (0,73), a vevői (0,57) és legkevésbé pedig az alkalmazotti (0,45) mutatók magyarázzák a – versenytársához viszonyított – teljesítményt. Továbbá kimutatható volt, hogy az egyes dimenziókon belüli változók egymással való korrelációja (cross loadings) igen magas, ugyanakkor a mutatók összevonása dimenziókká csökkenti a magyarázott varianciát a modellben, azaz információvesztést jelent.

Az objektív (forgalom, nyereség) mutatószámok és a versenytársakhoz viszonyított szubjektív pénzügyi mutatószámok között semmilyen kapcsolat nem mutatható ki.

7.4.1.3. A vállalati teljesítménymutatók helyzete az elmúlt évhez viszonyítva

A továbbiakban áttérünk a **teljesítménymutatóknak az előző évhez viszonyított** típusára (7.15. táblázat), ahol a válaszadóknak szintén egy ötfokozatú skálán kellett megítélniük, hogy milyen a teljesítményük az előző évhez képest (1= sokkal rosszabb, 5 sokkal jobb). A táblázatban látható eredmények hasonlatosak a versenytársakhoz képest, azonban a legkisebb és a legnagyobb átlag közötti különbség sokkal kisebb, de a szórások valamivel magasabbak.

7.15. táblázat: Az adott teljesítmény-mutatószám tekintetében a teljesítmény megítélése az előző évhez képest

| Teljesítménymutatók | N | Átlag | Szórás | Tétel-egész korreláció | Cronbach alfa* |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------|--------|------------------------|----------------|
| Haszonkulcs | 449 | 3,07 | 0,90 | 0,69 | 0,87 |
| Tőke megtérülés | 449 | 3,15 | 0,91 | 0,74 | 0,87 |
| Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 449 | 3,21 | 0,77 | 0,57 | 0,88 |
| Realizált profit | 449 | 3,22 | 1,00 | 0,74 | 0,87 |
| Az alkalmazottak megtartásának szintje | 449 | 3,23 | 0,74 | 0,53 | 0,88 |
| Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 449 | 3,25 | 0,68 | 0,64 | 0,88 |
| Fogyasztói lojalitás szintje | 449 | 3,36 | 0,63 | 0,52 | 0,88 |
| Piacrészesedés | 449 | 3,36 | 0,80 | 0,61 | 0,88 |
| Fogyasztói elégedettség szintje | 449 | 3,50 | 0,66 | 0,56 | 0,88 |
| Eladási volumen | 449 | 3,55 | 0,90 | 0,64 | 0,88 |
| Összesen | | | | | 0,88 |

* Az adott tételnek a skálából való kivétele esetén

A 7.15. táblázat alapján megállapítható, hogy a vállalatok az eladási volumen, a fogyasztói elégedettség tekintetében jobban teljesítenek, mint a megelőző évben, és a haszonkulcs, valamint a tőkemegtérülés esetében pedig, ugyanúgy, mint az előző évben. Ez azt jelenti, hogy a piaci és a fogyasztói mutatók azok, amelyek terén leginkább úgy érzik a vállalatok, hogy javítottak a helyzetükön, míg a többi tekintetében legfeljebb a szinten tartásról lehet beszélni. A szórások valamivel magasabbak, mint az előző esetben, amelyek közül az összes pénzügyi mutató szórása az 1-hez közelebb, míg a fogyasztói teljesítménymutatók esetén (elégedettség, lojalitás) a legkisebb. Ez azt mutatja, hogy a leginkább eltérő eredményeket a pénzügyi és piaci, míg a leghasonlóbbakat a fogyasztói mutatók tekintetében adták a válaszadók. Ezt alátámasztva a tétel-egész korreláció elemzések arra a megállapításra jutottam, hogy az egész skálával leginkább a pénzügyi mutatók korrelálnak, és legkevésbé a fogyasztókkal és az alkalmazottakkal kapcsolatos mutatók.

A korrelációelemzést vizsgálva szembetűnik, hogy a korrelációs értékek összefüggései hasonlítanak a versenytársakhoz viszonyított teljesítménymutatókéhoz, ugyanis a legszorosabb kapcsolatok a dimenziókon belül vannak, de nem csak a pénzügyi és a piaci mutatók között, hanem a fogyasztói és az alkalmazotti mutatók között is (0,37-0,54). Emellett jelentős különbség, hogy a versenytársak esetében végzett korrelációelemzéshez képest a korrelációs együtthatók magasabbak, különösképp a fogyasztói és az alkalmazotti mutatók esetében. Az ez alapján elvégzett faktorelemzés ezt alá is támasztotta (7.16. táblázat), ugyanis magasabb lett a KMO értéke ($KMO=0,842$; $Chi-square_{(45)}=2843,663$ $P=0,000$), és csak két faktor jött létre a rotál faktor mátrixban (pénzügyi-piaci és alkalmazotti-vevői faktor).

A 15-ös kérdésre végzett elsőrendű SEM elemzésből kapott standardizált együtthatók alapján megállapítható, hogy a megoldás szignifikáns ($\chi^2_{(29)} = 106.779$, $p = 0.000$) és a modell illeszkedése megfelelő ($GFI=0,956$; $AGFI=0,916$; $CFI=0,973$; $RMR=0,024$; $RMSEA=0,077$). Továbbá, a variancia tekintetében a változók az egyes dimenziókat a pénzügy (0,69) és piaci mutatószámok (0,66) esetében magyarázzák leginkább, ugyanakkor a vevői és az alkalmazotti esetében ezek igen alacsonyok (0,32; 0,29). Ebben az esetben is a pénzügyi és a piaci dimenziók közötti korreláció a legmagasabb (0,68), míg a piaci és a

vevői közötti a legalacsonyabb (0, 41). Amennyiben a 10 változót külön-külön szerepeltettük a SEM modellben, akkor a pénzügyi és a piaci mutatók feleltek meg a küszöbértékeknek (0,5 feletti standardizált együtthatók), míg a többi esetében ezek túl alacsonyak voltak.

7.16. táblázat: Az előző évhez viszonyított teljesítményre végzett faktorelemzés rotált faktormátrixa

| Teljesítménymutatók | Pénzügyi- piaci | Alkalmazotti- vevői | Standardizált regresszós együtthatók (SEM) |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------------------------|
| Realizált profit | ,876 | ,213 | 0,90 |
| Tőke megtérülés | ,872 | ,215 | 0,91 |
| Haszonkulcs | ,819 | ,207 | 0,88 |
| Eladási volumen | ,772 | ,207 | 0,91 |
| Piacrészesedés | ,681 | ,246 | 0,82 |
| Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | ,250 | ,813 | 0,85 |
| Az alkalmazottak megtartásának szintje | ,138 | ,807 | 0,82 |
| Fogyasztói lojalitás szintje | ,164 | ,758 | 0,82 |
| Fogyasztói elégedettség szintje | ,235 | ,724 | 0,86 |
| Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | ,272 | ,687 | 0,70 |
| Variancia (%) | 34,96 | 31,20 | |

Megjegyzés: Főkomponenselemzés, varimax rotációval (3 iteráció), Magyarázott variancia: 66,17%

A másodrendű SEM arra mutatott rá, hogy leginkább a piaci, majd a pénzügyi, az alkalmazotti és legkevésbé pedig a vevői mutatók magyarázzák a – versenytárshoz viszonyított – teljesítményt. Továbbá itt is kimutatható volt, hogy az egyes dimenziókon belüli változók egymással való korrelációja (cross-loadings) igen magas, ugyanakkor a mutatók összevonása dimenziókká csökkenti a magyarázott varianciát a modellben, azaz ebben az esetben is információvesztést jelent.

Az objektív mutatószámok és a versenytárshoz viszonyított szubjektív pénzügyi mutatószámok között nincs szignifikáns összefüggés.

7.4.2. A vállalati teljesítménydimenziókkal kapcsolatos elemzések

A továbbiakban egyrészt együttesen vizsgáljuk a három teljesítménymutató csoportot (fontosság, a versenytárshoz és az előző évhez viszonyított eredmény) (7.17. táblázat), másrészt pedig ezeknek az összevonását végezzük el.

7.17. táblázat: Az fontosság, a fő versenytársakhoz és az elmúlt évhez viszonyított teljesítmény-mutatószámok sorrendjének összehasonlítása

| | Fontosság | Fő versenytársakhoz viszonyított teljesítmény-mutatószámok | Az elmúlt évhez viszonyított teljesítmény-mutatószámok |
|----|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Realizált profit | Haszonkulcs | Haszonkulcs |
| 2 | Fogyasztói elégedettség szintje | Realizált profit | Tőke megtérülés |
| 3 | Tőke megtérülés | Tőke megtérülés | Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára |
| 4 | Eladási volumen | Piacrészesedés | Realizált profit |
| 5 | Haszonkulcs | Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | Az alkalmazottak megtartásának szintje |
| 6 | Piacrészesedés | Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje |
| 7 | Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | Eladási volumen | Fogyasztói lojalitás szintje |
| 8 | Fogyasztói lojalitás szintje | Az alkalmazottak megtartásának szintje | Piacrészesedés |
| 9 | Az alkalmazottak megtartásának szintje | Fogyasztói lojalitás szintje | Fogyasztói elégedettség szintje |
| 10 | Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | Fogyasztói elégedettség szintje | Eladási volumen |

A 7.17. táblázat első oszlopa a fontosság sorrendjét (legfontosabbtól a legkevésbé fontosig), a második és harmadik oszlopa pedig a vállalat helyzetét (sokkal rosszabbtól a sokkal jobbig) tartalmazza. A táblázat alapján az a következtetés vonható le, hogy a fontosság tekintetében a teljesítménymutatók első felében mind a három pénzügyi mutató szerepel, ugyanakkor megtalálhatóak a fogyasztói és a piaci mutatók is, míg az alkalmazotti mutatók egyértelműen a kevésbé fontos mutatók között vannak. Ha a megkérdezett vállalatok helyzetét vizsgálom, akkor a vállalatvezetők úgy vélik, hogy a versenytársakhoz viszonyítva „csak” a fogyasztói mutatók terén előnyük van, és a pénzügyi mutatók esetében egyforma helyzetben vannak, ugyanakkor az előző évhez viszonyítva pedig - a fogyasztói mutatók mellett - a piaci mutatók terén is van előnyük, viszont a pénzügyiek terén a helyzetük szintén változatlan.

A disszertáció egyik célja az volt, hogy összevont teljesítménymutatókat képezzünk, amelynek első lépése, hogy az egyes teljesítménymutatókat összevonjuk. Részben ezt szolgálták az eddig elvégzett elemzések, másrészt pedig az adatok összevonásának megalapozottságát szolgálja a 12.1 melléklet. A melléklet tartalmazza a versenytársakhoz és az előző évhez viszonyított mutatószámokat, az azonos mutatószámok közötti korrelációt és az ezekre elvégzett faktorelemzést.

A leíró statisztikák alapján látható, hogy az azonos, illetve azonos mérési orientációhoz tartozó mutatószámok átlagai közel esnek egymáshoz. Ezzel és a fentiekkel összhangban

megállapítható, hogy a vállalatok úgy vélik, hogy a fogyasztói és a piaci mutatók tekintetében konzisztensen jobbak, amelyet az alacsonyabb szórás is alátámaszt. Az ugyanazon teljesítménymutató két viszonyítási alapja (versenytárs, előző év) közötti korrelációs értékek 0,4 feletti, amelyek közül az azonos alkalmazotti és pénzügyi mutatók kiemelkedők, míg a piaci és a fogyasztói mutatóké valamivel alacsonyabb. Az összevont faktorelemzés 5 faktort eredményezett, ahol az *első* faktor mindkét viszonyítási alap alkalmazotti mutatószámait, a *második* (előző év) és *harmadik* (versenytárs) faktor a pénzügyi, a *negyedik* faktor a vevői, és az *ötödik* faktor a piaci mutatókat foglalja magában. A második faktorban az előző évhez viszonyított értékesített mennyiség az ötödik faktor esetében is magas faktorsúlyt kapott, ezért azt oda sorolom, s ennek értelmében kijelenthető, hogy „tisztá”, a teljesítménydimenziókat visszatükröző faktormegoldásokat kaptunk.

A fentiekben leírtaknak megfelelően az összevont mutatókat a 7.18 táblázat tartalmazza a versenytárshoz, az előző évhez viszonyítva és összesítve. A versenytárshoz viszonyított eredmény esetén a vevői eredmény a legmagasabb, míg az előző évhez viszonyított esetben a piaci és a vevői, míg mindkét esetben a pénzügyi eredmény a legalacsonyabb. Megjegyzendő, hogy az előző évhez viszonyított mutató közül csak a vevői eredmény alacsonyabb a versenytársakéhoz viszonyítotthoz képest. A „legfontosabb” és a többdimenziós indexek közötti különbség mindössze egyetlen mutatószám, a tőkemegtérülés helyett az alkalmazotti elégedettség szerepel a második indexben, ennek megfelelően a különbség minimális.

7.18. táblázat: A versenytárshoz és az előző évhez viszonyított összevont teljesítménymutatók

| Teljesítménydimenziók | Versenytárshoz viszonyított teljesítmény | Előző évhez viszonyított teljesítmény | Összesen |
|------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Pénzügyi eredmény | 3,11 | 3,15 | 3,13 |
| Piaci eredmény | 3,28 | 3,46 | 3,37 |
| Vevői eredmény | 3,55 | 3,43 | 3,49 |
| Alkalmazotti eredmény | 3,34 | 3,23 | 3,28 |
| „Legfontosabb” eredmény (1)* | 3,31 | 3,36 | 3,33 |
| Többdimenziós eredmény (2)** | 3,36 | 3,38 | 3,37 |

Megjegyzés: * a négy mutató a teljesítménymutatók fontossági sorrendjének medián értékei alapján került kiválasztásra, amelyek a következők: nyereség, tőkemegtérülés, értékesítési volumen, fogyasztói elégedettség
 ** Mindegyik mutatószám-típusból a legfontosabb lett kiválasztva, amelyek a következők: nyereség, értékesítési volumen, fogyasztói elégedettség, alkalmazotti elégedettség

A két mutatószám együttes kezelését a SEM elemzés is alátámasztja, amely magas korrelációt (0,84) mutatott ki a két viszonyítási alap között, ugyanakkor az eredmények azt igazolják, hogy mindkét szempontot együttesen figyelembe kell venni. Mindkét viszonyítási alap esetén az alkalmazotti és a vevői dimenzió erősen összefügg egymással.

A továbbiakban betekintést adunk a marketing teljesítményértékelés modelljébe, ahol először a vállalati eredmény alakulását elemezzük az eredményesség figyelembe vételével, azaz minden egyes esetben három különféle célt vizsgálunk: a túlélést, a rövid távú nyereséget és a hosszú távú piaci térnyerést, és ennek megfelelően az eredmények és az erőforrások alakulását. Ezt követően a hatékonyság-eredményesség kettősét elemezzük a marketing hozzájárulásának függvényében.

7.5. A többdimenziós marketingteljesítmény modelljének átfogó elemzése

A 7.19. táblázat a vállalat által választott célok szerint mutatja be a vállalat által elért teljesítményt és a hatékonyság-eredményesség kettősét. A versenytárshoz viszonyított eredmény alapján megállapítható, hogy jelentős különbség főleg a túlélés és a másik két cél esetén elért eredmény között van, míg a rövid távú nyereség és a hosszú távú térnyerés között szinte alig van különbség. A pénzügyi és a piaci eredmények átlagai között a túlélés és a másik két cél esetében szignifikáns különbség van – a post hoc tesztek alapján –, azonban a fogyasztói és – különösen – az alkalmazotti eredmények tekintetében nincs szignifikáns különbség az átlagok között. Az előző évhez viszonyított mutatók esetén is van kimutatható különbség az átlagok között, azonban a rövid távú nyereségre koncentrálok jobban teljesítenek, mint a hosszú távú térnyerésre koncentrálok. Ez alól a piaci teljesítmény az egyetlen kivétel, ahol szinte teljesen egyenlően teljesítenek a rövid és a hosszú távra koncentráló vállalatok.

Ha mind a két viszonyítási alapot figyelembe vesszük, akkor is a rövid távú nyereségre koncentrálok jobban teljesítenek összességében, a pénzügyi és az alkalmazotti aspektusban, a hosszú távra koncentrálok jobbak a piaci teljesítményben, és a fogyasztói eredményt tekintve egyformán teljesítenek.

7.19. táblázat: A vállalatnak az eredményei a vállalati cél figyelembe vételével (átlag)

| | Túlélés | Rövid távú nyereség | Hosszú távú térnyereség |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------|------------------------------------|
| | (N=173) | (N=43) | (N=216) |
| A versenytárshoz viszonyított összeredmény* | 30,53 | 34,26 | 34,93 |
| <i>A versenytárshoz viszonyított pénzügyi eredmény*</i> | 2,69 | 3,40 | 3,41 |
| <i>A versenytárshoz viszonyított piaci eredmény*</i> | 2,96 | 3,34 | 3,55 |
| <i>A versenytárshoz viszonyított fogyasztói eredmény*</i> | 3,42 | 3,59 | 3,67 |
| <i>A versenytárshoz viszonyított alkalmazotti eredmény*</i> | 3,24 | 3,40 | 3,42 |
| Az előző évhez viszonyított összeredmény* | 30,42 | 35,64 | 34,42 |
| <i>Az előző évhez viszonyított pénzügyi eredmény*</i> | 2,75 | 3,63 | 3,38 |
| <i>Az előző évhez viszonyított piaci eredmény*</i> | 3,15 | 3,66 | 3,67 |
| <i>Az előző évhez viszonyított fogyasztó eredmény*</i> | 3,29 | 3,59 | 3,51 |
| <i>Az előző évhez viszonyított alkalmazotti eredmény*</i> | 3,10 | 3,41 | 3,30 |
| Az előző évhez és a versenytárshoz viszonyított összeredmény* | 30,48 | 34,95 | 34,68 |
| <i>Az előző évhez és a versenytárshoz viszonyított pénzügyi eredmény*</i> | 2,72 | 3,51 | 3,40 |
| <i>Az előző évhez és a versenytárshoz viszonyított piaci eredmény*</i> | 3,05 | 3,50 | 3,61 |
| <i>Az előző évhez és a versenytárshoz viszonyított fogyasztói eredmény*</i> | 3,35 | 3,59 | 3,59 |
| <i>Az előző évhez és a versenytárshoz viszonyított alkalmazotti eredmény*</i> | 3,17 | 3,41 | 3,36 |
| <i>A legfontosabb mutatók (nyereség, tőke megtérülés, értékesítés, fogyasztói elégedettség) – versenytársakhoz viszonyítva*</i> | 11,83 | 14,19 | 14,24 |
| <i>A versenytárshoz viszonyított többdimenziós eredmény – 4 mutató alapján*</i> | 12,33 | 14,28 | 14,18 |
| <i>A legfontosabb mutatók (nyereség, tőke megtérülés, értékesítés, fogyasztói elégedettség) – az előző évhez viszonyítva*</i> | 12,10 | 14,82 | 14,25 |
| <i>Az előző évhez viszonyított többdimenziós eredmény – 4 mutató alapján*</i> | 12,51 | 14,72 | 14,14 |
| <i>Hatékonyság* (Teljesítmény/erőforrás)</i> | 0,98 | 1,03 | 1,04 |
| <i>A cég forgalma az elmúlt pénzügyi évben (MFt)**</i> | 825,57 | 898,63 | 1852,46 |
| <i>A cég adózás előtti profitja az elmúlt pénzügyi évben (MFt)**</i> | 170,79 | 98,26 | 82,78 |

Megjegyzés: * ANOVA alapján szignifikáns különbség az adott állítás átlagai között, ** abszolút számok alapján

Az összevont, többdimenziós mutatók esetében - az első kivételével - a rövid távú nyereségre koncentrálnak érnek el előnyt a hosszú távra és a túlélésre koncentrálnak szemben, különösképp az előző évhez viszonyított eredmény esetében. Így ebben az esetben is, csak a túlélésre, és a rövid vagy hosszú távra koncentrálnak vállalatok között van szignifikáns különbség a post hoc tesztek alapján. Általában megállapítható, hogy a fogyasztói és az alkalmazotti mutatószámok esetében az előny mértéke – abszolút értékben - sokkal kisebb a túlélés és a másik két célt követők között, mint a piaci és a pénzügyi mutatószámok esetében, ami azt jelzi, hogy az utóbbi két mutatószám típus esetében a túlélésre törekvők is úgy vélték, hogy ezekben a dimenziókban jobban teljesítenek.

Az abszolút számok, a forgalom és a nyereség tekintetében érdekesen alakulnak, ugyanis annak ellenére, hogy a túlélésre és a rövid távú nyereségre koncentráló vállalatok szinte azonos forgalmat értek el, a profit az utóbbiaknál mintegy fele az előbbiekének. Továbbá a profit szintje a hosszú távú nyereségre törekvők esetében még csökken is, habár a forgalom a duplájára növekszik. A megadott adatok mögött valószínűleg számos tényező meghúzódhat, amely magyarázza a forgalom és a profit, mint abszolút és a többi szubjektív viszonyszám közötti alacsony korrelációt. A SEM elemzésbe egyidejűleg bevont objektív és szubjektív mutatószámok azt mutatták ki, hogy enyhe negatív (0,05 alatti) összefüggés van a – szubjektív - piaci, a vevői és az alkalmazotti mutatószámok és az - objektív – profit és forgalom között, azonban a szubjektív és az objektív pénzügyiek közötti összefüggés, habár pozitív, de igen jelentéktelen (0,05 alatt).

Amennyiben a forgalom és a profit valamint a szubjektív pénzügyi mutatószámok között kapcsolatot a vállalati célok tükrében vizsgáljuk, akkor kizárólag a rövid távú nyereség esetében vannak szignifikáns összefüggések. A forgalom legszorosabban az aggregált pénzügyi teljesítménnyel (0,38), a versenytárshoz viszonyított tőke megtérüléssel (0,35) a versenytárshoz viszonyított összevont teljesítménnyel és összevont pénzügyi teljesítménnyel (0,34) függ össze. A profit a versenytárshoz viszonyított összevont pénzügyi teljesítménnyel (0,41), a tőke megtérüléssel (0,4), a haszonkulccsal (0,39). A profit és a forgalom közötti összefüggés a túlélés esetében 0,94, a rövid távú cél esetében 0,78, míg a hosszú távú cél esetében a legalacsonyabb (0,48).

Ha a teljes modell elemzésére többváltozós varianciaelemzést alkalmaztunk, akkor csak a már bizonyított stratégiai célnak és a piacorientációnak volt szignifikáns hatása a teljesítményre, azonban a marketing célok, a marketingtevékenység, illetve ezek interakciója esetében nem találtunk szignifikáns összefüggést. A piacorientációnak és a marketingtevékenységnek a hatékonyságra gyakorolt hatását nem sikerült bizonyítani, ugyanakkor habár a stratégiai célok tekintetében az eredmény szignifikáns volt, a különböző célok követése esetén a különbségek elhanyagolhatóak voltak. A

teljesítménynek a hatékonysággal való helyettesítése a SEM modellben nem hozott szignifikáns és értelmezhető eredményeket.

A teljes elméleti modellt két szempontból is vizsgáltuk annak függvényében, hogy a marketingtényezőket, hogyan helyeztük el a modellben (13. melléklet). Mivel azonban a különböző stratégiai és marketing célokat követő vállalatokat külön-külön kívántuk elemezni az eredményesség mérése szempontjából, ezért versengő modelleket állítottunk fel. A 13.1 és 13.2 mellékletben az első két oszlop a független (látens) és a függő (indikátor) változókat tartalmazza, a többi oszlopban pedig a három-három vállalati és marketing stratégiai célnak megfelelő modellek standardizált regressziós együtthatói szerepelnek. A táblázatokban látható 9 modellre végeztük el külön-külön az elemzéseket, amelyek alapján a következő megállapításokat vonhatjuk le (13.1 melléklet).

A piacorientációnak jelentős hatása van a marketingtevékenységre (0,64), az erőforrásokra (0,40 körül), amely kapcsolatoknak az erőssége nem változik a különböző célok esetén. Habár a piacorientáció és a teljesítmény között szignifikáns pozitív kapcsolat van a kapcsolat nagyon gyenge, mindazonáltal megfigyelhető, hogy ez a közvetlen kapcsolat a rövid távú nyereséget választók, illetve ezen belül az agresszív értékesítés növelés esetén a legerősebb. Mindemellett ha a teljesítmény kapcsolatát vizsgáltuk a piacorientációra, akkor viszont ez a kapcsolat rendkívül erős volt, amely azt jelentheti, hogy van visszacsatolás a folyamatban, s ezáltal a magasabb teljesítmény valószínűleg a piacorientációs szemlélet erősödéséhez vezethet. Tehát kijelenthető, hogy a piacorientációnak a kapcsolata a teljesítménnyel a rövid távú stratégiai célok esetében a legerősebb.

A stratégiai célokkal kapcsolatosan kimutatható, hogy a piacorientált gondolkodás egyértelműen a hosszú távú célkitűzésekkel van pozitív és a rövid távúakkal negatív kapcsolatban. A stratégiai cél és a marketing cél nem áll szignifikáns összefüggésben egymással, valamint a marketing célnak is csak egy esetben (értékesítés folyamatos növelése) van gyenge pozitív hatása a teljesítményre, mindazonáltal a stratégiai célnak a teljesítményre való pozitív hatása a hosszú távú térnyerés esetében a legjelentősebb. Ez azt sugallja, hogy a vállalati stratégiai cél – teljesítmény kapcsolatban a marketing cél nem

bizonyult jó mediátornak. Továbbá, a marketing célok és a marketingtevékenység kapcsolatában, a marketingtevékenység jelentősebb hatással van a marketingcélokra, mint fordítva, ahol a stratégiai céloktól függetlenül a marketing célok közül az értékesítés folyamatos növelése esetén a legerősebb a kapcsolat.

Az erőforrásokat elemezve kiderül, hogy a stratégiai célok közül a hosszú távú célok állnak kapcsolatban az erőforrásokkal. Az erőforrásoknak a teljesítménnyel való kapcsolata teljesen függetlennek tűnik a célok, illetve a piacorientáció hatásától. Mint ahogy azt a fentiekben bemutattuk a piacorientációnak az erőforrásokra jelentős hatása van, amelyet ha visszafelé is teszteltünk, akkor ez egy még erősebb kapcsolatot mutatott ki. A modell ECVI mutatója, azaz a keresztérvényességét jelző értéke megfelelő. Az erőforrásokat leginkább a belülről-kifelé irányuló képességek és a belső eszközök határozzák meg, ahol az erőforrások kapcsolata a teljesítménnyel a közepesnél gyengébb.

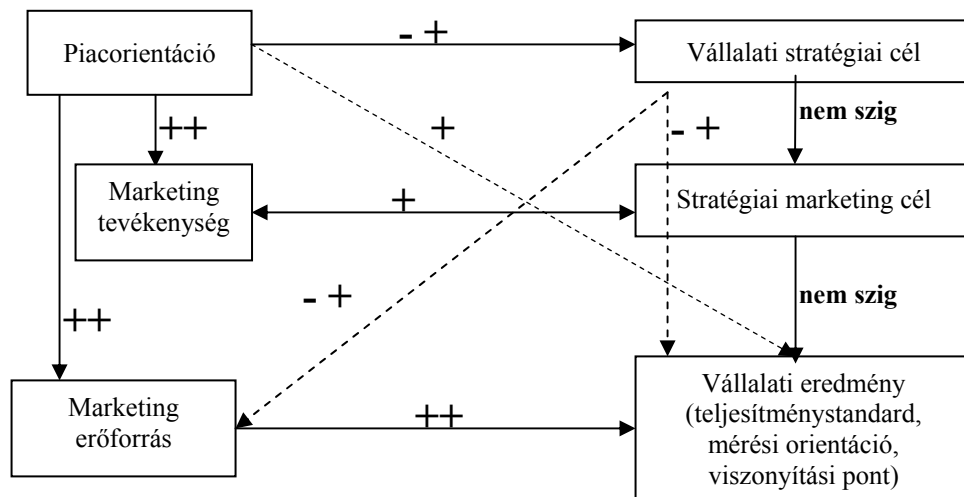
A teljesítményt leginkább a pénzügyi, a piaci teljesítmény határozza meg, ugyanakkor a vevői teljesítmény és ugyanazon teljesítménystandard fontosság csak a vevői és az alkalmazotti mutatószámok esetében függnek össze. A negatív együttthatók azt jelentik, hogy minél fontosabb egy mutató, annál jobb teljesítményt ér el a vállalat rajta, ugyanis a fontossági és az aktuális teljesítményskála egymással ellentétes. A fontossági mutatók (teljesítménystandard) esetében a pénzügyi és az alkalmazotti teljesítménystandardot mindegyik mutatója szignifikánsan mérte, míg a piaci esetében csak a piacrészesedés, a vevői mutatók esetében pedig csak az elégedettség járul hozzá a konstrukcióhoz. Mivel a modell tartalmazott hiányzó adatokat, ezért csak a CFI mutatót tudtuk mérni, amely megfelelő illeszkedést mutat, ugyanúgy, mint a keresztérvényességi mutató (ECVI) is.

A modellt oly módon is teszteltük, hogy a marketing hozzájárulását a piacorientációval és a marketingtevékenységgel mértük, és kontrolláltuk a vállalati célok és a marketingcélok hatását, azaz minden egyes eredményességi „opciót” (13.2. melléklet), ahol minden illeszkedése elfogadható⁸². A modellben a marketing-hozzájárulás tényezőn belül, ha a

⁸² Kivételt képez a túlélés célon belül az értékesítés folyamatos növekedésével fémjelzett modell, amely a piacrészesedésnek az 1 feletti standardizált együttthatója hibát jelzett a modell becslésénél.

pozíció védelméről van szó a piacorientáció a meghatározóbb tényező, míg növekedés-orientált stratégia esetén a marketingtevékenység. A marketing-hozzájárulásnak és a vállalati célnak, valamint a teljesítménynek a kapcsolata hasonlóan alakult az előző modellhez. A marketing-hozzájárulás a marketing célok közül az értékesítés folyamatos növelésével, mint marketing céllal függ össze leginkább a stratégiai céltól függetlenül.

7.1. ábra: A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modelljének tesztelése



Összefoglalva a modell alapján látható, hogy a piacorientáció szoros kapcsolatban áll a marketingtevékenységgel marketing-erőforrásokkal, amely utóbbinak a teljesítménnyel szoros a kapcsolata. Van néhány olyan összefüggés (piacorientáció – vállalati cél, vállalati cél – teljesítmény, illetve a vállalati cél – marketing-erőforrás) amelynek az iránya és erőssége változik a kontextus függvényében, illetve vannak nem szignifikáns kapcsolatok (vállalati cél – marketing cél - teljesítmény).

8. A kutatásból levonható következtetések

A továbbiakban összefoglaljuk a kutatás fő következtetéseit, amely során a marketinggel, a célokkal, az erőforrásokkal, a teljesítménnyel, majd az egész modellel, illetve az azokra felállított hipotézisekkel kapcsolatos következtetésekkel foglalkozunk.

A **marketing** területén két tényezővel foglalkoztunk, a *piacorientációval* és a *marketingtevékenységgel*. A *piacorientáció* konstrukciójának elemzésekor megállapítottuk, hogy a Narver-Slater-féle struktúra az adatok alapján nem igazolható, és hogy a konstrukciót felépítő tényezőkből a vevőorientáció a domináns. Továbbá kimutatható volt, hogy a piacorientáció közvetett és a közvetlen módon is hatással van a szubjektív, önértékelésen alapuló teljesítményre. A *marketingtevékenység* terén a marketingkutatás, a márkázás, az újtermék fejlesztés, a szervezeti marketing, a kommunikáció és a kapcsolattartás határozzák meg leginkább a marketingtevékenységet. Ezek valószínűleg azok a tevékenységek, amelyek a vállalatvezetők fejében a marketinghez kapcsolódnak, míg az elosztás és az árazás kérdései nem kötődnek a marketinghez. A kutatás eredményei alapján úgy tűnik, hogy a marketing szerepe attitűd szinten jelentős, és gyakorlati megvalósítása gyakran elmarad, illetve, ezzel összhangban a vállalatok felülbecsülik az általuk végzett marketingtevékenységeket. Összességében a kutatás bizonyította a marketingnek a vállalati területekhez való hozzájárulását, amelyet a 8.1. táblázatban bemutatott hipotézisek is alátámasztanak.

8.1. táblázat: A piacorientációval kapcsolatos hipotézisek

| Hipotézis | Státusz |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <i>H_{Mark1}: Amennyiben a vállalati piacorientáció szintje magas, akkor a vállalatok stratégiai célja a hosszú távú piaci térnyerés volt az elmúlt két évre, a túléléssel és a rövid távú nyereséggel szemben.</i> | Elfogadva |
| <i>H_{Mark2}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok (aggregált) marketingtevékenységének szintje magasabb, mint a piacorientáció alacsony szintje esetén.</i> | Elfogadva |
| <i>H_{Mark3}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok jelentősebb előnnyel rendelkeznek az erőforrások terén a versenytársakkal szemben, mint az alacsony piacorientáció esetén.</i> | Elfogadva |
| <i>H_{Mark4}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok magasabb teljesítményt érnek el a szubjektív önértékelésen alapuló fogyasztói elégedettség és lojalitás terén, mint az alacsony piacorientáció esetén</i> | Elfogadva |

A **célok** terén a vállalati és a marketing stratégiai célokat elemeztük. A vállalati stratégiai célokkal kapcsolatosan azt találtuk, hogy a vállalatok jelentős része a túlélésért, illetve a hosszú távú térnyerésért küzd, és a rövid távú nyereségre koncentrálok aránya igen alacsony volt, míg a stratégiai marketing célok közül a pozíció megőrzése és a folyamatos növekedés az elsődleges. A stratégiai célok közül a hosszú távú piaci térnyerésnek az értékesítés folyamatos növelésével (stratégiai marketing cél) van kapcsolata, és ezen keresztül összefügg a teljesítménnyel, azonban a stratégiai célnak a teljesítményre való közvetlen hatása sokkal erősebb. Továbbá az adatok azt támasztották alá, hogy az értékesítés folyamatos növelésére koncentráló vállalatok több marketingtevékenységet végeznek. A 8.2. táblázat a hipotéziseket foglalja össze, amelyek közül részben elfogadtuk a stratégiai célnak a teljesítményre való hatását a marketing célokon keresztül, ugyanakkor nem bizonyult igazolhatónak a közvetlen stratégiai cél – magasabb teljesítmény, illetve a stratégiai cél - erőforrás kapcsolat abban a tekintetben, hogy a rövid és a hosszú távra koncentrálok között nincs különbség az elért teljesítmény, illetve erőforrások tekintetében.

8.2. táblázat: A célokkal kapcsolatos hipotézisek

| Hipotézis | Státusz |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <i>H_{Cél1a}: A hosszú távú piaci térnyerést, mint stratégiai célt követő vállalatok legfőbb marketing stratégiai célja az értékesítés folyamatos növelése.</i> | Részben elfogadva |
| <i>H_{Cél1b}: Azok a vállalatok, amelyek az értékesítés folyamatos növelésére koncentrálnak magasabb teljesítményt érnek el, mint a piaci pozíció megvédésére koncentráló vállalatok.</i> | Részben elfogadva |
| <i>H_{Cél2}: Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok, magasabb teljesítményt érnek el, mint azok, akik rövid távra fókuszálnak.</i> | Elutasítva |
| <i>H_{Cél3}: Az értékesítés folyamatos növelésével, mint stratégiai marketing céllal a vállalat által végzett marketingtevékenység szorosabb kapcsolatban, mint a többi marketingstratégiai céllal.</i> | Elfogadva |
| <i>H_{Cél4}: Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok több erőforrással rendelkeznek a versenytársakhoz képest, mint a rövid távú nyereségre koncentrálok.</i> | Elutasítva |

Az **erőforrások** terén a vállalatok az *eszközök* közül a vevő-alapú eszközök tekintetben vélik jobbnak magukat a versenytársaikhoz képest, míg legkevésbé a belső eszközök és a stratégiai-alapú eszközök terén. Ez utóbbiak közül a szabadalmak, a licencek, a know-how-k, az információrendszerek és a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférésben érzik hátrányban magukat. A *képességek* közül a vállalatvezetők véleménye szerint a vállalataik a kívülről-befelé irányuló képességeik terén vannak előnyben, míg a belülről-kifelé irányuló képességek terén a legkisebb a versenyelőnyük, amely alátámasztja Berács et al. (2003)

kutatási eredményeit. Általában megállapítható, hogy azoknak a tényezőknek van nagyobb hatása, amelyekben a vállalatok kevésbé látják magukat előnyös helyzetben (belső és szövetség alapú eszközök és belülről-kifelé irányuló képességek).

A *hatékonyság terén* megállapítható volt, hogy az egyes eszköztípusok különböző teljesítményelemekre vannak hatással, ahol a vevő-alapú eszközök a vevői, a belső eszközök a pénzügyi, az elosztási lánc eszközei a piaci eredményre gyakorolnak pozitív szignifikáns hatást, míg a szövetség-alapú eszközök az alkalmazottira negatív. Ugyanakkor a képességeket tekintve a kívülről-befelé irányuló és az átkötő képesség pozitív, a belülről-kifelé irányuló képesség pedig negatív hatással van a vevői teljesítményre, viszont pozitívvá a piacra, továbbá a hálózati képesség szignifikánsan hat az alkalmazottira. Ez azt jelenti, hogy az erőforráselőnyvel rendelkező cégek magasabb teljesítménnyel rendelkeznek (8.3. tábla), ugyanakkor kimutatható volt az is, hogy az erőforrások közül az eszközök közvetlenül befolyásolják a teljesítményt, míg a képességek csak áttételesen az eszközökön keresztül, ugyanis közvetlenül negatív hatással vannak a teljesítményre. A legjelentősebb eredmény, hogy míg az egyes eszközök eltérő teljesítménydimenziókhoz kapcsolódnak, addig a képességek jelentős része a vevői teljesítményhez.

8.3. táblázat: Az erőforrással kapcsolatos hipotézis

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <i>(H_{Erőf}: Azon vállalatok, amelyek – aggregált szinten – a versenytársakhoz képest előnyben vannak az erőforrásaikat tekintve, magasabb teljesítményt érnek el, mint az erőforrásaikat tekintve hátrányban lévő vállalatok.)</i> | Elfogadva |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|

A **teljesítmény** terén a vállalatok a pénzügyi és piaci mutatókat tartják a legfontosabbnak, majd ezt követik a vevői és az alkalmazotti mutatók. Úgy tűnik, hogy a piaci mutatók a pénzügyiekkel, valamint a vevői, az alkalmazotti mutatókkal mutatnak szoros összefüggést, azonban a pénzügyi mutatószámok dominanciája magával vonja a nem-pénzügyi mutatószámok háttérbe szorulását. Ez azt jelenti, hogy a pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatószámok között van egy jelentős átváltás, amely az előző évhez viszonyított teljesítménymutatók elemzése esetén még inkább kimutatható. A vevői teljesítmény esetében a vállalatok jobbnak ítélik meg magukat, és habár a magyarázott variancia szempontjából a pénzügyi és a piaci mutatók a meghatározók, mégis alacsonyabbra

értékelik a teljesítményüket ezekben a dimenziókban. Nem volt igazolható, hogy az objektív és a szubjektív mutatószámok összefüggnek, kivéve a rövid távú nyereség esetében, ugyanakkor meglepő eredmény, hogy a hosszú távú nyereségre törekvők esetében a profit alacsonyabb, mint a másik két stratégiai célt követő esetében, amelynek háttérében az állhat, hogy ezek a vállalatok a saját növekedésükbe fektetnek be.

Az eredményesség tükrében a rövid távú célokat kitűző vállalatok jobban teljesítenek, mint a hosszú távra koncentrálók mind összességében, mind pedig a pénzügyi és az alkalmazotti aspektusban, ugyanakkor a hosszú távú célokat kitűző vállalatok jobbak a piaci teljesítményben. Továbbá kimutatható volt, hogy a rövid távú célokat követő vállalatok az előző évhez képest szignifikánsan jobb eredményt értek el, mint a másik két célt kitűző vállalatok. A túlélés és a másik két stratégiai célt követő vállalatok között szignifikáns különbség van a teljesítményt tekintve, azonban ez a különbség jelentősebb a piaci és a pénzügyi mutatók esetében és kisebb a fogyasztói és az alkalmazotti teljesítmény terén. Ez azt jelentheti, hogy az utóbbi két mutatószám típus esetében a túlélésre törekvők is úgy vélték, hogy ezekben a dimenziókban jobban teljesítenek, amely alapján valószínűsíthető, hogy a túlélésre törekvő vállalatok is hajlamosak túlbecsülni a vevői és alkalmazotti mutatókat.

A **teljes modell** elemzése során a modell illeszkedését bizonyítani tudtuk, amelynek keretében sikerült bizonyítani a piacorientációnak a stratégiai célra, a stratégiai marketing célra, a marketingtevékenységre, az erőforrásra és a teljesítményre való közvetlen hatását. Megállapítottuk, hogy a piacorientáció és a marketingtevékenység viszonyában ha az első dominál, akkor a vállalatok a pozíciójuk megőrzésére törekszenek, míg fordított esetben a növekedés-orientáltak, mindazonáltal a kettő együttese a hosszú távú gondolkodást támogatja. Továbbá sikerült kimutatni, hogy a marketing stratégiai célok súlyának növekedésével egyre fontosabbá válnak a vevői mutatók, mindazonáltal a marketing célok nem bizonyultak jó mediátornak a stratégiai célok és a teljesítmény között. Az erőforrások és a teljesítmény közötti erős összefüggés azt bizonyítja, hogy a vállalatok adottságaik és képességeik révén magasabb teljesítmény elérésére képesek.

Összefoglalásképp a következő megállapításokat tehetjük a kutatásunk alapján, amelyekre a szakirodalomban is találtunk megerősítést. Megállapítható, hogy a piacorientációnak jelentős hatása van az önértékelésen alapuló teljesítményre (lásd Deshpande és Farley 2004), ahol az elégedettség és a lojalitás jó teljesítmény-mutatószámoknak bizonyultak, ha a piacorientáció kiterjesztéséről van szó (lásd Homburg és Pflesser 2000). Ennek fordított hatását is alá tudtuk támasztani, azaz a sikeres vállalatok marketingorientáltságát és agresszivitását bizonyítani tudtuk (lásd V. Shaw 2000). Továbbá, a marketing szerepe sokszor attitűd jellegű, és minden ami a piaci információkon alapszik és kívülről kerül a vállalatba, valamelyest szubjektívebb megítélés alá esik, és a vállalatok jobbnak vélik magukat ezekben, míg például a pénzügyi tényezők vagy a belső eszközök terén nem gondolják, hogy lenne előnyük a versenytársakkal szemben.

A magas teljesítményű vállalatok minden egyes dimenzióban magasabb eredményt értek el (lásd V. Shaw 2000), ugyanakkor valószínűsíthető, hogy felülbecsülik a teljesítményüket azokban a dimenziókban, amelyeket kevésbé tudnak kontrollálni (lásd Wimmer 2002b). Valószínűsíthető, hogy habár a mutatószámok használatát nem kérdeztük, azonban ezek fontossága szoros kapcsolatban áll a használatával (lásd Demeter 2002). A sikeres vállalatok kevésbé a túlélésre (lásd V. Shaw 2000), mint inkább a hosszú távú célokra koncentrálnak, ugyanakkor csak korlátozott mértékben sikerült bizonyítani, hogy magasabb teljesítményt érnek el, mint a rövid távra koncentráló vállalatok. Nem egyértelműen sikerült bizonyítani, hogy a vállalatvezetők értékelése összhangban áll az objektív pénzügyi eredményekkel (c.f. Chikán és Czakó 2002b), mint az objektív és a szubjektív pénzügyi adatok összefüggése is csak némely esetben valósult meg (c. f. Dess és Robinson 1984, Hart és Banbury 1994, Venkatraman és Ramanujam 1986).

Összességében tehát kijelenthetjük, hogy a kutatás során az elméleti modellünk a tesztelés során megfelelően illeszkedett, és a kutatási eredmények alátámasztották hipotéziseinket. A továbbiakban a kutatás során alkalmazott feltételezéseket és a fennálló korlátokat tekintem át röviden.

9. A kutatás feltételezései és korlátai

A kutatásunk elvégzése során két fő feltételezéssel éltünk:

- (1) A kutatásban szereplő mutatószámokat nem különböztettük meg hatékonysági és eredményességi mutatószámok szerint, hanem azt feltételeztük, hogy mindegyik mutatószám alkalmas mindkét célra.
- (2) A vállalatok célját mértük a kérdőívben, azonban ezek elérését nem, ezért az eredményesség mérése nem volt teljes a kutatás során.

A kutatás korlátai közül a következőket szeretnénk kiemelni:

- (1) A kutatás nem fogja át a teljes vállalati teljesítménymérési rendszert, hanem annak csak egy részét elemzi. Habár az előbbi nem is volt célja a kutatásnak, mindazonáltal tisztában kell lennünk, hogy ez a kutatás csak egy szeletét képviseli az egész rendszernek.
- (2) Számos szerző megállapította (CIMA 1993 in Broadbent 1999), hogy a mutatószámok alkalmazása jelentős mértékben kontextus függő, ezért nem lehet általánosításokat megfogalmazni. Ebből kifolyólag a kutatás csak egy megadott mutatószámcsoporthoz támaszkodik, azaz a mutatószámok nem fedik le az érintettek teljes körét.
- (3) A disszertációban alkalmazott módszerrel ellentétben számos szerző kifejti (Murphy, Trailer és Hill 1996), hogy a mutatószámok – a közöttük lévő átváltások miatt - nem vonhatók össze egy mutatószámba. Ez azt vonja maga után, hogy az általunk kialakított többdimenziós mutatószám nem jelenti a teljesítmény integráltságát is.
- (4) A kutatás írásbeli kitöltéséből fakadóan nem volt lehetőségünk a kérdőívben lévő többtételű skálák esetében a tételek rotálása által az érvényesség növelésére.
- (5) A kutatás során az egy válaszadós technikát alkalmaztuk, azaz egy vállalatnál egy válaszadó töltötte ki a kérdőívet, amely magában hordozza a fő válaszadó által okozott hibát (key informant bias), amely a több válaszadós (multi informant) kutatásokban kiküszöbölhető (Ambler et al. 2001)
- (6) Nem végeztünk korrekciót (súlyozást) az alapsokasági adatok és a kapott minta eltérései függvényében.

10. Összefoglalás

A disszertáció a vállalati marketing teljesítménymérés többdimenziós megközelítését, az ehhez kapcsolódó elméleti háttérrel és modellt, valamint az empirikus kutatás eredményeit mutatta be. A disszertáció kettős céllal rendelkezett. Egyrészt a marketing szerepének és hozzájárulásának kérdésére koncentrált, azzal a céllal, hogy azonosítsa a *marketing, mint vállalati funkció hozzájárulását a vállalati teljesítményhez*. Másrészt pedig a teljesítményértékelés folyamatában kívánta meghatározni a teljesítménymutatók közötti összefüggéseket, és ezt felhasználni a hatékonyság-eredményesség marketing szempontú mérésekor.

A disszertáció az elméleti modell felállításához elsősorban a marketingnek a vállalatban belüli szerepét vizsgálta, amely során megállapítottuk, hogy a marketing határszerepet játszik a vállalat és annak környezete között. A disszertáció bizonyítani tudta, hogy a marketing szerepe jelentős az erőforrások, a célok meghatározása és a teljesítmény tekintetében, azaz a marketingtevékenységek, illetve a piacorientált gondolkodás által kifejtett hatása megkérdőjelezhetetlen a vállalat életében. Ezek kapcsolódási pontjai a hatékonyságban, az eredményességben mutatkoznak meg, ahol a vállalatok eltérő fejlődési útvonalat bejárva különböző erőforrásokat felhasználva és más-más célokat követve lehetnek sikeresek. Ennek eredményeként jutottunk arra a következtetésre, hogy a teljesítménymérés egy többdimenziós konstrukció, ezért ennek mérése is több mutatószámot, illetve ezek kombinációit igényli.

A kutatás során bebizonyosodott, hogy a marketingnek, a piacorientáción és a marketingtevékenységen keresztül jelentős közvetlen, illetve közvetett hatása van a vállalat stratégiai céljaira, az erőforrásokra, és a teljesítményre. Összességében megállapítható, hogy a kutatás sikeres volt, ugyanis igazolta a felállított elméleti modellt és a hipotéziseket. Továbbá úgy gondolom, hogy a kutatás hiánypótló jellegű Magyarországon, és ezáltal jelentős hozzáadott értékkel rendelkezik a marketing teljesítményértékelés elméleti koncepciójának kidolgozása és fejlesztése szempontjából, amelynek további kutatása elsődleges fontosságú a marketing területén.

Irodalomjegyzék

- Aaker, D. A. és Jacobson, R. (1994), 'The Financial Information Content of Perceived Quality', *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 191-201.
- Abell, D. F. és Hammond, J. S. (1979), *Strategic Marketing Planning: Problems and Analytical Approaches*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Achrol, R. S. (1990), 'Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments', *Journal of Marketing*, vol. 55, pp. 77-93.
- Achrol, R. S. és Kotler, P. (1999), 'Marketing in the Network Economy', *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 146-163.
- Ákos, K. (Ed.) (1968), *Közgazdasági és Jogi Kislexikon*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Ali, A. I. és Bhargava, M. (1998), 'Marketing Capability and Performance of Dairy Cooperatives in India', *Infor*, vol. 36, pp. 129-141.
- American Marketing Association (1985), 'AMA board approves the marketing definition', *Marketing News*, vol. 5, pp. 1.
- Ambler, T. és Kokkinaki, F. (1997), 'Measures of Marketing Success', *Journal of Marketing Management*, vol. 13, pp. 665-678.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S. és Riley, D. (2001), 'Assessing Marketing Performance: The Current State of Metrics', London Business School, London.
- Ambler, T. és Riley, D. (2000), 'Marketing metrics: A review of performance measures in use in the UK and Spain', London Business School, London.
- Ambler, T. és Xiucun, W. (2003), 'Measures of marketing success: A comparison between China and the United Kingdom', *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 20, pp. 267.
- Amit, R. és Shoemaker, P. J. H. (1993), 'Strategic assets and organizational rent', *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Anderson, E. és Weitz, B. A. (1986), 'Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity', *Sloan Management Review*, vol. 27, pp. 3-19.
- Anderson, E. W. és Sullivan, M. W. (1993), 'The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms', *Marketing Science*, vol. 12, pp. 125-143.

- Andrews, K. R. (Ed.) (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill.
- Angyal, Á. (1999), 'A teljesítmény mérése', *Cégvezetés*, vol. 7, pp. 157-162.
- Anthony, R. N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Anthony, R. N. és Dearden, J. (1980), *Management Control Systems*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill.
- Appiah-Adu, K., Fyall, A. és Singh, S. (2001), 'Marketing Effectiveness and Business Performance in the Financial Services Industry', *The Journal of Services Marketing*, vol. 15, pp. 18-27.
- Appiah-Adu, K. és Singh, S. (1997), 'Marketing Culture and Marketing Effectiveness in UK Organizations', *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 22, pp. 87-107.
- (1999), 'Marketing culture and performance in UK service firms', *The Service Industries Journal*, vol. 19, pp. 152-170.
- Arbuckle, J. (1997). 'AMOS Users' Guide Version 3.6.' Smallwaters Corporation. (1-56827-125-5)
- Armstrong, J. S. és Overton, T. S. (1977), 'Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys', *Journal of Marketing Research*, vol. 14, pp. 396-402.
- Armstrong, M. és Baron, A. (1998), *Performance Management*, Institute of Personell and Development, London.
- Avlonitis, G. J. és Gounaris, S. P. (1999), 'Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis', *European Journal of Marketing*, vol. 33, pp. 1003-1037.
- Bain, J. S. (1956) 'Barriers to New Competition', Harvard University Press, Cambridge, MA
- Baker, M. J. (Ed.) (2000), *Marketing theory*, Business Press Thomson Learning, London.
- Baker, M. J. és Sinkula, J. M. (1999), 'Learning orientation, market orientation and innovation: Integrating and extending models of organizational performance', *Journal of Market-Focused management*, vol. 4, pp. 295-308.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York.
- Bárcezi, G. (1991), *Magyar Szófejtő Szótár*, Trezor Kiadó, Budapest.

- Bárczi, G. és Ország, L. (szerk.) (1980), *A magyar nyelv értelmező szótára*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Barger, H. (1955), *Distribution's Place in the American economy*, Princeton University Press.
- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Barney, J. (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Bartók, I. (2001), 'Magyar kis- és középvállalatok teljesítményértékelése', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest 14 o.
- (2003), Alapvető képesség, In *Üzleti fogalomtár* (Chikán, A. és Wimmer, Á. szerk.) Alinea, Budapest.
- Bauer, A. és Berács, J. (1998), *Marketing*, AULA, Budapest.
- Bauer, A., Berács, J., Kenesei, Z. és Kolos, K. (1997), 'A marketing helyzetének értékelése az empirikus vizsgálat tükrében', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Versenyben a világgal kutatási program, Budapest 67 o.
- Bauer, A., Berács, J. és Kolos, K. (2001), 'A marketingszervezet megjelenése a magyar vállalatok körében', Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest o.
- Beckman, T. N. (1940), 'Criteria of Marketing Efficiency', *The Annals*, vol. 20, pp. 138-140.
- (1957), 'The Value Added Concept as a Measurement of Output', *Advanced Management*, vol. 22, pp. 5-9.
- (1961) Measuring Productivity in Marketing In *1960 Proceedings of the Business and Economic Section of the American Statistical Association* American Statistical Association, Washington.
- Beik, L. L. és Buzby, S. L. (1973), 'Profitability Analysis by Marketin Segments', *Journal of Marketing*, vol. 37, pp. 48-53.
- Bentson, G. J. (1985), 'The Validity of Profit-Structure Studies with Particular Reference to the FTC's Line of Business Data', *American Economic Review*, vol. 75, pp. 37-67.

- Berács, J., Agárdi, I. és Kolos, K. (1997), 'A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing tanszék, Budapest 61 o.
- Berács, J., Bauer, A., Kenesei, Z. és Kolos, K. (2002), Marketing és Versenyképesség egy Változó Világban, In *Vállalati Versenyképesség a Globalizálódó Magyar Gazdaságban* (Chikán, A., Czakó, E. és Zoltayné Paprika, Z., szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Berács, J. és Hooley, G. J. (2002) A marketingtevékenység hatása az üzleti teljesítményre In *Piacorientáció érvényesülése a modern gazdaságban* (Ed, Berács, J.) Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing Tanszék, Budapest.
- Berács, J., Hooley, G. J., Sajtos, L. és Keszey, T. (2003), 'Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése', *Vezetéstudomány*, vol. 36, pp. 2-14.
- Berács, J., Keszey, T. és Sajtos, L. (2001), 'A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben (OTKA T030028)', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest 177 o.
- Berács, J. és Kolos, K. (1993), 'A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben (Egy reprezentatív kutatás eredményei)', Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing Tanszék, Budapest o.
- Bharadway, S. P., Varadarajan, P. és Fahy, J. (1993), 'Sustainable Competitive Advantage in service industries: a conceptual model and research propositions', *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 83-99.
- Bhargava, M., Dubelaar, C. és Ramaswami, S. (1994), 'Reconciling diverse measures of performance ; A conceptual framework and test of a methodology', *Journal of Business Research*, vol. 31, pp. 235-246.
- Bhuian, S. N. (1998), 'An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies', *Journal of Business Research*, vol. 43, pp. 13-25.
- Binnarsley, M. (1996), 'Do You Measure Up?' *Management Accounting*, vol. November, pp.
- Bititci, U. S. (1994), 'Measuring Your Way to Profit', *Management*, vol. December, pp.

- Bodnár, V., Drótos, G. és Révész, É. (2002) Adaptation of performance measurement methods in not-for-profit organizations - The case of the Balanced Scorecard In *Performance Measurement and Management - Research and Action* (szerk, Neeszerk, Neely, A., Walters, A. és Austin, R.) Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Boston.
- Bonoma, T. V. (1985), *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, Free Press, New York.
- (1989), 'Marketing Performance - What Do You Expect?' *Harvard Business Review*, vol. 67, pp. 44-47.
- Bonoma, T. V. és Clark, B. H. (1988), *Marketing Performance Assessment*, Harvard Business School Press, Boston, Boston, Massachusetts.
- Bonoma, T. V. és Crittenden, L. V. (1988), 'Toward a Model of Marketing Implementation', *Sloan Management Review*, vol. 29, pp. 7-14.
- Booth, R. (1997), 'Performance Management: Making it Happen', *Management Accounting*, November.
- (1998), 'Measures for Programmes of Action', *Management Accounting*, vol., pp.
- Borsch, F. J. (1957), The Marketing Philosophy as a Way of Business Life, In *The Marketing Concept: Its Meaning to Management* (Marting, E. és Newgarden, A., szerk.) American Management Association, New York, pp. 3-16.
- Bourgeois, L. J. (1981), 'On the Measurement of Organizational Slack', *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 29-39.
- Bower, J. L. (1983), *The Two Faces of Management*, Houghton-Mifflin, Boston.
- Brady, J. és Davis, I. (1993), 'Marketing's Mid-Life Crisis', *The McKinsey Quarterly*, vol. 2, pp. 17-28.
- Brealey, R. és Myers, S. (1991), *Principles of Corporate Finance*, McGraw Hill Inc, New York.
- Brignall, S., Fitzgerald, L., Johnson, R. és Silvestro, R. (1991), 'Performance Measurement in Services Businesses', *Management Accounting*, vol. November, pp.
- Broadbent, M. (1999), *Measuring Business Performance*, Chartered Institute of Management Accountants, London.

- Bromwich, M. (1990), 'The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for Strategy in Competitive Markets', *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15,
- Brown, D. M. és Laverick, S. (1994), 'Measuring Corporate Performance', *Long Range Planning*, vol. 27, pp. 89-98.
- Brown, A. (1995), 'The fall and rise of marketing', *Marketing Business*, February, pp. 25-28.
- Brush, C. G. és Vanderwelf, P. A. (1992), 'A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance', *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 157-170.
- Bucklin, L. P. (1978), 'Productivity in Marketing', American Marketing Association, Chicago.
- Buzzell, R. D. és Chussil, M. J. (1985), 'Managing for Tomorrow', *Sloan Management Review*, vol. 26, pp. 3-14.
- Buzzell, R. D. és Gale, B. T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, Free Press, New York.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T. és Sultan, R. G. M. (1975), 'Market Share - A Key to Profitability', *Harvard Business Review*, vol. 53, pp. 97-106.
- Buzzell, R. D. és Wiersema, F. D. (1981), 'Modelling changes in Market Share: A Cross-Sectional Analysis', *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 27-42.
- Cameron, K. (1986), 'Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptualizations of Organizational Effectiveness', *Management Science*, vol. 32, pp. 539-553.
- Camp, R. (1989), 'Benchmarking: The Search for Best Practices That Lead to Superior Performance', *Quality Progress*, vol. 22, pp. 61-68.
- Campbell, D. T. és Fiske, D. W. (1959), 'Convergent and Discriminant Validity by the Multitrait-Multimethod Matrix', *Psychological Bulletin*, vol. 56, pp. 81-105.
- Campbell, J. P. (1976), Contributions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness, In *Organizational Effectiveness: Theory-Research-Utilization* (Ed, Spray, S. L., szerk.) Kent State University Press, Kent, Ohio, pp. 29-45.

- Cano, C. R., Carrillat, F. A. és Jaramillo, F. (2004), 'A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, pp. 179-200.
- Caplice, C. és Sheffi, Y. (1994), 'A Review and Evaluation of Logistics Performance Measurement Metric', *The International Journal of Logistics Management*, vol. 5, pp. 11-28.
- Caruana, A., Pitt, L. és Berthon, P. R. (1999), 'Excellence-market orientation link: Some consequences for service firms', *Journal of Business Research*, vol. 44, pp. 5-15.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. és Ewing, M. T. (1998), 'Do universities that are more market oriented perform better?' *International Journal of Public Sector Management*, vol. 11, pp. 55-70.
- Cervera, A., Molla, A. és Sanchez, M. (2001), 'Antecedents and consequences of market orientation in public organisations', *European Journal of Marketing*, vol. 35, pp. 1259-1288.
- Chakravarthy, B. S. (1986), 'Measuring Strategic Performance', *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 437-458.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., Miller, C. C. és Huber, G. P. (1999), 'Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence', *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 763-789.
- Chikán, A. (Ed.) (1988a), *Eroforrás-tartalékok a vállalati gazdálkodásban*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- (Ed.) (1988b), *Erőforrás-tartalékok a vállalati gazdálkodásban*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- (1997), 'Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest o.
- Chikán, A. és Czakó, E. (2002a), Kis Nemzetgazdaságok Versenyképessége a Globális Gazdaságban - Magyar Példa, In *Vállalati Versenyképesség a Globalizálódó Magyar Gazdaságban* (Chikán, A., Czakó, E. és Zoltayné Paprika, Z., szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest.

- (2002b), A Vállalati Versenyképesség Alakulása az 1990-es Évek Második Felében - Helyzetkép és Tanulságok, In *Vállalati Versenyképesség a Globalizálódó Magyar Gazdaságban* (Chikán, A., Czakó, E. és Zoltayné Paprika, Z., szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. és Walker, O. C. (1985), 'The determinants of salesperson performance: A meta analysis', *Journal of Marketing Research*, vol. 22, pp. 103-219.
- CIMA (1993), 'Performance Measurement in the Manufacturing Sector', Chartered Institute of Management Accountants, London.
- Clark, B. H. (1999), 'Marketing Performance Measures: History and Interrelationships', *Journal of Marketing Management*, vol. 15, pp. 711-732.
- Coase R. H. (1937) 'The Nature of the Firm' *Economica* pp. 386-405. Repr. in G. H. Stigler and K. E. Boulding, eds. (1952) *Readings in Price Theory*. Homewood, Richard D. Irwin
- Coates, J. B., Davies, E. W., Longden, S. G., Steacey, R. J. és Emmanuel, C. (1993), 'Corporate Performance Evaluation in Multinational Companies', CIMA, London.
- Coates, J. B., Davies, M., T., D., Zafar, A. és Zwirlein, T. (1995), 'Adopting Performance Measures That Count: Changing to a Shareholder Value Focus', Aston Business School, Birmingham.
- Coates, J. B., Davis, E. W., Reeves, N. B. R. és Zafar, A. (1996), *Challenging Short-Terminism*, Chartered Institute of Management Accountants, London.
- Cochran, R. L. és Wood, R. A. (1984), 'Corporate Social Responsibility and Financial Performance', *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 42-56.
- Collis, D. J. és Montgomery, C. A. (1995), 'Competing on resources: Strategy in the 1990's', *Harvard Business Review*, vol. July/August, pp. 118-128.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. és Varadarajan, P. R. (1990), 'Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures - Based Study', *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 365-383.
- Conolly, T., Conlon, E. M. és Deutsch, S. J. (1980), 'Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach', *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 211-218.

- Cool, K. O. & Schendel, D. (1987). 'Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982'. *Management Science*, Vol. 33: pp. 1102-1124.
- Copeland, T., Koller, T. és Murrin, J. (1999), *Vállalatértékelés - Értékmérés és értékmaximalizáló vállalatvezetés*, Panem - John Wiley & Sons.
- Copes, P. (1980), 'Fish and the public interest: the problem in Newfoundland', *Canadian Issues*, vol. 3, pp. 103-116.
- Corvellec, H. (1995), *Stories of Achievement, Narrative Features of Organizational Performance*, Lund University Press.
- Cox, R., Goodman, C. S. és Fichandler, T. C. (1965), *Distribution in a High-Level Economy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Cowie, A. P. (1989), *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, Oxford University Press, Oxford.
- Cravens, D. W. és Piercy, N. F. (1994), 'Relationship marketing and collaborative networks in service organizations', *European Journal of Marketing*, Vol. 5, pp. 39-53.
- Crockatt, F. (1992), 'Revitalising Executive Information Systems', *Sloan Management Review*, vol. Summer, pp.
- Cyert, R. M. és March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Czakó, E., Lesi, M. és Pecze, K. (2002), A Magyar Vállalati Magatartás és Működés Változásai a Kilencvenes Évek Második Felében, In *Vállalati Versenyképesség a Globalizálódó Magyar Gazdaságban* (Chikán, A., Czakó, E. és Zoltayné Paprika, Z., szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Day, G. S. (1994), 'The Capabilities of Market-driven Organizations', *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 37-52.
- Day, G. S. és Nedungadi, P. (1994), 'Managerial Representations of Competitive Advantage', *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 31-44.
- Day, G. S. és Wensley, R. (1988), 'Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority', *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 1-20.

- De Jong, H. W. (1997), The European Corporation, In *The corporate triangle, the structure and performance of corporate systems in a global economy* (Ed,Admiraal, P. H., szerk.) Blackwell, Oxford.
- Dekimpe, M. G. és Hanssens, D. M. (1999), 'Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-term Marketing Profitability', *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 397-412.
- Demeter, K. (Ed.) (2002), *A Termelés Jellemzői Magyarországon az Ezredfordulóműn*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Dence, R. (1995), Best Practices Benchmarking, In *Performance Measurement and Evaluation* (Holloway, J., Lewis, J. és Mallory, G., szerk.) Sage Publications, London.
- Deng, S. és Dart, J. (1994), 'Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach', *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 725-742.
- Deshpande, R. és Farley, J. U. (1998), 'The Marketin Orientation Construct: Correlations, Culture and Comprehensiveness', *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, pp. 213-232.
- (2004), 'Organizational culture, market orienation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, pp. 3-22.
- Deshpande, R., Farley, J. U. és Webster, F. E. Jr. (1993), 'Corporate culture, customer orientation, and innovativeness', *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 23-37.
- Dess, G. G. és Robinson, R. (1984), 'Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. The Case of the Privately-held Firms and Conglomerate Business unit', *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.
- Diamantopoulos, A. és Siguaw, J. A. (2000), *Introducing LISREL*, SAGE, London.
- Dierickx, I. és Cool, K. (1989), 'Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage', *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1513.
- Dinesh, D. és Palmer, E. (1998), 'Management By Objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?' *Management Decision*, vol. 36.
- Dixon, J. R., Nanni, A. J. és Vollman, T. E. (1990), *The New Performance Challenge: Measuring Operations For World-Class Competition*, Irwin, Homewood, IL.

- Dobák, M. (2000), *Szervezeti formák és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Donnellom, A. (1993), 'Crossfunctional teams in Product Development: Accomodating the Structure to the Process', *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, pp. 377-392.
- Donthu, N. és Boonghee, Y. (1998), 'Retail Productivity Assessment Using Data Envelopment Analysis', *Journal of Retailing*, vol. 74, pp. 89-105.
- Dorgai, I. (2001), 'A részvényesi értékmaximalizálás elméleti háttere', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest pp. 27.
- Doyle, P. (1985), 'Marketing and the Competitive Performance of British Industry: Areas for Research', *Journal of Marketing Management*, vol. 1.
- (2000), *Value-Based Marketing, Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Doyle, P. és Hooley, G. J. (1992), 'Strategic Orientation and Corporate Performance', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, pp. 59-73.
- Doyle, P. és Wong, V. (1998), 'Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study', *European Journal of Marketing*, vol. 32, pp. 514-535.
- Doyle, P. (2000), *Értékvezérelt marketing - A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák*, Panem Könyvkiadó, Budapest.
- Drechsler, L. (1981), *A hatékonyság mérése és tervezése*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Drucker, P. F. (1955), *The Practice of Management*, Heinemann, London.
- (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practicies*, Harper and Row, New York.
- (1990), 'The Emerging Theory of Manufacturing', *Harvard Business Review*, vol. 68, pp. 94-102.
- Dunn, M., Norburn, D. és Birley, S. (1994), 'The Impact of Organizational Values, Goals and Climate on Marketing Effectiveness', *Journal of Business Research*, vol. 30, pp. 423-433.
- Dunne, P. M. és Wolk, H. I. (1977), 'Marketing Cost Analysis: A Modularized Contribution Approach', *Journal of Marketing*, vol. 41, pp. 83-94.

- Eccles, R. G. (1991), 'The Performance Measurement Manifesto', *Harvard Business Review*, vol., pp. 131-137.
- Eccles, R. G. és Pyburn, P. J. (1992), 'Creating a Comprehensive System to Measure Performance', *Management Accounting*, vol. October, pp. 41-44.
- Engle, N. H. (1941), 'Measurement of Economic and Marketing Efficiency', *Journal of Marketing*, vol. 5, pp. 335-349.
- Etzioni, A. (1964), 'Modern Organizations', Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Euske, K. J., Lebas, M. J. és McNair, C. J. (1993), 'Performance Measurement in an International Setting', *Management Accounting Research*, vol. 4.
- Ezzamel, M. és Hart, M. (1989), 'Advance Management Accounting: An Organisational Emphasis', Cassel.
- Fahy, J., Hooley, G. J., Cox, A. J., Berács, J., Fonfara, K. és Snoj, B. (2000), 'The development and impact of marketing capabilities in Central Europe', *Journal of International Business Studies*, vol. 31, pp. 63-81.
- Feder, R. A. (1965), 'How to Measure Marketing Performance', *Harvard Business Review*, vol. 43, pp. 132-142.
- Ferdows, K. és De Meyer, A. (1990), 'Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory', *Journal of Operations Management*, Vol. 9, pp 168-184.
- Fichman, M. és Cummings, J. N. (2003), 'Multiple imputation for missing data: Making the most of what you know', *Organizational Research Methods*, vol. 6, pp. 282-300.
- FigyelőNet (2001), 'Kétszázak klubja 2001', www.fn.hu/index.php?id=46
- Fisher, F. M. és McGowan, J. I. (1983), 'One the Misuse of Accounting Rates of Return to Infer Monopoly Profits', *American Economic Review*, vol. 73, pp. 82-97.
- Fitzgerald, L. és Moon, P. (1996), 'Performance Measurement in Service Industries: Making it Work', CIMA, London.
- Flynn, N. (Ed.) (1997), *Public Sector Management*, Prentice-Hall, Harvester Wheatsheaf, London.
- Ford, J. D. és Schnellenberg, D. A. (1982), 'Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance', *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 49-58.

- Foster, G. és Gupta, M. (1994), 'Marketing, Cost Management and Management Accounting', *Journal of Management Accounting Research*, vol. 6, pp. 43-77.
- Fredrickson, J. W. (1985), 'Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level On Strategic Decision Processes', *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 821-843.
- Fredrickson, J. W. és Mitchell, T. R. (1984), 'Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment', *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 399-423.
- Fry, L. W. és Slocum, J. W. J. (1984), 'Technology, Structure, and Workgroup Effectiveness: A Test of a Contingency Model', *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 221-246.
- Fry, T. D., Steele, D. C. és Saladin, B. A. (1995), 'The Role of Management Accounting in the Development of a Manufacturing Strategy', *International Journal of Operations and Production Management*,.
- Garbi, E. (2002), 'Alternative Measures of Performance for E-Companies: A Comparison of Approaches', *Journal of Business Strategies*, vol. 19, pp. 1-17.
- Gatignon, H. és Xuereb, J. M. (1995), 'Strategic orientation of the firm and new product performance', INSEAD working paper, Fontainebleau, France.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. és Crowe, T. J. (1997), 'An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness', *International Journal of Production Economics*, vol. 48, pp. 207-225.
- Ghemawat, P. (1986), 'Sustainable advantage', *Harvard Business Review*, vol. 64, September-October, pp. 53-58.
- Ghosh, B., Schoch, H., Huang, J. Y., Lai, W. B. és Hooley, G. J. (1994), 'A Comparative Study of Marketing Effectiveness: Profiles of Top Performers in Taiwan and Singapore', *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 19, pp. 75-97.
- Ghosh, B., Schoch, H., Taylor, D., Kwan, W. és Kim, T. (1994), 'Top Performing Organizations of Australia, New Zealand and Singapore: A Comparative Study of Their Effectiveness', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 12, pp. 39-48.

- Gleason, J. M. és Barnum, D. T. (1982), 'Toward Valid Measures of Public Sector Productivity: Performance Measures in urban Transit', *Management Science*, vol. 28, pp. 379-386.
- Glisson, C. A. és Martin, P. Y. (1980), 'Productivity and Efficiency in Human Service Organizations as Related to Structure, Size and Age', *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 21-37.
- Gold, B. (1983), 'Practical Productivity Analysis for Management and Implementation', *IIE Transactions*, vol. March, pp. 63-78.
- Goodman, P. S. és Pennings, J. M. (szerk.) (1977), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Goodman, S. R. (1967), 'Improved Marketing Analysis of Profitability, Relevant Costs and Life Cycles', *Financial Executive*, vol. 35, pp. 28-34.
- Goold, M. és Quinn, J. J. (1990), 'The Paradox of Strategic Controls', *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 43-57.
- Gordon, I. M. és Boland, L. A. (1998), 'The accounting-economics interface: where the market fails', *International Journal of Social Economics*, vol. 25, pp. 1223-.
- Graham, J. W., Hofer, S. M. és McKinnon D. P. (1996), 'Maximizing the usefulness of data obtained with planned missing value patterns: An application of maximum likelihood procedures', *Multivariate Behavioral Research*, vol. 31, pp. 197-218.
- Grant, R. M. (1991), 'The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation', *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.
- Grant, R. M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, (2nd ed.) Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Gray, B. J. és Hooley, G. J. (2002), 'Market orientation and service firm performance - a research agenda', *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 980-989.
- Gray, B. J., Matear, S., Boshoff, C. és Matheson, P. K. (1998), 'Developing a better measure of market orientation', *European Journal of Marketing*, vol. 32, pp. 884-903.
- Gray, B. J., Matear, S. és Mateson, P. K. (2002), 'Improving service firm performance', *The Journal of Services Marketing*, vol. 16, pp. 186-201.

- Gray, B. J., Matear, S. M. és Matheson, P. K. (2000), 'Improving the performance of hospitality firms', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, pp. 149.
- Green, S. G. és Welsh, A. M. (1988), 'Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept', *Academic Management Review*, vol. 13, pp. 287-301.
- Greenley, G. E. és Oktemgil, M. (1998), 'A Comparison of Slack Resources in High and Low Performing British Companies', *Journal of Management Studies*, vol. 35, pp. 377-398.
- Greyser, S. A. (1997), 'Janus and Marketing: The past, present and prospective future of marketing', in D. R. Lehmann and K. R. Jocz (eds), *Reflections on the futures of marketing*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Gritsch, M. (2003), Átváltások, In *Üzleti fogalomtár* (Chikán, A. és Wimmer, Á. szerk.) Alinea, Budapest.
- Gross, I. (1981), 'Advertising Productivity', *Advertising Age*, vol. 52, pp. S-1, S-12.
- Gupta, A. K. és Govindarajan, V. (1984), 'Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation', *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 25-41.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. és Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Macmillan, New York.
- Halachmi, A. és Bouchaert, G. (1996), 'Introduction: Performance appraisal and Rubik's cube' In Halachmi & Arie (eds) 'Organizational Performance and Measurement in the Public Sector: Toward Service, Effort and Accomplishment Reporting', Westport, Conn., Quorum.
- Hall, R. (1993), 'A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp.
- Hambrick, D. C. (1981), 'Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams', *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 253-276.
- Hamel, G. és Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Han, J. K., Kim, N. és Srivastava, R. K. (1998), 'Market Orientation and Organizational Performance. Is Innovation a Missing Link?' *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 30-45.
- Hannan, M. T. és Freeman, J. (1977), Obstacles to Comparative Studies, In *New Perspectives in Organizational Effectiveness* (Goodman, P. S. és Pennings, J. M., szerk.) Jossey-Bass, San Francisco, pp. 106-131.
- Hansen, G. S. és Hill, C. W. L. (1991), 'Are Institutional Investors Myopic? A Time-Series Study of Four Technology-Driven Industries', *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 1-16.
- Hansen, G. S. és Wernerfelt, B. (1989), 'Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors strategic', *Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- Harris, L. C. és Ogbonna, E. (2001), 'Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance', *Journal of Business Research*, vol. 51, pp. 157-166.
- Hart, S. és Banbury, C. (1994), 'How Strategy-Making Process Can Make a Difference', *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 251-270.
- Hayes, R. H. (1985), 'Strategic Planning - Forward in Reverse', *Harvard Business Review*, vol. November/December, pp. 111-119.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. és Clark, K. B. (1995), Measuring Manufacturing Performance, In *Performance Measurement and Evaluation* (Holloway, J., Lewis, J. és Mallory, G., szerk.) Sage Publications, London.
- Henderson, B. D. (1970), *Perspectives on the Product Portfolio*, Boston Consulting Group, Boston: Mass.
- Heneman, R. L. és Wexley, K. N. (1983), 'The Effects of Time Delay in Rating and Amount of Information Observed on Performance Rating Accuracy', *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 677-686.
- Herrmann, A. és Homburg, C. (1999), *Marktforschung*, Gabler, Frankfurt.
- Hitt, M. A. és Ireland, R. D. (1985), 'Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance', *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 273-294.

- Hofer, C. W. és Schendel, D. (1978), '*Strategy formulation: Analytical concepts*', West Pub. Co., St. Paul.
- Hoffman, C. C., Nathan, B. R. és Holden, L. M. (1991), 'A comparison of validation criteria: Objective versus subjective performance measures and self versus supervisor ratings', *Personnel Psychology*, vol. 44, pp. 601-619.
- Hofmeister-Tóth, Á., Simon, J. és Sajtos, L. (2003), *A fogyasztói elégedettség*, Alinea, Budapest.
- Hogan, J. E., Lehmann, D. R., Merino, M., Srivastava, R. K., Thomas, J. S. és Verhoef, P. C. (2002), 'Linking Customer Assets to Financial Performance', *Journal of Service Research*, vol. 5, pp. 26-38.
- Homburg, C. és Pflesser, C. (2000), 'A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes', *Journal of Marketing Research*, vol. 37, pp. 449-463.
- Homburg, C. és Rudolph, B. (1995), Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, In *Kundenzufriedenheit, - Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (Simon, H. és Homburg, C., szerk.) Gabler, Wiesbaden.
- Hooley, G. J. (2000) A versenylőnyt jelentő pozicionálás In *Marketing mint a gazdaság hajtóereje* (szerk, Bauszerk, Bauer, A. és Berács, J.) Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing tanszék, Budapest.
- Hooley, G. J. és Berács, J. (1997), 'Marketing Strategies for the 21st Century: Lessons from the top Hungarian companies', *Journal of Strategic Marketing*, vol. 5, pp. 143-165.
- (2002) A piacközpontú források hatása a vállalat teljesítményére In *Piacorientáció érvényesülése a modern gazdaságban* (Ed, Berács, J.) Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing Tanszék, Budapest, pp. 25-35.
- Hooley, G. J., Berács, J. és Kolos, K. (1993), 'Marketing Typologies in Hungary', *European Journal of Business*, vol. 27, pp. 80-101.
- Hooley, G. J., Cox, A. J., Fahy, J., Berács, J., Fonfara, K. és Snoj, B. (1999a), 'The contribution of marketing capabilities to firm performance', *Journal of Market-Focused management*, vol. 4, pp. 259-278.

- (1999b), 'Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model', *Journal of Market-Focused management*, vol. 4, pp. 259-278.
- Hooley, G. J., Fahy, J., Cox, A. J., Berács, J., Fonfara, K. és Snoj, B. (2000), 'Market orientation in the transition economies of Central Europe', *Journal of Business Research*.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. és Fahy, J. (2002) A scale for measuring marketing capabilities In *31st EMAC Conference* (Ed, UniverUniversity, U.) Braga, Portugal.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W. és Fahy, J. (2003), 'The Performance Impact of Marketing Resources', *Journal of Business Research*, unpublished,
- Hooley, G. J. és Lynch, J. (1985), 'Marketing Lessons From the UK's High-flying Companies', *Journal of Marketing Management*, vol. 1, pp. 63-74.
- Hooley, G. J., Möller, K. és Broderick, A. J. (1998), 'Competitive Positioning and the Resource Based View of the Firm', *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, pp. 97-115.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A. és Piercy, N. P. (szerk.) (1998), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall International, Heamel Hempstead.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A. és Piercy, N. P. (2004), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, (3rd ed.), Prentice Hall International, Heamel Hempstead.
- Hooley, G. J., West, C. és Lynch, J. (1984), 'Marketing in the UK: A Survey of Current Practice and Performance', Institute of Marketing, UK, Birmingham.
- Horton, S. és Farnham, D. (1999), *Public Management in Britain*, Macmillan Press, Ltd., London.
- Horváth, A. (2003), Benchmarking, In *Üzleti fogalomtár* (Chikán, A. és Wimmer, Á. szerk.) Alinea, Budapest.
- Hrebiniak, L. G. és Joyce, W. F. (1984), *Implementing Strategy*, Macmillan, New York.
- Hunt, S. D. (2001), 'Commentary: A General Theory of Competition: Issues, answers and an invitation', *European Journal of Marketing*, vol. 35, pp. 524-551.
- Hunt, S. D. és Morgan, R. M. (1995), 'The comparative advantage theory of competition', *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 1-15.

- (1996), 'The Resource-advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions', *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 107-115.
- Hüttl, A. (2003), 'A gazdasági mérés történetéről', *Közgazdasági Szemle*, vol. 50, pp. 164-182.
- Ingene, C. A. (1984), 'Productivity and Functional Shifting in Spatial Retailing: Private and Social Perspectives', *Journal of Retailing*, vol. 60, pp. 15-36.
- Ittner, C. D. és Larcker, D. F. (2004), 'A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés hiányosságai', *Harvard Business Manager*, Vol. 6., pp 16-23.
- Jaworski, B. J. (1988), 'Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences', *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 23-29.
- Jaworski, B. J. és Kohli, A. K. (1993), 'Market Orientation: Antecedents and Consequences', *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70.
- John, G. és Reves, T. (1982), 'The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels', *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 517-524.
- Johnson, H. T. és Kaplan, R. S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Johnson, G. és Scholes K. (2002), '*Exploring Corporate Strategy*', Prentice Hall, Essex.
- Jöreskog, K. G., & Yang F. [now Fan Yang Jonsson] (1996). Nonlinear structural equation models: The Kenny-Judd model with interaction effects. In [G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker](#) (Eds.), *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques* (pp. 57-88). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Juhász, J., Szőke, I., O. Nagy, G. és Kovalovszky, M. (szerk.) (2001), *Magyar Értelmező Kéziszótár*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Juhász, P. (2001), 'A magyar vállalatok pénzügyi teljesítményének elemzése 1995 és 1998 között', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest pp. 33.
- Kahneman, D. és Tversky, A. (1979), 'Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk', *Econometrica*, vol. 47, pp. 263-291.

- Kamoche, K. (1996), 'The integration-differentiation puzzle: a resource capability perspective in international human resource management', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, pp. 230-244.
- Kanter, R. M. és Summers, D. V. (1987), Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Consistency Approach, In *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (Ed, Powell, W. W., szerk.) Yale University Press, New Heaven, pp. 154-166.
- Kapás, J. (1999), 'Egy új vállalatelmélet: erőforrásalapú megközelítés', *Vezetéstudomány*, vol. 30, pp. 35-43.
- Kaplan, R. S. és Norton, D. P. (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, vol. 70, pp. 71-79.
- (1996), 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy', *California Management Review*, vol. 39, pp. 53-79.
- (1998), *Balanced Scorecard, Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- (1999), *Balanced Scorecard, Kiegyensúlyozott Stratégiai mutatószámrendszer*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Kay, J. A. (1976), 'Accountants Too could be Happy in a Golden Age: The Accountant's Rate of Profit and the Internal Rate of Return', *Oxford Economic Papers*, vol. 28, pp. 447-460.
- (1993), *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G. és Jones, C. R. (1989), 'Are Your Performance Measures Obsolete?' *Management Accounting*, vol., pp. 45-50.
- Kendrick, J. W. (1961), *Productivity Trends in the United States.*, Princeton University Press, Princeton.
- (1973), *Postwar Productivity Trends in the United States 1948-1969*, Columbia University Press, New York.
- Kermally, S. (1997), *Managing Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- King, S. (1985), 'Has Marketing failed or Was It Never Really Tried?' *Journal of Marketing Management*, vol. 1, pp. 1-19.

- Király, L. G. (1999), 'Teljesítménymérés és -értékelés a közigazgatásban', *Vezetéstudomány*, vol. 30.
- Klein, B., Crawford, R. G. és Alchian, A. A (1978), 'Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process', *Journal of Law & Economics*, vol. 21, pp. 297-326.
- Kloot, L. és Martin, J. (1998), *Strategic Performance Measurement: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government*, Victoria University of Technology, Melbourne.
- Kohli, A. K. és Jaworski, B. J. (1990), 'Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications', *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. és Kumar, A. (1993), 'MARKOR: A measure of market orientation', *Journal of Marketing Research*, vol. 30, pp. 467-477.
- Kokkinaki, F. és Ambler, T. (1999), 'Marketing performance assessment: An exploratory investigation into current practice and the role of firm orientation', Marketing Science Institute, Cambridge pp. 99-114.
- Kopányi, M. (Ed.) (1997), *Mikroökonómiai ismeretek*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kornai, J. (1980), *Economics of Shortage*, North Holland, Amsterdam.
- Kotler, P (1991), *Marketing management*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- (1997), *Marketing, Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- (2000), *Kotler a marketingről - Jönni, látni, győzni a piacon*, Park kiadó, Budapest.
- Kotler, P., Gregor, W. és Rodgers, W. (1977), 'The Marketing Audit Comes of Age', *Sloan Management Review*, vol. 18, pp. 25-43.
- Kotter, J. P. és Heskett, J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, Maxwell MacMillan International, New York.
- Központi Statisztikai Hivatal (2000), 'A magyarországi vállalatok összetétele ágazat és létszám tekintetében', www.ksh.hu
- Krohmer, H., Homburg, C. és Workman, J. P. (2002), 'Should Marketing Be Cross-functional? Conceptual Development and International Empirical Evidence', *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 451-465.

- Kumar, V., Stern, L. W. és Achrol, R. S. (1992), 'Assessing Reseller Performance form the Perspective of the Supplier', *Journal of Marketing Research*, vol. 29, pp. 238-253.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. és Rivera J. (1998), 'Measuring market orientation in several populations A structural equations model', *European Journal of Marketing*, Vol. 32, pp. 1-23
- Lafferty, B. A. és Hult, G. T. M. (2001), 'A synthesis of contemporary market orientation perspectives', *European Journal of Marketing Research*, vol. 35, pp. 92-103.
- Lai, W. B., Huang, J. Y., Hooley, G. J., Lynch, J. és Yau, O. (1992), 'Effective Marketing in Taiwan: Profiles of the Top Performers', *European Journal of Marketing*, vol. 26, pp. 5-12.
- Langerak, F. (2001), 'Effects of market orientation on the behaviours of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, pp. 221-234.
- Larrebbe, J. és Srinivasan, V. S. (1982), 'A model for the evaluation and formulation of business portfolio strategies', *Management Science*, vol. 28, pp. 979-1001.
- Latham, G. P. és Seijts, G. H. (1999), 'The Effects of Proximal and Distal Goals on Performance on a Moderately Complex Task', *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 20, pp. 421-429.
- Laverty, K. J. (1996), 'Economic 'short-termism': the debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research', *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 825-885.
- Leibenstein, H. (1966), 'Allocative Efficiency vs. X-Efficiency', *American Economic Review*, vol. 56, pp. 392-415.
- (1983), 'Property Rights and X-Efficiency: Comment', *American Economic Review*, vol. 83, pp. 831-842.
- Lenz, R. T. (1981), 'Determinants of Organizational Perfomance: An Interdisciplinary Review', *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 131-154.
- Levitt, T. (1960), 'Marketing myopia', *Harvard Business Review*, vol. 38, pp. 24-47.
- Lewin, A. Y. és Minton, J. W. (1986), 'Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and An Agenda for Research', *Management Sciences*, vol. 32, pp. 515-538.

- Lewis, P. és Thomas, H. (1990), 'The Linkage Between strategy, strategic groups, and performance measures', *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 385-397.
- Lingle, J. H. és Schiemann, W. A. (1996), 'From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it?', *Management Review*, Vol. 85, pp. 56-61.
- Lippman, S. és Rumelt, R. P. (1982), 'Uncertain inimitability', *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-453.
- Lorino, P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance: le guide de pilotage*, Paris.
- Lőrincz, L. (1996), 'Közigazgatás-tudományi antológia', Eötvös Lóránt Tudományegyetem; Budapest.
- Mahoney, J. T. és Pandian, R. (1992), 'The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management', *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- Makadok, R. (2001), 'Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation', *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 387-401.
- Malhotra, N. K. (1999), *Marketing Research, An Applied Orientation*, Prentice Hall International.
- Marketing Business (1997a), 'Marketing prefers navel gazing to NPD', March 6.
- Marketing Business (1997b), 'Marketplace', March.
- Marketing Science Institute (2002), 'Research Priorities 2002-2004', www.msi.org
- Mason, E.S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. American Economic Review, Supplement 29.
- Matear, S. és Gray, B. (2002) Capabilities, Market Position and Performance for Service Firms: An empirical Test of the S-P-P Framework In *31st EMAC Conference* Uminho University, Braga, Portugal.
- Matear, S., Osborne, P., Garrett, T. és Gray, B. J. (2002), 'How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms', *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 1058-1076.
- Matsuno, K. és Mentzer, J. T. (2000), 'The effects of strategy type on market orientation - performance relationship', *Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 4.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. és Ozsomer, A. (2002), 'The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance', *Journal of Marketing*, vol. 66, pp. 18-33.

- McKitterick, J. B. (1957), What is the Marketing Management Concept?, In *The Frontiers of Marketing Thought and Science* (Ed, Bass, F. M., szerk.) American Marketing Association, Chicago, IL, 71-92 o.
- McLeod, T. W. és Makins, M. (szerk.) (1993), *Collins Shorter English Dictionary*, HarperCollins Publishers, Glasgow.
- McMullan, E., Chrisman, J. J. és Vesper, K. (2001), 'Some Problems in Using Subjective Measures of Effectiveness to Evaluate Entrepreneurial Assistance Programs', *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, pp. 37-54.
- McNair, C. J., Lynch, R. L. és Cross, K. F. (1990), 'Do Financial and Non-Financial Performance Measures Have to Agree?' *Management Accounting*, November.
- Mehrotra, S., pp. (1984), 'How to Measure Marketing Productivity', *Journal of Advertising Research*, vol. 24, pp. 9-15.
- Meyer, J. W. és Rowan, B. (1977), 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as a Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.
- Misterek, S. D. A., Dooley, K. J. és Anderson, J. C. (1992), 'Productivity as a Performance Measure', *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 12, pp. 29-45.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., és Wood, D. J. (1997), 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 853-886.
- Moll, J. (1993), 'Teljesítmény-menedzsment', VOSZ Vállalkozói Alapítvány, Budapest o.
- Morgan, N. A., Clark, B. H. és Gooner, R. (2002), 'Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment - Integrating multiple perspectives', *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 363-375.
- Morgan, N. A. és Katsikeas, C. S. (1997), 'Firm-level Export Market Performance Assessment: A Critique of the Empirical Literature', University of Cambridge, Research Papers in Management Studies, Cambridge.
- Morgan, N. A. és Piercy, N. F. (1996), 'Competitive Advantage, Quality Strategy and The Role of Marketing', *Journal of Management*, vol. 7, pp. 231-245.
- Mott, P. E. (1972), *The Characteristics of Effective Organizations*, Harper and Row, New York.

- Mouritsen, J. (1998), 'Driving Growth: Economic Value Added Versus Intellectual Capital', *Management Accounting*, vol. 9.
- Murphy, G. B., Traylor, J. W. és Hill, R. C. (1996), 'Measuring Performance in Entrepreneurship Research', *Journal of Business Research*, vol. 36, pp. 15-23.
- Nádori, L. (Ed.) (1986), *Sportlexikon*, Sport, Budapest.
- Nagy, S. (Ed.) (1979), *Pedagógiai Lexikon*, Akadémiai kiadó, Budapest.
- Narver, J. és Slater, S. (1990), 'The Effect of Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35.
- Neely, A., Gregory, M. és Platts, K. (1995), 'Performance measurement system design - A literature review and research agenda', *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, pp. 80-116.
- Neely, A. és Adams, C. (2001), 'Perspectives on Performance: The Performance Prism', *Journal of Cost Management*.
- Nelson, R. R. és Winter, S. G. (1973), 'Toward an Evolutionary Theory of Economic Capability', *American Economic Review*, vol. 63, pp. 440-449.
- Newing, R. (1995), 'Wake Up to the Balanced Scorecard', *Management Accounting*, vol. March.
- Ngai, J. C. H. és Ellis, P. (1998), 'Market orientation and business performance: Some evidence from Hong Kong', *International Marketing Review*, vol. 15, pp. 119-139.
- Noble, C. H., Sinha, R. K. és Kumar, A. (2002), 'Market Orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications', *Journal of Marketing*, vol. 66, pp. 25-40.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.
- Oczkowski, E. és Farrel, M. A. (1998), 'Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, pp. 349-366.
- Olavarrieta, S. és Friedmann, R. (1999), 'Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance: a conceptual framework', *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, pp. 215-228.

- Ogden, S. és Watson, R. (1999), 'Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry', *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 526-538.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (1994), 'Bank profitability, 1983-1992: Financial statements of banks' OECD, Paris, pp. 187.
- Osborne, D. és Gaebler, T. (1994) *'Új utak a közigazgatásban'*, Kossuth, Budapest.
- Otley, D. (1999), 'Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research', *Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 368-382.
- Panayides, P. M. (2004), 'Marketing in Asia-Pacific Logistics Companies: A Discriminant Analysis between Marketing Orientation and Performance', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 16, pp. 42-69.
- Pearce, J., Freeman, E. és Robinson, R. (1987), 'The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance', *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 658-675.
- Pelham, A. M. (1997), 'Market orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation', *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 12, pp. 276-296.
- Pelham, A. M. és Wilson, D. T. (1996), 'A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, pp. 27-43.
- Pennings, J. M. és Goodman, P. S. (1977), Toward a Workable Framework, In *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (Goodman, P. S. és Pennings, J. M., szerk.) Jossey-Bass, San Francisco, 146-184 o.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford.
- Peters, C. L. O. és Enders, C. (2002), 'A primer for the estimation of structural equation models in the presence of missing data: Maximum likelihood algorithms', *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 11, pp. 81-96.
- Peters, T. és Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, Harper Row, New York.
- Pfeffer, J. és Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York.

- Phillips, C. F., W., A., J., A. és Huegy, H. W. (1941), 'A Critical Analysis of Recent Literature Dealing with Marketing Efficiency', *The Journal of Marketing*, vol. 5, pp. 360-374.
- Pitt, L., Caruana, A. és Berthon, P. R. (1996), 'Market orientation and business performance: Some European evidence', *International Marketing Review*, vol. 13, pp. 5-18.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1996), 'What is strategy?', *Harvard Business Review*, vol. 74, pp. 61-78.
- Prahalad, C. K. és Hamel, G. (1990), 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, vol. May/June, pp. 79-91.
- Price, J. L. (1968), *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill.
- Rappaport, A. (1986), *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York.
- (1998), *Creating shareholder value - A guide for managers and investors*, The Free Press, New York.
- Rawls, J. (1971), *A Theory of Justice*, Balknap Press, Cambridge, Mass.
- Rayburn, L. G. (1973), 'Analysis of Current Marketing Cost Methods', *CPA Journal*, vol. 43, pp. 985-991.
- Reece, J. S. és Cool, W. R. (1978), 'Measuring Investment Centre Performance', *Harvard Business Review*, vol. May-June, pp.
- Reed, R. és DeFillippi, R. (1990). 'Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage', *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 88-102.
- Reichheld, F. és Sasser, W. (1990), 'Zero Defections Comes to Services', *Harvard Business Review*, vol. September-October, pp. 105-111.
- Rogers, S. (1994), *Performance Management in Local Government*, Longmans, Essex.
- Rolstadas, A. (Ed.) (1995), *Performance Management - A Business Process Benchmarking Approach*, Chapman & Hall, London.
- Rozen, M. E. (1985), 'Maximizing Behavior? Reconciling Neoclassical and X-Efficiency Approaches', *Journal of Economic Issues*, vol. 19, pp. 661-685.

- Ruekert, R. W., Orville, W., Walker, O. C. és Roering, K. J. (1985), 'The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance', *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 13-25.
- Ruekert, R.W. (1992), 'Developing a market orientation: an organizational strategy perspective', *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225-245.
- Rumelt, R. P. és Wensley, R. (1981) In Search of the Market Share Effect In *Academy of Management Proceedings*, pp. 2-6.
- Salancik, G. R. és Pfeffer, J. (1977), 'An examination of need-satisfaction models of job attitudes', *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 427-456.
- Samiee, S. és Anckar, P. (1998), 'Currency choice in industrial pricing: A cross-national evaluation', *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 112-127.
- Saunders, J. A. és Wong, V. (1985), 'In Search of Excellence in the United Kingdom', *Journal of Marketing Management*, vol. 1.
- Schlichter, S. H. (1931), *Encyclopedia of the Social Science*.
- Schmenner, R. W. és Vollman, T. E. (1994), 'Performance measures: gaps, false alarms, and the usual suspects', *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 14, pp. 58-69.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.
- Scott, W. R. (1977), Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies, In *New Perspectives in Organizational Effectiveness* (Goodman, P. S. és Pennings, J. M., szerk.) Jossey-Bass, San Francisco, pp. 63-95.
- Selnes, F. (1992), 'Analyzing Marketing Profitability: Sales Are a Dangerous Cost Driver', *European Journal of Marketing*, vol. 26, pp. 15-27.
- Selnes, F., Jaworski, B. J. és Kohli, A. (1996), 'Market orientation in United States and Scandinavian companies: A cross-cultural study', *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12, pp. 139-157.
- Seres, T. (2000) Piacvezető stratégiák In *Marketing a gazdaság hajtóereje* (szerk, Bauszerk, Bauer, A. és Berács, J.) Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing tanszék, Budapest.
- Sevin, C. H. (1965), *Marketing Productivity Analysis*, McGraw-Hill, New York.

- Shapiro, B. (1988), 'What the hell is 'market-oriented'?', *Harvard Business Review*, vol. Nov-Dec, pp. 119-125.
- Shaw, R. és Mazur, L. (1997), *Marketing Accountability: Improving Business Performance*, Financial Times, Retail and Customer Publishing, London.
- Shaw, V. (2000), 'Marketing for success', *Strategic Decision*, vol. 16, pp. 16-18.
- Sherman, H. D. (1998), 'Generate Increased Service Profits with MBB', *Management Accounting*, vol. January, pp. 34-44.
- Sheth, J. N. és Sisodia, R. S. (1995), 'Feeling the Heat', *Marketing Management*, vol. 4, pp. 8-23.
- (2002), 'Marketing Productivity: Issues and Analysis', *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 349-362.
- Simmonds, K. (2000) A marketingstratégia értékelése: A stratégiai érték menedzselésének alapjai In *Marketing, mint a gazdaság hajtóereje* (szerk. Bauszerk, Bauer, A. és Berács, J.) Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing tanszék, Budapest.
- Sink, D. S. (1985), *Productivity Management Planning: Measurement and Evaluation, Control and Improvement*, Wiley, New York.
- Sinkula, J. M. (1994), 'Market Information Processing and Organizational Learning', *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 35-45.
- Siu, W.-s. (2000), 'Marketing and company performance of Chinese small firms in Hong Kong', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 18, pp. 292-308.
- Skinner, W. (1969), 'Manufacturing: missing link in corporate strategy', *Harvard Business Review*, vol. 47, pp. 139-145.
- Slater, S. F. és Narver, J. C. (1994a), 'Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?' *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 46-56.
- (1994b), 'Market Orientation and the Learning Organization', *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 63-74.
- (2000), 'The positive effect of a marketing orientation on business profitability: a balanced replication', *Journal of Business Research*, vol. 48, pp. 69-73.
- Slater, S. F. és Olson, E. M. (1997), 'Strategy-based Performance Measurement', *Business Horizons*, vol. 40, pp. 37-44.

- Slater, S. F. és J. C. Narver (1995). 'Market orientation and the Learning Organization.'
Journal of Marketing Vol. 59 (July), pp. 63-74.
- Society of Management Accountants of Canada (1994), 'Developing Comprehensive Performance Indicators,' SMAC
- Soehadi és Hart (2001) Rethinking Retail Performance: Integration Market Orientation Measures In *EMAC* Norwegian School of Economics and Business Administration, Oslo.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. és Fahey, L. (1998), 'Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framwork for Analysis', *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 2-18.
- (1999), 'Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 168-179.
- Stalk, G Jnr., Evans, P. és Schulman, L. E. (1992). 'Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy'. *Harvard Business Review*, Vol.70, March-April, pp. 57-70.
- Starbuck, W. H. és Mezias, J. M. (1996), 'Opening Pandora's Box: Studying the Accuracy of Managers' Perceptions', *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 17, pp. 99-117.
- Stefflre, V. (1985), *Developing and Implementing Markeitng Strategies*, Praeger, New York.
- Stewart, G. B. I. (1991), *The Quest for Value*, Harper Collins, New York.
- Stiegler, G. J. (1976), 'The Existence of X-Efficiency', *American Economic Review*, vol. 66, pp. 213-216.
- Subramanian, R. és Gopalakrishna, P. (2001), 'The market orientation - performance relationship in the context of a developing economy: An empirical analysis', *Journal of Business Research*, vol. 53, pp. 1-13.
- Takács, S. (2003a), Eredménycélokkal való vezetés, In *Üzleti fogalomtár* (Chikán, A. és Wimmer, Á. szerk.) Alinea, Budapest.
- (2003b), Kompetenica, In *Üzleti fogalomtár* (Chikán, A. és Wimmer, Á. szerk.) Alinea, Budapest.

- Tarim, A. és Karan, M. B. (2001), 'Data Envelopment Analysis in Performance Evaluation', *International Journal of Government Auditing*, vol. 24, pp. 12-24.
- Tsui, A. S. (1990), 'A Multiple Consistency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Sub-Unit Level', *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 458-483.
- Tuttle, T. C. és Sink, D. S. (1984), 'Taking the threat out of productivity measurement', *National Productivity Review*, vol. 4, pp. 24-32.
- Twentieth Century Fund (1939), 'Does Distribution Cost too Much?' The Twentieth Century Fund, Committee on Distribution, New York.
- Van de Ven, A. és Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, Free Press, New York.
- Van Egeren, M. és O'Connor, S. (1998), 'Drivers of market orientation and performance in service firms', *Journal of Services Marketing*, vol. 12, pp. 39-58.
- Vargo, S. L. és Lusch, R. F. (2004), 'Evolving to a new dominant logic for marketing', *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 1-17.
- Venkatraman, N. (1989), 'Strategic orientation of business enterprises: the construct dimensionality and measurement', *Management Science*, vol. 35, pp. 942-962.
- Venkatraman, N. és Ramanujam, V. (1986), 'Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches', *Academic Management Review*, vol. 11, pp. 801-814.
- (1987), 'Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence', *Journal of Management*, vol. 13, pp. 109-122.
- Vorhies, D. W. és Morgan, N. A. (2003), 'A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance', *Journal of Marketing*, vol. 67, pp. 100-115.
- Vorhies, D. W. és Yarborough, L. (1998), 'Marketing's Role in the Development of Competitive Advantage: Evidence from the Motor Carrier Industry', *Journal of Market-Focused management*, vol. 2, pp. 361-386.
- Voss, C. A. (1995), 'Alternative Paradigms for Manufacturing Strategy', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, pp. 5-16.

- Voss, G. B. és Voss, Z. G. (2000), 'Strategic orientation and firm performance in an artistic environment', *Journal of Marketing*, vol. 64, pp. 67-83.
- Walker, O. C. és Ruekert, R. W. (1987), 'Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework', *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 15-33.
- Waterman, R. (1994), *The Frontiers of Excellence*, Nicholas Brealey, London.
- Webster, C. (1995), 'Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms', *Journal of Service Marketing*, vol. 9, pp. 6-21.
- Webster, F. E. (1981), 'Top Management Concerns about Marketing: Issues for the 1980's', *Journal of Marketing Management*, vol. 45, pp. 9-16.
- (1992), 'The changing role of marketing in the corporation', *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 1-17.
- (1994), 'Executing the New Marketing Concept', *Marketing Management*, vol. 3, pp. 9-16.
- Webster, F. E. (1997), 'The future role of marketing in the organization', in D. R. Lehmann and K. E. Jocz (eds), *Reflections on the futures of marketing*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Weiner, N. és Mahoney, T. A. (1981), 'A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences', *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 453-470.
- Weitz, B. A. (1981), 'Effectiveness in Sales Interactions', *Journal of Marketing*, vol. 45, pp. 85-103.
- Weldon, E. és Yun, S. (2000), 'The Effects of Proximal and Distal Goals on Goal Level, Strategy Development, and Group Performance', *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, pp. 336-344.
- Wernerfelt, B. (1984), 'From critical resources to corporate strategy', *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Whetten, D. A. (1978), 'Coping with Incompatible Expectations: An Intergrated View of Role Conflict', *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 254-271.

- White, G. P. (1996), 'A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures of Manufacturing', *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 16, pp. 42-61.
- Whitley, R. (1999), 'Firms, Institutions and Management Control: The Comparative Analysis of Coordination and Control Systems', *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, pp. 507-524.
- Wimmer, Á. (2000) A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában - A pénzügyi és a működési teljesítmény kapcsolatának vizsgálata In *Vállalatgazdaságtan tanszék* Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
- (2001), 'A vállalati teljesítmény jellemzői', *Vezetéstudomány*, vol. 32, pp. 2-16.
- (2002a), 'Üzleti teljesítménymérés', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest pp. 67.
- (2002b), Vállalati Teljesítmény - Fejlődés és Fókuszok, In *Vállalati Versenyképesség a Globalizálódó Magyar Gazdaságban* (Chikán, A., Czakó, E. és Zoltayné Paprika, Z., szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest.
- (2003a), Teljesítményprizma, In *Üzleti fogalomtár* (Chikán, A. és Wimmer, Á. szerk.) Alinea, Budapest.
- (2003b), Vezetői számvitel, In *Üzleti fogalomtár* (Chikán, A. és Wimmer, Á. szerk.) Alinea, Budapest.
- Wind, Y. és Cardozo, R. N. (1974), 'Industrial Marketing Segmentation', *Industrial Marketing Management*, vol. 13, pp. 153-166.
- Wind, Y. és Robertson, T. S. (1983), 'Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research', *Journal of Marketing*, vol. 47, pp. 12-25.
- Woo, C. Y. (1983), 'Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leaders', *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 123-135.
- Wothke, W. és Arbuckle, J. L. (1996), 'Full-information missing data analysis with AMOS', www.spss.com/downloads
- Yeniyurt, S. (2003), 'A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, pp. 134-143.

- Yi, Y. (1990), A Critical Review of Customer Satisfaction, In *Review of Marketing* (Ed,Zeithaml, V. A., szerk.) American Marketing Association, Chicago.
- Youngblood, A. S. és Collins, T. R. (2003), 'Addressing balanced scorecard trade-off issues between performance metrics using multi-attribute utility theory', *Engineering Management Journal*, vol. 15, pp. 11-18.
- Zabriskie, N. B. és Browning, J. (1979), 'Measuring Industrial Salespeople's Short-Term Productivity', *Industrial Marketing Management*, vol. 8, pp. 167-171.
- Zammuto, R. F. (1984), 'A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness', *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 606-616.
- Zeithaml, C. P. és Fry, L. W. (1984), 'Contextual and Strategic Differences Among Mature Businesses in Four Dynamic Performance Situations', *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 841-860.

Mellékletek

Melléklet 1. - Teljesítménnyel kapcsolatos definíciók

M1. táblázat. Teljesítménnyel kapcsolatos definíciók

| Fogalom | Definíció | Szerző |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Tulajdonosi érték (shareholder value) | A tulajdonosi érték fogalmát vezeti be, amelynek maximalizálása a vállalat célja, amely úgy érhető el, hogy a vállalat a tőkeköltséget meghaladó hozamot biztosít a tulajdonosoknak. Ehhez a fogyasztói többlet segít hozzá, amely akkor jön létre, ha a fogyasztó által észlelt termék (szolgáltatás) minőség és az erre fordított ráfordításokat. | (Rappaport 1998) |
| Termelékenység (productivity) | Output/input | (Demeter 2002) |
| Vállalati hatékonyság | Cél megvalósulás, és eredmény-ráfordítás viszony | (Szûts 1983) |
| Hatékonyság (efficiency) | Képesség a célok elérésére és a rendelkezésre álló erőforrások gazdaságos felhasználására | (Dobák 2000) |
| Hatékonyság | Az eredmények és a felhasznált erőforrások hányadosa | (Ambler et al. 2001) |
| Hatékonyság (efficiency) | A profit összehasonlítása egy adott inputtal | (Broadbent 1999) |
| Hatékonyság | Az erőforrások hatékony használata (technológia, humán, pénzügyi és fizikai): fókuszáltság (scope economies), tranzakciós költség és koordinációs hatékonyság és menedzseri képességek (skill) | (A Bauer és Carman 1996) |
| Gazdasági hatékonyság | A termelési tényezők (gazdasági erőforrások) felhasználásának eredményessége. Mérése az eredmény és a ráfordítás viszony alapján történik | (Muraközy és Zánkay 1973 pp. 175) |
| Hatékony | A kívánt hatású | (J. Juhász et al. 2001 pp. 525) |
| Eredményesség vagy hatékonyság, „külső hatékonyság” (effectiveness) | A vállalati céloknak való megfelelés | (Wimmer 2002a) |
| Piaci eredményesség | Marketing eredmények és az erőforrások hányadosa | (Gross 1981) |
| Gazdaságosság, „belső hatékonyság” (efficiency) | A célok eléréséhez szükséges erőforrás-felhasználás | (Wimmer 2002a) |
| Gazdaságos | Javakat, értékeket, időt, stb. előnyösen felhasználó | (J. Juhász et al. 2001 pp. 457) |
| Gazdaságosság | A gazdasági folyamatok minőségi jellemzője | (Muraközy és Zánkay 1973 pp. 184) |
| Gazdaságosság | A gazdasági tevékenység minőségi jellemzője, maximális eredménye elérése minimális ráfordítással | (Gadó et al. 1972 pp.148) |
| Eredményesség (effectiveness) | Helyes célok követése | (Dobák 2000) |
| Eredményes | Olyan, aminek jó eredménye van, ami hasznos, sikerrel jár, eredményesen végződik, eredményes munkát végzett | (Bárczi és Ország 1980 pp. 417) |
| Eredményesség | Annak mértéke, ahogy a marketingtevékenységek a vállalatot a céljai felé viszik | (Ambler et al. 2001) |

| Fogalom | Definíció | Szerző |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Teljesítmény | Valamely tevékenységnek lemérhető eredménye. | (J. Juhász et al. 2001 pp. 1354) |
| Teljesítmény (gazdasági értelemben) | A munka hatékonyságát fejezi ki, vagyis mennyi használati értéket, milyen minőségben és gazdaságossággal állít elő | (Muraközy és Zánkay 1973 pp. 447) |
| Teljesítmény | Az a lemérhető adatszerű eredmény, amelyet valaki, valami, valamely munkaterületen vagy más hivatásszerű tevékenységben megszabott időben el tud érni | (Bárczi és Ország 1980 pp. 587) |
| Teljesítmény | A vállalat tevékenységből pénzügyi eredmények | (Ambler et al. 2001) |

Melléklet 2. - A marketingteljesítménnyel kapcsolatos kutatások összefoglalása

M2 táblázat A marketingteljesítménnyel kapcsolatos kutatások összefoglalása

| Szerző | Koncepció | Input (exogén) | Közvetítő változók (endogén) | Output (endogén) változók | Megállapítások |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Berács, Agárdi és Kolos 1997) | Privatizáció és a külföldi tőkebefektetés hatásainak vizsgálata | Privatizáció és külföldi tőkebefektetés | | Pénzügyi teljesítmény | A pénzügyi mutatók a legfontosabb és leggyakrabban alkalmazott (ROI, profit), illetve a piaci (piacrészesedés, értékesítési volumen) |
| (Hooley és Berács 2002) | Legjobban/ legrosszabban teljesítő vállalatok megkülönböztetése | Piacorientáció, marketing eszközök, marketing képességek | munkavállalói elégedettség, ügyfél-elégedettség, | Teljesítmény (aggregált mutató: profit, befektetési megtérülési ráta, értékesítési volumen, és piacrészesedés) | Különbségek a vállalati felfogás, kultúra, alkalmazottak eszközök terén |
| (Berács és Hooley 2002) | Marketing-tevékenység fejlettsége magyar-angol viszonylatban | Marketing-tevékenység részterületei | | Teljesítmény (aggregált mutató: profit, befektetési megtérülési ráta, értékesítési volumen, és piacrészesedés) | Intenzívebb marketingtevékenység a brit vállalatok esetében, főleg termékfejlesztés, kutatás, belső marketing, márkázás terén, valamint a nemzeti hovatartozás dominál |
| (Srivastava, Shervani és Fahey 1998) | A marketing és a pénzügy kapcsolata | Piaci alapú eszközök | Piaci teljesítmény | Tulajdonosi érték | A marketing és a pénzügy közötti kapcsolat gyenge |
| (A Bauer és Carman 1996) | Disztribúciós hálózat különbségei a közép-kelet európai országokban | Környezeti tényezők | | Belépési potenciál, vállalati tényezők (piaci hatalom, hatékonyság, innovációs tényezők) | |
| (Vorhies és Morgan 2003) | Konfigurációs elmélet (stratégia és a marketingszervezet illeszkedése) | Marketing szervezeti sajátosságok, stratégia típus | Stratégia és a marketingszervezet illeszkedése | Teljesítmény (marketing eredményesség, marketing hatékonyság) | A marketinghatékonyság és az eredményesség között gyenge negatív összefüggés található. |
| (Hogan et al. 2002) | Fogyasztói hosszú távú érték (customer lifetime value) | Marketing tevékenységek | Fogyasztói érték (customer lifetime value) | Tulajdonosi érték | A pénzügyi és marketing mutatók közötti kapcsolatok vizsgálata |
| (Han, Kim és Srivastava 1998) | Piacorientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat | piacorientáció | Piaci változások, technológiai változások, szervezeti innováció | Szervezeti teljesítmény | Az innováció pozitív közvetítő szerepe a piacorientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatban |
| (Clark 1999) | 4 marketing-koncepció viszonyának feltárása | piacorientáció | Fogyasztói elégedettség, márká egység (brand equity) | Fogyasztói hűség | Elméleti cikk révén, minden ok-okozati kapcsolatokat nem tesztelték |
| (Hooley et al. 2003) | A marketing erőforrások és a teljesítmény kapcsolata | Marketing támogató erőforrások | Piac-alapú erőforrások | Fogyasztói, piaci és pénzügyi teljesítmény | A fogyasztói és a pénzügyi valamint a piaci és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat pozitív |
| (Ambler et al. 2001) | A marketing teljesítménymérés mutatói | A vállalat és a versenytárs marketing tevékenysége | Fogyasztók, vállalati költségek | Vállalati profitabilitás | A pénzügyi mutatószámok dominanciája, a fogyasztói mutatószámok a fogyasztóorientációval való kapcsolata |

Melléklet 3. - A marketinghatékonysággal kapcsolatos definíciók és mutatószámok

| M3a táblázat A marketingteljesítménnyel kapcsolatos definíciók és mutatószámok | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szerző | Koncepció | Javasolt mutató |
| Phillips (1941) | Marketinghatékonyság | Elégedettség/marketingköltség |
| Palmer (1937) | Marketinghatékonyság | Költségcsökkentések módjai |
| Vaile 1940, | Marketinghatékonyság | Hatékonyság a fizikai értelemben, mérnöki értelmezés Hatékonyság, például a tulajdonviszony, marketingszervezet és információ tekintetében, Értékesítés, és reklám a dohányiparban |
| Engle (1941) | Marketinghatékonyság | Költségalapú, relatív hatékonyság a kis-nagykereskedelemben, a termelés területén a működési költségek |
| Barger (1955) | Marketinghatékonyság | A munkaerő munkával töltött százaléka |
| Sevin (1965) | Marketinghatékonyság | Értékesítés/Marketingköltségek Profit/Marketingköltségek |
| Bucklin (1978) | Marketinghatékonyság | Ténylegesen nyújtott marketingszolgáltatások / reál inputok (Real marketing services produced) |
| Mehrotra (1984) | Marketinghatékonyság | Márka franchise (brand franchise) = relatív ár * relatív piacrészesedés |
| Drucker (1985) | Marketinghatékonyság | Értelmiségi dolgozók hatékonysága általában - Termelt mennyiség (egységben)/ munkaerő - Új termékfejlesztés időtartama - egy időegységre eső sikeres új termékek száma - a dolgozók száma |
| (Hogan et al. 2002) | Fogyasztói hosszú távú érték (customer longlife value) | Az adott érték a hibaaránytól (megtartás), és árréstől (termékhasználat gyakorisága) függ |
| (Hogan et al. 2002) | Fogyasztói jövőérték (customer equity) | A fogyasztói hosszú távú értékek összegzése, a jelenlegi és a jövőben megszerzendő fogyasztók alapján, azaz a fogyasztói eszközök (customer asset) teljes értéke |

M3b táblázat A marketinghatékonyság mutatószámai

| Szerző | Input mutatószám | Közvetítő tényezők | Output |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Feder (1965) | Marketing költségek (expense) | Elosztási csatorna szerkezet, Piacméret változások, Termék költségstruktúra | Profit, Piacrészesedés |
| Sevin (1965) | Marketing költségek (expense) | Termék életgörbe szakasz, Termék költségstruktúra, Termék mix, A szolgáltatás költsége, Vevői mix | Profit, Értékesítés (egység) |
| Goodman (1967,1970, 1972) | Befektetés | Termék életgörbe szakasz, | Profit |
| Beik és Buzby (1973) | Marketing költségek (expense) | Elosztási csatorna szerkezet | Profit |
| Hall (1975) | Marketing költségek (expense), Alkalmazottak száma | Elosztási csatorna szerkezet, Piacméret változások, Infláció, Termék elterjedése (proliferation) | Értékesítés (egység) |
| Corr (1976) | Marketing költségek (expense) | | Profit |
| Dhalla (1977) | Marketing költségek (expense), döntések minősége | | Profit, Értékesítés (egység) |
| Bucklin (1978) | Befektetés, Alkalmazottak kvalitásai, tranzakciók száma, Négyzetméter (kiskereskedelem), Technológia, Erőfeszítések | Verseny, Piacérzékenység (market volatility), Piacméret változások, A piacra lépés időzítése, Infláció, Marketing technikák, Technológiai változás, Vásárlás nagysága (transaction size), Méretgazdaságosság, Vertikális integráció | Értékesítés (Dollár), Szolgáltatások, Szolgáltatás minősége |
| Bilon (1979) | Alkalmazottak száma, tranzakciók száma | | Értékesítés (egység) |
| McNiven (1980) | Marketing költségek (expense) | Verseny, A termékkategória egy főre eső fogyasztása | Értékesítés (egység) |
| Donath (1982) | Marketing költségek (expense) | Verseny, Technológiai változás, Vevők növekedése, Vásárlás nagysága (transaction size), Vásárlás gyakorisága | Piacrészesedés |
| Dubinsky és Hansen (1982) | Marketing költségek (expense) | Termék mix, Vevői mix | Profit |
| Band (1983) | Marketing költségek (expense) | | Profit |
| Gross (1984) | Marketing költségek (expense), Alkalmazottak száma, Emberóra | | Értékesítés (Dollár), Értékesítés (egység), Közvetítő (intermediate) tevékenységek |
| Hayes, White és Williams (1984) | Befektetés, Négyzetméter (kiskereskedelem) | | Profit, Értékesítés (egység), Készletforgás (kiskereskedelem) |
| Mehrotra (1984) | | Vevői mix, Mehrotra (1984) | Fogyasztói márkaválasztás (franchise) |
| Thomas (1984) | Marketing költségek (expense), Befektetés | | Értékesítés (egység) |
| Ackoff és Emshoff (1985) | Marketing költségek (expense) | | Értékesítés (egység) |

| Szerző | Input mutatószám | Közvetítő tényezők | Output |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Takeuchi és Salmon (1985) | Befektetés | | Profit |
| Drucker (1985), | Alkalmazottak száma | Verseny | Értékesítés (Dollár), Innováció |
| Hambrick (1985) Drucker (1986) | K+F költségek Befektetés | Verseny | Értékesítés (Dollár) Profit, Piacrészesedés, Pénzáramlás, Innováció, Értéktöbblet |
| Anderson és Weitz (1986) | Adminisztratív fixköltségek | <i>Piaci jellemzők</i> , Piacérzékenység (market volatility), Termék életgörbe szakasz, Termék megkülönböztetés, A tevékenység súlya (magnitude) és gyakorisága, A feladatok teljesítményének nyomon követése, Vállalati vagy alkalmazotti képességek, Méretgazdaságosság, Vertikális integráció | Profit |
| (Ambler et al. 2001) | Vállalat marketing tevékenysége, a versenytársak marketing tevékenysége | Fogyasztók, vállalati költségek | Vállalati profitabilitás |

Melléklet 4. - A marketingeredményesség koncepciói

M4 táblázat A marketingeredményesség koncepciói

| Szerző | Koncepció és változók |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kotler (1984) | Marketing tevékenységek ellenőrzése |
| Roseman (1979) | A menedzsment marketinggel kapcsolatos feltételezéseivel összefüggő hibák feltárása |
| Kotler, Gregor, Rodgers (1977) | Horizontális, alfunkciókon keresztüli audit, marketing környezet, stratégia, szervezetek, rendszer, termelékenység (productivity), alfunkció audit |
| Cambell (1973) | Iparág audit |
| Sherlock (1983) | Iparág audit |
| Tye (1983) | Iparág audit |
| Hubert és Toy (1977) | Varianciaelemzés, tervezett vs. Tényleges teljesítmény variancia |
| Buzzel és Chussil (1985) | Pénzáramlat és piaci érték: tényleges és potenciális |
| Ruekert, Walker, Roering (1985) | Szervezet, integráció, és rövid és hosszú távú eredményesség |
| Stefflre (1985) | Szervezeti politika és marketing eredményesség |
| Bonoma (1985), , Gilbert 1978 | A legjobb teljesítmény |
| Pirsig, 1974 | Az értelem békéje (peace of mind) |
| Bonoma és Clark 1988 | Minőségi marketing gyakorlat, marketing minősége |
| Lavidge és Steiner, 1961; Gallup, 1966; Sevin, 1965; Ackoff és Emshoff (in Enis és Cox, 1985; Ginter és Starling, 1979 | Nem eredményességgel foglalkoznak, ugyanis alfunkció szinten vizsgálódnak (Reklámozás/értékesítés eredményesség) |

Melléklet 5. – Kérdőív

**A magyarországi vállalatok marketing megközelítése,
stratégiája és teljesítménye**

ELSŐ RÉSZ: A GAZDASÁGI ÉS AZ ÜZLETI KÖRNYEZET

1. Az alábbiakban olyan állításokat talál, amelyeket vezetők fogalmaztak meg a magyarországi általános gazdasági és üzleti környezettel kapcsolatban. Milyen mértékben jellemzők ezek az állítások arra az iparágra, ahol az Ön vállalata tevékenykedik?

| | Egyáltalán nem jellemző | Nem jellemző | Jellemző is meg nem is | Jellemző | Teljes mértékben jellemző | Nem tudja/ Nincs véleménye |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|------------------------------|----------|---------------------------------|----------------------------------|
| <i>Vállalatunk legfőbb piacán:</i> | | | | | | |
| A vevők növekvő mértékben igénylik a jobb minőséget és a megbízhatóságot | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az új termékek és szolgáltatások egyre gyorsabban jelennek meg a piacon | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az Internet és az elektronikus kereskedelem jelentős hatással van az üzleti gyakorlatra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A piacon a verseny inkább globális, mint nemzeti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Fő vásárlóink más cégek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A legfőbb vevőink végső fogyasztók | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A fogyasztói igények, célok és várakozások gyakran változnak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Olyan piacon tevékenykedünk, ahol valamennyi vevő alapvetően hasonló igényekkel rendelkezik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az értékesítésben intenzív a verseny | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A verseny élénk és folyamatosan változik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az új cégek piaci belépése valós fenyegetést jelent | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A kiegészítő termékek vagy technológiák piaci megjelenése valós fenyegetést jelent | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Egyre gyorsabbak a technológiai változások | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A szállítók alkupozíciója erős | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Újonnan kialakult piacon tevékenykedünk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |

| 1. folytatása | Egyáltalán nem jellemző | Nem jellemző | Jellemző is meg nem is | Jellemző | Teljes mértékben jellemző | Nem tudja/ Nincs véleménye |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|------------------------------|----------|---------------------------------|----------------------------------|
| Stabil, de növekvő piacon tevékenykedünk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Letisztult, kevés változást mutató piacon tevékenykedünk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Piacunk jelenleg hanyatlást mutat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Eltérő igényeket támazstó különböző fogyasztói szegmensek jelennek meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A vevők választási lehetősége nő | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A költségcsökkentés szükségessége előtérbe kerül | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Vállalatunk legfőbb piacán: | | | | | | |
| A jogi szabályozás elősegíti a gazdasági aktivitást | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A pénzügyi infrastruktúra ösztönzi a gazdasági aktivitást Magyarországon | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Magyarországon a politikai helyzet stabil és kedvező az üzleti vállalkozások számára | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A piacgazdaság felé történt elmozdulás Magyarországon visszafordíthatatlan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A külföldi tőkebefektetés nagymértékben elősegíti a piacgazdaság kialakulását | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A hivatalos bürokrácia szintje visszatartó tényező a külföldi befektetők szemében | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A „feketepiac” elriasztja a szabályosan működő vállalkozásokat és gátolja a szabad kereskedelmet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A vállalkozásokat sújtó túl magas adóterhek csökkentik az újrabefektetéshez rendelkezésre álló forrásokat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A fogyasztók egyre inkább árérzékenyvé válnak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A fogyasztók egyre inkább érzékenyek a gazdasági környezet változásaira | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |

MÁSODIK RÉSZ: A VÁLLALAT MARKETING MEGKÖZELÍTÉSE

2. Az alábbiak közül mely állítás írja le legjobban az Ön vállalatának üzleti szemléletét?

Amennyiben több állítással is egyetért, kérjük, jelölje meg azt az egyet, amellyikkel a leginkább egyetért.

A hangsúly a reklámon és az eladáson van az értékesítési volumen biztosítása érdekében

☐

Igyekszünk a legjobb minőségű terméket kínálni iparágunkon belül

☐

A hangsúlyt a piaci igények előzetes elemzésére helyezzük, termékeinket és szolgáltatásainkat ennek megfelelően alakítjuk

☐

A gyártási folyamat hatékonyságára koncentrálunk annak érdekében, hogy a fajlagos költség minél alacsonyabb legyen és a lehető legalacsonyabb árakat tudjuk biztosítani

☐

Eszközeinket és forrásainkat úgy használjuk fel, hogy rövid távú profitunkat vagy más pénzügyi mutatókat maximalizáljunk

☐

Működésünket úgy alakítjuk, hogy folyamatos és biztos foglalkoztatást biztosíthassunk alkalmazottaink számára

☐

Termékeink és szolgáltatásaink inkább általános igényeket igyekeznek kielégíteni, mint egyéni fogyasztói igényeket

☐
☐

3. Az alábbiakban olyan állításokat talál, amelyeket vezetők fogalmaztak meg a marketinggel és az értékesítéssel kapcsolatban. Az Ön megítélése szerint ezek milyen mértékben jellemzőek az Ön vállalatára?

| | Egyáltalán nem jellemző | | | | | | Teljes mértékben jellemző |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Rendszeresen nyomon követjük a fogyasztói igényeket | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Céljaink és stratégiánk kialakításánál a fogyasztói elégedettséget tartjuk szem előtt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A felsővezetés rendszeresen felkeresi a fontos vásárlókat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A vállalaton belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Versenysstratégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A fogyasztói elégedettséget rendszeresen mérjük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos mérések eredménye megjelenik a belső jelentésekben | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A vállalati döntéshozatal szempontjából fontos a vevő véleménye | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A felsővezetés rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Menedzsereink tudják, hogy az alkalmazottak hogyan járulnak hozzá a fogyasztóknak nyújtott értékekhez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A fogyasztókat azokon a területeken célozzuk meg, ahol versenyelőnyünk van | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| 4. Az alábbiakban olyan vállalati vezetők által tett kijelentések szerepelnek, amelyek a marketing tevékenységükkel kapcsolatosak. Mennyiben ért Ön egyet ezekkel az Ön vállalatára vonatkozóan? | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|------------------------------|----------|---------------------------------|----------------------------------|
| | Egyáltalán nem jellemző | Nem jellemző | Jellemző is meg nem is | Jellemző | Teljes mértékben jellemző | Nem tudja/ Nincs véleménye |
| A legfőbb hangsúlyt a piaci részesedés versenytársaktól történő elhódítására helyezzük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Készek vagyunk a piaci részesedésért a nyereségességet feláldozni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Hajlandóak vagyunk a piaci részesedés növelése érdekében árainkat csökkenteni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A piaci részesedés növelése érdekében hajlandóak vagyunk versenytársainknál többet költeni hirdetésekre és az értékesítésre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az utóbbi években hosszú időre megerősítettük pozícióinkat a piacon | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az erőforrások elosztása során inkább a hosszú távú célokat, mintsem a rövidtávúakat tarjuk szem előtt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A jövőbeni versenyelőny kialakítása szempontjából fontosnak tartjuk az alapkutatást és a fejlesztést | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Folyamatosan követjük a jelentős trendeket a piacon | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A legfőbb hangsúlyt termékeink és szolgáltatásaink piacának bővítésére helyezzük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Folyamatosan keressük azokat a lehetőségeket, ahol jól kihasználhatjuk készségeinket és erőforrásainkat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Általában elsőként mutatunk be a piacon új termékeket vagy márkákat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Folyamatosan keressük azokat a cégeket, amelyekkel stratégiai szövetségre léphetünk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Készek vagyunk a nagy nyereség érdekében magas kockázatot vállalni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Általában csak olyan projekteket vállalunk, ahol a megtérülés biztos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A vezetőket biztatjuk, hogy vállaljanak kockázatokat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az új termékeket lépésről-lépésre kell értékelni a végső jóváhagyás előtt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az utóbbi években a legfőbb stratégiai célunk a túlélés volt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Jelentős erőforrásokat fordítunk a cash-flow biztosítására a folyamatos tevékenység érdekében | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A legfőbb hangsúlyt a költségek csökkentésére és a hatékonyság növelésére helyezzük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Minőségbiztosítást elsősorban a hulladék és a költségek minimalizálása érdekében alkalmazunk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Gyakoriak a személyzeti értékelések, ahol áttekintjük a munkavállalók igényeit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Gyakoriak az olyan megbeszélések, ahol a beosztottak is részt vesznek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |

| 4. folytatása | Egyáltalán nem jellemző | Nem jellemző | Jellemző is meg nem is | Jellemző | Teljes mértékben jellemző | Nem tudja/ Nincs véleménye |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|------------------------------|----------|---------------------------------|----------------------------------|
| Fizetéseink versenyképesek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Igyekszem pontos képet kapni arról, hogy a beosztottjaim mit gondolnak valójában a munkájukról | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Ha valaki személyes természetű problémával fordul hozzám, mindig megpróbálok változásokat kezdeményezni a munkakörülményekben | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A beosztottakat évente legalább egyszer megkérdezzük annak érdekében, hogy a munkakörrel szembeni beállítódásukat megismerjük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A stratégiai döntéseknél a szükséges információk rendelkezésre állnak, vagy beszerezhetők | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A stratégiai döntéseknél az alternatívákat ésszerű költséggel fel lehet tární, a következmények elfogadható pontossággal előrejelezhetők | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A stratégiai döntéseknél a részletes elemzést sikerül áthidalni a felhalmozott vezetői tapasztalatok alkalmazásával | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A döntésekre a szervezeten belül folyó érdekérvényesítési küzdelmek nagy hatást gyakorolnak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az informális információk, szóbeli tájékoztatás fontosabb mint a jelentésekben szereplő információk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A döntéshozás szempontjából fontos adatokat az információs rendszerben rögzítjük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Előfordul, hogy egy döntés meghozatala után kezdünk információt gyűjteni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A menedzserek jórészt egyet értenek abban, hogy a szervezet tanulási képessége az egyik fő versenyelőnyünk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A vállalatunk közös cél érdekében tevékenykedik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A vállalati alapfelfogás szerint a munkavállalók tanulása befektetésnek tekinthető és nem költségnek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A vállalat alapértékei szerint a tanulás a fejlődés kulcsa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Készek vagyunk a vevőinkről közösen vallott nézeteinket felülvizsgálni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Munkavállalóink felismerték, hogy folyamatosan felül kell vizsgálni azt a módot, ahogyan a piacot szemléljük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Versenytársainknál innovatívabbak vagyunk annak eldöntésében, hogy milyen módszert alkalmazzunk a kitűzött célok megvalósítása érdekében | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Versenytársainknál innovatívabbak vagyunk új folyamatok vagy információs rendszerek kiépítése szempontjából | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |

| 4. folytatása | Egyáltalán nem jellemző | Nem jellemző | Jellemző is meg nem is | Jellemző | Teljes mértékben jellemző | Nem tudja/ Nincs véleménye |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|------------------------------|----------|---------------------------------|----------------------------------|
| Innovatívabbak vagyunk versenytársainknál a célok megvalósításához vezető új utak kialakítása szempontjából | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Innovatívabbak vagyunk versenytársainknál a munkatársak munkakörének megváltoztatása, vagy új munkamódszerek kialakítása szempontjából | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az elektronikus kommunikáció (e-mail) szerves része a vállalat külső és belső kommunikációjának. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Hatékonyabb kommunikációt tesz lehetővé az e-mail használata | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Beszerzéseinket elektronikusan (webre alapozva) végezzük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Értékesítésünk jelentős részét Interneten keresztül végezzük. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A vállalati kommunikáció fontos részét képezi a vállalat weboldala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Kérjük, az alábbi részt <u>csak abban az esetben</u> töltsse ki, ha vállalata <u>részvénytársaság!</u> | | | | | | |
| Céljainkat a részvényesek számára történő hosszú távú értékteremtés vezérli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Céljainkat a részvényesek számára történő rövid távú értékteremtés vezérli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A felső vezetés rendszeresen találkozik a fő részvényesekkel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Stratégiánkat gyorsan meg tudnánk változtatni annak érdekében, hogy a részvényesek várakozásai módosuljanak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Részvényeink értékét folyamatosan összevetjük versenytársainkéval | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Rendszeresen szervezünk a részvényeseket célzó PR akciókat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Meghatározott vezetők felelősségi körébe tartozik a részvényesek érdekeinek kielégítése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |

HARMADIK RÉSZ: MARKETING ERŐFORRÁSOK

5. Az alábbiakban néhány olyan kijelentés szerepel, amelyeket más vezetők tettek a marketing eszközökkel és képességekkel kapcsolatosan. Jelölje meg azokat a területeket, ahol az Ön megítélése szerint vállalata előnyt élvez a versenytársakkal szemben, vagy a versenytársak járnak az Ön vállalata előtt.

A '3'-as érték azt jelenti, hogy sem a versenytársaknak nincsenek előnyei az Ön vállalatával szemben, sem Önnek nincs előnye a versenytársakkal szemben. Az 1-2 érték azt jelenti, hogy a versenytársak az Ön vállalata előtt járnak, a 4-5 értékek azt jelentik, hogy az Ön vállalata előnyösebb helyzetben van versenytársaihoz képest. Jelezze, hogy az előny mennyire jelentős azzal, hogy a skálán milyen irányban tér el.

Kérjük, jelölje meg azt is, hogy véleménye szerint melyik az öt legfontosabb eszköz, amellyel sikert lehet elérni ezen a piacon?

Jelölje be az 5 legfontosabbat úgy, hogy az 1-es a legfontosabbat, míg az 5-ös a legkevésbé fontosat jelentse.

| | Az előny mértéke | | | | | | Az öt legfontosabb eszköz--tényező |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| | <i>A versenytárs jelentős előnye</i> | <i>A versenytárs előnye</i> | <i>Nincs különbség</i> | <i>A mi előnyünk</i> | <i>A mi jelentős előnyünk</i> | <i>Nem tudja/nincs véleménye</i> | |
| ESZKÖZÖK | | | | | | | |
| A vállalat, illetve márka neve és megítélése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A fogyasztói szolgáltatás magas szintű ellátása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Jó kapcsolat a kulcsfontosságú vevőkkel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Költséghatékony termelés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Fejlett marketing információrendszer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Fejlett költségkontrollig rendszer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Szabadalmak és liszencek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Kapcsolat a beszállítókkal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Kiterjedt elosztási hálózat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Az elosztás egyedisége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Kapcsolatok az elosztási csatornában | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Piaci hozzáférés stratégiai szövetségeken és partnerkapcsolatokon keresztül | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Stratégiai szövetségesekkel közös technológia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Hozzáférés a stratégiai szövetséges know-how-jához és menedzsment tapasztalataihoz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Hozzáférés a partner pénzügyi forrásaihoz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |

| 5. folytatása KÉPESSÉGEK | Az előny mértéke | | | | | | Az öt legfontosabb képességtényező |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| | <i>A versenytárs jelentős előnye</i> | <i>A versenytárs előnye</i> | <i>Nincs különbség</i> | <i>A mi előnyünk</i> | <i>A mi jelentős előnyünk</i> | <i>Nem tudja/nincs véleménye</i> | |
| Erős pénzügyi menedzsment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Hatékony emberi erőforrás menedzsment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Termelésmenedzsment tapasztalat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Márkamenedzsment képesség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Marketingmenedzsment képesség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Termék-dizájn képesség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A piacról, fogyasztókról, és versenytársakról való információgyűjtés képessége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A piacról, fogyasztókról, és versenytársakról gyűjtött információ felhasználási képessége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A fogyasztói igények megértési képessége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Jó célpiac képzés és pozicionálási képesség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Jó kapcsolatteremtő képesség a kulcsfontosságú vevőkkel, vagy vevőcsoportokkal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Jó a kapcsolatfenntartó képesség a kulcs-fontosságú vevőkkel, vagy vevőcsoportokkal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Sikerés új termékek piaci bemutatásának képessége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A fogyasztó igényének megfelelő rendelések és szállítások kezelésének képessége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A fogyasztóknak és a pénzügyi céloknak megfelelő árak kialakításának képessége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A szervezeten belüli kommunikáció képessége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Hatékony új termék/szolgáltatás fejlesztés képesség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Új termékek és szolgáltatások gyors piaci bemutatásának képessége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Jó szállítókapcsolat kezelés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Az elosztási csatorna résztvevőinek megfelelő kezelése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A versenytársak megfelelő kezelése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A stratégiai szövetségessel történő tapasztalat megosztás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Kölcsönös bizalommal viseltetünk a stratégiai szövetségeseink iránt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Partnereinkkel közös elkötelezettség és célok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |

NEGYEDIK RÉSZ: MARKETINGSTRATÉGIA ÉS POZÍCIONÁLÁS

6. Ön szerint mi volt vállalatának legfőbb stratégiai célja az elmúlt két évben? Mi lesz az elkövetkező két évben? Kérjük, karikázza be az Ön vállalatára leginkább illő célt!

| | Elmúlt két év | Következő két év |
|-----------------------------|---------------|------------------|
| Túlélés | 1 | 1 |
| Rövid távon nagy nyereség | 2 | 2 |
| Hosszú távú piaci térnyerés | 3 | 3 |

7. Milyen utat járt be vállalata az elmúlt két év alatt? Véleménye szerint mire fog összpontosítani az elkövetkezendő két évben?

| | Elmúlt két év | Következő két év |
|--------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
| Összpontosítás a költségcsökkentésre és hatékonyságnövelésre | 1 | 1 |
| A termékeink piaci kiterjesztése | 2 | 2 |
| Piaci részesedés elnyerése a versenytársaktól | 3 | 3 |

8. Az alábbiak közül mely állítás írja le legjobban piaci helyzetét vállalatának fő piacán?
Kérjük csak egy választ jelöljön meg

- Egyetlen vállalat van a piacon ☐
- Piacvezető (legnagyobb piaci részesedés) ☐
- Piackihívó (2. vagy 3. legnagyobb piaci részesedés) ☐
- Piackövető (kisebb piaci részesedés) ☐
- Piacvezető egy meghatározott piacszegmensben (legnagyobb piaci részesedés egy meghatározott piaci szegmensben) ☐
- Piackihívó egy meghatározott piacszegmensben (2. vagy 3. legnagyobb piaci részesedés egy meghatározott piaci szegmensben) ☐
- Piackövető egy meghatározott piacszegmensben (kisebb piaci részesedés egy meghatározott piaci szegmensben) ☐

9. A marketingstratégiát figyelembe véve, mennyiben ért Ön egyet a következő állításokkal:

| | Egyáltalán nem jellemző | Nem jellemző | Jellemző is meg nem is | Jellemző | Teljes mértékben jellemző | Nem tudja/ Nincs véleménye |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------------------|----------|---------------------------|----------------------------|
| Célunk, hogy megvédjük a jelenlegi piaci pozíciókat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Célunk, az értékesítés folyamatos növelése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Célunk, az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Célunk az egész piac megdolgozása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Célunk egy kiválasztott piaci szegmentum megdolgozása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Célunk kiválasztott konkrét egyedi vevők megcélzása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Célunk, hogy megkülönböztessük termékeinket a piacon a versenytársainkétól magasabb értékek közvetítésével | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Célunk, hogy az iparágunk legolcsóbb gyártói legyünk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |

10. Elmondaná most nekünk, hogy a termékeik hol helyezkednek el a piaci versenytársakéhoz viszonyítva a következő tényezők tekintetében?
 Kérjük használja az alábbi skálát!
Az 'alacsonyabb' vagy 'magasabb' kifejezés nem jelent alacsonyabb- vagy magasabbrendűséget, hanem eltérő pozícionálási stratégiára utal a piacon.
 Kérjük jelölje meg azt is, ezen faktorok melyike a legfontosabb termékei pozícionálása során szemben a versenytársak ajánlataival.
Ehhez kérjük, rangsorolja a három legfontosabb faktort oly módon, hogy az 1-es a legfontosabb, a 2-es a második legfontosabb, a 3-as a harmadik legfontosabb faktor.

| | Összehasonlítás | | | | | | A három legfontosabb faktor |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| | <i>Sokkal alacsonyabb mint a versenytársaké</i> | <i>Alacsonyabb mint a versenytársaké</i> | <i>A versenytársakéval azonos</i> | <i>Magasabb mint a versenytársaké</i> | <i>Sokkal magasabb mint a versenytársaké</i> | <i>Nem tudja/nincs véleménye</i> | |
| Termékeink technikai színvonala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A termékeink technikai színvonalának fogyasztói érzékelése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A vevőszolgálat és tanácsadás színvonala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A fogyasztói kapcsolattartás erőssége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A termékeink árszintje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A termékeink innnovációs foka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A termékeink egyediségének foka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A termékeink egyediségének fogyasztói észlelése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Az egyéni vevői igényeknek megfelelő termékeink testreszabottságának mértéke | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| A kiszállítás sebessége a fogyasztók felé | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |
| Válaszképesség a fogyasztói kérdésekre és kívánságokra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X | <input type="checkbox"/> |

| 11. Ön szerint van-e a vállalatának kompetitív előnye a <u>piaci versenytársaival szemben</u> ? Ha igen, hogy védik meg illetve növelik ezt az előnyt? | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------------------|----------|---------------------------|----------------------------|
| | Egyáltalán nem jellemző | Nem jellemző | Jellemző is meg nem is | Jellemző | Teljes mértékben jellemző | Nem tudja/ Nincs véleménye |
| Amit mi csinálunk az egyedi így nem lehet lemásolni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Termékeinket ügyfeleink nagyra értékelik, ez pedig akadályozza a versenytársaink termékeinek érvényesülését | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Ügyfeleink számára jelentős költséget jelentene, ha termékeinkről a versenytársakéra váltanának | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Kompetitív előnyünk lemásolása a versenytársaink számára bonyolult, mert olyan erőforrásokra van szükség, amelyekhez csak mi férünk hozzá | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Versenytársaink számára bonyolult lenne kompetitív előnyünk lemásolása más erőforrások felhasználásával | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Kompetitív versenyelőnyünk kiépítése hosszú időbe telt, és a versenytársak hasonló út követését időigényesnek tartják | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A versenytársak számára nehezen átlátható, hogy hogyan hoztuk létre a kompetitív előnyünket. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Versenytársaink lemásolhatnak a kompetitív előnyünket, de ez gazdaságtalan lenne számukra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A versenytársak számára bonyolult lenne megszerezni a hasonló előnyökhöz szükséges erőforrásokat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Kompetitív előnyünket jogi úton, szerzői jogokkal és szabadalmakkal védjük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Versenytársaink számára bonyolult az ügyfeleinkkel közösen kialakított egyesített szakértelmünk lemásolása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Alkalmazottaink képezik kompetitív előnyünk forrását, és gondoskodunk róla, hogy ne veszítsük el őket versenytársaink javára | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A versenytársak számára bonyolult lenne megszerezni a hasonló kompetitív előnyökhöz szükséges vezetői képességeket | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A versenytársak nem engedhetik meg maguknak, hogy megszerezzék a hasonló kompetitív előnyökhöz szükséges vezetői képességeket | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Iparágunkban kevés jó vezetői képességekkel rendelkező szakember van, aki képes lenne kompetitív előnyök megszerzésére | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Csak néhány jó vezetői képességekkel rendelkező szakember cserélődik a versenytársak között az iparágunkban | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |

ÖTÖDIK RÉSZ: MARKETING TEVÉKENYSÉGEK ÉS PROGRAMOK

12. **A marketingstratégia megvalósítását végiggondolva, mennyiben ért Ön egyet az alábbi állításokkal az Ön vállalatára vonatkozóan?**

| | Egyáltal án nem jellemző | Nem jellemző | Jelle mző is meg nem is | Jellemző | Teljes mértékb en jellemző | Nem tudja/ Nincs vélemén ye |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------------------------------|----------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| Jelentős mértékben használjuk a marketingkutatót | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Marketingkutatóink a fogyasztói igények és szükségletek megértésére irányul | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Általában megpróbáljuk szabványosítani a termékeinket, hogy több piacon eladhatók legyenek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Úgy alakítjuk a termékeinket, hogy azok megfeleljenek az egyes célfogyasztók igényeinek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Sokat invesztálunk jól ismert, erős márkák létrehozásába | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A vállalat és a márka jó hírneve kevésbé fontos a fogyasztóink számára, mint az alacsony árak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A vállalatnál nincs termékfejlesztés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Kezdeményezők vagyunk a termékfejlesztésben, hogy piacvezetők legyünk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Jelentős hangsúlyt fektetünk fő ügyfeleinkkel való hosszú távú kapcsolatok kiépítésére | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Rendszeresen figyeljük és elemezzük a tényleges fogyasztói elégedettség szintjét | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Rendszeres belső kommunikációt folytatunk a munkatársakkal a vállalati célról és stratégiáról | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Ügynevezett belső marketing megközelítést alkalmazunk, ahol a szervezetünk egy részét egy másik belső szervezeti rész fogyasztójaként kezeljük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Úgy állapítjuk meg az árat, hogy a gyártási költségekre egy meghatározott százalékot teszünk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Olyan árat állapítunk meg, amit a piac még meg tud fizetni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Közvetlenül a végső felhasználóknak értékesítünk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Termékeink közvetetten (nagykereskedőn és/vagy kiskereskedőn) jutnak el a fogyasztókhoz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A fogyasztóknak történő termékreklámozás során jelentős mértékben használjuk a médiumokat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Vásárokon, kiállításokon jelenünk meg termékeinkkel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A reklámozás során jelentős mértékben használjuk az Internetet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Eladásösztönzés során elsődlegesen saját eladási erőinkre támaszkodunk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Jelentős hangsúlyt fektetünk fő szállítóinkkal való hosszú távú kapcsolatok kiépítésére | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Jelentős hangsúlyt fektetünk a hosszú távú kapcsolatok kiépítésére a fogyasztók vásárlási döntéseit befolyásoló szervezetekkel és intézményekkel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |

HATODIK RÉSZ: VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY

13. Meg tudná mondani, hogy mennyire fontosak a következő teljesítmény mutatószámok az Ön vállalatánál.

Kérjük, rangsorolja a mutatószámokat fontosságuk szerint 1=legfontosabb, 12=legkevésbé fontos tényező.

Realizált profit

Haszonkulcs

Tőke megtérülés

Eladási volumen

Piacrészesedés

Fogyasztói elégedettség szintje

Fogyasztói lojalitás szintje

Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje

Az alkalmazottak megtartásának szintje

Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára

A részvényesek elégedettségi szintje a rövid távú pénzügyi teljesítménnyel

A részvényesek elégedettségi szintje a hosszú távú pénzügyi teljesítménnyel

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

14. Az elmúlt pénzügyi évben mennyire teljesített jól a vállalat a fő versenytársakhoz képest ugyanezen szempontok szerint?

| | Sokkal rosszabb | Rosszabb | Ugyanakkora | Jobb | Sokkal jobb | Nem tudja/ Nincs véleménye |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|-------------|------|-------------|-------------------------------|
| Realizált profit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Haszonkulcs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Tőke megtérülés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Eladási volumen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Piacrészesedés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Fogyasztói elégedettség szintje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Fogyasztói lojalitás szintje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az alkalmazottak megtartásának szintje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A részvényesek elégedettségi szintje a rövid távú pénzügyi teljesítménnyel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A részvényesek elégedettségi szintje a hosszú távú pénzügyi teljesítménnyel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |

| 15. Az elmúlt pénzügyi évben mennyire teljesített jól a vállalat az azt <u>megelőző évhez képest</u> ugyanezen szempontok szerint? | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|-------------|------|-------------|-------------------------------|
| | Sokkal rosszabb | Rosszabb | Ugyanakkora | Jobb | Sokkal jobb | Nem tudja/ Nincs véleménye |
| Realizált profit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Haszonkulcs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Tőkemegtérülés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Eladási volumen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Piacrészesedés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Fogyasztói elégedettség szintje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Fogyasztói lojalitás szintje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Az alkalmazottak megtartásának szintje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A részvényesek elégedettségi szintje a rövid távú pénzügyi teljesítménnyel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |
| A részvényesek elégedettségi szintje a hosszú távú pénzügyi teljesítménnyel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | X |

HETEDIK RÉSZ: VÁLLALATI JELLEMZŐK

Az alábbi állítások a szervezetre vonatkoznak. Kérjük, minden egyes blokk állításai között osszon szét 100-100-100 pontot, annak függvényében, hogy melyik állítás milyen mértékben jellemzi az Önök szervezetét.

| | | | | |
|-----|-------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 16. | A szervezet típusa | A | Szervezetünk emberközeli, olyan mint egy nagy család. Az emberek nagyon sok mindent megosztanak egymással. | <input type="text"/> |
| | | B | Szervezetünk dinamikus és vállalkozásközpontú. A kollégák hajlandók kockázatokat vállalni. | <input type="text"/> |
| | | C | Szervezetünk formalizált és strukturált. Eljárások szabályozzák az emberek munkáját. | <input type="text"/> |
| | | D | Szervezetünk termelésorientált. A kollégák személyes érintettség nélkül végzik a munkájukat. | <input type="text"/> |
| | | | | 100 |
| 17. | Leadership | A | Szervezet vezetője inkább tanácsadó, illetve szülőtypus. | <input type="text"/> |
| | | B | Szervezet vezetője vállalkozó, innovátor és kockázatvállaló. | <input type="text"/> |
| | | C | Szervezet vezetője koordinátor, szervező vagy adminisztrátor. | <input type="text"/> |
| | | D | Szervezet vezetője termelés illetve technikai beállítottságú. | <input type="text"/> |
| | | | | 100 |
| 18. | Mi tartja össze a vállalatot? | A | A hűség és a tradíció tartja össze a szervezetünket. A céggel való elkötelezettség szintje magas. | <input type="text"/> |
| | | B | Az innováció és az elkötelezettség iránti elkötelezettség tartja össze a szervezetünket. Az elsőség megszerzésén van a hangsúly. | <input type="text"/> |
| | | C | A formális szabályok és a vállalati politika tartja össze szervezetünket. A súrlódásmentesen működő szervezet fenntartása a fontos. | <input type="text"/> |
| | | D | Az elvégzendő feladatok és az elérendő célok tartják össze a szervezetet. A termelésorientáció közös érdek. | <input type="text"/> |
| | | | | 100 |
| 19. | Mi fontos a vállalat számára? | A | Szervezetünk az emberi erőforrásra helyezi a fő hangsúlyt. Az összetartás és a morál fontos a cég számára. | <input type="text"/> |
| | | B | Szervezetünk a növekedésre és az új erőforrások megszerzésére helyezi a hangsúlyt. A vállalat számára fontos, hogy képesek legyünk az új kihívásoknak megfelelni. | <input type="text"/> |
| | | C | Szervezetünk az állandóságra és a stabilitásra helyezi a hangsúlyt. Fontos a hatékony és gördülékeny működés. | <input type="text"/> |
| | | D | Szervezetünk a versenyképes tevékenységre és eredményekre helyezi a hangsúlyt. A számokban kifejezhető, „mérhető” célok fontosak a számvállalat számára. | <input type="text"/> |
| | | | | 100 |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------|-----|
| 20. Mennyire jellemzik a marketing szervezetet az alábbi megállapítások az Ön vállalatában? | | | |
| | | Igen | Nem |
| Elkülönült marketing osztály van. | | 1 | 2 |
| A marketing az értékesítési/kereskedelmi osztályhoz tartozik | | 1 | 2 |
| Az értékesítés a marketing osztály része. | | 1 | 2 |
| A marketing közvetlen igazgatói hatáskörbe tartozik. | | 1 | 2 |
| A marketing közvetlenül képviselve van az igazgatótanácsban. | | 1 | 2 |
| A marketingtevékenységet termék és/vagy márka menedzserek köré szervezzük. | | 1 | 2 |
| A marketingtevékenységet piac és/vagy területi menedzserek köré szervezzük. | | 1 | 2 |
| 21. Melyik jellemzi leginkább az Ön vállalatának működési területét? Kérjük <u>csak egyet</u> karikázzon be! | | | |
| Mezőgazdaság | 1 | Bányászat | 6 |
| Építőipar | 2 | Feldolgozóipar | 7 |
| Szállítás | 3 | Távközlés, hírközlés | 8 |
| Nagykereskedelem | 4 | Kiskereskedelem | 9 |
| Pénzügyi szolgáltatások | 5 | Egyéb szolgáltatás | 10 |
| | | Egyéb:..... | 11 |
| 22. Melyik piacon van <u>leginkább</u> jelen a vállalat? Kérjük <u>csak egyet</u> karikázzon be! | | | |
| Tartós fogyasztási cikkek | 1 | Ipari termelő-berendezések | 4 |
| Fogyasztási tömegcikkek (FMCG) | 2 | Ipari szolgáltatások | 5 |
| Alapanyagok és alkatrészek | 3 | Fogyasztói szolgáltatások | 6 |
| | | Egyéb:..... | 7 |
| 23. Megközelítőleg hány alkalmazottat foglalkoztat a vállalat Magyarországon? | | | |
| Kevesebb mint 20 | 1 | 500-999 | 6 |
| 20-49 | 2 | 1000-4999 | 7 |
| 50-99 | 3 | Több mint 5000 | 8 |
| 100-299 | 4 | Nem tudja | X |
| 300-499 | 5 | | |
| 24. Az alábbiak közül melyik állítás írja le leginkább az Ön cégének tulajdonosi szerkezetét? | | | |
| Állami vagy önkormányzati tulajdonban van | | | 1 |
| 100 %-os magyar tulajdonú vállalat, amely állami tulajdonban volt | | | 2 |
| 100 %-os magyar tulajdonú vállalat, amely soha nem volt állami tulajdonban | | | 3 |
| Privatizált vállalat, amely teljesen vagy részben külföldi egyének vagy cégek tulajdonában van | | | 4 |

| | | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|
| 25. | Hogyan épül fel vállalatának tulajdonosi struktúrája? | | |
| | A magyar állam | | % |
| | Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. (ÁPV Rt.) | | % |
| | Vállalatvezetők | | % |
| | Vállalati alkalmazottak | | % |
| | Hazai magántőke | | % |
| | Külföldi befektetők | | % |
| | Egyéb: | | % |
| | Összesen | 100 | % |
| 26. | Mennyi volt cégének körülbelüli <u>forgalma</u> az elmúlt pénzügyi évben, millió forintban? | | |
| | Kérjük írja ide: | millió Ft | |
| 27. | Mennyi volt cégének körülbelüli <u>adózás előtti profitja</u> az elmúlt pénzügyi évben millió forintban? | | |
| | Kérjük írja ide: | millió Ft | |

Köszönjük a válaszadást

Amennyiben igényt tart a kutatás eredményeire, írjon a borítólapon feltüntetett címre vagy küldjön egy névjegykártyát, és mi ingyenesen megküldjük Önnek az összefoglaló tanulmányt!

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási
Egyetem Marketing Tanszék
1093 Budapest, Fővám ér 8.
Telefon: 217-1853
<http://marketing.bke.hu>
e-mail: marketing@isc.bke.hu

Melléklet 6. – A tervezett és a kapott minta szerkezete

M6a. táblázat: A jogi személyiséggel rendelkező gazdasági vállalkozások megoszlása Magyarországon 2000-ben (mintavételi keret)

| ÁGAZAT/LÉTSZÁ M | 20-49 | 20-49 | 50-499 | 50-499 | 500- | 500- | Σ | Σ |
|-------------------------------------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
| | Alaps. | T. minta | Alaps. | T. minta | Alaps. | T. minta | Alaps. | T. minta |
| Mezőgazdaság | 802 | 171 | 815 | 174 | 28 | 6 | 1645 | 351 |
| Építőipar | 1015 | 216 | 396 | 84 | 11 | 2 | 1422 | 303 |
| Szállítás, távközlés | 323 | 69 | 181 | 39 | 41 | 9 | 545 | 116 |
| Kis- és nagykereskedelem | 1637 | 349 | 738 | 157 | 41 | 9 | 2416 | 515 |
| Pénzügyi szolgáltatások | 167 | 36 | 110 | 23 | 18 | 4 | 295 | 63 |
| Bányászat | 28 | 6 | 29 | 6 | 5 | 1 | 62 | 13 |
| Feldolgozóipar | 2684 | 572 | 2239 | 477 | 251 | 54 | 5174 | 1103 |
| Egyéb | 1570 | 335 | 871 | 186 | 89 | 19 | 2530 | 539 |
| Összesen | 8226 | 1754 | 5379 | 1147 | 484 | 103 | 14089 | 3004 |

M6b. táblázat: A kapott minta megoszlása (abszolút gyakoriságok)

| | -20 | 20-49 | 50-99 | 100- 299 | 300- 499 | 500- 999 | 1000- 4999 | 5000 - | NT/ NV | Σ |
|------------------------------------|-----|-------|-------|-------------|-------------|-------------|---------------|-----------|-----------|------------|
| Mezőgazdaság | 1 | 19 | 18 | 27 | 1 | 1 | | | | 67 |
| Építőipar | 8 | 40 | 32 | 15 | 7 | 3 | | 1 | 2 | 108 |
| Szállítás | 1 | 8 | 4 | 1 | 1 | | 2 | | | 17 |
| Nagykereskedelem | 4 | 12 | 6 | 4 | 1 | 1 | | | | 28 |
| Pénzügyi szolgáltatások | 1 | 6 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | 11 |
| Bányászat | | 3 | 2 | 1 | | 2 | | | | 8 |
| Feldolgozóipar | 6 | 42 | 27 | 25 | 8 | 6 | 1 | 1 | 1 | 117 |
| Távközlés, hírközlés | | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 10 |
| Kiskereskedelem | 3 | 14 | 10 | 13 | 3 | 2 | 1 | | | 46 |
| Egyéb szolgáltatás | 6 | 23 | 14 | 11 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 65 |
| Egyéb | 6 | 27 | 18 | 13 | 5 | 7 | 4 | 1 | | 81 |
| NT/NV | 1 | 3 | 1 | 1 | | | | | 8 | 14 |
| Összesen | 37 | 198 | 136 | 113 | 34 | 26 | 11 | 5 | 12 | 572 |

M6c. táblázat: A vállalatok ágazati megoszlása az alapsokaságra, a tervezett és a kapott mintára vetítve

| Gazdasági ágazat | Alapsokasági adatok(%) | Tervezett minta (%) | Kapott teljes minta (%) (N=572) | Aktuális minta (%) (N=449) |
|--------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Mezőgazdaság | 11,7 | 12 | 11,7 | 10,7 |
| Építőipar | 10,1 | 10 | 18,9 | 20,5 |
| Szállítás | 3,8 ⁸³ | 4 | 3 | 2,9 |
| Távközlés, hírközlés | | | 1,7 | 1,3 |
| Nagykereskedelem | 17,1 ⁸⁴ | 17 | 4,9 | 4,9 |
| Kiskereskedelem | | | 8 | 6,7 |
| Pénzügyi szolgáltatások | 2,1 | 2 | 1,9 | 1,3 |
| Bányászat | 0,4 | 0,5 | 1,4 | 1,6 |
| Feldolgozóipar | 36,7 | 37 | 20,5 | 21,6 |
| Egyéb szolgáltatás | 18,1 ⁸⁵ | 17,5 | 11,4 | 11,4 |
| Egyéb... | | | 14,2 | 14,5 |
| Nem tudja / Nem válaszol | | | 2,4 | 2,7 |

M6d. táblázat A vállalatok alkalmazottainak száma az alapsokaságra, a tervezett és a kapott mintára vetítve

| Alkalmazottak száma kategóriánként (%) | Alapsokasági adatok | Tervezett minta | Kapott teljes minta (N=572) | Aktuális minta (%) (N=449) |
|-------------------------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Kevesebb mint 20 | - | - | 6,5 | 7,8 |
| 20-49 | 58 | 58 | 34,6 | 40,5 |
| 50-99 | | 16 | 23,8 | 25,8 |
| 100-299 | 38 | 11 | 19,8 | 16,7 |
| 300-499 | | 11 | 5,9 | 3,3 |
| 500-999 | | 2 | 4,5 | 2,0 |
| 1000-4999 | 4 | 2 | 1,9 | 0,7 |
| Több mint 5000 | | - | 0,9 | 0,4 |
| Nem válaszolt | - | - | 2,1 | 2,7 |

83 Távközléssel, hírközléssel együtt

84 A kiskereskedelemmel együtt

85 Az egyéb kategóriával egy

Melléklet 7. - A konfirmatórikus faktorelemzés modelljeinek értékelési kritériumai

M7. táblázat A konfirmatórikus faktorelemzés modelljeinek értékelési kritériumai

| <i>Globális kritériumok</i> | <i>Minimális határ</i> |
|--------------------------------------------------|------------------------|
| Chi-négyzet /df ⁸⁶ (<u>CMIN</u> /df) | ≤ 5 |
| Chi-négyzet | >0.05 |
| GFI | ≥ 0,9 |
| AGFI | ≥ 0,8 |
| RMR | ≤ 0,10 |
| RMSEA | <0.08 ⁸⁷ |
| NFI | ≥ 0,90 |
| CFI ⁸⁸ | ≥ 0,90 |
| Cronbach Alpha | >0.70 |
| Megbízhatóság | >0.70 ⁸⁹ |
| Magyarázott variancia | >0.50 ⁹⁰ |
| <i>Részletezett kritériumok</i> | |
| Indikátor megbízhatóság | ≥ 0,40 |
| Átlagosan magyarázott variancia | ≥ 0,50 |
| Faktor-megbízhatóság | ≥ 0,60 |
| A faktorsúlyok szignifikancia tesztje | t ≥ 1,645 |

Forrás: (M. Bauer 2000 pp. 86)

⁸⁶ A mutató jelentése: a minimális mintaeltérés osztva a szabadságfokkal, amely Wheaton et al. (1977) szerint értékének kisebbnek kell lennie, mint 5.

⁸⁷ Hibátényező a megfigyelt és a becsült kovarianciamátrix között (root mean square error of approximation) (Browne and Cudeck, 1993; MacCallum et al., 1996)

⁸⁸ Összehasonlító illeszkedési mutató (comparative fit index) (Hair et al. 1998)

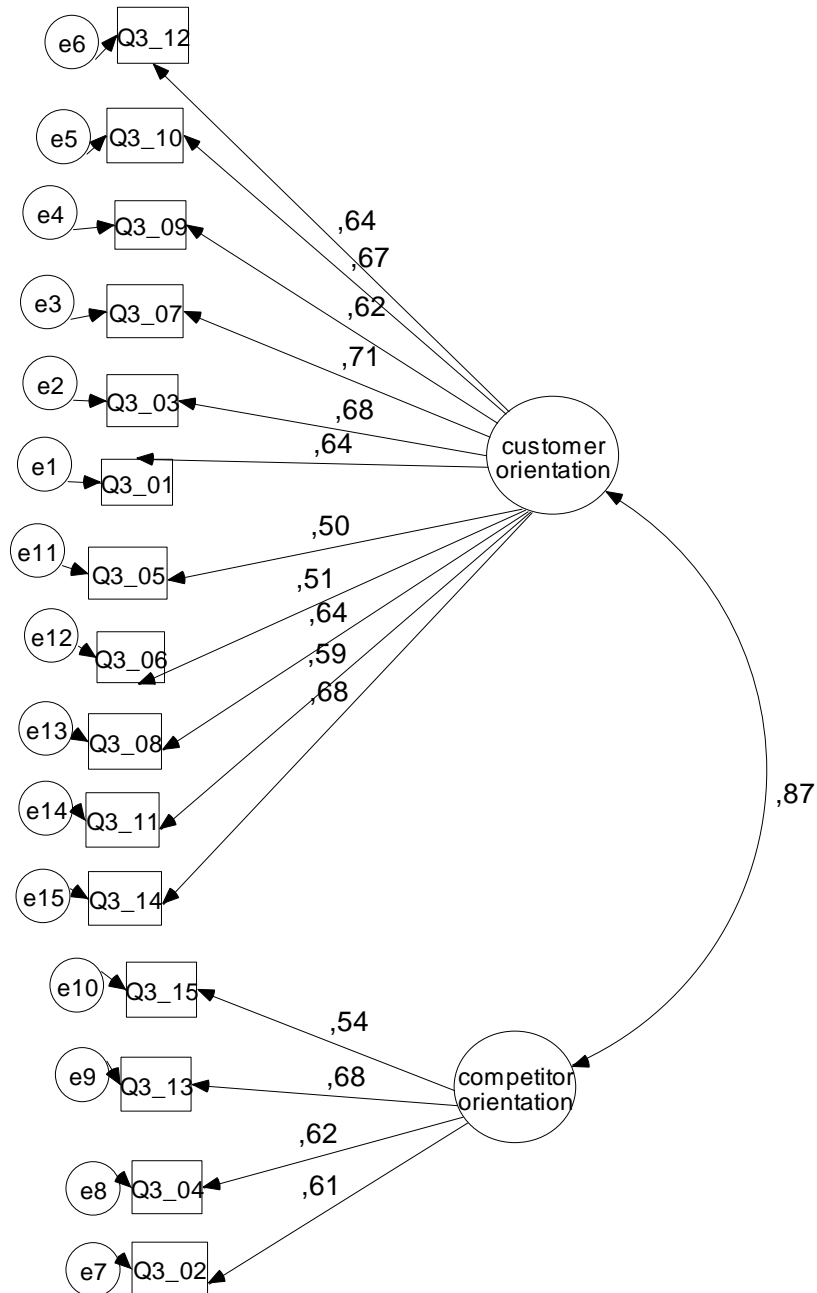
⁸⁹ Dillon and Goldstein, 1984; Hair et al. 1998

⁹⁰ Hair et al. 1998

Melléklet 8. - Piacorientációval kapcsolatos elemzések

8.1. melléklet – A piacorientáció SEM elemzése

(Standardizált regressziós együtthatók)



8.2. melléklet – A piacorientáció és a stratégiai célkitűzések kapcsolata

Keresztábra elemzés

| | | Stratégiai célok az elmúlt két évre | | | Total |
|-----------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------------------|--------|
| Piacorientáció szintje | | Túlélés | Rövid távú nyereség | Hosszú távú piaci részesedés | |
| Alacsony | Count | 55 | 4 | 27 | 86 |
| Piacorientáció (1,00) | % within piacorientáció szintje | 64,0% | 4,7% | 31,4% | 100,0% |
| | % within Stratégiai célok az elmúlt két évres | 69,6% | 33,3% | 30,0% | 47,5% |
| | % of Total | 30,4% | 2,2% | 14,9% | 47,5% |
| Magas piacorientáció (3,00) | Adjusted Residual | 5,2 | -1,0 | -4,7 | |
| | Count | 24 | 8 | 63 | 95 |
| | % within piacorientáció szintje | 25,3% | 8,4% | 66,3% | 100,0% |
| | % within Stratégiai célok az elmúlt két évre | 30,4% | 66,7% | 70,0% | 52,5% |
| | % of Total | 13,3% | 4,4% | 34,8% | 52,5% |
| | Adjusted Residual | -5,2 | 1,0 | 4,7 | |
| Total | Count | 79 | 12 | 90 | 181 |
| | % within piacorientáció szintje | 43,6% | 6,6% | 49,7% | 100,0% |
| | % within Stratégiai célok az elmúlt két évre | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % of Total | 43,6% | 6,6% | 49,7% | 100,0% |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 18,075 | 2 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 18,463 | 2 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 17,304 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 180 | | |

a 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,89.

Diszkriminanciaelemzés – piacorientáció szintje és a stratégiai célkitűzések között (Q6e)

Group Statistics

| | | Mean | Std. Deviation | Valid N (listwise) | |
|-------------------------------------------------|--------|---------|----------------|--------------------|----------|
| Q6e. Strategic objective for the last two years | | | | Unweighted | Weighted |
| survival | PIACOR | 65,4855 | 15,73642 | 173 | 173,000 |
| short-term profit | PIACOR | 71,0000 | 12,35391 | 43 | 43,000 |
| long-term market expansion | PIACOR | 74,7407 | 14,04403 | 216 | 216,000 |
| Total | PIACOR | 70,6620 | 15,20492 | 432 | 432,000 |

Tests of Equality of Group Means

| | Wilks' Lambda | F | df1 | df2 | Sig. |
|--------|---------------|--------|-----|-----|------|
| PIACOR | ,917 | 19,322 | 2 | 429 | ,000 |

Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

| Q6e. Strategic objective for the last two years | Rank | Log Determinant |
|-------------------------------------------------|------|-----------------|
| survival | 1 | 5,512 |
| short-term profit | 1 | 5,028 |
| long-term market expansion | 1 | 5,284 |
| Pooled within-groups | 1 | 5,362 |

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

Test Results

| | | |
|---------|---------|------------|
| Box's M | | 4,768 |
| F | Approx. | 2,371 |
| | df1 | 2 |
| | df2 | 141121,683 |
| | Sig. | ,093 |

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Summary of Canonical Discriminant Functions Eigenvalues

| Function | Eigenvalue | % of Variance | Cumulative % | Canonical Correlation |
|----------|------------|---------------|--------------|-----------------------|
| 1 | ,090 | 100,0 | 100,0 | ,287 |

a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Prior Probabilities for Groups

| | Prior | Cases Used in Analysis | |
|-------------------------------------------------|-------|------------------------|----------|
| Q6e. Strategic objective for the last two years | | Unweighted | Weighted |
| survival | ,333 | 173 | 173,000 |
| short-term profit | ,333 | 43 | 43,000 |
| long-term market expansion | ,333 | 216 | 216,000 |
| Total | 1,000 | 432 | 432,000 |

Classification Results

| Classification Results | | Predicted Group Membership | | | Total | |
|------------------------|-------|-------------------------------------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------|
| | | Q6e. Strategic objective for the last two years | survival | short-term profit | long-term market expansion | |
| Original | Count | survival | 98 | 14 | 61 | 173 |
| | | short-term profit | 22 | 5 | 16 | 43 |
| | | long-term market expansion | 63 | 23 | 130 | 216 |
| | | Ungrouped cases | 8 | 0 | 9 | 17 |
| | % | survival | 56,6 | 8,1 | 35,3 | 100,0 |
| | | short-term profit | 51,2 | 11,6 | 37,2 | 100,0 |
| | | long-term market expansion | 29,2 | 10,6 | 60,2 | 100,0 |
| | | Ungrouped cases | 47,1 | ,0 | 52,9 | 100,0 |

a 53,9% of original grouped cases correctly classified.

8.3. melléklet – A piacorientáció és a marketingtevékenység kapcsolata

Varianciaelemzés – piacorientáció szintje és a marketingtevékenység között

Descriptives MARKACT

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|-------|-----|---------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| 1,00 | 91 | 53,5363 | 8,75427 | ,91770 | 51,7132 | 55,3595 | 25,00 | 75,97 |
| 2,00 | 262 | 62,4772 | 7,01790 | ,43357 | 61,6235 | 63,3309 | 36,00 | 80,00 |
| 3,00 | 96 | 68,0992 | 6,93335 | ,70763 | 66,6943 | 69,5040 | 47,59 | 83,50 |
| Total | 449 | 61,8671 | 8,77041 | ,41390 | 61,0537 | 62,6806 | 25,00 | 83,50 |

Test of Homogeneity of Variances

MARKACT

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 1,748 | 2 | 446 | ,175 |

ANOVA
MARKACT

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Between Groups | 10141,560 | 2 | 5070,780 | 92,997 | ,000 |
| Within Groups | 24318,622 | 446 | 54,526 | | |
| Total | 34460,181 | 448 | | | |

8.4. melléklet – A piacorientáció és az erőforrások kapcsolata

Descriptives

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|---------|-------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| ERŐFORR | 1,00 | 91 | 3,0360 | ,47835 | ,05014 | 2,9364 | 3,1356 | 4,13 | 1,63 |
| | 2,00 | 262 | 3,2798 | ,40380 | ,02495 | 3,2307 | 3,3290 | 4,59 | 2,12 |
| | 3,00 | 96 | 3,4846 | ,43391 | ,04429 | 3,3967 | 3,5725 | 4,46 | 2,04 |
| | Total | 449 | 3,2742 | ,44935 | ,02121 | 3,2325 | 3,3159 | 4,59 | 1,63 |
| CBA | 1,00 | 91 | 3,3803 | ,69759 | ,07313 | 3,2350 | 3,5256 | 5,00 | 1,50 |
| | 2,00 | 262 | 3,6855 | ,61229 | ,03783 | 3,6110 | 3,7599 | 5,00 | 1,75 |
| | 3,00 | 96 | 3,9454 | ,74264 | ,07579 | 3,7949 | 4,0959 | 5,00 | 1,22 |
| | Total | 449 | 3,6792 | ,68299 | ,03223 | 3,6158 | 3,7425 | 5,00 | 1,22 |
| IA | 1,00 | 91 | 2,6846 | ,63615 | ,06669 | 2,5521 | 2,8171 | 4,27 | 1,00 |
| | 2,00 | 262 | 2,9532 | ,60066 | ,03711 | 2,8801 | 3,0263 | 4,68 | 1,25 |
| | 3,00 | 96 | 3,1438 | ,60469 | ,06172 | 3,0213 | 3,2664 | 4,50 | 1,43 |
| | Total | 449 | 2,9395 | ,62553 | ,02952 | 2,8815 | 2,9975 | 4,68 | 1,00 |
| SCA | 1,00 | 91 | 3,0052 | ,58310 | ,06113 | 2,8838 | 3,1267 | 4,50 | 1,00 |
| | 2,00 | 262 | 3,1752 | ,56569 | ,03495 | 3,1064 | 3,2441 | 4,75 | 1,25 |
| | 3,00 | 96 | 3,3504 | ,61213 | ,06248 | 3,2264 | 3,4745 | 4,75 | 1,75 |
| | Total | 449 | 3,1782 | ,58876 | ,02779 | 3,1236 | 3,2329 | 4,75 | 1,00 |
| ABA | 1,00 | 91 | 2,8380 | ,75599 | ,07925 | 2,6806 | 2,9955 | 4,75 | 1,00 |
| | 2,00 | 262 | 3,0512 | ,65069 | ,04020 | 2,9721 | 3,1304 | 5,00 | 1,00 |
| | 3,00 | 96 | 3,1068 | ,67365 | ,06875 | 2,9703 | 3,2433 | 5,00 | 1,00 |
| | Total | 449 | 3,0199 | ,68310 | ,03224 | 2,9566 | 3,0833 | 5,00 | 1,00 |
| IOUT | 1,00 | 91 | 2,9240 | ,69472 | ,07283 | 2,7793 | 3,0687 | 4,88 | 1,50 |
| | 2,00 | 262 | 3,2115 | ,59909 | ,03701 | 3,1387 | 3,2844 | 4,75 | 1,00 |
| | 3,00 | 96 | 3,4828 | ,57059 | ,05824 | 3,3672 | 3,5984 | 5,00 | 1,92 |
| | Total | 449 | 3,2112 | ,63848 | ,03013 | 3,1520 | 3,2705 | 5,00 | 1,00 |
| OUTIN | 1,00 | 91 | 3,3343 | ,58064 | ,06087 | 3,2134 | 3,4552 | 4,75 | 1,75 |
| | 2,00 | 262 | 3,5767 | ,52562 | ,03247 | 3,5127 | 3,6406 | 5,00 | 1,75 |
| | 3,00 | 96 | 3,8737 | ,53824 | ,05493 | 3,7647 | 3,9828 | 5,00 | 2,25 |
| | Total | 449 | 3,5911 | ,56635 | ,02673 | 3,5385 | 3,6436 | 5,00 | 1,75 |
| SPAN | 1,00 | 91 | 2,9497 | ,51185 | ,05366 | 2,8431 | 3,0563 | 4,00 | 1,75 |
| | 2,00 | 262 | 3,2038 | ,51278 | ,03168 | 3,1415 | 3,2662 | 4,75 | 1,95 |
| | 3,00 | 96 | 3,5187 | ,46276 | ,04723 | 3,4249 | 3,6124 | 4,50 | 2,25 |
| | Total | 449 | 3,2197 | ,53417 | ,02521 | 3,1701 | 3,2692 | 4,75 | 1,75 |
| NETW | 1,00 | 91 | 3,1717 | ,56129 | ,05884 | 3,0548 | 3,2886 | 4,78 | 1,50 |
| | 2,00 | 262 | 3,3816 | ,50098 | ,03095 | 3,3206 | 3,4425 | 5,00 | 1,50 |
| | 3,00 | 96 | 3,4550 | ,54045 | ,05516 | 3,3455 | 3,5645 | 5,00 | 1,25 |
| | Total | 449 | 3,3548 | ,52993 | ,02501 | 3,3056 | 3,4039 | 5,00 | 1,25 |

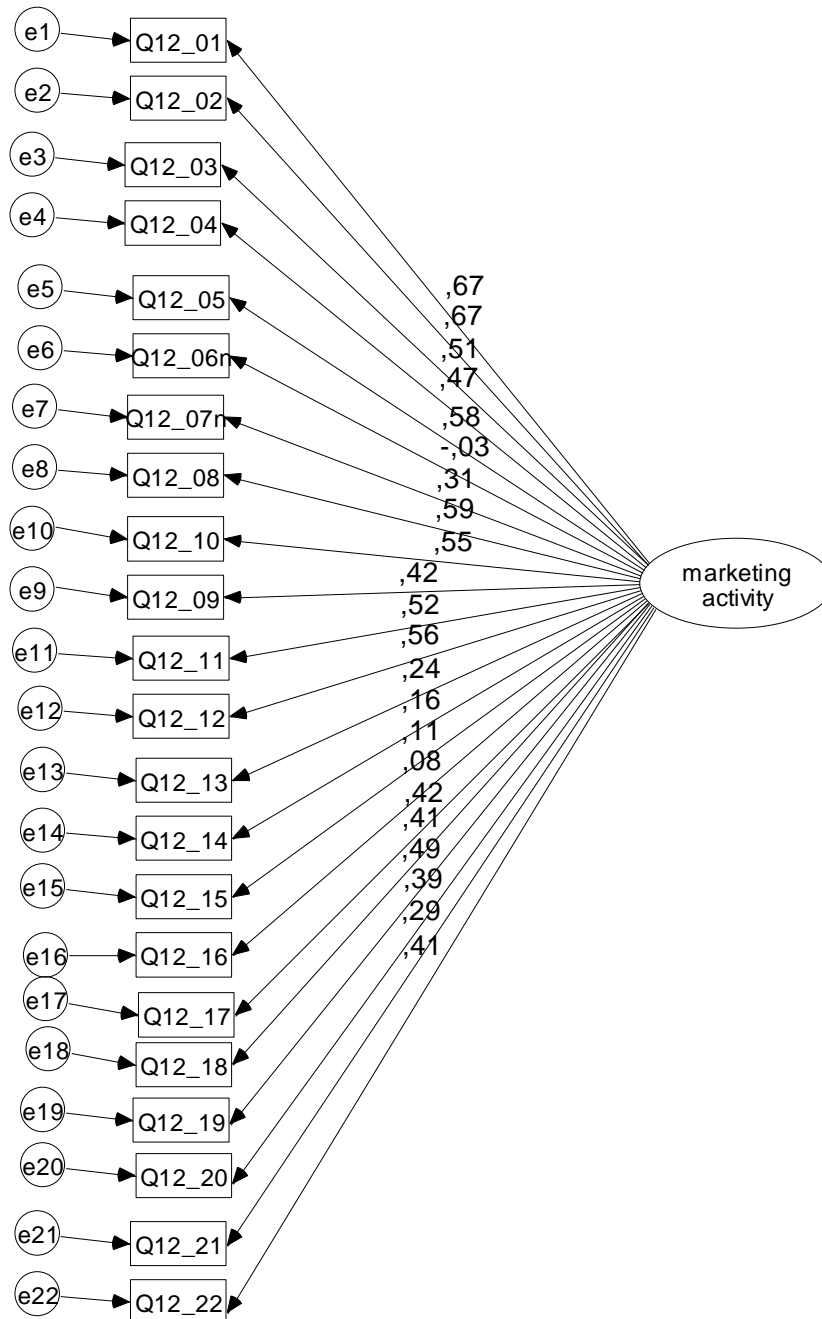
Test of Homogeneity of Variances

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---------|---------------------|-----|-----|------|
| ERÓFORR | 1,145 | 2 | 446 | ,319 |
| CBA | 1,089 | 2 | 446 | ,337 |
| IA | ,566 | 2 | 446 | ,568 |
| SCA | ,947 | 2 | 446 | ,389 |
| ABA | 1,072 | 2 | 446 | ,343 |
| IOUT | 1,538 | 2 | 446 | ,216 |
| OUTIN | 1,167 | 2 | 446 | ,312 |
| SPAN | 1,448 | 2 | 446 | ,236 |
| NETW | ,395 | 2 | 446 | ,674 |

Melléklet 9. – A marketingtevékenységgel kapcsolatos elemzések

A marketingtevékenység SEM elemzése

(Standardizált regressziós együtthatók)



Melléklet 10. – A stratégiai és marketing célkitűzésekkel kapcsolatos elemzések

10.1. melléklet – A stratégiai és a marketing célok közötti összefüggés

Varianciaelemzés I.

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| Q9_01 Célunk, hogy megvédjük a jelenlegi piaci pozíciónkat | Túlélés | 173 | 4,1928 | ,60289 | ,04584 | 4,1023 | 4,2833 | 1,00 | 5,00 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 4,1331 | ,70305 | ,10721 | 3,9167 | 4,3494 | 2,00 | 5,00 |
| | Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | 4,2722 | ,77275 | ,05258 | 4,1686 | 4,3758 | 1,00 | 5,00 |
| | Total | 432 | 4,2266 | ,70248 | ,03380 | 4,1601 | 4,2930 | 1,00 | 5,00 |
| Q9_02 Célunk, az értékesítés folyamatos növelése | Túlélés | 173 | 3,9871 | ,72580 | ,05518 | 3,8782 | 4,0960 | 2,00 | 5,00 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 4,2001 | ,86510 | ,13193 | 3,9339 | 4,4664 | 2,00 | 5,00 |
| | Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | 4,2967 | ,79690 | ,05422 | 4,1898 | 4,4035 | 2,00 | 5,00 |
| | Total | 432 | 4,1631 | ,78833 | ,03793 | 4,0885 | 4,2376 | 2,00 | 5,00 |
| Q9_03 Célunk, az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében | Túlélés | 173 | 2,2862 | ,87771 | ,06673 | 2,1545 | 2,4179 | 1,00 | 5,00 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 2,6524 | 1,11011 | ,16929 | 2,3108 | 2,9941 | 1,00 | 5,00 |
| | Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | 2,4082 | 1,03273 | ,07027 | 2,2697 | 2,5467 | 1,00 | 5,00 |
| | Total | 432 | 2,3837 | ,98533 | ,04741 | 2,2905 | 2,4768 | 1,00 | 5,00 |

Test of Homogeneity of Variances

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|------|
| Q9_01 Célunk, hogy megvédjük a jelenlegi piaci pozíciónkat | 6,886 | 2 | 429 | ,001 |
| Q9_02 Célunk, az értékesítés folyamatos növelése | 7,556 | 2 | 429 | ,001 |
| Q9_03 Célunk, az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében | 2,523 | 2 | 429 | ,081 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Q9_01 Célunk, hogy megvédjük a jelenlegi piaci pozíciónkat | Between Groups | 1,023 | 2 | ,511 | 1,037 | ,356 |
| | Within Groups | 211,664 | 429 | ,493 | | |
| | Total | 212,686 | 431 | | | |
| Q9_02 Célunk, az értékesítés folyamatos növelése | Between Groups | 9,272 | 2 | 4,636 | 7,691 | ,001 |
| | Within Groups | 258,576 | 429 | ,603 | | |
| | Total | 267,848 | 431 | | | |
| Q9_03 Célunk, az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében | Between Groups | 4,879 | 2 | 2,439 | 2,530 | ,081 |
| | Within Groups | 413,566 | 429 | ,964 | | |
| | Total | 418,445 | 431 | | | |

Q9_01 Célunk, hogy megvédjük a jelenlegi piaci pozíciókat (Tukey B)

| | N | Subset for alpha = .05 |
|-----------------------------------|-----|------------------------|
| Stratégiai cél az elmúlt két évre | | 1 |
| Túlélés | 43 | 4,1331 |
| Rövid távú nyereség | 173 | 4,1928 |
| Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | 4,2722 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 89,111.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Q9_02 Célunk, az értékesítés folyamatos növelése (Tukey B)

| | N | Subset for alpha = .05 | |
|-----------------------------------|-----|------------------------|--------|
| Stratégiai cél az elmúlt két évre | | 1 | 2 |
| Túlélés | 173 | 3,9871 | |
| Rövid távú nyereség | 43 | 4,2001 | 4,2001 |
| Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | | 4,2967 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 89,111.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Q9_03 Célunk, az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében (Tukey B)

| | N | Subset for alpha = .05 | |
|-----------------------------------|-----|------------------------|--------|
| Stratégiai cél az elmúlt két évre | | 1 | 2 |
| Túlélés | 173 | 2,2862 | |
| Rövid távú nyereség | 216 | 2,4082 | 2,4082 |
| Hosszú távú piaci térnyerés | 43 | | 2,6524 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 89,111.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

10.2. melléklet – A stratégiai célok és a teljesítmény kapcsolata

Descriptives

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|-----------------------|-----------------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| ÖSSZ- TELJESÍTMÉNY | Túlélés | 173 | 3,0477 | ,46562 | ,03540 | 2,9779 | 3,1176 | 4,20 | 1,90 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,4949 | ,43922 | ,06698 | 3,3597 | 3,6301 | 4,70 | 2,32 |
| | Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | 3,4676 | ,44816 | ,03049 | 3,4075 | 3,5277 | 4,61 | 2,30 |
| | Total | 432 | 3,3022 | ,49892 | ,02400 | 3,2550 | 3,3494 | 4,70 | 1,90 |
| Pénzügyi telj | Túlélés | 173 | 2,7207 | ,69489 | ,05283 | 2,6164 | 2,8250 | 4,65 | 1,17 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,5149 | ,64249 | ,09798 | 3,3172 | 3,7127 | 5,00 | 2,00 |
| | Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | 3,3965 | ,65082 | ,04428 | 3,3092 | 3,4838 | 4,91 | 1,50 |
| | Total | 432 | 3,1377 | ,74951 | ,03606 | 3,0668 | 3,2085 | 5,00 | 1,17 |
| Piaci telj | Túlélés | 173 | 3,0547 | ,67511 | ,05133 | 2,9533 | 3,1560 | 5,00 | 1,00 |
| | Rövid távú | 43 | 3,4982 | ,63926 | ,09749 | 3,3014 | 3,6949 | 5,00 | 2,25 |

| | | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| | nyereség | | | | | | | | |
| | Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | 3,6083 | ,66077 | ,04496 | 3,5197 | 3,6969 | 5,00 | 1,50 |
| | Total | 432 | 3,3756 | ,71379 | ,03434 | 3,3081 | 3,4431 | 5,00 | 1,00 |
| Vevői Telj | Túlélés | 173 | 3,3510 | ,45628 | ,03469 | 3,2825 | 3,4194 | 5,00 | 2,13 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,5902 | ,54716 | ,08344 | 3,4218 | 3,7586 | 5,00 | 2,11 |
| | Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | 3,5941 | ,51925 | ,03533 | 3,5245 | 3,6638 | 5,00 | 2,33 |
| | Total | 432 | 3,4964 | ,51079 | ,02458 | 3,4481 | 3,5447 | 5,00 | 2,11 |
| Alkalm. telj | Túlélés | 173 | 3,1679 | ,61942 | ,04709 | 3,0750 | 3,2609 | 4,67 | 1,33 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,4091 | ,58811 | ,08969 | 3,2281 | 3,5901 | 4,67 | 2,00 |
| | Hosszú távú piaci térnyerés | 216 | 3,3606 | ,52885 | ,03598 | 3,2897 | 3,4316 | 4,67 | 1,83 |
| | Total | 432 | 3,2883 | ,57985 | ,02790 | 3,2335 | 3,3431 | 4,67 | 1,33 |

Test of Homogeneity of Variances

| | | | | |
|------------------|------------------|-----|-----|------|
| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
| Összteljesítmény | ,453 | 2 | 429 | ,636 |
| Pénzügyi telj | ,392 | 2 | 429 | ,676 |
| Piaci telj. | ,003 | 2 | 429 | ,997 |
| Vevői telj. | 2,631 | 2 | 429 | ,073 |
| Alkalm. telj. | 1,291 | 2 | 429 | ,276 |

ANOVA

| | | | | | | |
|------------------|----------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Összteljesítmény | Between Groups | 18,710 | 2 | 9,355 | 45,309 | ,000 |
| | Within Groups | 88,575 | 429 | ,206 | | |
| | Total | 107,285 | 431 | | | |
| Pénzügyi telj | Between Groups | 50,667 | 2 | 25,333 | 56,765 | ,000 |
| | Within Groups | 191,457 | 429 | ,446 | | |
| | Total | 242,123 | 431 | | | |
| Piaci telj. | Between Groups | 30,160 | 2 | 15,080 | 34,152 | ,000 |
| | Within Groups | 189,430 | 429 | ,442 | | |
| | Total | 219,591 | 431 | | | |
| Vevői telj. | Between Groups | 6,099 | 2 | 3,050 | 12,301 | ,000 |
| | Within Groups | 106,350 | 429 | ,248 | | |
| | Total | 112,449 | 431 | | | |
| Alkalm. telj. | Between Groups | 4,264 | 2 | 2,132 | 6,502 | ,002 |
| | Within Groups | 140,652 | 429 | ,328 | | |
| | Total | 144,915 | 431 | | | |

10.3. melléklet – A stratégiai célok és az erőforrások kapcsolata

Descriptives

| | | | | | | | | | |
|-----------|------------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| ERŐFORRÁS | Túlélés | 173 | 3,1303 | ,42651 | ,03243 | 3,0663 | 3,1943 | 4,15 | 2,03 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,4002 | ,35481 | ,05411 | 3,2910 | 3,5094 | 4,09 | 2,59 |
| | Hosszú távú piaci | 216 | 3,3814 | ,45137 | ,03071 | 3,3208 | 3,4419 | 4,59 | 1,63 |

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| | térnyérés | | | | | | | | |
| | Total | 432 | 3,2827 | ,44952 | ,02163 | 3,2402 | 3,3252 | 4,59 | 1,63 |
| Vevő-alapú eszközök | Túlélés | 173 | 3,5323 | ,61417 | ,04669 | 3,4401 | 3,6245 | 4,76 | 1,50 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,7533 | ,69159 | ,10547 | 3,5404 | 3,9661 | 5,00 | 2,25 |
| | Hosszú távú piaci térnyérés | 216 | 3,8040 | ,68863 | ,04686 | 3,7116 | 3,8963 | 5,00 | 1,33 |
| | Total | 432 | 3,6901 | ,67126 | ,03230 | 3,6267 | 3,7536 | 5,00 | 1,33 |
| Belső eszközök | Túlélés | 173 | 2,7980 | ,59047 | ,04489 | 2,7094 | 2,8866 | 4,50 | 1,00 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,2000 | ,54522 | ,08315 | 3,0322 | 3,3678 | 4,00 | 1,75 |
| | Hosszú távú piaci térnyérés | 216 | 3,0269 | ,64145 | ,04365 | 2,9408 | 3,1129 | 4,68 | 1,19 |
| | Total | 432 | 2,9524 | ,62596 | ,03012 | 2,8932 | 3,0116 | 4,68 | 1,00 |
| Elosztási csatorna eszk | Túlélés | 173 | 3,0550 | ,57365 | ,04361 | 2,9689 | 3,1411 | 4,50 | 1,00 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,2719 | ,56504 | ,08617 | 3,0980 | 3,4458 | 4,75 | 2,00 |
| | Hosszú távú piaci térnyérés | 216 | 3,2855 | ,58454 | ,03977 | 3,2071 | 3,3639 | 4,75 | 1,25 |
| | Total | 432 | 3,1918 | ,58773 | ,02828 | 3,1362 | 3,2474 | 4,75 | 1,00 |
| Szövetség-alapú eszk. | Túlélés | 173 | 2,8410 | ,69797 | ,05307 | 2,7362 | 2,9457 | 5,00 | 1,00 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,1965 | ,63366 | ,09663 | 3,0015 | 3,3915 | 5,00 | 1,50 |
| | Hosszú távú piaci térnyérés | 216 | 3,1327 | ,66650 | ,04535 | 3,0433 | 3,2221 | 5,00 | 1,00 |
| | Total | 432 | 3,0222 | ,69099 | ,03325 | 2,9569 | 3,0876 | 5,00 | 1,00 |
| Belülről-kif. ir. kép | Túlélés | 173 | 3,0517 | ,64156 | ,04878 | 2,9555 | 3,1480 | 4,88 | 1,00 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,4142 | ,48383 | ,07378 | 3,2653 | 3,5631 | 4,50 | 2,25 |
| | Hosszú távú piaci térnyérés | 216 | 3,3172 | ,63697 | ,04334 | 3,2317 | 3,4026 | 5,00 | 1,50 |
| | Total | 432 | 3,2205 | ,63978 | ,03078 | 3,1600 | 3,2810 | 5,00 | 1,00 |
| Kívülről-befelé ir. kép. | Túlélés | 173 | 3,4530 | ,53600 | ,04075 | 3,3725 | 3,5334 | 4,75 | 1,75 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,6420 | ,51013 | ,07779 | 3,4850 | 3,7990 | 5,00 | 2,75 |
| | Hosszú távú piaci térnyérés | 216 | 3,7119 | ,58095 | ,03953 | 3,6340 | 3,7898 | 5,00 | 1,75 |
| | Total | 432 | 3,6012 | ,56877 | ,02736 | 3,5474 | 3,6550 | 5,00 | 1,75 |
| Átkötő kép. | Túlélés | 173 | 3,0575 | ,53314 | ,04053 | 2,9775 | 3,1375 | 4,75 | 2,00 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,3323 | ,47167 | ,07193 | 3,1871 | 3,4774 | 4,25 | 2,25 |
| | Hosszú távú piaci | 216 | 3,3398 | ,52441 | ,03568 | 3,2695 | 3,4101 | 4,75 | 1,75 |

| | | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| | térnyérés | | | | | | | | |
| | Total | 432 | 3,2260 | ,53973 | ,02597 | 3,1750 | 3,2771 | 4,75 | 1,75 |
| Hálózati kép. | Túlélés | 173 | 3,2541 | ,53150 | ,04041 | 3,1743 | 3,3338 | 4,89 | 1,25 |
| | Rövid távú nyereség | 43 | 3,3911 | ,39666 | ,06049 | 3,2690 | 3,5132 | 5,00 | 2,25 |
| | Hosszú távú piaci térnyérés | 216 | 3,4331 | ,54335 | ,03697 | 3,3602 | 3,5060 | 5,00 | 1,50 |
| | Total | 432 | 3,3572 | ,53161 | ,02558 | 3,3069 | 3,4075 | 5,00 | 1,25 |

Test of Homogeneity of Variances

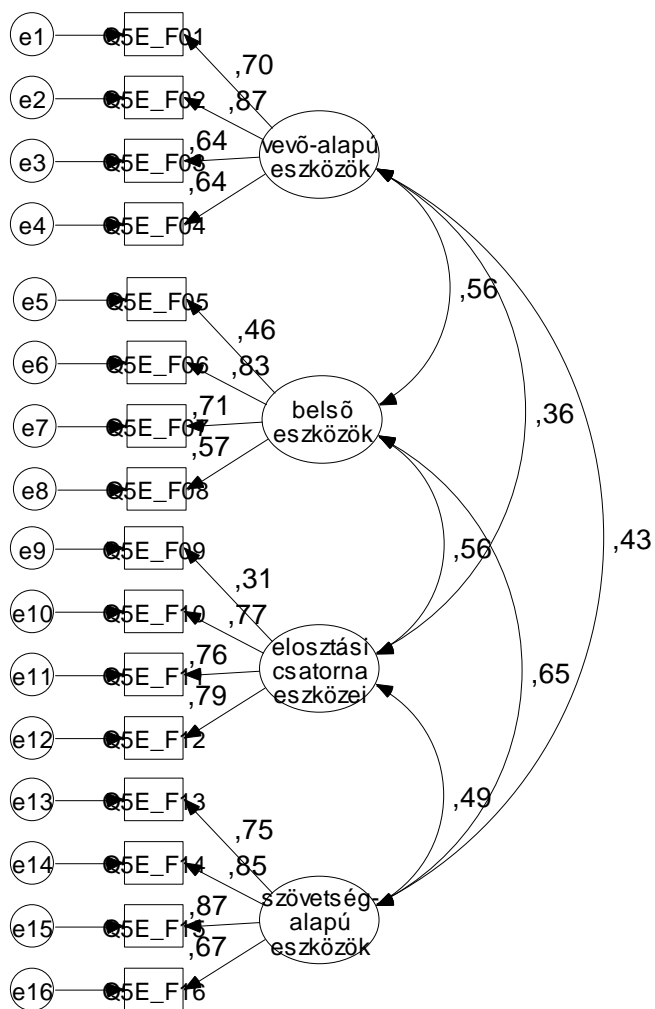
| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|--------------------------|------------------|-----|-----|------|
| ERŐFORRÁS | 1,563 | 2 | 429 | ,211 |
| Vevő-alapú eszközök | ,660 | 2 | 429 | ,518 |
| Belső eszközök | ,433 | 2 | 429 | ,649 |
| Elosztási csatorna eszk | ,207 | 2 | 429 | ,813 |
| Szövetség-alapú eszk. | ,391 | 2 | 429 | ,676 |
| Belülről-kif. ir. kép | 1,795 | 2 | 429 | ,167 |
| Kívülről-befelé ir. kép. | 1,555 | 2 | 429 | ,212 |
| Átkötő kép. | ,236 | 2 | 429 | ,790 |
| Hálózati kép. | 4,024 | 2 | 429 | ,019 |

ANOVA

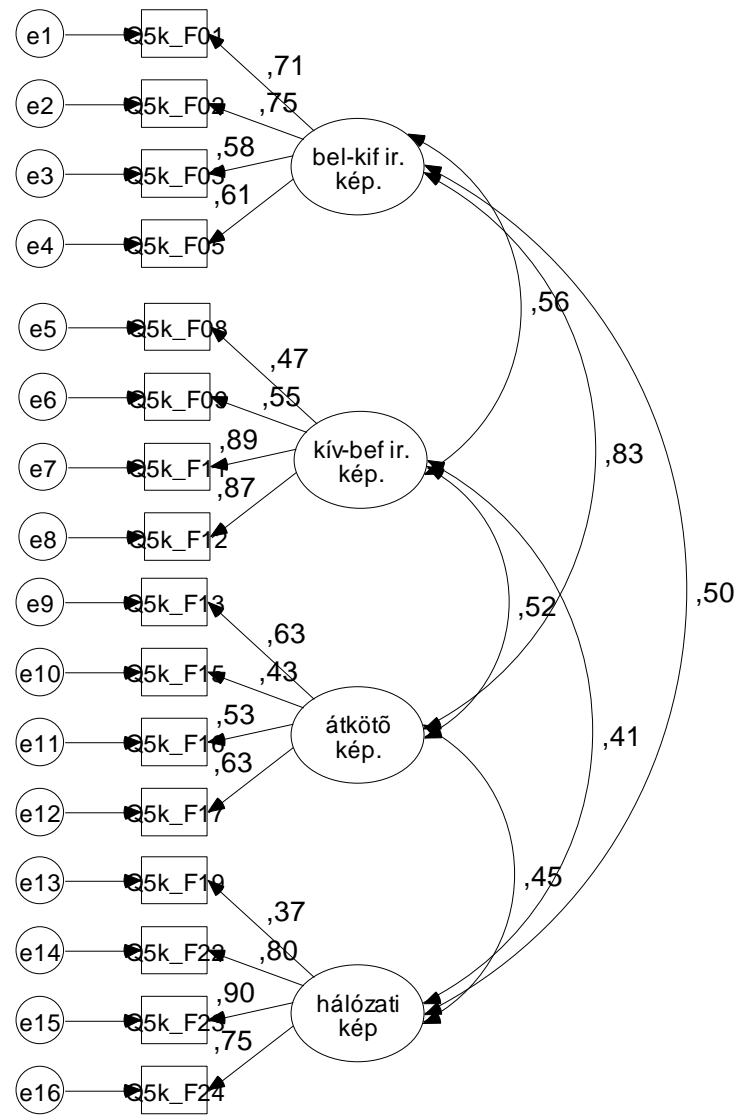
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| ERŐFORRÁS | Between Groups | 6,714 | 2 | 3,357 | 17,916 | ,000 |
| | Within Groups | 80,380 | 429 | ,187 | | |
| | Total | 87,093 | 431 | | | |
| Vevő-alapú eszközök | Between Groups | 7,279 | 2 | 3,639 | 8,352 | ,000 |
| | Within Groups | 186,923 | 429 | ,436 | | |
| | Total | 194,202 | 431 | | | |
| Belső eszközök | Between Groups | 7,960 | 2 | 3,980 | 10,610 | ,000 |
| | Within Groups | 160,918 | 429 | ,375 | | |
| | Total | 168,878 | 431 | | | |
| Elosztási csatorna eszk | Between Groups | 5,409 | 2 | 2,705 | 8,087 | ,000 |
| | Within Groups | 143,471 | 429 | ,334 | | |
| | Total | 148,880 | 431 | | | |
| Szövetség-alapú eszk. | Between Groups | 9,628 | 2 | 4,814 | 10,528 | ,000 |
| | Within Groups | 196,163 | 429 | ,457 | | |
| | Total | 205,791 | 431 | | | |
| Belülről-kif. ir. kép | Between Groups | 8,559 | 2 | 4,279 | 10,937 | ,000 |
| | Within Groups | 167,860 | 429 | ,391 | | |
| | Total | 176,418 | 431 | | | |
| Kívülről-befelé ir. kép. | Between Groups | 6,519 | 2 | 3,259 | 10,521 | ,000 |
| | Within Groups | 132,907 | 429 | ,310 | | |
| | Total | 139,426 | 431 | | | |
| Átkötő kép. | Between Groups | 8,194 | 2 | 4,097 | 14,977 | ,000 |
| | Within Groups | 117,359 | 429 | ,274 | | |
| | Total | 125,553 | 431 | | | |
| Hálózati kép. | Between Groups | 3,134 | 2 | 1,567 | 5,665 | ,004 |
| | Within Groups | 118,671 | 429 | ,277 | | |
| | Total | 121,805 | 431 | | | |

Melléklet 11. – A marketing erőforrásokkal kapcsolatos elemzések

11.1. melléklet – A marketing eszközök SEM elemzése



11.2. melléklet – A marketing képességek SEM elemzése



Melléklet 12. – A teljesítménymutatókkal kapcsolatos elemzések

12.1. melléklet A versenytársakhoz és a múlt évhez viszonyított teljesítménymutatószámok összevont elemzései

Leíró statisztikák (Q14_01-Q15_10)

| | | N | Átlag | Szórás |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------|--------|
| Q14_02 | Haszonkulcs | 449 | 3,06 | 0,86 |
| Q15_02 | Haszonkulcs | 449 | 3,07 | 0,90 |
| Q14_01 | Realizált profit | 449 | 3,13 | 0,95 |
| Q14_03 | Tőke megtérülés | 449 | 3,14 | 0,90 |
| Q15_03 | Tőke megtérülés | 449 | 3,15 | 0,91 |
| Q15_10 | Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 449 | 3,21 | 0,77 |
| Q15_01 | Realizált profit | 449 | 3,22 | 1,00 |
| Q15_09 | Az alkalmazottak megtartásának szintje | 449 | 3,23 | 0,74 |
| Q14_05 | Piacrészesedés | 449 | 3,24 | 0,89 |
| Q15_08 | Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 449 | 3,25 | 0,68 |
| Q14_10 | Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 449 | 3,29 | 0,78 |
| Q14_08 | Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 449 | 3,32 | 0,71 |
| Q14_04 | Eladási volumen | 449 | 3,33 | 0,88 |
| Q15_07 | Fogyasztói lojalitás szintje | 449 | 3,36 | 0,63 |
| Q15_05 | Piacrészesedés | 449 | 3,36 | 0,80 |
| Q14_09 | Az alkalmazottak megtartásának szintje | 449 | 3,41 | 0,77 |
| Q14_07 | Fogyasztói lojalitás szintje | 449 | 3,47 | 0,63 |
| Q15_06 | Fogyasztói elégedettség szintje | 449 | 3,50 | 0,66 |
| Q15_04 | Eladási volumen | 449 | 3,55 | 0,90 |
| Q14_06 | Fogyasztói elégedettség szintje | 449 | 3,63 | 0,64 |

Korrelációelemzés (Q14_01-Q15_10)

| | Korreláció |
|-----------------|------------|
| Q14_01 - Q15_01 | ,50 |
| Q14_02 - Q15_02 | ,43 |
| Q14_03 - Q15_03 | ,53 |
| Q14_04 - Q15_04 | ,45 |
| Q14_05 - Q15_05 | ,47 |
| Q14_06 - Q15_06 | ,41 |
| Q14_07 - Q15_07 | ,46 |
| Q14_08 - Q15_08 | ,57 |
| Q14_09 - Q15_09 | ,55 |
| Q14_10 - Q15_10 | ,57 |

Faktorelemzés (Q14_01-Q15_10)

KMO and Bartlett's Test

| | | |
|--------------------------------------------------|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,855 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 6145,884 |
| | df | 190 |
| | Sig. | ,000 |

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 7,637 | 38,184 | 38,184 | 3,652 | 18,260 | 18,260 |
| 2 | 2,578 | 12,891 | 51,075 | 3,425 | 17,125 | 35,385 |
| 3 | 1,769 | 8,845 | 59,920 | 2,750 | 13,751 | 49,136 |
| 4 | 1,567 | 7,837 | 67,758 | 2,517 | 12,583 | 61,719 |
| 5 | 1,173 | 5,867 | 73,624 | 2,381 | 11,906 | 73,624 |
| 6 | ,827 | 4,133 | 77,757 | | | |
| 7 | ,716 | 3,581 | 81,339 | | | |
| 8 | ,607 | 3,036 | 84,374 | | | |
| 9 | ,489 | 2,443 | 86,817 | | | |
| 10 | ,390 | 1,952 | 88,769 | | | |
| 11 | ,346 | 1,732 | 90,502 | | | |
| 12 | ,323 | 1,613 | 92,115 | | | |
| 13 | ,272 | 1,358 | 93,472 | | | |
| 14 | ,251 | 1,257 | 94,729 | | | |
| 15 | ,225 | 1,127 | 95,857 | | | |
| 16 | ,206 | 1,029 | 96,886 | | | |
| 17 | ,186 | ,928 | 97,814 | | | |
| 18 | ,167 | ,834 | 98,648 | | | |
| 19 | ,148 | ,740 | 99,388 | | | |
| 20 | ,122 | ,612 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix

| | Component | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q14_09 Az alkalmazottak megtartásának szintje | 0,80 | 0,03 | 0,18 | 0,10 | 0,03 |
| Q15_09 Az alkalmazottak megtartásának szintje | 0,76 | 0,24 | -0,07 | 0,21 | 0,07 |
| Q14_08 Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 0,75 | 0,07 | 0,24 | 0,18 | 0,02 |
| Q14_10 Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 0,74 | -0,05 | 0,15 | 0,06 | 0,13 |
| Q15_10 Munkahelyek teremtése és jövedelem biztosítása a helyi közösség számára | 0,69 | 0,30 | -0,01 | 0,11 | 0,18 |
| Q15_08 Az alkalmazottak munkával való elégedettségének szintje | 0,67 | 0,36 | 0,01 | 0,34 | 0,02 |
| Q15_03 ROI | 0,17 | 0,84 | 0,31 | 0,11 | 0,08 |
| Q15_01 Realizált profit | 0,16 | 0,84 | 0,28 | 0,11 | 0,12 |
| Q15_02 Haszonkulcs | 0,13 | 0,82 | 0,28 | 0,09 | 0,07 |
| Q15_04 Eladási volumen | 0,15 | 0,60 | 0,05 | 0,11 | 0,57 |
| Q14_02 Haszonkulcs | 0,07 | 0,26 | 0,81 | 0,07 | 0,19 |
| Q14_01 Realizált profit | 0,16 | 0,27 | 0,80 | 0,07 | 0,28 |
| Q14_03 ROI | 0,21 | 0,30 | 0,77 | 0,12 | 0,19 |
| Q14_07 Fogasztói lojalitás | 0,18 | -0,07 | 0,25 | 0,78 | 0,10 |
| Q14_06 Fogasztói elégedettség | 0,14 | -0,01 | 0,34 | 0,75 | 0,14 |
| Q15_07 Fogasztói lojalitás | 0,27 | 0,32 | -0,16 | 0,73 | 0,06 |
| Q15_06 Fogasztói elégedettség | 0,24 | 0,34 | -0,14 | 0,68 | 0,23 |
| Q14_05 Piacrészesedés | 0,09 | 0,01 | 0,35 | 0,14 | 0,80 |
| Q14_04 Eladási volumen | 0,07 | 0,05 | 0,37 | 0,19 | 0,80 |
| Q15_05 Piacrészesedés | 0,17 | 0,50 | -0,01 | 0,12 | 0,67 |

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

a Rotation converged in 8 iterations.

12.2. melléklet Az abszolút teljesítménymutatószámok leíró statisztikái

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | Skewness | | Kurtosis | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| A cég forgalma az elmúlt pénzügyi évben millió forintban? | 449 | ,00 | 94000,00 | 1308,6258 | 6735,35105 | 11,639 | ,115 | 149,209 | ,230 |
| A cég adózás előtti profitja az elmúlt pénzügyi évben millió forintban? | 449 | ,00 | 18124,00 | 115,4016 | 1024,30482 | 14,565 | ,115 | 233,375 | ,230 |
| Valid N (listwise) | 449 | | | | | | | | |

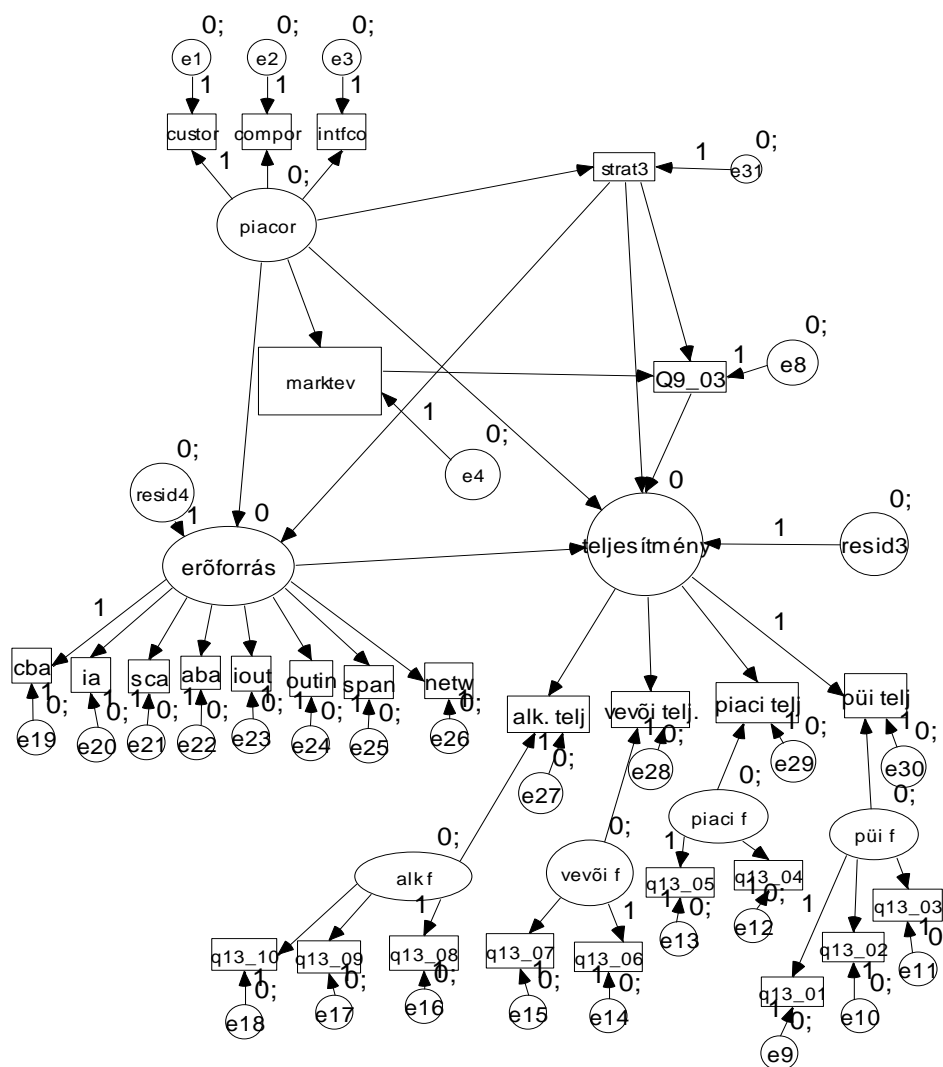
Korreláció

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Q26 Mennyi volt cégének körülbelüli forgalma az elmúlt pénzügyi évben, millió forintban? | Q27 Mennyi volt cégének körülbelüli adózás előtti profitja az elmúlt pénzügyi évben millió forintban? |
| Q26 Mennyi volt cégének körülbelüli forgalma az elmúlt pénzügyi évben, millió forintban? | Pearson Correlation | 1 | ,439 |
| | Sig. (2-tailed) | . | ,000 |
| | N | 449 | 449 |
| Q27 Mennyi volt cégének körülbelüli adózás előtti profitja az elmúlt pénzügyi évben millió forintban? | Pearson Correlation | ,439 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | . |
| | N | 449 | 449 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Melléklet 13. – A marketingteljesítménnyel kapcsolatos elemzések

13.1 melléklet – A vállalati többdimenziós marketingteljesítmény modelljének SEM elemzése



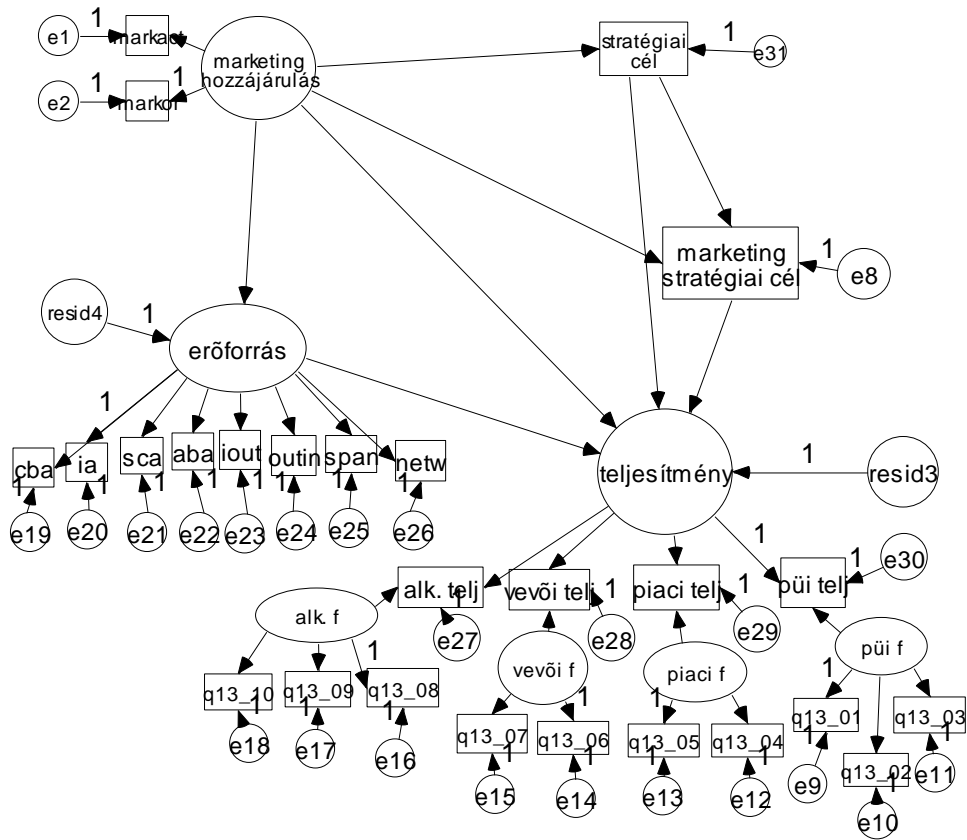
| Látens vagy független | Indikátor vagy függő | Túlélés (n=173) | | | Rövid távú nyereség (n=43) | | | Hosszú távú térnyerés (n=216) | | |
|-----------------------|----------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------------------|-----------------------|
| | | Piaci poz. védelme | Értékesítés foly. növ. | Értékesítés agr. növ. | Piaci poz. védelme | Értékesítés foly. növ. | Értékesítés agr. növ. | Piaci poz. védelme | Értékesítés foly. növ. | Értékesítés agr. növ. |
| Piacor | Vevőo. | 0,80* | 0,80* | 0,80* | 0,80* | 0,80* | 0,80* | 0,80* | 0,80* | 0,80* |
| Piacor | Versenyárso | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,79* | 0,79* | 0,79* |
| Piacor | Intfunkc. k. | 0,88* | 0,88* | 0,88* | 0,88* | 0,89* | 0,88* | 0,88* | 0,89* | 0,89* |
| Piacor | Mark. tev | 0,64* | 0,64* | 0,64* | 0,64* | 0,64* | 0,64* | 0,64* | 0,64* | 0,64* |
| Piacor | Strat cél | -0,28* | -0,28* | -0,28* | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,28* | 0,28* | 0,28* |
| Piacor | Erőforrás | 0,40* | 0,40* | 0,40* | 0,44* | 0,44* | 0,44* | 0,41* | 0,41* | 0,41* |
| Piacor | Teljesítmény | 0,19* | 0,15* | 0,17* | 0,26* | 0,21* | 0,24* | 0,20* | 0,16* | 0,18* |
| Strat cél | Mark cél | 0,00 | -0,08 | 0,01 | -0,06 | -0,01 | 0,07 | 0,02 | 0,10* | -0,03 |
| Strat cél | Erőforrás | -0,15* | -0,15* | -0,15* | 0,09* | 0,09* | 0,09* | 0,12* | 0,12* | 0,12* |
| Strat cél | Teljesítmény | -0,30* | -0,29* | -0,30* | 0,09* | 0,09* | 0,09* | 0,23* | 0,22* | 0,23* |
| Mark. Cél | Teljesítmény | -0,04 | 0,15* | 0,03 | -0,04 | 0,18* | 0,02 | -0,05 | 0,16* | 0,04 |
| Mark. tev. | Mark cél. | 0,17* (0,03) ¹ | 0,36* (0,26*) | 0,31* (0,20*) | 0,18* (0,18*) | 0,38* (0,27*) | 0,30* (0,20*) | 0,17* (0,03) | 0,35* (0,26*) | 0,31* (0,20*) |
| Erőforrás | CBA | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* |
| Erőforrás | IA | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* |
| Erőforrás | SCA | 0,58* | 0,58* | 0,58* | 0,58* | 0,58* | 0,58* | 0,58* | 0,58* | 0,58* |
| Erőforrás | ABA | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* |
| Erőforrás | IOU | 0,83* | 0,84* | 0,84* | 0,83* | 0,84* | 0,83* | 0,83* | 0,84* | 0,83* |
| Erőforrás | OIN | 0,65* | 0,65* | 0,65* | 0,65* | 0,66* | 0,65* | 0,65* | 0,65* | 0,65* |
| Erőforrás | SPAN | 0,73* | 0,73* | 0,73* | 0,73* | 0,73* | 0,73* | 0,73* | 0,73* | 0,73* |
| Erőforrás | NETW | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* |
| Erőforrás | Teljesítmény | 0,44* | 0,43* | 0,44* | 0,49* | 0,47* | 0,49* | 0,47* | 0,45* | 0,47* |
| Teljesítmény | Pénzügyi e | 0,77* | 0,77* | 0,77* | 0,74* | 0,74* | 0,73* | 0,75* | 0,75* | 0,75* |
| Teljesítmény | Piaci telj. | 0,72* | 0,72* | 0,72* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,73* | 0,72* | 0,73* |
| Teljesítmény | Vevői telj | 0,59* | 0,59* | 0,59* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,61* | 0,60* | 0,60* |
| Teljesítmény | Alkalm. telj | 0,57* | 0,56* | 0,56* | 0,60* | 0,59* | 0,59* | 0,58* | 0,57* | 0,57* |
| Pénzügyi font | Pénzügyi telj | 0,02 | 0,03 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,01 |
| Piaci font | Piaci telj | -0,10 | -0,08 | -0,10 | -0,13 | -0,11 | -0,13 | -0,11 | -0,08 | -0,10 |
| Vevői font | Vevői telj. | -0,10* | -0,11* | -0,10* | -0,10* | -0,11* | -0,10* | -0,10 | -0,10* | -0,10 |
| Alkalm. font | Alkalm. telj. | -0,14* | -0,14* | -0,14* | 0,14* | -0,14* | -0,14* | -0,14* | -0,14* | -0,13* |
| Pénzügyi font. | Profit | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* |
| Pénzügyi font | Haszonkulcs | 0,61* | 0,61* | 0,61* | 0,60* | 0,61* | 0,60* | 0,60* | 0,61* | 0,60* |
| Pénzügyi font | ROI | 0,68* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,68* | 0,68* | 0,68* | 0,68* | 0,68* |
| Piaci font | Eladási vol. | 0,29 | 0,25 | 0,28 | 0,31 | 0,28 | 0,30 | 0,30 | 0,26 | 0,29 |
| Piaci font | Piacrés | 0,88* | 1,02* | 0,89* | 0,82* | 0,91* | 0,82* | 0,85* | 0,97* | 0,86* |
| Vevői font | Elégedetts | 0,62* | 0,63* | 0,62* | 0,61* | 0,62* | 0,62* | 0,61* | 0,62* | 0,62* |
| Vevői font | Lojalitás | 0,83 | 0,82 | 0,82 | 0,84 | 0,82 | 0,83 | 0,84 | 0,83 | 0,83 |
| Alkalm. font | Elégedetts | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* |
| Alkalm. font | Lojalitás | 0,91* | 0,91* | 0,91* | 0,91* | 0,91* | 0,92* | 0,92* | 0,91* | 0,91* |
| Alkalm. font | Munkahelyt | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* |

| Látens vagy független | Indikátor vagy függő | Túlélés (n=173) | | | Rövid távú nyereség (n=43) | | | Hosszú távú térnyerés (n=216) | | |
|-----------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| | | Piaci poz. védelme | Értékesítés foly. növ. | Értékesítés agr. növ. | Piaci poz. védelme | Értékesítés foly. növ. | Értékesítés agr. növ. | Piaci poz. védelme | Értékesítés foly. növ. | Értékesítés agr. növ. |
| MODELL | | $\chi^2_{(339)} = 968.367$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(339)} = 967.504$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(339)} = 1002.979$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(339)} = 946.113$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(339)} = 948.193$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(339)} = 979.659$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(339)} = 962.767$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(339)} = 961.054$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(339)} = 997.946$ $p = 0.000$ |
| CFI | | 0,982 | 0,982 | 0,981 | 0,983 | 0,983 | 0,982 | 0,983 | 0,983 | 0,981 |
| RMSEA | | 0,064 | 0,064 | 0,066 | 0,063 | 0,063 | 0,065 | 0,064 | 0,064 | 0,066 |
| ECVI | | 2,586 1,938-80,851 | 2,584 1,938-80,730 | 2,663 1,938-79,292 | 2,536 1,938-80,240 | 2,541 1,938-80,122 | 2,611 1,938-78,679 | 2,573 1,938-80,959 | 2,569 1,938-80,839 | 2,652 1,938-79,402 |

*Szignifikáns összefüggés

1 A zárójelben lévő standardizált regressziós együtthatók fodított kapcsolat esetére vonatkoznak, azaz az adott marketing cél, mint független és a marketingtevékenység, mint függő változó között

13.2. melléklet – A vállalati eredmények a marketing hozzájárulás és a vállalati célok szerint (SEM)



| Látens vagy független | Indikátor vagy függő | Túlélés (n=173) | | | Rövid távú nyereség (n=43) | | | Hosszú távú térnyerés (n=216) | | |
|-----------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| | | Piaci poz. védelme | Értékesítés foly. növ. | Értékesítés agr. növ. | Piaci poz. védelme | Értékesítés foly. növ. | Értékesítés agr. növ. | Piaci poz. védelme | Értékesítés foly. növ. | Értékesítés agr. növ. |
| Markcontr | Piacor. | 0,78* | 0,71* | 0,73* | 0,78* | 0,70* | 0,72* | 0,80* | 0,72* | 0,74* |
| Markcontr | Marktev | 0,75* | 0,81* | 0,80* | 0,75* | 0,84* | 0,81* | 0,73* | 0,80* | 0,79* |
| Markcontr | Strat cél | -0,35* | -0,35* | -0,35* | 0,08 | 0,09 | 0,09 | 0,33* | 0,32* | 0,32* |
| Markcontr | Mark. cél | 0,29* | 0,39* | 0,35* | 0,27* | 0,41* | 0,33* | 0,28* | 0,38* | 0,36* |
| Markcontr | Teljesítmény | 0,28* | 0,21* | 0,26* | 0,36* | 0,28* | 0,35* | 0,29* | 0,24* | 0,29* |
| Markcontr | Erőforrás | 0,52* | 0,52* | 0,52* | 0,51* | 0,50* | 0,51* | 0,52* | 0,52* | 0,52* |
| Strat cél | Mark cél | 0,06 | -0,03 | 0,06 | -0,07 | -0,02 | 0,07 | -0,04 | 0,05 | -0,08 |
| Strat cél | Teljesítmény | -0,28* | -0,28* | -0,28* | 0,08 | 0,08* | 0,08 | 0,21* | 0,21* | 0,21* |
| Mark. Cél | Teljesítmény | -0,07 | 0,11* | -0,01 | -0,08 | 0,12 | -0,04 | -0,08 | 0,11* | -0,01 |
| Erőforrás | CBA | 0,67* | 0,66* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* | 0,67* |
| Erőforrás | IA | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* | 0,78* |
| Erőforrás | SCA | 0,59* | 0,59* | 0,59* | 0,59* | 0,59* | 0,59* | 0,59* | 0,59* | 0,59* |
| Erőforrás | ABA | 0,67* | 0,68* | 0,68* | 0,68* | 0,68* | 0,68* | 0,68* | 0,68* | 0,68* |
| Erőforrás | IOUT | 0,84* | 0,84* | 0,84* | 0,83* | 0,83* | 0,83* | 0,84* | 0,84* | 0,84* |
| Erőforrás | OIN | 0,65* | 0,65* | 0,65* | 0,65* | 0,65* | 0,65* | 0,65* | 0,65* | 0,65* |
| Erőforrás | SPAN | 0,74* | 0,74* | 0,74* | 0,74* | 0,74* | 0,74* | 0,74* | 0,74* | 0,74* |
| Erőforrás | NETW | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* | 0,62* |
| Erőforrás | Teljesítmény | 0,40* | 0,40* | 0,40* | 0,43* | 0,44* | 0,43* | 0,42* | 0,42* | 0,42* |
| Teljesítmény | Pénzügyi e | 0,76* | 0,76* | 0,76* | 0,73* | 0,73* | 0,73* | 0,74* | 0,75* | 0,74* |
| Teljesítmény | Piaci telj. | 0,72* | 0,72* | 0,72* | 0,70* | 0,71* | 0,70* | 0,72* | 0,72* | 0,72* |
| Teljesítmény | Vevői telj. | 0,59* | 0,59* | 0,60* | 0,63* | 0,63* | 0,63* | 0,61* | 0,61* | 0,61* |
| Teljesítmény | Alkalm. telj. | 0,57* | 0,56* | 0,57* | 0,60* | 0,59* | 0,60* | 0,58* | 0,57* | 0,58* |
| Pénzügyi font | Pénzügyi telj. | 0,02 | 0,03 | 0,02 | 0,02* | 0,03 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 |
| Piaci font | Piaci telj. | -0,10 | -0,07 | -0,09 | -0,12 | -0,10 | -0,12 | -0,10 | -0,08 | -0,10 |
| Vevői font | Vevői telj. | -0,10* | -0,11* | -0,10* | -0,10* | -0,11* | -0,10* | -0,10 | -0,10* | -0,10* |
| Alkalm. font | Alkalm. telj. | -0,14* | -0,14* | -0,14* | -0,14* | -0,14* | -0,14* | -0,14* | -0,14* | -0,14* |
| Pénzügyi font. | Profit | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* | 0,55* |
| Pénzügyi font | Haszonkulcs | 0,61* | 0,61* | 0,61* | 0,61* | 0,61* | 0,61* | 0,61* | 0,61* | 0,61* |
| Pénzügyi font | ROI | 0,68* | 0,68* | 0,67* | 0,68* | 0,68* | 0,68* | 0,68* | 0,68* | 0,68* |
| Piaci font | Eladási vol. | 0,28 | 0,24 | 0,28 | 0,30 | 0,27 | 0,30 | 0,29 | 0,26 | 0,29 |
| Piaci font | Piacrés | 0,89* | 1,04* | 0,91* | 0,83* | 0,93* | 0,85* | 0,86* | 0,99* | 0,88* |
| Vevői font | Elégedetts | 0,62* | 0,63* | 0,62* | 0,61* | 0,63* | 0,62* | 0,61* | 0,62* | 0,61* |
| Vevői font | Lojalitás | 0,83 | 0,81 | 0,82 | 0,84 | 0,82 | 0,84 | 0,85 | 0,83 | 0,84 |
| Alkalm. font | Elégedetts | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* | 0,71* |
| Alkalm. font | Lojalitás | 0,91* | 0,91* | 0,91* | 0,92* | 0,91* | 0,91* | 0,92* | 0,91* | 0,91* |
| Alkalm. font | Munkahelyt | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* | 0,56* |
| MODELL | | $\chi^2_{(289)} = 846.053$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(289)} = 876.630$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(289)} = 891.539$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(289)} = 823.026$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(289)} = 854.950$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(289)} = 865.190$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(289)} = 835.670$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(289)} = 867.778$ $p = 0.000$ | $\chi^2_{(289)} = 882.288$ $p = 0.000$ |
| CFI | | 0,983 | 0,982 | 0,981 | 0,983 | 0,982 | 0,982 | 0,983 | 0,982 | 0,981 |
| RMSEA | | 0,066 | 0,067 | 0,068 | 0,064 | 0,066 | 0,067 | 0,065 | 0,067 | 0,068 |
| ECVI | | 2,281 | 2,350 | 2,383 | 2,230 | 2,301 | 2,324 | 2,258 | 2,330 | 2,362 |
| | | 1,683-73,742 | 1,683-73,627 | 1,683-72,165 | 1,683-73,130 | 1,683-73,018 | 1,683-71,551 | 1,683-73,840 | 1,683-73,727 | 1,683-72,265 |

