



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Nagy Gábor

**Fenntartható versenyelőnyt nyújt-e a piacorientáció egy gyorsan változó
környezetben?**

**A vállalatok környezeti feltételekhez történő stratégiai adaptációja a
gazdasági átmenet idején**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Berács József

egyetemi tanár

Budapest, 2013

Marketing Tanszék

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Nagy Gábor

**Fenntartható versenyelőnyt nyújt-e a piacorientáció egy gyorsan változó
környezetben?**

**A vállalatok környezeti feltételekhez történő stratégiai adaptációja a
gazdasági átmenet idején**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Berács József
egyetemi tanár

© Nagy Gábor

„Szaporodásra képes szervezetek populációjában az egyes tagok génállománya és nevelkedési körülményei eltérőek. E különbségek révén néhány egyed másoknál tehetségesebb lesz abban, hogy a helyes következtetésekre jusson az őt körülvevő világ dolgairól, és a megfelelő módon cselekedjék. Túlélési és szaporodási esélyeik ezért jobbak lesznek a többiekénél, így viselkedési– és gondolkodásmódjuk meghatározóvá válik.”

—Stephen Hawking (1987): Az idő rövid története¹

¹ Forrás: http://konyv.uw.hu/az_ido_rovid_tortenete/index.html (letöltés ideje: 2010. március 20.)

Tartalomjegyzék

Bevezetés	9
1. A piacorientációhoz kapcsolódó kutatások elméleti megalapozása	12
1.1. A piacorientáció különböző definíciói és mérése	12
1.2. A piacorientáció definíciójában/mérésében tapasztalható különbségek I.	14
1.3. A piacorientáció definíciójában/mérésében tapasztalható különbségek II.	16
1.4. Narver és Slater piacorientációs skálájának bemutatása	18
1.5. A piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatása	20
2. A szervezeti kultúra és a piacorientáció kapcsolata	22
2.1. A szervezeti kultúra kutatás különböző megközelítései	22
2.2. Kulturális pluralizmus – a marketing filozófiai gyökerei	23
2.3. A piacorientáció, mint vállalati kultúra – kritikai megjegyzések	24
2.4. Irányítható-e a szervezeti kultúra fejlődése?	25
3. A piacorientáció hosszú távon kifejtett hatásával kapcsolatos kutatások	28
4. A piacorientáció versenyelőnyre gyakorolt hatása	30
4.1. Erőforrások és képességek – definíciós különbségek	30
4.2. A fenntartható versenyelőny forrásai	31
4.3. Erőforrás alapú vállalatelmélet és az útfüggőség	33
4.4. Az erőforrás alapú vállalatelmélet és a piacorientáció kapcsolata	34
4.5. Miért nem nyújt fenntartható versenyelőnyt a piacorientáció?	35
4.6. A piac érzékelésének képessége	37
4.7. A dinamikus képességek elmélete	37
4.8. A dinamikus képességek és a piacorientáció kapcsolata	40
5. Hogyan alkalmazkodnak a vállalatok a gazdasági átmenet idején?	43
5.1. Miért az átmeneti országok?	43
5.2. A gazdasági átmenet során megfigyelhető vállalati alkalmazkodás	44
5.3. A gazdasági átmenet Távol-Keleten tapasztalható hatásai	45
5.4. A piacorientáció intézményesülését magyarázó elméletek	46
5.5. A piacorientáció kialakulására ható szociokulturális környezet	48
5.6. Az átmenet során tapasztalható nehézségek	49
5.7. A fogyasztói szokások változása az átmenet idején	49
5.7.1. Fogyasztás és gazdasági növekedés a tervgazdaság időszakában	50
5.7.2. Az egyéni fogyasztók kiszolgáltatottsága	51
5.7.3. A klasszikus szocialista rendszertől történő elmozdulás	52
5.7.4. Az átmenet által érintett legfőbb gazdasági folyamatok és jelenségek	53
5.7.5. Fogyasztás a rendszerváltást követően	54

5.7.6. A kiskereskedelmi szektor átrendeződése	54
5.8. A verseny természetének változása	55
5.9. Műszaki fejlődés a klasszikus rendszerben	56
6. A külső környezet vállalati viselkedésre gyakorolt hatása	58
6.1. Alkalmazkodás a környezeti feltételekhez – piaci turbulencia	58
6.1.1. A piaci turbulencia piacorientációra gyakorolt hatása – bevezető gondolatok	58
6.1.2. A piaci turbulencia hatása az átmenet kezdeti szakaszában	59
6.1.3. A piaci turbulencia hosszú távú hatása	62
6.1.4. A piaci turbulencia válság idején jelentkező hatása	62
6.2. Alkalmazkodás a környezeti feltételekhez – technológiai turbulencia	63
6.2.1. A technológiai turbulencia piacorientációra gyakorolt hatása – bevezető gondolatok	64
6.2.2. A technológiai turbulencia hatása az átmenet kezdeti szakaszában	64
6.2.3. A technológiai turbulencia hosszú távú hatása	66
6.2.4. A technológiai turbulencia válság idején jelentkező hatása	67
6.3. Alkalmazkodás a környezeti feltételekhez – verseny intenzitása	68
6.3.1. A verseny intenzitása piacorientációra gyakorolt hatása – bevezető gondolatok	68
6.3.2. A verseny intenzitásának hatása az átmenet kezdeti szakaszában	69
6.3.3. A verseny intenzitásának hosszú távú hatása	71
6.3.4. A verseny intenzitásának válság idején jelentkező hatása	72
7. Kontingenciaelmélet	73
8. Az exogén környezeti tényezők vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása	77
8.1. A környezet definiálása	77
8.2. Észlelt bizonytalanság	79
9. A környezethez történő adaptációt leíró elméletek rövid bemutatása	81
9.1. A környezet-stratégia-teljesítmény paradigma	81
9.2. Az erőforrásfüggés elmélete	82
9.3. A stratégiai választás elmélete	83
10. A környezethez történő illeszkedés	84
10.1. Szelekciós megközelítés – definíció	85
10.2. Interakciós megközelítés – definíció	87
10.3. Rendszerszemléletű megközelítés – definíció	89
11. A piacorientáció skálájának dekompozíciója	92
12. Konceptuális keret	97
13. A stratégiai illeszkedés időhorizontja	99

13.1. A makro-környezetben zajló változások bemutatása	99
13.2. A vállalatok változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodása.....	101
13.3. A vizsgálat időhorizontja.....	104
14. Hipotézisek	106
14.1. Hipotézisek H1a-H1c – szelekciós megközelítés.....	106
14.2. Hipotézisek H2a-H4c – interakciós megközelítés.....	108
14.3. Hipotézisek H5a-b – rendszerszemléletű megközelítés	115
15. Adatok és vizsgálati módszerek	117
15.1. A minta jellemzőinek ismertetése.....	117
15.2. A mérőskálák bemutatása	118
15.3. A hiányzó értékek problémájának kezelése.....	120
15.4. Kiugró értékek vizsgálata	121
15.5. A többváltozós adatelemzés által támasztott követeléseknek történő megfelelés.....	123
15.5.1. Normalitásvizsgálat	123
15.5.2. Homoszkedaszticitás vizsgálat	124
15.5.3. Linearitás vizsgálat	125
15.6. A mérőskálák érvényességének és megbízhatóságának vizsgálata.....	126
15.7. Módszertan – szelekciós megközelítés.....	131
15.8. Módszertan – interakciós megközelítés	131
15.9. Módszertan – rendszerszemléletű megközelítés	132
15.9.1. A modellezésnél alkalmazott fogalmak és azok mérése	132
15.9.2. A környezet és a stratégia illeszkedésének vizsgálata.....	134
15.9.3. Az illeszkedés vizsgálatának lépései	135
16. Az eredmények kiértékelése	137
16.1. Az eredmények kiértékelése – szelekciós megközelítés	137
16.2. Az eredmények kiértékelése – interakciós megközelítés	143
16.2.1. Az interakciós hatások értelmezése – néhány kiemelt példa.....	143
16.2.2. Az interakciós hatások interpretációja a vizsgálat teljes időszakában	147
16.2.3. Az interakciós hatások kapcsán felállított hipotézisek tesztelése.....	154
16.3. Az eredmények kiértékelése – rendszerszemléletű megközelítés	157
17. Összegzés.....	165
17.1. Összegzés – szelekciós megközelítés.....	165
17.2. Összegzés – interakciós megközelítés.....	167
17.3. Összegzés – rendszerszemléletű megközelítés.....	170
Felhasznált irodalom.....	173
MELLÉKLETEK	190

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat. Az érték létrehozását és megragadását támogató folyamatok a dinamikus képességek szolgálatában.....	39
2. táblázat. A piaci turbulencia vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása a gazdasági átmenet kezdeti és előrehaladottabb szakaszában.....	60
3. táblázat. A technológiai turbulencia vállalatok piacorientációjára gyakorolt hatása a gazdasági átmenet kezdeti és előrehaladottabb szakaszában.....	65
4. táblázat. A verseny intenzitása vállalatok piacorientációjára kifejtett hatása a gazdasági átmenet kezdeti és előrehaladottabb szakaszában.....	70
5. táblázat. Az illeszkedés interpretációja a szelekciós, az interakciós és a rendszerszemléletű strukturalista kontingenciaelméleti megközelítésben	84
6. táblázat. Szelekciós megközelítés – vizsgálati módszer	86
7. táblázat. A piacorientáció mérőskálájának dekompozíciója.....	94
8. táblázat. A humán fejlettségi mutató (HDI) alakulása néhány fejlett és fejlődő ország esetében	100
9. táblázat. Nyugat- és Közép-Kelet-Európa országaiba beáramló közvetlen tőkebefektetések (FDI) nagysága 1990 és 2009 között, millió USA \$	101
10. táblázat. Az átmenet során tapasztalható vállalati viselkedés	103
11. táblázat. A modellezéshez használt mérőskálák és azok pszichometriai tulajdonságai	119
12. táblázat. A piaci turbulencia és a piacorientációs skálát alkotó folyamat és strukturális jellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában.....	140
13. táblázat. A technológiai turbulencia és a piacorientációs skálát alkotó folyamat és strukturális jellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában.....	141
14. táblázat. A verseny intenzitása és a piacorientációs skálát alkotó folyamat és strukturális jellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában.....	142
15. táblázat. A varianciaelemzés eredményeinek szöveges összefoglalása, 1996-os minta	150
16. táblázat. A varianciaelemzés eredményeinek szöveges összefoglalása, 2000-es minta	151
17. táblázat. A varianciaelemzés eredményeinek szöveges összefoglalása, 2010-es minta	152
18. táblázat. A stratégiai illeszkedés és a teljesítmény kapcsolata, 1996-os minta	159
19. táblázat. A stratégiai illeszkedés és a teljesítmény kapcsolata, 2000-es minta	161
20. táblázat. A stratégiai illeszkedés és a teljesítmény kapcsolata, 2010-es minta	163

Ábrák jegyzéke

1. ábra. Kohli és Jaworski piacorientációs modellje	13
2. ábra. Narver és Slater piacorientációs modellje	18
3. ábra. A kontingenciaelméleti vizsgálatok általános koncepcionális kerete.....	74
4. ábra. A környezeti heterogenitás hatása a strukturális komplexitásra – az interakciós hatás egy tipikus esete	88
5. ábra. A rendszerszemléletű illeszkedés grafikus ábrázolása	90
6. ábra. A piacorientáció teljesítményre gyakorolt hosszú távú hatásának sematikus ábrázolása.....	97
7. ábra. A GDP növekedési üteme.....	99
8. ábra. A stratégiai illeszkedés időhorizontja a rendszerváltást követő két évtizedben	105
9. ábra. A piaci turbulencia és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában.....	140
10. ábra. A technológiai turbulencia és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában.....	141
11. ábra. A verseny intenzitása és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában	142
12. ábra. A piaci turbulencia (<i>pt</i>) és a versenytársak aktivitásával kapcsolatos információ összegyűjtését mérő változó (<i>vo_01</i>) interakciójának értékesítési volumenre (<i>pit_01</i>) gyakorolt hatása.....	144
13. ábra. A technológiai turbulencia (<i>tt</i>) és a fogyasztói igények megismerését mérő változó (<i>fo_02</i>) interakciójának értékesítési volumenre (<i>pit_01</i>) gyakorolt hatása.....	145
14. ábra. A verseny intenzitása (<i>vi</i>) és a fogyasztói elégedettség rendszeres mérését kifejező változó (<i>fo_04</i>) interakciójának piacrészesedésre (<i>pit_02</i>) gyakorolt hatása.....	146

Bevezetés

A környezeti bizonytalanság és a marketing szemlélet kapcsolatát elméleti fejtegetések segítségével, valamint közvetlen empirikus úton sikerült bizonyítani (lásd Day–Wensley 1988; Hambrick 1983; Kohli–Jaworski 1990). Az említett vizsgálatok különböző mértékben ugyan, de alátámasztják a marketing szemlélet esetlegességét (*contingent nature*), amely bizonyítja, hogy valamely stratégiai orientáció és a teljesítmény kapcsolatát a környezeti tényezők moderálják. Ismert továbbá, hogy a vállalatok alaposan megvizsgálják környezetüket, mielőtt a piacorientáció egy magasabb fokát vezetik be a szervezeten belül (Houston 1986; Kohli–Jaworski 1990; Narver–Slater 1990).

Slater és Narver (1994) is vizsgálja a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatának erősségét befolyásoló környezeti tényezőket. Az eredmények azt sugallják, hogy a piacorientáció a vállalati teljesítmény fontos előrejelzője, és a szerzők óva intik a vezetőket attól, hogy szervezetük piacorientációjának fokát a mindenkori környezeti feltételekhez igazítsák. Slater és Narver érvelése egy kiforrott piacgazdaságban minden kétséget kizáróan helytálló, hiszen a piacok hosszú távon itt egyensúlyi állapotba kerülnek. Az egyensúlyi állapotban lévő piacok mérsékelt növekedéssel, barátságtalan versenyfeltételekkel és a fogyasztói preferenciák állandó változásával jellemezhetők. Ettől eltérő helyzetben szembesülnek a vállalatok az olyan környezetben, melynek alapvető jellemvonása az állandó változás (Golden *et al.*, 1995).

Egy átmeneti gazdaságban a környezet kritikus hatással van a vállalatok piacorientációjának kialakulására, formálódására és ezt a vezetők is eltérő módon érzékelik (Gao *et al.*, 2007). Feltételezhető tehát, hogy egy átmeneti gazdaságban a környezeti bizonytalanság vezetők általi észlelése befolyásolja a vállalatok piacorientációjának mértékét és annak teljesítményre gyakorolt hatását. Fontos tehát megérteni, hogy a külső környezet milyen módon hat a vállalatok piacorientációjának kialakulására. Ennek megértéséhez egy átmeneti gazdaság kiváló feltételeket biztosít, mely a központosított gazdasági rendszert elhagyva halad a tőkés gazdasági berendezkedés felé, miközben relatíve rövid idő leforgása alatt radikális gazdasági, társadalmi és politikai átalakuláson megy keresztül.

A környezet piacorientáció kialakulására gyakorolt hatásán túl érdemes feltenni azt a kérdést is, hogy miért van a vállalatoknak szükségük piacorientációra? A válasz egyszerűen hangzik: a teljesítmény növelése érdekében. A piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatása azonban nem magától értetődő. Számos vizsgálat bizonyítja, hogy a piacorientáció teljesítményt fokozó képessége számos helyzeti tényezőtől függ, mint például a kulturális kontextus, az iparági adottságok, valamint a megválasztott teljesítménytényezők (Cano *et al.*, 2004; Shoham *et al.*, 2005; Kirca *et al.*, 2005). Ezt erősíti Day (1998) megállapítása is, aki szerint nagyon fontos figyelembe venni a vállalat működési környezetét, ha a piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatását vizsgáljuk. Ezt a problémát a képességek oldaláról is közelíthetjük. Az erőforrás alapú vállalatelmélet értelmében ugyanis a képességek birtoklásából származó előny különböző iparágakban, valamint időben eltérő módon jelentkezhet (Collis, 1994).

A piacorientáció teljesítményre gyakorolt lineáris (azaz fő) hatása tehát fenntartásokkal kezelhető a fent jelzett kontextuális tényezők befolyásának köszönhetően. Több szerző ezért arra hívja fel a figyelmet, hogy további elméleti konstrukciók (úgy mint tanulási orientáció, innovációra irányuló orientáció, vállalkozói orientáció stb.) elemzésbe történő bevonása révén kell megismerni a piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatását (lásd Baker–Sinkula, 2005; Han *et al.*, 1998; Hurley–Hult, 1998). Ezzel szemben Foley és Fahy (2009) azt tanácsolja, hogy a piacorientáció természetének átfogóbb megértéséhez annak mélyebb megismerésére van szükség. A piacorientációt alkotó strukturális és folyamatjellemzők fenntartható versenyelőnyre gyakorolt hatása ugyanis igencsak eltérő lehet attól függően, hogy azokból milyen variációk jönnek létre (Stoelhorst–Raaij, 2004). Dobni és Luffman (2003) valamint Stoelhorst és Raaij (2004) következőképpen azt állítja, hogy a piacorientáció vállalati stratégiában megmutatkozó jelentős hatása miatt tanácsosabb azt tágra értelmezni, elfogadva annak holisztikus természetét.

Több kutató úgy véli, hogy a piacorientáció nem feltétlenül jelent fenntartható versenyelőnyt a vállalatok számára. Ez a fogyasztók igényeinek és a versenytársak lépéseinek szűk keretek közötti figyeléséből (Hamel–Prahalad, 1994; Slater–Narver, 1995), a piacorientáció relatíve könnyű másolhatóságából (Barney, 1991; Day 1994), valamint a piacorientált szervezetek lassú reakcióképességéből adódik (De Geuss, 1988). Ismert továbbá, hogy a piacorientált szervezetek nem támogatják a magas kockázatú termékfejlesztési projekteket (Slater–Narver, 1995), és rendszerint a kiszolgált piacok

fogságában tartják a vállalatokat (Hamel–Prahalad, 1991). A piacorientáció széleskörű elterjedése továbbá csökkenti annak ritka, nehezen másolható és korlátozottan helyettesíthető tulajdonságait (Menguc–Auh, 2006). Fontos tehát annak vizsgálata, hogy a piacorientáció fenntartható versenyelőnyre gyakorolt hatása milyen környezeti feltételek mellett jelentkezik. Egy jól működő piacgazdaságban nem biztos, hogy a piacorientáció fenntartható versenyelőnyt eredményez, de a gazdasági átmenetnek lehet olyan szakasza, amikor e képességek birtoklása kiemelt piaci pozíciót és átlagon felüli jövedelmezőséget biztosít a vállalatok számára.

Doktori értekezésemben a vállalatok környezeti feltételekhez történő alkalmazkodását vizsgálom a rendszerváltást követő két évtizedben. Pontosabban a következő kérdésekre keresem a választ. (1) Milyen szerepet játszik a versenykörnyezet a vállalatok piacorientációjának kialakulásában? (2) A versenykörnyezet és a különböző vállalati stratégiák hogyan lépnek interakcióba, valamint hogyan fejlődnek karöltve a gazdasági átmenet idején? (3) Fenntartható versenyelőnyt biztosít-e a piacorientáció a vállalatok számára, ha a környezet a gyorsan változó jelzővel írható le? (4) A változó környezeti feltételekhez alkalmazkodó vállalatok jobban teljesítenek azon versenytársaikhoz képest, amelyek nem hajtják végre a kellő mértékű stratégiai változást? A fenti kérdéseket szelekciós, interakciós, valamint rendszerszemléletű megközelítésben vizsgálom.

Doktori értekezésem elméleti felvezetésében bemutatom a piacorientációhoz kapcsolódó kutatások elméleti megalapozását, a piacorientáció és a szervezeti kultúra kapcsolatát, a piacorientáció hosszú távú hatásával kapcsolatos kutatások eredményeit, a piacorientáció és a fenntartható versenyelőny viszonyát, a vállalatok külső környezethez történő alkalmazkodásának mikéntjét, valamint azt, hogy a vállalatok hogyan viszonyulnak a külső környezetben tapasztalható körülmények változására. Az elméleti összefoglaló után a hipotéziseket ismertetem, majd kitérek a modellezés előtt elvégzett adattisztítási eljárásokra. Ezt követően részletesen bemutatom a modellezés során alkalmazott módszereket, majd kiértékelem a vizsgálatok során kapott eredményeket. Értekezésemet a vizsgálatok során kapott eredmények interpretálásával zárom.

1. A piacorientációhoz kapcsolódó kutatások elméleti megalapozása

A vállalatok piaci irányultságát mérő skálák kialakítása a kilencvenes évek elejéhez köthető. Az elmúlt két évtized során, e területen számos közös vonással rendelkező vagy alternatív gondolatokat felmutató megközelítés, koncepció született. Az alábbiakban e három elméleti megközelítés közös és eltérő vonásait ismertetem.

1.1. A piacorientáció különböző definíciói és mérése

A piacorientáció mérésének problémáját a *Marketing Science Institute* (MSI) tűzte napirendjére 1987-ben.² A felhívás hatására elinduló kutatások három elméleti koncepció megszületését eredményezték. Mindhárom megközelítés sajátos filozófiát képvisel és más kutatási irányzat kapcsolódik azokhoz (Jaworski–Kohli, 1996). Az alábbiakban az irodalomban előforduló különböző értelmezéseket ismertetem. Az első megközelítés Kohli és Jaworski (1990) nevéhez fűződik. Kohli és Jaworski szerint (lásd *1. ábra*) a piacorientáció a teljes szervezetet átfogó, a fogyasztói szokások jelenlegi és potenciális jövőbeni változásait figyelembe vevő **piaci intelligencia** begyűjtését, szervezeti egységek közötti terjesztését és az ennek alapján megfogalmazott szervezeti válaszlépéseket jelenti. Kohli és Jaworski felfogásában a piaci intelligencia **összegyűjtése** egy piacorientált vállalat működésének egyik alapvető jellemvonása, és nem csupán a fogyasztókkal kapcsolatos információ összegyűjtését, hanem egyéb olyan tényezőkkel kapcsolatos információgyűjtést is jelent, mely befolyásolhatja a fogyasztói szükségletek alakulását.

Az információ **szervezeti egységek közötti terjesztése** a folyamatos kommunikációt, az információ mindegy egységhez történő eljuttatását és a piaci intelligencia szervezeten belüli terjesztését jelenti. Az információ terjesztése egy dinamikus, kétirányú folyamat, mely a vertikális és horizontális kommunikációt egyaránt szükségesnek tartja. A **válaszképesség** a szervezetek azon képességét jelöli, melynek segítségével a rendelkezésre álló információ birtokában a döntések meghozatalra kerülnek. A szervezeti válasz

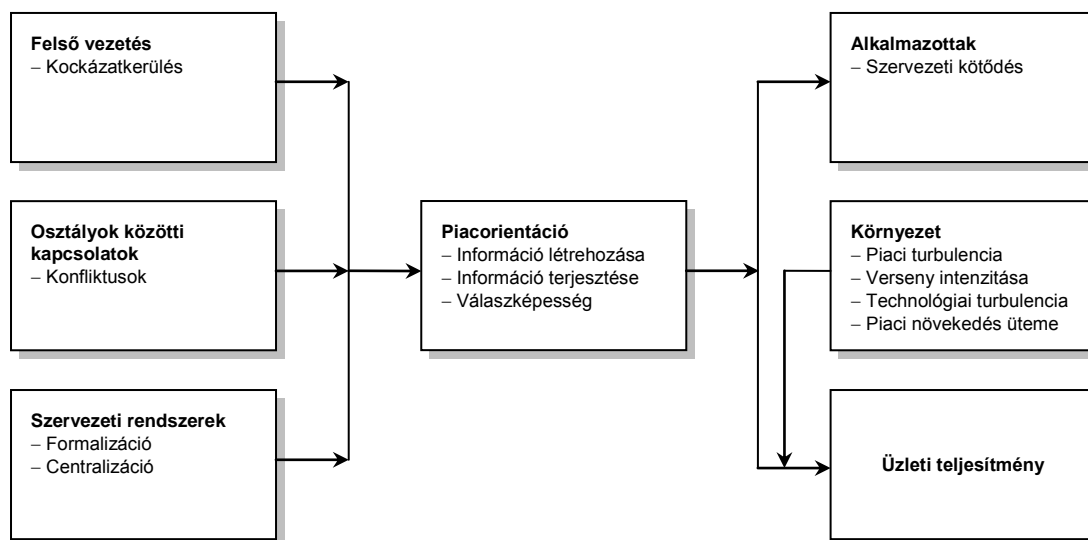
² A piacorientáció mérésével kapcsolatos első kutatások eredményei az MSI 1990. szeptemberében megrendezésre kerülő műhelykonferenciáján hangzottak el. A műhelykonferencián a piacorientáció három különböző megközelítését ismertette Narver, J.C., Slater, S.F.; Kohli, A.K., Jaworski, B.J., valamint Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E., Jr. Ezt követően az MSI az 1994 és 1996 időszakra a piacorientációt tette meg a legmagasabb kutatási prioritásként [Deshpandé, R., Rohit, D. (1999): *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks, Sage Publications].

kialakítása két lépésben valósul meg: (1) a válaszlépés részletekbe menő megtervezése (a piaci intelligencia alapján kialakított tervek), valamint (2) a végrehajtás megszervezése (a tulajdonképpeni terv kivitelezése) (Harris–Ogbonna, 1999).

A piacorientáció mérésére kidolgozott másik koncepció Narver és Slater (1990) nevéhez fűződik. A piacorientáció Narver és Slater felfogásában három **magatartási jellemzőből** (úgy mint fogyasztó orientáció, versenytárs orientáció valamint szervezeti egységek közötti koordináció) és két **döntési kritériumból** (úgy mint hosszú távú nézőpont, jövedelmezőség) áll. Narver és Slater a piacorientációt üzleti egységek szintjén vizsgálja és megállapítja, hogy a piacorientáció egy speciális szervezeti kultúra, mely segíti a fogyasztói érték létrehozását támogató viselkedésminták kialakulását, vállalaton belüli elterjedését.³

1. ábra

Kohli és Jaworski piacorientációs modellje



Forrás: Kohli és Jaworski (1993), 55. old.

A harmadik felfogás értelmében, mely valamelyest szűkebb megközelítést képvisel és Deshpandé *et al.* (1993) nevéhez köthető, a piacorientáció olyan fogyasztói fókusz (hiedelmek összessége) jelent, mely a vevő igényeit helyezi előtérbe, mindamellett nem

³ Narver és Slater (1990) piacorientációs skáláját a 1.4.-es alponban mutatom be részletesen.

mellőzve egyéb érintettek (pl. tulajdonosok, menedzserek, dolgozók stb.) igényeit sem a hosszú távú jövedelmezőség elérése érdekében. Utóbbi megközelítést támogatja Day (1994) is, aki szerint a piacorientáció valamilyen kiemelkedő képességeket jelent, melyek a fogyasztói igények megértését és igényeik kielégítését szolgálják.

A fenti definíciók mindamellett, hogy eltérően értelmezik a piacorientációt, néhány dologban közös nevezőre jutnak (Jaworski–Kohli, 1996). (1) Az első ilyen közös kapcsolódási pont az irányultság: mindegyik megközelítés definíciós magja a fogyasztói fókusz. (2) Az összes megközelítés valamilyen kifelé történő orientációra utal. (3) Mindhárom koncepció implicite hangsúlyozza a fogyasztói igények változására történő reagálás fontosságát. Mindegyik szerző egyetért abban, hogy a vállalatnak nem elég azt hangoztatni, hogy fontosak a fogyasztók; annak a fogyasztói érték növelése érdekében kell cselekednie. És végül, (4) mindegyik megközelítés értelmében a piacorientáció többet jelent a pusztán a fogyasztók igényeire történő összpontosításnál.

1.2. A piacorientáció definíciójában/mérésében tapasztalható különbségek I.

A közös kapcsolódási pontokon túl azonban a különböző definíciók egyedi jellemzőkkel is rendelkeznek. Az első ilyen különbség a kultúra/viselkedés/tevékenység/folyamat nézőpontok mentén rajzolódik ki élesen. Kohli és Jaworski (1990) skálája a szervezeten belüli **viselkedési** és **tevékenységi** vonatkozásokat emeli ki (úgy mint a piaci intelligencia begyűjtése, részlegek közötti terjesztése és a válaszreakció). Kohli és Jaworski (1990) felfogásában a piacorientáció a szervezeti tagok tevékenységeit átfogó szervezeti jellemző. E nézőpont alapján a piacorientáció egy folyamat, mely kiváló bizonyítékát adja a szervezet marketing koncepció iránti elköteleződésének (Carr–Lopez, 2007). Minél inkább támogatja a szervezet a fenti tevékenységeket, annál inkább válik piacorientálttá.

Day (1994) piacorientációs felfogása is a dolgozók **viselkedésére** és a **folyamatokra** helyezi a hangsúlyt – piacfigyelés, fogyasztói kapcsolatok ápolása. Ezzel szemben Deshpandé *et al.* (1993) a piacorientáció **kulturális megközelítését** fogadja el, és a szervezeten belüli értékek, közösen osztott hiedelmek fontosságát hangsúlyozza. Deshpandé és Farley (1996) azt állítja, a piacorientációt az aktivitások (úgy mint viselkedési és magatartási jellemzők) szemszögéből kell megragadni, ám elismeri, hogy az effajta megközelítés figyelmen kívül hagyja a jelenség kulturális vonatkozásait. Jaworski

és Kohli (1996) szerint azonban a kultúra-hiedelem páros mellett a tevékenység/viselkedési jellemzők egyaránt megtalálhatók Deshpandé *et al.* (1993) felfogásában – „Azt gondolom, ez a vállalkozás alapvetően a fogyasztói igények kielégítése érdekében jött létre.”, „A fogyasztóknak nyújtott szolgáltatások minőségét megfelelő mérőeszközökkel mérjük és ehhez megfelelő rutinnal is rendelkezünk.” Narver és Slater (1990) definíciójában is megragadható a kulturális vonás. A szerzők piacorientációs konstrukciójában mérés technikai szempontból mégis inkább a magatartási jellemzők dominálnak – „Megérteni a fogyasztói igényeket”, „Gyorsan reagálni a versenytársak lépéseire” (Carr–Lopez, 2007).

Narver és Slater szerint a piacorientációs kultúrával rendelkező szervezetekben a dolgozók pozitívan észlelik, hogy vevő és versenytárs orientáltak, és aktív szereplői lehetnek a különböző részlegeket összekötő diskurzusnak. Ennek következményeként a piacorientációs kultúrával rendelkező szervezetek dolgozói elsődlegesen a fogyasztókkal és a versenytársakkal kapcsolatos piaci intelligencia összegyűjtésére összpontosítanak. Carr és Lopez (2007) szerint a piacorientáció egy olyan szervezeti kultúra, mely a különböző stratégiák kialakításának, követésének fontos elemét adja. Más szavakkal, a piacorientáció a szervezet kultúrájának részét kell, hogy képezze és egyben a szervezeti tagok által osztott értékeket is közvetítenie kell.

Slater és Narver (1995) a piacorientációt olyan kultúraként definiálja, mely (1) a magas fogyasztói érték gazdaságilag megtérülő létrehozására és fenntartására fókuszál, nem mellőzve a vállalat egyéb érintettjeinek figyelembe vételét sem; (2) valamint olyan, a viselkedést befolyásoló norma együttesként, mely a piaci változások hatására történő vállalati tanulóképesség és a változási hajlam irányába tereli a vállalati alkalmazottak viselkedését. A későbbi kutatások azonban arra mutatnak rá, hogy a piacorientáció, mint magatartási jellemző és folyamat szemléletű megközelítés legalább annyira jól kezelhető mérés technikai szempontból, mintha azt kulturális szemszögből vizsgálnák (Hurley–Hult, 1998). Hurley és Hult (1998) azt állítja, a piacorientáció a szervezet különböző szintjein egyidejűleg megjelenhet (úgy mint vállalati stratégia, folyamatok, struktúra, viselkedésforma és kultúra). A szervezeti kultúrával foglalkozó szakirodalomra hivatkozva, Hurley és Hult azonban azt állítja, a piacorientáció legszembetűnőbben a kultúrában ölt testet. A dolgozók körében a vevőkről szóló történetek elterjedése, a különböző viselkedésformák felerősödése, valamint az ezekhez szorosan köthető

folyamatok kialakulása mind azt a feltevést erősíti, hogy a fogyasztók fontosak a vállalat számára (Shein, 1985).

Jaworski és Kohli (1996) szerint mindkét megközelítésnek (kulturális vs. magatartási nézőpont) megvan a maga érdeme. És az is bizonyos, hogy a kulturális értékek minden bizonnyal jelentős befolyással vannak a szervezeten belüli különböző viselkedési formák kialakulására. Jaworski és Kohli szerint azonban a kulturális jellemzők mérése sokkal inkább ki van téve a társadalmi elfogultságnak, mint a magatartási jellemzők és a különböző tevékenységek mérése. Fontos továbbá a tanulmányokban alkalmazott kifejezések tartalmilag precíz elhatárolása is (úgy mint piacorientált, piacvezérlet, fogyasztó orientált). Jaworski és Kohli (1996) szerint ugyanis ezek a fogalmak nem szinonimák. A szerzők érvelésüket azzal támasztják alá, hogy a piacorientált vállalat jelentős mennyiségű erőforrást és figyelmet fordít a piactér feltételei és érintettjei (nem kizárólag a fogyasztók) természetének és dinamizmusának megértésére. Ezzel szemben a vevőorientáltság a szervezetet a fogyasztói szokások, a várakozások és a panaszok megértésére ösztönzi (lásd McQuimie–McIntyre, 1990). Bár viszonylag szűk, mégis fontos nézőpontról van szó, a vevőorientáció nem veszi figyelembe a háttérben zajló piaci folyamatokat, melyek a fogyasztók viselkedésére és az egész iparág jellemzőire befolyással lehetnek.

1.3. A piacorientáció definíciójában/mérésében tapasztalható különbségek II.

Több kutató is megpróbálkozott a piacorientáció kulturális és magatartási megközelítésének elméleti és empirikus úton történő ötvözésével (lásd Bigné *et al.*, 2003; Deshpandé–Farley, 1999; Cadogan *et al.*, 1999). Deshpandé és Farley megállapítja, hogy Narver és Slater (a továbbiakban NSPO) valamint Jaworski és Kohli (a továbbiakban JKPO) piacorientációt mérő skálája nagymértékben helyettesítő viszonyban állnak. Ezt az empirikus vizsgálatok is megerősítik. Farrell és Oczkowski (1997) azonban arra az eredményre jut, hogy egyik skála sem ad megbízható eredményt, de a két skála ötvözésével és bizonyos tételek elhagyásával elég jó mérőeszköz alakítható ki. Matsuno *et al.* (2005) ellenben azt állítja, a két megközelítés kiegészítő viszonyban áll egymással és semmiképpen nem kompetitív relációban. Empirikus tesztelhetőség viszonylatában azonban a szerzők érvényességi problémákat vetnek fel. Említett szerzők az NSPO és a

JKPO skálák koncepcionális és empirikus vizsgálatát követően kimutatják, hogy a két megközelítés eltérő absztrakciós szintet jelenik meg.

A 'struktúra–magatartás–teljesítmény' paradigmára építve Matsuno *et al.* (2005) azt állítja, az NSPO kulturális mérőeszköze (mint strukturális jellemző) előzménye a JKPO magatartási mérőeszközének (mint magatartási jellemző). Említett szerzők modelljében továbbá az üzleti teljesítmény szerepel a piacorientációs viselkedés következményeként. Sajnálatos azonban, hogy Matsuno *et al.* feltevését nem teszteli empirikusan. Ezt kiküszöbölendő Carr és Lopez (2007) kissé továbbfejleszti és empirikusan is teszteli Matsuno *et al.* modelljét. Carr és Lopez (2007) Matsuno *et al.* eredményeire alapozva továbbgondolja a piacorientáció elméleti megközelítését és mérési módszerét. A piacorientációt egy kultúra-magatartási modellben fejezi ki, melyben a NSPO skála három összetevője – fogyasztó orientáció, versenytár orientáció, szervezeti egységek közötti koordináció – jelenti a kulturális komponenst, mely a megfelelő alapot biztosítja a piacorientációs viselkedéshez. Carr és Lopez megközelítése eltér Matsuno *et al.* felfogásától a JKPO modellbe történő beépítése tekintetében. Előbbi szerzőpáros a piacorientációt Zaltman *et al.* (1973) alapján egy innovációs irányelvként fogja fel, ahogy azt Jaworski és Kohli (1993) is hangoztatja. Értelmezésükben egy új innovációs irányelv bevezetése „a célok eléréséhez szükséges stratégiák jelentős változását idézhetik elő a szervezetben”. (16. old.)

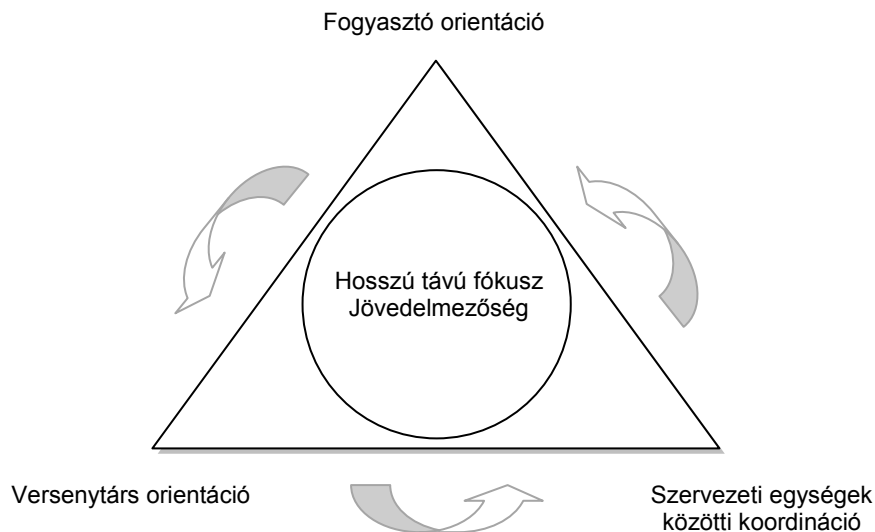
Jaworski és Kohli (1993) szerint a piacorientációs magatartás (mint innovációs irányelv) két lépésben jelenik meg: (1) bevezetés és (2) végrehajtási szakasz. Az első szakaszban a vezetők megpróbálnak minden lehetséges döntési alternatíváról rendelkezésre álló információt begyűjteni. E folyamat során egyrészt felszínre kerülnek a már meglévő tudás alapján meghozható döntési alternatívák, másrészt újabb, eddig figyelmen kívül hagyott információk jutnak a döntéshozók birtokába. A végrehajtási szakaszban aztán a megszerzett ismeretek alapján születnek a döntések. Carr és Lopez megközelítése alapján tehát a piaci intelligencia begyűjtése és szervezeti egységek közötti terjesztése az innovációs magatartás első szakaszához sorolható, míg a rendelkezésre álló tudás birtokában meghozott döntések a végrehajtási szakaszhoz köthetők. Modelljünkben a piacorientációs magatartás következményei szervezeti szinten jelentkeznek és a szervezeti elköteleződés, munkával való elégedettség stb. tényezők pozitív irányba történő változásában öltenek testet.

1.4. Narver és Slater piacorientációs skálájának bemutatása

Narver és Slater definíciója szerint a piacorientáció három magatartási (úgy mint fogyasztó orientáció, versenytárs orientáció, szervezeti egységek közötti koordináció) és két döntési kritériumból (úgy mint hosszú távú fókusz, jövedelmezőség)⁴ áll (lásd 2. ábra). A **fogyasztó** és **versenytárs orientáció** mindazon tevékenységeket felöleli, mely a célpiacról történő, a vevőkről és a versenytársakról szóló mindennemű információ összegyűjtését és a különböző szervezeti egységekhez történő eljuttatását jelenti. A harmadik viselkedési komponens a **szervezeti egységek közötti koordináció** a vevőkről és versenytársakról begyűjtött információn alapul, és a szervezet egyfajta koordinációs mechanizmusaként fogható fel, mely nemcsak a marketing részleget, de egyéb szervezeti egységeket is érint, és a magas vevői érték előállításáért felelős. Az alábbiakban e három magatartási jellemző fejtem ki bővebben.

2. ábra

Narver és Slater piacorientációs modellje



Forrás: Narver és Slater (1990), 23. old.

⁴ A Narver és Slater (1990)-féle piacorientációs skála két döntési kritériuma a vizsgálatok során mutatott alacsony belső konzisztencia szintje és a teljesítmény szóródásában mutatott alacsony magyarázóereje folytán nem szerepel a későbbi kutatásokban.

Fogyasztó orientáció. A fogyasztó orientáció nem más, mint a célpiac igényeinek lehető legteljesebb megértése annak érdekében, hogy a vállalat folyamatosan magas értéket legyen képes a fogyasztók számára előállítani. A fogyasztó orientáció megköveteli, hogy a vállalat tisztában legyen a fogyasztó teljes értékláncával és nemcsak annak jelenlegi állapotában, hanem a piaci dinamizmus és a fogyasztói szokások változásának hatását egyaránt számba véve (Day–Wensley, 1988). Narver és Slater (1990) szerint az eladó kétféleképpen képes értéket előállítani a vevő számára: (1) egyrészt a vevő költségeit adottnak véve, magasabb érték létrehozásával, (2) másrészt a költségek csökkentésével a fogyasztói megtakarítások növelése révén. Ehhez azonban arra van szükség, hogy az eladó megértse az értékesítési csatornák gazdasági és politikai mozgatórugóit. Csak az ilyen átfogó keretek felállításával képes körülhatárolni jelenlegi és potenciális fogyasztóit, valamint azt, hogy azok mit akarnak most és mit kívánnak később, mit észlelnek jelenleg értéknek és mit tekintenek annak később (Narver–Slater, 1990). **Versenytárs orientáció.** A versenytárs orientáció azt jelenti, hogy az eladó megérti a jelenlegi és potenciális versenytársak rövidtávú erősségeit, gyengeségeit, valamint hosszú távú képességeit és stratégiai lépéseit (Aaker, 1988; Day–Wensley, 1988; Porter, 1980, 1985). A vevői szokások feltérképezése mellett a versenytársak figyelése egyben magában foglalja mindennemű technológiai megoldás adott fogyasztói igény kielégítésében játszott potenciális helyettesítő szerepének nyomon követését is (Levitt, 1960).

Szervezeti egységek közötti koordináció. A harmadik magatartási jellemző a szervezeti egységek közötti koordináció, mely úgy mozgósítja a szervezeti erőforrásokat, hogy a vállalat képes legyen magas értéket előállítani a fogyasztók számára. Narver és Slater (1990) valamint Porter (1985) szerint az ellátási lánc bármely pontján létrehozható valamilyen fogyasztói érték, éppen ezért a vállalat bármely dolgozója megjelenhet a potenciális fogyasztói érték kezdeményezőjeként. Ebből következik, hogy a vevői érték nem csak a marketing részleghez kell, hogy kapcsolódjon. Az integrált vevői fókusz érvényesítése egy szimfonikus zenekarhoz hasonlítható, melyben „a különböző csoportok eredményhez történő hozzájárulása egy karmester koordinációs tevékenysége folytán valósul meg egy szinergikus rendszert eredményezve.”(Narver–Slater, 1990, 22. old.) A hangsúly tehát az egész értéket előállító vállalatban, nem csupán egyetlen szervezeti egységen van (Webster, 1988). A fogyasztók számára előállított érték többdimenziós természetéből adódik, hogy a marketing részleg más szervezeti egységekhez kapcsolódó viszonyát fontos a marketing stratégia során érvényesíteni (Wind–Robertson, 1983).

Azoknál a szervezeteknél, ahol a szervezeti egységek közötti koordináció gyakorlata nem alakul ki, nagy felelősség hárul a vezetőkre, hogy a különböző szervezeti egységek egymástól természetes módon kialakuló funkcionális elszigetelődését feloldják (Ruekert–Walker, 1987).

Hosszú távú fókusz. A szakirodalom alapján egy piacorientált vállalat akkor képes hosszú távon is sikeresen működni, ha a piacorientáció három magatartási komponensének érvényesítésén (Houston, 1986; Kohli–Jaworski, 1990) túl a nyereségességi szempontokat is szem előtt tartja (Felton, 1959). A versenyben történő sikeres helytállás érdekében elengedhetetlenül fontos a hosszú távú nézőpont érvényesítése. A vállalatnak folyamatosan új fogyasztói értékeket kell előállítania, ha versenytársait meg akarja előzni a fogyasztók megszerzésében. Anderson (1982) szerint a hosszú távú fókusz implicite része a piacorientációnak. **Nyerességesség.** Végül a vállalkozások számára a piacon történő helytállás elsődleges feltétele a megfelelő nyereségesség. Kohli és Jaworski (1990) a mélyinterjúk során úgy találja, hogy a jövedelmezőség a piacorientáció részét képezi. Az empirikus kutatásaik alapján azonban a jövedelmezőség már a piacorientáció következményeként jelenik meg. Narver és Slater (1990) úgy értelmezi a nyereségességet, mint a piacorientációhoz közel álló faktort, és egyben minden vállalkozás alapvető célját.

1.5. A piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatása

A piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatása számos teljesítménymérő mentén valósulhat meg. A piacorientáció egyesíti a szervezeti tagok és a különböző részlegek erőfeszítéseit, ami átlagon felüli teljesítményt eredményez (Kohli–Jaworski, 1990). A vezetőkkel folytatott interjúk során Kohli és Jaworski (1990) azt találja, hogy az alábbi teljesítménymutatók tekintetében alakult ki konszenzus a piacorientáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatását illetően: ROI, profit, értékesítési volumen, piaci részesedés, valamint az árbevétel növekedése. A szervezetek viselkedését leíró kulturális megközelítések szerint egy erős kultúra kohéziót visz a szervezetbe, mely a célok és tevékenységek fókuszáltabb végrehajtását támogatja (Dennison, 1984; Weick, 1985; in Appiah-Adu, 1998a). A kisvállalatok például arról híresek, hogy hiányában vannak a formális koordinációs mechanizmusoknak. A piacorientáció abban segíthet nekik, hogy alternatívát kínál az ilyen mechanizmusok helyett a fókusz és fegyelem szervezeten belüli megerősítésében, mely egységes stratégia irányába tereli a különböző funkcionális

egységeket (Appiah–Adu, 1998). A kutatások is azt bizonyítják, hogy a kifelé irányuló kultúra erősebb kapcsolatban áll a vállalati teljesítménnyel, mint egy befelé irányuló szemléletmód (Deshpandé *et al.*, 1993). Pelham és Wilson (1996) arról számol be, hogy a fogyasztói igények és a versenytársak céljainak megértése gördülékenyebb döntéshozatali eljárásokhoz vezet, ami az árbevétel növekedését idézi elő. A fogyasztói elégedettség nyomán követése, valamint az így összegyűjtött információ alapján végrehajtott reakció a döntéshozatal felgyorsulását eredményezi, ez pedig az árbevétel növekedésében mutatkozik meg (Pelham–Wilson, 1996). Egy piacorientált vállalat esetében a dolgozók viselkedését a fogyasztói igények kielégítésének szándéka vezérli, aminek következtében a döntéshozatal és a stratégia végrehajtása konzisztens módon valósul meg. A gyenge koordinációból fakadó hibák korrigálása nem emészt fel pótlólagos erőforrásokat, ami a kiadások lefaragásához és növekvő profithoz vezet (Appiah–Adu, 1998). A fenti gondolatok alapján tehát megállapítható, hogy a piacorientáció számos mechanizmus útján javítja a vállalatok teljesítményét, amit a soron következő kutatások empirikusan is igazolnak: (1) a piacorientáció *befektetés arányos megtérülésre* (ROI) gyakorolt pozitív hatása (lásd Gray *et al.*, 1999), (2) a piacorientáció *profitra* gyakorolt pozitív hatása (lásd Gray *et al.*, 1999), (3) a piacorientáció *forgalom növekedésére* gyakorolt pozitív hatása (lásd Appiah–Adu, 1998; Gray *et al.*, 1999; Greenley, 1995), valamint (4) a piacorientáció *piacrészesedésre* gyakorolt pozitív hatása (lásd Jaworski–Kohli, 1993).

2. A szervezeti kultúra és a piacorientáció kapcsolata

A piaci orientáció fentebb ismertetett definícióiból látszik, hogy a kutatók között nincs egyetértés azt illetően, hogy a piacorientáció mérésére kifejlesztett skálák valamilyen mélyebb kulturális manifesztációját adják-e a szervezeten belül zajló történéseknek, vagy inkább valamilyen felszínesebb, inkább a szervezeten belüli folyamatokat megragadó mérőeszközzől beszélhetünk. Az alábbiakban a szervezeti kultúra változása vagy vezetők általi változtathatósága körül kialakult tudományos vitákat, valamint a kutatók piacorientációval kapcsolatos nézeteit ismertetem.

2.1. A szervezeti kultúra kutatás különböző megközelítései

A vállalati/szervezeti kultúra a szervezeti tagok által közösen osztott értékek és hiedelmek mintázatát jelenti, mely segít a dolgozóknak megérteni a szervezet alapvető működési jellemzőit, és így a vállalatban belüli megfelelő viselkedést vezérlő normák kialakulásáért felel (Deshpandé–Webster, 1989). Deal és Kennedy (1982) szerint a kultúra olyan eszköz, mely a termelékenység növelésének szolgálatába állítható, és amennyiben megfelelően kommunikálják, a dolgozók szervezeti célok teljesülése irányába tett erőfeszítéseit is növeli. Továbbá bizonyított, hogy az erős marketing kultúra a marketing hatékonysággal (Webster, 1995) és a vállalati jövedelmezőséggel (Webster, 1993) is kapcsolatba hozható.

Mavondo és Farrell (2003) szerint a kultúra tacit módon felfogható szabályok és folyamatok meglehetősen tágan értelmezhető köre, mely a szervezeti dolgozókat arról informálja, mit és hogyan kell cselekedniük különböző, kellőképpen nem definiálható körülmények között. Schein (1985) úgy értelmezi a szervezeti kultúrát, mint alapvető percepciók, gondolatok és érzések összességét, melyek – egy korábbi csoport problémamegoldó és tanulási folyamata során, a belső integráció és a külső adaptáció hatására – egészen jól működtek ahhoz, hogy azokat a szervezet dolgozói érvényes megoldási módként fogadják el, továbbá a jól bevált megoldási módokat az újonnan belépni szándékozók számára (kötelező jelleggel) tanítják is.

Ebben az értelemben a szervezeti kultúra gazdasági tényezőként is felfogható, és mint olyan, más aspektusokkal karöltve a menedzseri problémákra adható megfelelő válaszreakciónak is tekinthető. Smircich (1983) szerint az ilyen szervezeti kultúra az

intervencionalista jelzővel illelhető, és azon hiedelmeken alapul, hogy a kulturális képződmények (*artifacts*) elősegíthetik a szervezeti kötődést, tükrözhetik a menedzserek filozófiáját, segíthetik a tevékenységek racionalizálását és legitimációját, motiválhatják a dolgozókat és előmozdíthatják a szocializáció folyamatát. A várható viselkedés kialakulását a különböző rituálék, szimbólumok és történetek közvetítik, és az új dolgozókat olyan módon szocializálják, hogy azok elfogadható viselkedést tanúsítsanak, így a kultúra helyettesítheti az írott szerződéseket (Camerer–Vepsäläinen, 1988).

2.2. Kulturális pluralizmus – a marketing filozófiai gyökerei

A marketing tanulmányok döntő többsége – melyek a fogyasztók magas színvonalú kiszolgálását támogató ideális szervezeti forma, struktúra és folyamatok kialakítására koncentrálnak – impliciten helyesli a kultúra szervezeten belüli egységes elfogadásával kapcsolatos nézeteket (lásd Cadogan–Diamantopoulos, 1995; Greenley, 1995; Kohli–Jaworski, 1990; Webster, 1992). Ezzel összhangban a marketing vagy a piacorientáció definíciójának filozófiai alapjai az egész szervezetet átfogó vállalati alkalmazkodásban keresendők (McNamara, 1972; Webster, 1992). Ebből következik, hogy a marketingelmélet két legfontosabb koncepciója – marketing koncepció, piacorientáció – háttérben az áll, hogy a két említett megközelítés/filozófia nem csupán egy lehetséges, hanem egyenesen az ideális állapot/berendezkedés a vállalatok számára (Harris–Ogbonna, 1998). Ebből származik a marketingkutatók körében elfogadott nézet, mely szerint a marketingkoncepció minden körülmények között alkalmazható megközelítés/filozófia (lásd Kotler *et al.*, 1996; Wong *et al.*, 1989).

A szervezeti kultúrakutatás tágabb megközelítése azonban a kultúra pluralisztikus természetét fogadja el (lásd többek között Harris–Ogbonna, 1998; Martin–Meyerson, 1988; Ogbonna, 1993). E nézet szerint minden szervezetben egyidejűleg több kultúra lelhető fel, mely megközelítést Gregory (1983) a natív nézőponttal (*native view*) illet. Ebben a felfogásban a sok kultúra nem csupán több, különböző részlegek viszonylatában létező szubkultúrák létezését, hanem háttérkultúrák (pl. földrajzi), foglalkozásból eredő kultúrák (pl. szakmai ideológiák) meglétét feltételezi, vagy olyan kultúrákat, melyek etnikai gyökerekre vezethetők vissza. A definíció lényege azonban, hogy e kultúrák a szervezet egészén „átnyúlnak”. Összességében tehát elmondható, hogy a kultúrakutatással

kapcsolatos megközelítések a szervezeti kultúrát pluralisztikus formájában fogadják el és vizsgálják.

A kultúrával kapcsolatos elméletek jobb megértését segíti Martin (1992) kategorizálása, mely szerint az összes szervezeti kultúrával kapcsolatos kutatás a következő hármas valamelyikébe sorolható: (1) integráló, (2) differenciáló, valamint (3) fragmentáló. Az *integráló* megközelítés a szervezetekre jellemző konzisztens formák feltárásával, a *differenciáló* kutatások a különböző szubkultúrák konfliktusaival, míg a *fragmentáló* nézőpont a szervezetekre, mint a történések folyamára tekint, melyeket a homályosság és a komplexitás jellemez. Harris és Ogbonna (1999) szerint mindhárom nézőpont egyszerre van jelen a szervezetekben, a kutatók többsége azonban kiemelten csak egy keresztmetszeti jellemzővel foglalkozik, így a fennmaradó két megközelítés által feltárható aspektusok háttérbe szorulnak. A fenti gondolatok fényében megállapítható, hogy a marketingkutatók piacorientációval kapcsolatos nézőpontja meglehetősen korlátozott. Ez legszembetűnőbben abban nyilvánul meg, hogy a piacorientációs szemléletmód/kultúra létrehozása, és az ilyen szellemben történő működéshez szükséges folyamatok kialakítása során a kutatók/szakemberek az integrációs megközelítést fogadják el. A szervezeti egységek között kialakuló konfliktusok számukra fel sem merülő kérdés (Harris–Ogbonna, 1999).

2.3. A piacorientáció, mint vállalati kultúra – kritikai megjegyzések

Számos kutató úgy tartja, hogy a piacorientáció leírására alkalmazott koncepciók csupán a kultúra alacsonyabb rétegeit érintik, vagy a dolgozók magatartásában megnyilvánuló jellemzőkre utalnak (Harris–Ogbonna, 1999). Harris és Ogbonna szerint például a Kohli és Jaworski (1990) piacorientációs konstrukciója hiányos a kultúra természetének mélysége és lélegzete megragadása szempontjából egyaránt. A piacorientáció Kohli és Jaworski féle megközelítése a dolgozók viselkedésének (úgy mint piaci intelligencia összegyűjtése, szervezeti egységek közötti terjesztése, megfogalmazott válaszreakció) objektív vonásait tükrözi. Az ilyen információ-vezérelt magatartás azonban egyéb megfogható (*tangible*) erőforrások mozgósítását is megkívánja a vállalatoktól a tevékenységek kellő mértékű támogatásához, ami ugyancsak hiányzik a koncepcióból (Harris–Ogbonna, 1999).

Harris és Ogbonna (1999) szerint Narver és Slater (1990) piacorientációs koncepciója – Kohli és Jaworski (1990) megközelítéséhez hasonlóan – ugyancsak problémákat vet fel a

piacorientációhoz kapcsolódó kultúra természetének és mélységének megismerése tekintetében. Narver és Slater is azt hangoztatja, hogy a piacorientáció a szervezeti tagok viselkedésében manifesztálódik, valamint, hogy az ilyen viselkedés a vállalati kultúrától függ. Harris és Ogbonna szerint azonban a szervezeti kultúra értékek és attitűdök egyvelegéből épül fel, így Narver és Slater piacorientációs definíciója csupán az alkalmazottak olyan viselkedését írja le, melyet kulturális értékek sora vezérel. A kultúra marketingkutatók általi meghatározása azért is ilyen szűk látókörű, mert a marketingkutatások során döntően a kvantitatív módszerek dominálnak (Hunt, 1994; Rust, 1993).

Hivatkozott koncepciók korlátai tehát alapvetően az alkalmazott mérőeszközök korlátaiból származnak, melyek a kultúra nagyon csekély mértékű manifesztációját képesek rögzíteni. Az ilyen skálák alkalmazásával értelemszerűen nehéz lényegi elemeiben megragadni a szervezeti kultúrát. Kizárólag a viselkedésre és az információáramlással kapcsolatos aspektusokra fókuszálva a kultúra mélyebb rétegei nagy valószínűséggel nem érthetők meg. A fent bemutatott mérőskálák segítségével tehát a piacorientáció háttérében álló kultúra specifikus tényezők csupán felszínes módon érthető meg, és a mélyebb összefüggések csak a kultúra átfogóbb vizsgálata révén tárhatók fel (Harris–Ogbonna, 1999).

2.4. Irányítható-e a szervezeti kultúra fejlődése?

A kultúra változásával foglalkozó elméleti kutatások szerint a szervezeti kultúra változása két módon mehet végbe: (1) forradalmi vagy menedzselt, valamint (2) evolucionista vagy inkrementális változások. A *forradalmi* jelzővel illelhető kulturális változás akkor következik be a szervezetek életében, amikor a környezeti feltételek a szervezetek alkalmazottait arra készítetik, hogy szándékosan vagy szándékolatlanul új irányt szabjanak a kultúra változásának (Harris–Ogbonna, 1999). E feltevésből kiindulva számos szerző azt vallja, hogy a szervezeti kultúra egy kontrollálható kategória, és minden ezzel kapcsolatos változás előmozdítása a menedzsment hatáskörébe tartozik (lásd Bate, 1984; Bowman–Faulkner, 1997; Dawson, 1994).

A szervezeti kultúrával foglalkozó kutatók másik csoportja azonban más véleményen van e kérdést illetően (az *evolucionista* vagy *inkrementális* változás képviselői). Szerintük a

kultúra nem valami, amivel a szervezet rendelkezik, hanem a szervezet maga a kultúra egy megjelenési formája. Ennek megfelelően a régi kultúra új kultúra típussal történő felváltása nem radikális változások eredőjeként következik be, hanem a környezeti feltételek nyomására, fokozatosan, az adott kultúra által megengedett módosulások mértékének függvényében (Martin, 1985; Robbins, 1987). Martin szerint ilyen környezeti körülmények lehetnek például: a válság, a vezetőváltás vagy a szervezet létrejötte. Talán a kulturális „puristák” (*purists*) képviselik a kultúra tudatos menedzselhetőségével (változtatásával) szembeni legkeményebb álláspontot. Véleményük szerint a kultúrát tudatosan menedzselni (változtatásra kényszeríteni) képtelenség, így a változtatás sikeressége is valószínűtlen. A változás kizárólag természetes úton következhet be, és semmiképpen nem tudatos vezetői döntések következményeként (lásd Ackroyd–Crowdy, 1990; Anthony, 1990).

A fenti nézeteket alapul véve megállapítható, hogy a piacorientációval foglalkozó kutatások szinte kivétel nélkül azon feltevésen alapulnak, hogy a menedzserek képesek létrehozni, fenntartani vagy éppen megszüntetni a piacorientációs kultúrát. A marketingkutatók által elfogadott értelmezés tehát a kultúrát, mint egy szervezeti változót fogadja el, mely a menedzsment által tetszőlegesen manipulálható. E megközelítés a definícióból kifolyólag elsiklik a kultúra mélyebb, alapvetőbb jellemzői felett, és annak csupán egyfajta felszínes értelmezését adja (Harris–Ogbonna, 1999).

A piacorientációs magatartás/kultúra átmeneti gazdaságokban tapasztalható térnyerésére a gazdasági, a szociokulturális és az intézményi környezet jelentős befolyással van, ami a piacorientáció kialakulásának evolucionista jellegét mutatja. Az intézményi környezet hatása mellett azonban fontos annak vizsgálata is, hogy a piacorientáció milyen mértékben tekinthető egy tudatosan menedzselhető szervezeti választás eredményének. Utóbbi esetben ugyanis a változó piaci viszonyokhoz történő adaptáció egy tudatos stratégiai választás eredménye, aminek következményeként a vállalatok piacorientációja kialakul. Összegzésként tehát elmondható, hogy a vállalatok piaci irányultságának kialakulását egyrészt a szociokulturális és gazdasági környezet változása idézi elő, másrészt tudatos alkalmazkodásról van szó, melyet a vezetők kezdeményeznek a megváltozott környezeti feltételekhez történő adaptáció megvalósítása érdekében. Ezt a feltevést támogatja a piacorientáció kialakulását vizsgáló egy korábbi kutatás is, mely szerint a piacorientáció bevezetése drasztikus változtatások igényel a szervezeti kultúra átalakítása terén, továbbá

annak kialakulásához szükség van egy egész szervezetet átfogó, a piac megismerését támogató gondolkodásmódra is.

3. A piacorientáció hosszú távon kifejtett hatásával kapcsolatos kutatások

A piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatását kevés kivételtől eltekintve (lásd Noble *et al.*, 2002 és Gebhardt *et al.*, 2006 tanulmányát) inkább keresztmetszeti kutatásokkal vizsgálják. A keresztmetszeti kutatások azonban nem képesek feltárni azon vállalat és környezet specifikus tényezőket, melyek ugyan nem láthatók a vállalatvezetők (és kutatók) számára, ám befolyásolják a piacorientáció hosszútávon mutató hatását (Gauzente, 2001). A piacorientáció hosszú távú hatása vizsgálatát továbbá az indokolja, hogy a piacorientáció szervezeten belüli meghonosítása rendkívül költséges, hosszú távú folyamat. A piacorientáció bevezetése ugyanis jelentős költségráfordítással jár, és a befektetések megtérülése nem garantált (Narver *et al.*, 1999). A kutatók ezért a piacorientáció hosszú távú hatásának vizsgálatára buzdítanak (Kumar *et al.*, 2011).

Egy szervezeti tulajdonság megismeréséhez, mely olyan mélyen beágyazott és olyan lassan fejlődik, mint a piacorientáció, hosszú távú elemzésekre van szükség (Noble *et al.*, 2002). A piacorientáció (mint egy kultúra specifikus jelenség) hatásának hosszú távú vizsgálata fényt deríthet arra, hogy a piacorientáció kényszerű inerciális tulajdonságokkal rendelkezik-e vagy sem. A kutatók ugyanis feltételezik, hogy a piacorientáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatásának érvényesüléséhez időre van szükség (Noble *et al.*, 2002; Narver *et al.*, 1999). Noble *et al.* a piacorientáció mérőskálájának dekompozíciója segítségével, egy rendkívül kompetitív piaci környezetben vizsgálja a piacorientáció (és egyéb marketing menedzsment filozófiák) teljesítményre gyakorolt hosszú távú hatását. Az eredmények azt mutatják, hogy a versenytárs orientáció nem magyarázza szignifikánsan a vállalati teljesítmény hosszú távú alakulását. A szerzők ezt azzal indokolják, hogy a versenytársak lépéseire az erőforrásokallokálásával azonnal reagáló vállalatok alááshatják hosszú távú céljaikat.

A fent ismertetett eredmények mellett az alábbi tanulmányok foglalkoznak a piacorientáció hosszú távú hatásával. Pelham és Wilson (1996) longitudinális elemzés keretében vizsgálja a piacorientáció kisvállalati teljesítményre gyakorolt hatását. Az eredmények azt mutatják, hogy elhanyagolható oksági kapcsolat mutatható ki a piacorientáció, a környezet, a szervezeti struktúra és a teljesítmény között. Ezzel szemben Kumar *et al.* (2011) azt hangsúlyozza, hogy a piacorientációnak rövid és hosszú távon egyaránt hatása van a vállalati teljesítményre, azonban a piacorientációt korábban adaptáló vállalatok többet

profitálnak annak előnyeiből. Dawes (2000) a környezet piacorientáció és profitabilitás kapcsolatára gyakorolt hatását vizsgálja. Az eredmények azt mutatják, hogy a piacorientáció versenytárs orientáció komponense a teljesítmény pozitív irányú alakulásának erős befolyásoló tényezőjeként jelenik meg. Gebhardt *et al.* (2006) a piacorientáció kialakulásának feltételeit több vállalatra kiterjedő kutatás keretében vizsgálja. A szerzők a piacorientáció kialakulásának négy fázisát azonosítják (úgy mint kezdeményezés, feloldás, intézményesülés és fenntartás), és a közhiedelemmel ellentétben arra a megállapításra jutnak, hogy a piacorientáció bevezetése drasztikus változtatásokat igényel a szervezeti kultúrában. A piacorientáció kialakulásához szükség van továbbá egy egész szervezetet átfogó, a piac megértését támogató gondolkodásmódra is.

4. A piacorientáció versenyelőnyre gyakorolt hatása

A piacorientációval kapcsolatos kutatások egyik fontos kérdése, hogy hosszú távon is fenntartható versenyelőnyt jelent-e a piacorientáció a vállalatok számára. A korábbi kutatási eredmények azt mutatják, hogy a piacorientáció nem feltétlenül a hosszú távú piaci siker kulcsa. Az alábbiakban az erőforrások alapú vállalatelmélet, a dinamikus képességek elmélete és a piacorientáció kapcsolatán keresztül érvelek amellett, hogy a piacorientáció miért nem jelent fenntartható versenyelőnyt a vállalatok számára.

4.1. Erőforrások és képességek – definíciós különbségek

Az erőforrás alapú vállalatelmélet alapkövét az erőforrások és képességek jelentik, melynek köszönhetően a vállalatok megkülönböztető versenyelőnyre tehetnek szert a piacon versenytársaival. Fontos azonban, hogy tisztán lássuk, hol a határvonal az erőforrások és képességek között, egyik vagy másik hogyan képes hozzájárulni a vállalati értékalkotás különböző dimenzióihoz. Az alábbiakban az erőforrások és képességek tartalmi és definíciós megkülönböztetését végzem el, hogy a doktori tézis későbbi fejezeteiben egzakt módon használhassam azokat.

Az **erőforrások** olyan értékes, ritka, nehezen másolható és korlátozottan helyettesíthető (az angol nyelvű stratégiai menedzsment irodalomban *VRIN* rövidítés néven ismert) vállalat specifikus eszközök (*assets*), melyeket nehéz vagy egyáltalán nem lehet másolni (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Természetüknél fogva inkább állomány (*stock*), mintsem folyó (*flow*) tulajdonságokkal rendelkeznek. Főleg nem megfogható erőforrásokról beszélünk, de előfordul, hogy némely erőforrás megfogható tulajdonságokkal is rendelkezik. Az ilyen eszközök belső koherenciával rendelkeznek, értékük szervezeti beágyazottságukból kifolyólag nehezen fejezhető ki, továbbá kontextus specifikusak és nagy kihívást jelent azokat egyik szervezetből a másikba átvinni. Ilyen lehet például a szellemi tulajdon, egy folyamattal kapcsolatos ismeret, valamint a magasan képzett munkatársak által birtokolt tudás (Katkalo *et al.*, 2010). Rendkívül nehezen gazdát cserélő erőforrás például a tudástőke, hiszen tacit jellegű és csak körülményesen vihető át egyik szervezetből a másikba (Teece, 1981). A piacról összegyűjtött tudás a tökéletlen informáltságból fakadóan internalizációt igényel, hogy stratégiaileg értékes erőforrás váljon belőle (Katkalo *et al.*, 2010).

A **képességek** az erőforrások egy speciális válfaja. Olyan tevékenységek eredményeként születnek, melyek ismétlődő vagy kvázi-ismétlődő jelleggel fordulnak elő a szervezetben. A képességek segítik a kollektív erőfeszítést igénylő gazdasági tevékenységek végrehajtását, és általában a szervezeti folyamatokat, rutinokat támogatják. Röviden, a képességek úgy definiálhatók, mint egy jól körülhatárolható feladat meghatározott teljesítményszinten történő végrehajtása. A képességek megléte azt jelenti, hogy a dolgokat a vállalatok elég jól csinálják, tekintet nélkül arra, hogy a végzett tevékenység megfelelő-e vagy sem (Katkalo *et al.*, 2010).

Összegezve a fenti gondolatokat, megállapíthatjuk, hogy az erőforrások belső koherenciával, nagyfokú beágyazottsággal, kontextuspecifikus jellemzőkkel rendelkező vállalat specifikus eszközök, melyek ritka, nehezen másolható, és korlátozottan helyettesíthető tulajdonságaikból kifolyólag értéket jelentenek a vállalat számára. A képességek pedig az erőforrások egy speciális válfaja, és olyan tevékenységek eredményeként születnek, melyek ismétlődő jelleggel fordulnak elő és a szervezeti folyamatokat, rutinokat támogatják.

4.2. A fenntartható versenyelőny forrásai

A menedzsment szakirodalom szerint a fenntartható versenyelőny két forrásból származhat: (1) egyedi erőforrások (eszközök) és (2) megkülönböztető előnyt jelentő szakismeret (képességek). A felsőbbrendű képességek Day és Wensley (1998) szerint a dolgozók szakismeretéből származhatnak, aminek köszönhetően egy vállalat sikeresebb lehet versenytársainál. Az erőforrások és képességek segítenek abban, hogy értékláncának fő- és támogató tevékenységei révén megkülönböztető versenyelőnyhöz vagy költségelőnyhöz juttassák a vállalatot (Bharadwaj *et al.*, 1993). A vállalat specifikus erőforrásokra és képességekre Porter (1985) költség- és megkülönböztető előny forrásaként (*drivers*) tekint. A különleges erőforrások és képességek azonban nem biztosítanak automatikusan fenntartható versenyelőnyt a vállalat számára; csupán a lehetőségét teremtik meg annak, hogy a vállalat költségelőnyre vagy megkülönböztető előnyre tegyen szert (Bharadwaj *et al.*, 1993).

A *versenyelőny* olyan értéknövelő stratégia végrehajtásából származhat, mely stratégiával egyetlen jelenlegi és jövőbeni versenytárs sem rendelkezik. (Barney *et al.*, 1989). Olyan

helyzetben is kerülhet egy vállalat versenyelőnybe, amikor a versenytársakéval megegyező stratégiával rendelkezik, de azt hatékonyabban képes végrehajtani (Bharadwaj *et al.*, 1993). A fenntarthatóság akkor áll fenn, ha a stratégiai előny tartja magát a versenytársak lépéseivel szemben (Porter, 1985). Más szavakkal, a vállalat versenyelőnyét jelentő képességek és erőforrások ki kell, hogy állják a versenytársak másolásra irányuló erőfeszítéseinek próbáját (Barney, 1991).

A vállalat erőforrásai és képességei akkor tekinthetők *értékesnek*, ha olyan stratégiák kialakítását és végrehajtását segítik, melyek a hatékonyságot és hatásosságot javító intézkedéseket támogatják. Ezzel szemben, ha fennáll a veszélye annak, hogy bizonyos erőforrások és képességek számos (a piacon ott lévő vagy oda később belépni szándékozó) vállalat birtokába kerülhetnek, azok nem járulnak hozzá a vállalat fenntartható versenyelőnyéhez (Barney, 1986). Következésképpen, az értékes és *ritka* erőforrások és képességek akkor nyújtanak fenntartható versenyelőnyt a vállalat számára, ha az említett erőforrásokkal nem rendelkező vállalatok (a képességek birtoklásának hiányából fakadó szakadék folytán) nem kaphatják meg azokat, mely a kritikus erőforrások *tökéletlen másolhatóságát* jelenti (Lippman–Rumelt 1982; Coyne 1985; Barney 1986).

Az erőforrások és képességek fenntartható versenyelőnyt támogató természete attól is függ, hogy azok mennyire nehezen *helyettesíthetők*. A helyettesíthetőség két formában ölthet testet (Barney, 1991): (1) Az első esetben a versenytársak képtelenek a vállalat erőforrásait/képességeit pontosan lemásolni, de képesek hasonló erőforrásokat mozgósítani, aminek köszönhetően nagyon hasonló stratégiákat alkothatnak. (2) A második esetben a versenytársak nagyon hasonló stratégiát képesek alkotni és végrehajtani nagyon különböző erőforrások és képességek felhasználásával. A fenti két esetben nem beszélhetünk fenntartható versenyelőnyről.

Fontos továbbá, hogy a vállalatok ne csupán a versenytársak által nehezen másolható erőforrásokkal és képességekkel rendelkezzenek, de legyen egyfajta képességbeli szakadék is a vállalat és a legfőbb versenytársak eszközportfóliója között, amit a fogyasztók is elismernek (Coyne, 1985). Más szavakkal kifejezve, ahhoz, hogy a vállalat egy meghatározott termékpiacra fenntartható versenyelőnyre tegyen szert, a versenytársak és a vállalat között meglévő különbségeket szembetűnővé kell tenni; legyen szó termékelőnyről vagy az értékesítési út bármely szakaszán jelentkező előnyről. Ezen túl a versenyelőny

fenntarthatóságához arra is szükség van, hogy a képességbeli szakadék és a termék megvásárlását támogató tényezők tartós előnyt biztosítsanak a vállalat számára (Bharadwaj *et al.*, 1993).

A fenntartható versenyelőny forrása a dinamikus képességek megközelítésben a szervezeti folyamatokban és menedzseri döntésekben keresendő, melyet a vállalat által birtokolt eszközhalmaz és azok kiaknázásához rendelkezésre álló növekedési pályák jelentenek (Teece *et al.*, 1997). A szervezeti folyamatok a sikeres vállalatok esetében nagyfokú koherenciát mutatnak. Az ilyen szervezeti struktúrát szinte lehetetlen másolni, hiszen a másolás mellett döntő vállalatnak szisztematikus változtatásokat kell végrehajtania a szervezet egészében és a szervezetközi kapcsolatokban egyaránt, ami a gyakorlatban nehezen kivitelezhető (Teece *et al.*, 1997). Ha a versenytársak meg is értik, hogy mely rutinok állnak egy bizonyos kompetencia hátterében, a rendszer egésze működésének megértése így is problémát jelenthet. Lippman és Rumelt (1992) szerint a versenyelőny forrását képező kompetenciák gyakran olyan összetettek, hogy a vállalatok maguk sem értik azokat; nem beszélve a versenytársakról (in Teece–Pisano, 2004). Ebből az következik, hogy „a vállalat előnye könnyedén elolvad, ahogy a szerencse sem tart örökké.” (Teece–Pisano, 2004, 205. old.) Számos kutató szerint a vállalati rutinok többsége természetesen tacit jellegű, ami csökkenti azok másolhatóságát (Nelson–Winter, 1982; Teece, 1982). A másolhatóságot gátolhatja továbbá, hogy kevés szervezeti rutin életképes önmagában. A rutinok ugyanis egy koherens egészet alkotnak a szervezeten belül, és egy meghatározott rutin együttesben (például termelés) jelentkező változás a vállalat egy másik részében indukál változást (például kutatás és fejlesztés) (Teece–Pisano, 2004).

4.3. Erőforrás alapú vállalatelmélet és az útfüggőség

Az útfüggőség elmélete értelmében a vállalat jövőbeni fejlődésében a történelem fontos szerepet játszik, hiszen a vállalat korábbi beruházási tevékenysége és szervezeti rutinjainak összessége határozza meg, milyen jövő vára rá. A vállalat működésére vetítve ez azt jelenti, hogy az eszközök és rutinok területén végrehajtott korábbi beruházások nyomot hagynak a vállalat viselkedésén (Teece–Pisano, 2004). Az útfüggőségből adódik továbbá, hogy egy vállalat alapvető képességei könnyedén okozhatnak szervezeti inerciát (Leonard–Barton, 1992). Ez a szervezeti tanulás lokális természetéből adódik, vagyis

abból, hogy a tanulás a korábbi folyamatokhoz, tevékenységekhez kötődik, így válva tranzakció és termelés specifikussá (Teece, 1988). A szervezeti tanulás ugyanis egy próbaszerencse alapú, visszacsatolásokon nyugvó, evolúciós folyamat. Következésképpen, ha túl sok tényező változik szimultán módon a vállalat környezetében, a vállalat nem lesz képes arra, hogy folyamatosan kísérletezzon piacainak meghódításával (Teece–Pisano, 2004). Ha a vállalat tanulási környezetének számos dimenziója változik egyszerre, az ok-okozati összefüggések vezetők általi feltárása akadályokba ütközhet, hiszen nem alakulnak ki kognitív struktúrák, és a tanulás fontossága is leértékelődik. A fenti gondolatok következménye, hogy a vállalati eszközökbe, kompetenciákba történő beruházás a közhiedelemmel ellentétben hosszabb távon befolyásolja a vállalat viselkedését (Teece–Pisano, 2004; Kapás–Komáromi, 2004).

4.4. Az erőforrás alapú vállalatelmélet és a piacorientáció kapcsolata

A vállalat erőforrások körét minden olyan eszköz, képesség, szervezeti folyamat, vállalati tulajdonság vagy jellemző alkotja, melyet a vállalat saját kontrollja alatt tart és ezek az erőforrások támogatják a szervezeten belül hatékony stratégiák végrehajtását (Daft, 1983). A vállalati erőforrások az alábbi csoportba sorolhatók: (1) fizikai tőke, (2) emberi tőke, valamint (3) szervezeti jellemzők (Barney, 1991). A fizikai tőke a vállalatban belüli használatos termelési technológiát, a vállalat gyárépületeit, berendezéseit, földrajzi elhelyezkedését, valamint a gyártáshoz szükséges nyersanyagok lelőhelyéhez történő hozzáférést jelenti. Az emberi tőke a vonalbeli dolgozók és a vezetők képzésére fordított időt, a vezetők tapasztalatait, helyes döntéseit, kapcsolatait, valamint azok egyéni látásmódját jelenti. A szervezeti tőke a vállalat kommunikációs csatornáit, a formális és informális tervezési, kontrolling, valamint koordinációs mechanizmusait, továbbá a vállalat dolgozóinak informális kapcsolatrendszerét, azok más vállalatokkal fenntartott relációját és egyéb környezeti tényezőkhez fűződő viszonyát jelenti.

A fenti erőforrás típusok közül nem mindegyik stratégiai szempontból fontos erőforrás. Stratégiai szempontból fontos erőforrás az, amely lehetővé teszi a hatékonyságot és hatásosságot növelő lépések végrehajtását (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Az erőforrások másik fontos tulajdonsága, hogy milyen mértékben biztosítanak fenntartható versenyelőnyt a vállalat számára. Az erőforrások akkor jelentenek versenyelőnyt, ha (1) a fogyasztók számára magas értéket képviselnek, (2) nehezen másolhatók, valamint (3) többcélú felhasználást tesznek lehetővé

(Barney, 1991; Day–Wensley, 1988). Az átlagon felüli teljesítmény kulcsa egy olyan szervezeti kultúra és belső környezet, mely a hatékonyságot és hatásosságot támogató viselkedésminták elterjedését segíti, ami végső soron magas értékű, alacsonyabb árú termékekhez juttatja a fogyasztókat (Day–Wensley, 1988). Más kutatók úgy tartják, hogy a másolhatóság hiánya egy meglehetősen összetett szervezeti felépítésből (vagy kultúrából) is származhat, amelyet a versenytársak képtelenek megérteni és lemásolni (Barney, 1986, 1991). Hamel és Prahalad (1994) továbbá megjegyzi, hogy amennyiben egy szervezeti rendszer képes a meglévő vagy az új piacok eddig kiaknázatlan területeit meghódítani, az minden bizonnyal többcélú felhasználási tulajdonságokkal rendelkezik.

A marketingstratégia irodalmában az erőforrások, mint megfogható (*tangible*) és nem megfogható (*intangible*) szerepelnek, melyek lehetővé teszik, hogy a vállalat a számára fontos fogyasztói szegumentumok részére vonzó ajánlatot hozzon létre (Day–Wensley, 1988). Ebben a felfogásban a piacorientáció egy erőforrás, mely információt biztosít a piaci igényeknek megfelelő értékajánlat kialakításában (Narver–Slater, 1990; Deshpandé–Webster, 1989; Hunt–Morgan, 1995). A fenti szerzők továbbá megállapítják, hogy a piacorientáció egy ritka és nehezen másolható erőforrás, továbbá a piacorientáció egy támogató erőforrás lehet az átlagon felüli teljesítményt nyújtó stratégiák kialakításában (Pelham–Wilson, 1996; Day, 1994; Slater–Narver, 1994). A piacorientáció támogatja a szervezet egy meghatározott cél irányába történő fókuszálását, víziót visz a szervezet stratégiájába, valamint egy kohézív szervezeti kultúra kialakulásáért felelős. A piacorientáció továbbá egy nem megfogható erőforrás, hiszen nem lehet azt megvásárolni a piacon, valamint nehéz helyettesíteni. Következésképpen egy valóban piacorientált vállalati berendezkedés fenntartható versenyelőnyt és pozitív jövedelmezőséget biztosít a vállalat számára (Ge–Ding, 2005).

4.5. Miért nem nyújt fenntartható versenyelőnyt a piacorientáció?

Számos szerző felfogásában a piacorientáció egy olyan erőforrás, mely egy tanuló szervezet alapvető kulturális alapját adja (Deshpandé–Farley, 1998; Slater–Narver, 1995). A fogyasztókkal, a versenytársakkal és a tágabb működési környezettel kapcsolatos információ összegyűjtésének, annak szervezeten belüli továbbterjesztésének köszönhetően a piacorientált szervezetek jó képességekkel rendelkeznek egy olyan szervezeti információs háttértár kialakításához, mely alapvető feltétele egy tanuló szervezet

működésének (Kumar *et al.*, 2011). A piacorientáció továbbá egy olyan légkör kialakulását támogatja, mely a folyamatos kísérletezésre, a vállalat folyamatainak és rendszereinek állandó fejlesztésére ösztökéli az alkalmazottakat. Ez azt jelenti, hogy a piacorientáció vállalaton belüli folyamatos és széleskörű térnyerésével a versenytársaktól megkülönböztető képességek alakulnak ki, ami fenntartható versenyelőnyt (*sustainable competitive advantage, SCA*) biztosít a vállalat számára (Kumar *et al.*, 2011).

Több kutató azonban úgy véli, hogy a piacorientáció nem feltétlenül jelent fenntartható versenyelőnyt. Ennek oka az alábbi tényezőkben keresendő. Először, a piacorientáció a fogyasztók kinyilvánított igényeit és a versenytársak tevékenységét figyelő szűk fókusz jelent (azaz adaptív tanulás vs. az új tudás létrehozását támogató tanulás: Hamel–Prahalad, 1994; Slater–Narver, 1995). Ez a szűk fókusz azt idézheti elő, hogy a vállalatok nem érzékelik a nem szokványos forrásokból (piaci rések felől) érkező fenyegetettségeket, ami meggátolja, hogy a piacorientált vállalatok fenntartható versenyelőnyt építsenek ki. Másodsorban, az erőforrás alapú vállalatelmélet alapján egy képesség vagy erőforrás hosszú távon ható teljesítmény előnyt eredményez, amennyiben nem másolható a versenytársak által (Barney, 1991). Day (1994) szerint az erőforrások és képességek nem másolhatók, ha olyan tacit tudást nyújtanak a vállalatok számára, amely segítségével a fogyasztók látens igényei megismerhetők. Az ilyen tudásbázis csak abban az esetben jön létre, ha a vállalatok a piacorientáció tágabb és proaktívabb megközelítését fogadják el (Slater–Narver, 1998). Harmadszor pedig, széles körben elfogadott vélekedés, hogy a vállalat akkor rendelkezik fenntartható versenyelőnnyel, ha könnyebben és gyorsabban képes tanulni és a piaci trendeket kihasználni, mint versenytársai (De Geuss, 1988).

Az innovációra épülő belső folyamatokkal rendelkező szervezetek a fogyasztói igények hatékonyabb és hatásosabb kielégítését célzó újabb termékmegoldásokat fejlesztenek ki, valamint újabb fogyasztókkal bővítik a piacot a differenciált termékek piacra vitelével. A piacorientált vállalatok azonban nem biztos, hogy támogatják a magas kockázatú projekteket (Narver–Slater, 1995), és ebből kifolyólag a piacorientált vállalatok rendszerint a kiszolgált piacok fogságában ragadnak (Hamel–Prahalad, 1991). Ezt támasztja alá Gatignon és Xuereb (1997) kutatása is, ami szerint a fogyasztó orientáció nincs hatással a termékújdomságra és az új termékek által nyújtott előnyökre. Ezen felül a piacorientáció széles körben tapasztalható elterjedése csökkenti annak értékes, ritka, nehezen másolható és korlátozottan helyettesíthető természetét, ha a vállalatok azt nem egészítik ki más

erőforrással. Következésképpen ahhoz, hogy piacorientációból önálló, versenyelőny forrását jelentő képesség alakuljon ki, a piacorientációt dinamikus képességként szükséges kezelni, kiegészítve azt más erőforrásokkal (Menguc–Auh, 2006).

4.6. A piac érzékelésének képessége

A piacorientáció lényegi elemét adja a piac érzékelésének képessége (Day, 1999). A piac érzékelésének képessége egy előre tekintő, a piac mozgását kellőképpen érzékelő vállalati tulajdonság, melynek segítségével a vállalat a versenytársakat megelőzve képes a piacról származó információkat összegyűjteni és azokat interpretálni (Day, 1999). A piac érzékelésének képessége kiterjed a vállalat szűken vett működési környezetén túlmutató információ, valamint a nem szokványos forrásokból származó ismeretek összegyűjtésére (Day–Schoemaker, 2006). A piac érzékelésének képessége szoros kapcsolatban áll a vállalat tanulóképességével, és Day (1999) szerint egyfajta magasabb rendű tanulási adottságként is felfogható. Továbbá, a szervezeti tanulás bizonyítottan pozitív hatással van a vállalat piacorientációjának kialakulására és fejlődésére (Slater–Narver, 1995).

A vállalati képességek fontosak a fenntartható versenyelőny (SCA) megszerzése szempontjából. Különösen fontos azonban a dinamikus képességek birtoklása, hiszen ezek teszik lehetővé, hogy a vállalat erőforrásait a változó környezeti feltételeknek megfelelően menedzselje (Collis, 1994; Teece *et al.*, 1997). A piac érzékelésének képessége egy dinamikus erőforrásként fogható fel (Day, 1999), hiszen a szűk és a tág környezetből, valamint a nem szokványos forrásokból származó információ összegyűjtését támogatja. Az így létrejövő információs bázis a vállalat tanulóképességének fontos alapját képezi, ami segíti a piacorientáció vállalaton belüli további megerősödését (Slater–Narver, 1995).

4.7. A dinamikus képességek elmélete

A dinamikus képességek a vállalat olyan kapacitásaként definiálható, melynek köszönhetően az képes integrálni, felépíteni és újra konfigurálni a belső és külső erőforrásokat/képességeket, hogy rugalmasabban válaszolhasson az üzleti környezetben tapasztalható változásokra (Teece *et al.*, 1997). A dinamikus képességek gyökereit a változásra irányuló (úgy mint termékfejlesztés egy megfelelően kalibrált fejlesztési folyamat segítségével) vagy a folyamatok elemzése típusú (úgy mint fejlesztési irányok

közötti választás) szervezeti rutinokban kereshetjük. Azok valódi forrása a kreatív menedzseri és vállalkozói cselekedetekben (úgy mint új piacok keresése) rejlik. A dinamikus képességek kifejezik, hogy a vállalat egyedi (*idiosyncratic*) erőforrásai/képességei hogyan konfigurálhatók és újra konfigurálhatók a környezetben adódó lehetőségek kihasználása, valamint annak tudatos alakítása céljából (Katkalo *et al.*, 2010).

A dinamikus képességekkel rendelkező vállalatot az érzékelés (*sensing*), a lehetőségek megragadása (*seizing*), valamint az erőforrásokon végrehajtott változtatás (*transforming*) jellemzi, ami segít a környezettel való együtt fejlődésben. Az ilyen képességek elengedhetetlenül fontosak a hosszú távú jövedelmezőség fenntartása szempontjából (Teece, 2007). Az érzékelés és a lehetőségek megragadása a menedzsment irodalomban tárgyalt két egymásnak ellentmondó vállalati gyakorlatnak feleltethető meg: felderítés (*exploration*) és kiaknázás (*exploitation*) (March, 1991). A felderítés (úgy mint a piacokat felforgató technológiák felkutatása) hosszabb időszakra terjed ki és magasabb kockázattal jár, mint a kiaknázás (úgy mint a termékéletgörbe érett szakaszában elhelyezkedő termékek értékesítése). A két gyakorlat rendszerint eltérő menedzsment felfogást igényel, ami egy többes céllal létrehozott szervezet (*ambidextrous organization*) keretein belül valósulhat meg (O'Reilly–Tushman, 2004).

Ahogy fentebb ismertettem, a dinamikus képességek az érzékelés (*sensing*), a lehetőségek megragadása (*seizing*) és az átalakítás (*transforming*) összetevőkből állnak. Az érzékelés és a lehetőségek megragadása a szükséges erőforrások és szervezeti infrastruktúra, valamint a stratégia mozgósítását jelenti egy piaci lehetőség kiaknázása céljából, majd értéket kovácsolva ebből. A transzformáció az erőforrások és képességek folyamatos átalakítását szolgálja a fenntartható versenyelőny (SCA) megszerzése érdekében. A dinamikus képességek csoportosítása ezen felül a következőképpen végezhető el: (1) olyan tevékenységek, melyek az érték létrehozását (*create value*) támogatják, valamint (2) olyan tevékenységek, melyek az érték megragadását (*capture value*) szolgálják.

A dinamikus képességek tehát az érzékeléshez, a lehetőségek megragadásához, az eszközök átalakításához, a belső és külső kompetenciák létrehozásához és kiaknázásához kapcsolódó tevékenységeket ölelik fel, valamint egyidejűleg a környezethez történő alkalmazkodást és annak alakítását jelentik (Teece–Pisano, 2004; Teece *et al.*, 1997). A

dinamikus képességek egyik fontos tulajdonsága, hogy a hagyományos képességek változásának ütemét vezérlik (Helfat *et al.*, 2007). Augier és Teece (2009) szerint a csupán hagyományos képességekkel/kompetenciákkal rendelkező vállalatok legjobb esetben is csak rövidtávon realizálódó pozitív megtérülést érhetnek el, kimagasló teljesítményt azonban nem képesek realizálni. Ellenben, ha a vállalatok dinamikus értelemben versenyképesek, a vezetők nagy hangsúlyt helyeznek a piaci lehetőségek érzékelésére, kiaknázására és a vállalat eszközeinek összehangolására, hogy előnyre tegyenek szert versenytársaikkal szemben (Augier–Teece, 2009).

1. táblázat

Az érték létrehozását és megragadását támogató folyamatok a dinamikus képességek szolgálatában

	Érzékelés	Megragadás	Átalakítás
Érték létrehozása	Lehetőségek észlelése; a kutatás és fejlesztés számára adódó lehetőségek azonosítása; új fogyasztói igények létrehozása; új üzleti modellek kialakítása	Új ötletek finanszírozása; a kutatás és fejlesztés tevékenység melletti elköteleződés; kompetenciák építése; a kompetenciák új kombinációja	A kompetenciák új kombinációjának létrehozása
Érték megragadása	Az első belépés előnyéből fakadó piaci pozíció; a megfelelő belépés időpontjának meghatározása	Az egyének által birtokolt intellektuális tudás értékelése és alkalmazása; üzleti modellek végrehajtása; komplementer eszközök mozgósítása; a termelési eszközökbe történő beruházás	A veszélyek kezelése; az üzleti modell élesítése; új kiegészítő képességek létrehozása

Forrás: Katkalo *et al.* (2010), 1180. old.

Katkalo *et al.* (2010) szerint a dinamikus képességek felelősek azért, hogy a vállalat a megfelelő célfogyasztókat állítsa marketing erőfeszítései középpontjába, jövőbeni céljait a változó fogyasztói szokások, a technológiai változások és a versenykörnyezetben adódó lehetőségek függvényében alakítsa. Erre azért van szükség, hogy a vezetők előfeltevéseket fogalmazzanak meg a piacok jövőbeni fejlődésével kapcsolatban, teszteljék azok érvényességét, és ez alapján illesszék össze a vállalat erőforrásait, képességeit és egyéb

eszközeit. Más szerzők szerint a dinamikus képességek olyan felsőbbrendű képességek vagy magasabb rendű rutinok, melyek nemcsak az operatív jellegű döntések végrehajtását segítik, hanem hosszútávra vonatkozó, stratégiai döntések meghozatalát is támogatják (Zollo–Winter, 2002). A dinamikus képességek azonban többet jelentenek egy magasabb rendű rutinnál, hiszen tudatos emberi döntéseket testesítenek meg, és az ilyen képességek a globális gazdaságban válnak igazán fontossá (és alkotják a fenntartható versenyelőny forrását), mely a fokozódó versennyel, a bizonytalansággal és az állandó változással írható le (Pitelis–Teece, 2009).

4.8. A dinamikus képességek és a piacorientáció kapcsolata

Az erőforrás alapú vállalatelmélet értelmében a vállalati teljesítményben megmutatkozó heterogenitás az egyes vállalatok által birtokolt erőforrások mennyiségi és minőségi különbözőségéből származik (Barney, 1991). Az erőforrás alapú vállalatelmélet alaptételeit azonban éles kritika övezi, mert sokak szerint nevezett elmélet nem képes megmagyarázni az erőforrások létrehozásának és felhasználásának mikéntjét, mely fenntartható versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot (Priem–Butler, 2001). Továbbá, az erőforrás alapú vállalatelmélet nem veszi figyelembe a környezetben ható dinamikus folyamatok hatásait sem (Lengnick-Hall–Wolff, 1999). A fentebb jelzett problémák kiküszöbölése végett született meg a dinamikus képességek elmélete (Newbert, 2007).

A dinamikus képességek elmélete értelmében a vállalatok teljesítményében (időben) mutatózó variancia azoknak a sikeres stratégiáknak köszönhető, amelyek az állandóan változó környezeti felételekhez történő alkalmazkodáshoz szükséges erőforrások fejlesztését és felhasználását támogatják (Eisenhardt–Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997). A dinamikus képességek a szakértelem és a tudás átfogó koordinációs mintázatát jelentik, melyek az idő múlásával szervezeti rutinná alakulnak (Grant, 1995), és abban különböznek más szervezeti folyamatoktól, hogy a versenytársakhoz mérten hatékonyabban kerülnek kiaknázásra (Bingham *et al.*, 2007; Ethiraj *et al.*, 2005). Továbbá, a dinamikus képességek lehetővé teszik a környezeti változásokat tükröző új stratégiák bevezetését, ami a rendelkezésre álló erőforrások új vagy a korábbtól eltérő kombinációját és transzformációját eredményezi (Teece *et al.*, 1997).

A tradicionális erőforrás alapú vállalatelmélet szerint a piacorientációs kultúrával rendelkező vállalatok átlagon felüli teljesítményt érnek el, hiszen versenytársaikhoz képest jobban megértik a fogyasztók kinyilatkoztatott szükségleteit és látens igényeit, a versenytársak képességeit és stratégiáját, az értékesítési csatornák logikáját és fejlődési dinamikáját valamint a környezetben zajló változásokat (Hult–Ketchen, 2001; Jaworski–Kohli, 1993). A piacorientáció egy „tudni mit” jellegű erőforrás, mely lehetővé teszi a vezetők számára a leghatékonyabb és leghatásosabb erőforrás kombináció kiválasztását, mely a megfelelő válasz a piac jelentette kihívásokra (Morgan *et al.*, 2009). A piacorientáció mellett azonban kevés szó esik azon képességekről, amelyeken keresztül a vállalatok megvalósítják a piacorientáció mértékében kifejeződő piaci irányultságukat. E marketing képességek a következő csoportba sorolhatók: (1) a marketing mixet érintő képességek (termékfejlesztés és termékmenedzsment, árazás, értékesítés, marketingkommunikáció, csatorna menedzsment), valamint (2) a marketingstratégia kialakítását és végrehajtását érintő folyamatok (Vorhies–Morgan, 2005; Morgan *et al.*, 2003).

A vállalat fenntartható versenyelőnye nem kizárólag a külső környezetnek történő megfelelésből származik, hanem belső dinamikus képességeinek mozgósításából is (Porter, 1991). A dinamikus képességek olyan képességeket tükröznek, melyek segítségével a vállalat a fenntartható versenyelőny új és innovatív formáit hozza létre, figyelembe véve azt, hogy minden vállalat egy sajátos fejlődési utat jár be és meghatározott piaci pozícióval rendelkezik (Teece *et al.*, 1997). Számos szerző szerint a piacorientáció, mint önálló (elszigetelt) képesség nem tekinthető dinamikus képességnek; azt ki kell egészíteni más erőforrással, mely növeli annak fenntartható versenyelőny megszerzését támogató jellegét (Menguc–Auh, 2006). Fontos megjegyezni, hogy nem minden lehetőségre és fenyegetettségre adott vállalati válasz tekinthető dinamikus képességnek. Az *ad hoc* problémamegoldás például nem tekinthető annak (Sidney–Winter, 2003; in Teece, 2007). Továbbá a vállalatok többsége által követett gyakorlat átvétele sem minősül dinamikus képességnek. A legjobb gyakorlat követése ugyan segítheti a vállalatot abban, hogy életképes maradjon a piacon, a versenytársak folyamatainak, üzleti modelljének másolása azonban semmi esetre sem támogatja a tőkejövedelmet meghaladó nyereségesség elérését, valamint a versenytársak legyőzését (Teece, 2007).

Éppen ezért szükség van a képességek folyamatos „kalibrálására”, mely technikai és evolúciós fronton valósulhat meg. A képességek technikai frissessége azzal mérhető, hogy egy adott képesség milyen fokon látja el alapfunkcióit, függetlenül attól, hogy hozzájárul-e a vállalat életben maradásához vagy sem. A képességek evolúciós természete kifejezi, hogy azok milyen mértékben segítik a vállalat életben maradását; tulajdonképpen a szelekció feltételeit kijelölő környezeti feltételekhez történő alkalmazkodásról van szó (Helfat *et al.*, 2007). A dinamikus képességek evolúciós természetük folytán a környezet alakításában is fontos szerepet játszanak (Teece, 2007). Egy szervezet belső jellemzői nem helyettesíthetők partnerkapcsolatok kialakításával vagy összeolvadások révén. Továbbá az is ismert, hogy a szervezetek különböző elemei nem válthatók ki a piacról származó képességek összekapcsolása révén (Teece *et al.*, 1997). A vállalkozói szemléletmód sem garantálja például, hogy a vállalat egy nap leforgása alatt képes lesz kifejleszteni a sikerhez szükséges vállalati kompetenciákat, valamint az is tévhit, hogy az iparági legjobb gyakorlatot egyszerűen le lehet másolni. A legjobb gyakorlat másolása ugyanis időt vesz igénybe és számos esetben félrevezető lehet. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a vállalati képességeket nem mérlegtételként kell kezelni, hanem olyan szervezeti strukturális jellemzőként és vezetői gyakorlatként, melyek kellő mértékben támogatják a vállalat termelőtevékenységét (Teece *et al.*, 1997).

5. Hogyan alkalmazkodnak a vállalatok a gazdasági átmenet idején?

Az átmenet idején tapasztalható viszonyokhoz történő alkalmazkodás számos kihívás elé állítja a vállalatokat. Az átmeneti viszonyokhoz történő alkalmazkodás a folyamatos kísérletezés útján történő fokozatos tanulással írható le, melynek következtében a vállalatok megtartják az alkalmazkodás során sikeresnek bizonyuló rutinokat, eljárásokat. Az átmenet kezdeti szakaszában a piacorientáció ritka, ebből kifolyólag versenylőnyt biztosító képességnek bizonyul, mely filozófiát/szemléletmódot minden vállalat igyekszik megtanulni, hogy helyt álljon a rendkívül gyorsan változó, formálódó piaci környezetben. A külső környezetben tapasztalható nagyfokú bizonytalanságot a piaci mozgolódás, az intézményei feltételek és a szabályozói környezetben bekövetkező változások, valamint a tágabb szociokulturális környezet feltételeinek módosulása eredményezi, ami fokozott piacfigyelésre ösztönzi a vállalatokat. Az alábbiakban e tényező vállalati viselkedésre gyakorolt hatását ismertetem.

5.1. Miért az átmeneti országok?

Számos szerző szerint relatíve kevés kutatás foglalkozik a feltörekvő országokkal, ahol a gazdasági, a társadalmi és a kulturális kontextus több dimenzió tekintetében eltérő a fejlett országokban tapasztalt viszonyokhoz képest (Burgess–Steenkamp, 2006; Theoharakis–Hooley, 2008). Ez megkérdőjelezi a fejlett nyugati piacokon szerzett ismeretek fejlődő piacokra történő adaptációjának lehetőségét (Burgess–Steenkamp, 2006). A fejlődő országokban tevékenykedő vállalatoknak fel kell zárkózniuk a vállalati folyamatok és rendszerek szintjén, amennyiben hatékonyabban kívánnak versenyezni a globális piacokon (Theoharakis–Hooley, 2008). 'Új Európa' piaci természetes laboratóriumot jelentenek a nyugati társadalmakban született elméletek helytállóságának tesztelésére, valamint segíthetnek jobban megérteni az elméletek háttérében húzódó mozgató mechanizmusokat (Burgess–Steenkamp, 2006).

Az átmeneti gazdaságok gyorsan változó jellege meglehetősen heterogén környezeti feltételekkel (úgy mint a kereslet bizonytalansága, a növekvő verseny, a technológiai turbulencia magas foka) szembesíti a vállalatokat, és e piacok a dinamikusán változó körülményeknek köszönhetően egészen jó feltételeket biztosítanak a piaci orientáció kontingens természetének vizsgálatára (Kirca *et al.*, 2005; Gao *et al.*, 2007). Az átmeneti

országokban tapasztalható turbulens és folyamatos átmenet egyedi lehetőséget kínál a környezeti változás, a stratégiai adaptáció és a szervezeti átalakulás diszkrét fázisainak tanulmányozásához (Tan–Tan, 2005).

A szocialista berendezkedés idején érvényes intézményi feltételek eltűnése a létező szervezeti rutinok fölöslegessé válását és erodálását vonja maga után. Az azonban, hogy a szervezetek a radikális intézményi változások idején milyen stratégiai döntéseket hoznak, ismeretlen terep a kutatók számára (Peng, 2003). Még kevesebbet tudunk arról, hogy a szervezetek hogyan utasítják el a régi szabályokat, tanulják meg az új rutinokat és fejlesztenek új képességeket (Oliver, 1993). Ezek a kérdések csak akkor válaszolhatók meg, ha a kutatók a szokványostól eltérő körülmények között működő szervezetek viselkedését tanulmányozzák, mely feltételek az átmeneti gazdaságokban állnak rendelkezésre (Scott, 1995).

5.2. A gazdasági átmenet során megfigyelhető vállalati alkalmazkodás

A kínai vállalatok környezetének szervezeti konfigurációra és teljesítményre gyakorolt hatását Tan és Litschert (1994) vizsgálja. A tanulmány szerint a Kínába a kilencvenes évek elején tapasztalható üzleti környezet a biztos forrásokból származó információ hiányával, a kormányzat önkényes és részrehajló szabályozói magatartásával, a turbulencia magas fokával és a vállalkozói kezdeményezéssel szembeni barátságtalan hozzáállással jellemezhető. Az eredményekből megállapítható, hogy a környezet és a vállalati stratégia közötti illeszkedés alapvető hatással van a vállalatok teljesítményének alakulására, melyek a központilag irányított gazdaságot és annak intézményi berendezkedését elhagyva a növekedés egy új pályájára állnak (Tan–Litschert, 1994).

A tervgazdasági idején a minisztériumok által meghatározott mennyiségű és minőségű terméket/szolgáltatást kell a vállalatnak a piacra vinni. A fogyasztók kevés számú termékből válogathatnak, mely speciális fogyasztási szerkezetet indukál. Ebben a környezetben a vállalatoknak nem szükséges marketing erőforrásaikat a változó fogyasztói igényekhez igazítani; a fogyasztók azt kapják, amit a vállalatok megtermelnek. Továbbá, a kereslet kínálatot meghaladó szintje és a szabad verseny hiánya feleslegessé teszi a termékek megkülönböztetését és reklámozását (Shama, 1992). A vezetők egy teljes

generációja szocializálódik ebben a környezetben, és csak a rendszerváltást követően kezdik felismerni a piaci erők hatását (Puffer, 1994).

A szocialista gazdaság felszámolásával a szabad piac erői kezdenek teret nyerni a volt szocialista országokban. Várható tehát, hogy a vállalatok nagyobb szerepet vállalnak a fogyasztói preferenciák alakításában a termékkínálat szélesítésével, a termékekhez történő hozzáférés megkönnyítésével és a marketing mix eleminek további változtatásával (Golden *et al.*, 1995). Ezzel egyidejűleg az új vezetők generációja erős piaci irányultsággal rendelkezik, mely a vállalkozói értékrend megerősödését és új termékek/szolgáltatások piaci bevezetésének fontosságát vetíti előre (Puffer, 1994).

Egy átmeneti gazdaságban a környezeti változás a vállalatok viselkedésbeli módosulásának elsődleges mozgatórugója, és egy olyan tényező, melynek állandó változása nagy fejtörést okoz a vezetőknek (Tan–Tan, 2005). A szervezeti adaptáció az idő múlásával megköveteli a vezetőktől, hogy változtassanak szervezetük működésén, haladási irányán, hogy megfeleljenek a környezetben tapasztalható kihívásoknak. Ehhez a szervezeti rendszerek azon elemeit kell azonosítani, melyek jelenlegi állapotukban nem támogatják a vállalat túlélését, vagy a szervezet magasabb teljesítmény elérésére irányuló szándékát (Tan–Tan, 2005). Megállapítható tehát, hogy a vállalatok stratégiai adaptációja a környezetben zajló változásokkal együtt valósul meg (lásd Tan–Litschert, 1994).

5.3. A gazdasági átmenet Távol-Keleten tapasztalható hatásai

Az átmeneti országokban tapasztalható körülmények rendszerint akadályokat gördítenek a vállalatok piaci irányultságának kialakulás elé. A Kínában végzett kutatások eredményei tanúsítják, hogy az olyan puha menedzsment szemléletmód, mint a fogyasztó orientáció és a piacorientáció nem képezi integráns részét a kínai gondolkodásmódnak (Borgonjon–Vanhonacker, 1992). Hovatovább, az ilyen szemléletmód a Kínai Kommunista Párt felfogása szerint elítélendő, mert rombolja a kommunista ideológiát. A politikai ideológia és tradíciók mellett számos kulturális tényező gátolja a piacorientáció vállalatok körében történő széleskörű elterjedését (Kshetri, 2009). Más kutatók szerint az innovativitás, az új termékek és termelési folyamatok bevezetése és a kínálkozó piaci lehetőségek kiaknázása nem illeszkedik a kínai konformitásra való törekvés eszméjéhez (Mourdoukoutas, 2004).

A kínai átmenet a folyamatos és a kísérleti próbálkozások útján történő fokozatos tanulással írható le. Ahogy Overholt (1994) megjegyzi: „Ahelyett, hogy a szocialista berendezkedés intézményeit lerombolná, Kína a piacgazdaság intézményeinek felépítésében és a szocialista rendszerbe történő beépítésében érdekelt.” (29. old.) Ezzel szemben Közép- és Kelet-Európában nagyon gyorsan ment végbe a korábbi gazdasági, politikai rendszerrel történő szakítás (Qian *et al.*, 1999; Jones, 2004).

Hunt és Morgan (1995) szerint egy jól működő piacorientált szervezet még a fejlett nyugati országokban is ritka jelenség és semmiképpen sem tekinthető iparági normának, amihez minden vállalatnak feltétlenül alkalmazkodnia kell. A fejlődő országokban pedig ritka erőforrásnak minősül, hiszen itt a vállalatok legfőképp technológiai és termék jellegű erőforrásokba ruháznak be (Deshpandé–Farley, 2000), így valószínűleg gyenge marketing képességekkel rendelkeznek. Feltételezhető tehát, hogy a marketing képességek és a piacorientáció versenyelőnyt biztosít az átmeneti országokban működő vállalatok számára (Ge–Ding, 2005).

5.4. A piacorientáció intézményesülését magyarázó elméletek

Az intézmények úgy definiálhatók, mint olyan játékszabályok (*rules-of-the-game*), melyek formális szabályok és informális kötöttségek révén szabályozzák az emberek közötti interakciókat (North, 1990). Ahogy az átmeneti országok fejlődnek, az intézményi struktúra a reláció alapú berendezkedéstől az tranzakció alapú berendezkedés irányába mozdul el (Peng, 2003). Más szavakkal kifejezve, a kapcsolat alapú személyes cserét felváltja a szabály alapú reláció, mely szabályok betartása azonban egy harmadik félre hárul; az informális kötöttségeket a formális szabályok váltják fel. Az átmeneti és fejlett piacok közötti különbség tehát a piaci koordinációt támogató intézmények dominanciájában keresendő (Peng, 2003). Az átmenet során az intézmények interakcióba lépnek a vállalatokkal és irányítják viselkedésüket (Oliver, 1991). Az intézmények továbbá olyan piaci lehetőségeket teremthetnek, melyek a vállalatokat magasabb kockázatvállalási hajlandóságra és a környezetben rejlő lehetőségek kiaknázására ösztönzi (Lumpkin–Dess, 1996).

A piacorientáció átmeneti gazdaságokban történő térnyerése és a vállalatok körében domináns felfogásként való elterjedése számos elmélettel magyarázható. Az egyik ilyen az **intézményi megközelítés**. Az intézmények formális (úgy mint szabályok, törvények, alkotmányos intézkedések) és informális (úgy mint társadalmi normák, konvenciók, önként vallott értékek) kereteket definiálnak a társadalmi rendszerek számára (North, 1996). Az intézmények által közvetített elvek és gyakorlatok egy populáció szereplői körében (1) kényszerítő erejű (*coercive*), (2) normatív (*normative*) valamint (3) viselkedéskövető (*mimetic*) intézményesülési folyamatok útján terjedhetnek (DiMaggio–Powell, 1983). Fontos azonban tudni, hogy az intézményesülést támogató erők a való életben párhuzamosan vannak jelen (Suchman, 1995). Egy intézmény fontossága továbbá a politikai és a társadalmi kontextustól is függ (Kshetri, 2009). A továbbiakban a fent ismertetett intézményesülési folyamatot támogató erőket fejtem ki bővebben.

A **kényszerítő erejű** intézmények explicite kinyilvánított szabályozói normatívákat jelentenek: szabályalkotás, ellenőrzés, valamint a szabályok megszegésének szankcionálása (North, 1996). A kényszerítő erejű intézmények normarendszere a szabályozói testületek által kerül érvényesítésre törvények és szabályok segítségével, mely közvetlen módon befolyásolja a vállalatok piaci viselkedését. A szabályozói szerepet betöltő intézmények kényszerítő erejű intézkedésekkel léphetnek fel, ha úgy érzékelhető, hogy egy vállalat által követett magatartás társadalmi vagy össznemzeti érdekeket sért (Grewal–Dharwadkar, 2002). Ezzel szemben a **normatív** intézmények perspektívával, értékkövető és kötelezettségvállalásra sarkalló dimenziókkal ruházzák fel a társadalmi létet, valamint segítenek annak megértésében, hogy az értékek és normatív struktúrák hogyan irányítják választásainkat (Scott, 1995). A normatív intézmények egyik alappilléret képezik a professzionális szervezetek, melyek felhatalmazást adnak a szabályok és normák betartásához (Dickson *et al.*, 2004).

A **viselkedéskövető** intézményi folyamatok az olyan aktorok viselkedésének követését jelentik, amelyek a követők által magas észlelt hatékonyságot érnek el (Lawrence *et al.*, 2001). A bizonytalanság magas fokával jellemezhető környezetben a szervezetek működési modelljüket olyan szervezetek alapján mintázzák, amelyek létezését legitimnek érzik, vagy úgy vélik, hogy azok sikeresen működnek (Dickson *et al.*, 2004; Lieberman–Asaba, 2006). A viselkedéskövető intézményi magatartás a piacorientáció ágazaton belüli elfogadására vetítve a következő módon értelmezhető: amennyiben a vállalatok úgy

észlelik, hogy a piacorientáció kompetitív versenyelőnyt nyújt számukra, vagy többségük azt egyfajta ágazati standardként fogadja el, a vállalatok idomulni fognak a többség által követett vállalati magatartáshoz (Jennings–Zandbergen, 1995). A vállalatok másolják a többi vállalatot azonos iparágon belül, az iparágon kívül (hasonló komplexitással rendelkező vállalatokról lévén szó), vagy más vállalatokat, melyek kiválóan teljesítenek valamilyen dimenzió tekintetében (DiMaggio–Powell, 1983). Ha a vállalatok az azonos tevékenységi területen működő vállalatokat másolják, egy iparági kultúra alakulhat ki (Dickson *et al.*, 2004). Ellenben, ha a vállalatok az azonos komplexitású vagy szervezeti felépítésű, vagy bizonyos jellemzők tekintetében kiemelkedő vállalatokat másolnak, a nemzeti kultúra hatása erősödik fel (Dickson *et al.*, 2004).

5.5. *A piacorientáció kialakulására ható szociokulturális környezet*

Az átmeneti országok vállalatainak piacorientációs viselkedésével számos kutatás foglalkozik (lásd Akimova, 2000; Hooley *et al.*, 2000). E kutatások azonban csupán felszínes magyarázatát adják annak, hogy a marketing intézmények milyen módon befolyásolják a piacorientáció és a marketing viselkedés kialakulását (Simmonds, 1994). Ezt igazolja Heiens (2000) is, aki szerint a piacorientáció a külső környezethez történő stratégiai alkalmazkodást jelenti.

A társadalmi és a makro marketing képviselői szerint a piactéren megfigyelhető viselkedés a társadalmi kapcsolatokba van beágyazódva (lásd Arndt, 1981; Dixon, 2002; Thanawala, 2002). Ebből következik, hogy a vállalatok marketing viselkedésére a marketing intézmények különböző jellemzői hatnak (Handelman–Arnold, 1999; Nwankwo, 2004), valamint feltételezhető, hogy a piacorientáció kialakulására a szociokulturális környezet is jelentős befolyással van (Bathgate *et al.*, 2006). Az intézményi környezet hatása mellett azonban fontos annak vizsgálata is, hogy a piacorientáció milyen mértékben tekinthető egy menedzselhető szervezeti választás eredményének (Noble *et al.*, 2002).

Ha ez így van, akkor feltételezhető, hogy a vállalat piacorientációjának mértéke egy sikeres stratégiai illeszkedés eredménye, ami vezetői döntések következményeként alakul ki és egyfajta erőforrás allokációt jelent (Ruekert, 1992). Ezt azonban mindeddig nem sikerült bizonyítani (Furrer *et al.*, 2004). Összegezvén a fenti gondolatokat megállapítható, hogy a vállalat piacorientációjának kialakulása nem pusztán egy spontán adódó piaci lehetőségre

adott szervezeti válaszreakcióként fogható fel. Annak kialakulására a helyi marketing környezet sajátosságain kívül a tágabb szociokulturális és az intézményi környezet interakciója is hatással van (Bathgate *et al.*, 2006). Továbbá, Peng (2002) szerint az intézmények és szervezetek közötti interakció befolyásolja azok stratégiai választását.

5.6. Az átmenet során tapasztalható nehézségek

Az átmeneti gazdasági rendszerek a központilag irányított gazdasági rendszerből haladnak a dominánsan piac által vezérelt gazdasági rendszer felé, miközben liberalizációs és privatizációs lépések sora kíséri a transzformációt. Az említett gazdaságok politikai, gazdasági, valamint a jogi környezetet érintő átalakuláson mennek keresztül, mely a korábbi rendszer idején regnáló társadalmi berendezkedést alapjaiban változtatja meg. Az átmenet gyorsasága, valamint a környezetben tapasztalható rendkívül magas bizonytalanság stratégiai szintű problémákkal szembesítik a vállalatokat (Gao *et al.*, 2007).

A schumpeteri felfogású versenyelmélet értelmében a piaci fejlődés innováció alapú, mely a létező kompetenciák építő rombolása révén halad előre (Schumpeter, 1934). Közép- és Kelet-Európa országaiban kritikus jelentőségű a képességek továbbfejlesztése, hiszen a vállalatok többségének olyan erőforrásokat és képességeket kell kifejleszteniük, amelyek lehetővé teszik számukra a fejlett nyugati piacokon történő megjelenést (Theoharakis–Hooley, 2008). Ezt számos országban a kormány is támogatja a vállalkozói és innovációs hajlam széles körben történő támogatása révén (Cox *et al.*, 1998).

Ez gyakran az állami tulajdonban lévő vállalatok magánkézbe adása, valamint a külföldi tőkebefektetések bátorítása révén valósul meg. Figyelembe kell azonban venni, hogy Közép- és Kelet-Európa országai eltérő kulturális háttérrel rendelkeznek, valamint különböző növekedési pályákon mozognak, ami megnehezíti a minden országban jól működő felzárkózási javaslatok megfogalmazását (Csaba, 2007; Zver *et al.*, 2004). Ezzel egyidejűleg a vállalatoknak a meglévő fogyasztókat kell szolgálniuk és új piaci keresletet teremteniük (Theoharakis–Hooley, 2008).

5.7. A fogyasztói szokások változása az átmenet idején

A fogyasztás nem csupán egy költségvetési tétel egy ország mérlegében. A fogyasztást vágyak irányítják, normák szabályozzák, ám a vágyak és normák időben változnak. Ami

egy bizonyos időpillanatban és kulturális kontextusban luxusnak számít, más időben is kultúrában funkcionális szükségletnek számít (Vörös, 1997). A fogyasztói várakozások, vásárlási szokások, az elkölthető jövedelem nagysága, valamint a termékekkel kapcsolatos tudás az átmenet során rendkívül gyorsan változik. Ennek köszönhető, hogy a fogyasztó termékkelőnyökkel kapcsolatos percepciója állandó változást mutat. Az a termék, mely ma felkelti a fogyasztók érdeklődését, holnap már nem biztos, hogy kielégíti az igényeiket. Ebből következik, hogy a vállalatnak szemmel kell tartania a fogyasztói igények állandó változását, és termékeit/szolgáltatásait e változásokhoz szükséges igazítani (Vörös, 1997).

5.7.1. Fogyasztás és gazdasági növekedés a tervgazdaság időszakában

A szocialista blokkban mintegy negyven éven keresztül uralkodó tervgazdaság a 3-5 éves tervekre épít, mely egy előre programozott termelési szerkezetet eredményez. A merev termelési struktúra egy olyan fogyasztási szerkezetet indukál, mely távol áll a valós vásárlási igényrendszertől. A fogyasztói szükséglet és a preferenciarendszer itt csak másodlagos szerephez jut, hiszen a tervezésben nem a fogyasztói igények kiszolgálása, hanem a termelési értéktöbblet gyártásba történő visszaforgatása („tőkésítés”) játszik központi szerepet (Fine–Leopold, 2005). Piackutatás a mai értelmében nem is létezik.

A klasszikus államszocializmus idején a fejlett nyugati országokhoz történő felzárkózás szükséges alapfeltétele a beruházás, ami az „improduktív” fogyasztás korlátozása, halasztása vagy elhanyagolása révén valósul meg (Kornai, 1993). Az árubőséggel jellemezhető fogyasztói társadalom kétségkívül lassabban alakul ki az államszocialista országokban, az árureklám szerepe mindazonáltal a szocialista hiánygazdaságokban is fokozatosan növekedik (Vörös, 1997).

A szocialista gazdasági berendezkedés termelésorientált ideológiát követ, a fogyasztás csupán eszköz a termelés fenntartásához. A fogyasztás két típusát tekintve a termelő fogyasztás áll a középpontban, míg a személyi fogyasztás csupán jóléti funkciónak tekinthető.⁵ A klasszikus államszocializmus idején ugyanis a szocialista országoknak a nyugathoz történő felzárkózása érdekében szükségük van beruházásokra, és ehhez az

⁵ Fontos megjegyezni, hogy a szocialista erkölcs számára elfogadható fogyasztási szint a mértékletes szocialista életmódot jelenti, mely felsőbbrendű a kapitalistaként aposztrofált pazarló fogyasztási szintnél (Vörös, 1997).

„improduktív” fogyasztást korlátozni kell, áldozat, halasztás vagy elhanyagolás révén (Kornai, 1992).

A tömegfogyasztás és a fogyasztói társadalom a fejlett kapitalista országok sajátosságainak tekinthető, ahol a verseny nagyobb áruválasztékot teremt a fogyasztók számára. A szocialista országokban azonban a fogyasztás marginális szektorként kezelendő: a kor társadalomkutatói és közgazdászai is azt sugallják, hogy a fogyasztás a termelés függvénye, „mert azt vagy a megtermelt javak hiányos volta korlátozza, vagy pedig az erőforrásokat és a tőkét az erőltetett iparfejlesztésre átcsoportosító gazdaságpolitika” (Fehér *et al.*, 1983). Az előbbi jelenség politikai gazdaságtani és makroökonómiai szemszögből a következőképpen magyarázható: míg a kapitalizmusban a termelést a piaci cserének és a tőkefelhalmozás szükségletének rendelik alá, addig a szocializmusban a termelést az apparátus társadalom feletti uralmának anyagi alapjainak lehető legszélesebb kiterjedésének szolgálatába állítják (Fehér *et al.*, 1983). A termelési erőforrások elosztása feletti kizárólagos kontroll megvalósítása érdekében a bürokratikus apparátus hiányok létrehozásával és rögzített árakkal visszafogja a fogyasztási cikkek kínálatát. A szükségletek feletti ilyen diktatúra a fogyasztást kiszámíthatatlannak és ellenőrizhetetlennek tekinti, ezért úgy véli, hogy egy központilag szervezett gazdaság keretei között a fogyasztást korlátozni kell (Vörös, 1997).

5.7.2. Az egyéni fogyasztók kiszolgáltatottsága

Hosszabb időszakot tekintve általában nőtt az egy főre jutó reálfogyasztás a szocialista országokban. Ez a teljesítmény azonban szerény a kapitalista úton fejlődő országok fogyasztásának növekedésével összevetve (Kornai, 1993). A klasszikus szocialista rendszerben mérhető anyagi jólétet jelentősen csorbítja, hogy a fogyasztóknak a legtöbb esetben az eredeti névleges vételi szándékot hozzá kell igazítani a kínálathoz, továbbá a kényszerhelyettesítés és a vételi szándék feladása csökkenti a fogyasztó jólétét. Ha a fogyasztó végre hozzájut valamihez, az elégedettség érzetét gyengíti az a tudat, hogy ez nem az a termék, amit igazán kívánt volna (Collier, 1986; in Kornai, 1993).

Tovább ronthatja a fogyasztás örömét, ha a fogyasztó fáradtságos sorban állás, hosszú várakozás után jut hozzá a termékhez vagy szolgáltatáshoz. Az eladó sokszor barátságtalan, goromba, a vevő pedig kénytelen jó arcot vágni, mert legközelebb esetleg

még rosszabbul járhat. A kiszolgált fogyasztó tehát gyakran kerül megalázó helyzetbe (Kornai, 1993). A vásárlás és fogyasztás megvalósulása esetén az elégedettséget nagymértékben csökkenti, hogy gyakran gondok adódnak a termék vagy szolgáltatás minőségével: nem felel meg a rendeltetésnek, könnyen meghibásodik, hamar elkopik, korszerűtlen vagy éppen kivitelezése csúnya (Kornai, 1993).⁶

5.7.3. A klasszikus szocialista rendszertől történő elmozdulás

A klasszikus szocialista rendszertől történő elmozdulás sokrétű folyamat, amely a társadalmi élet számos szféráját érinti. Átalakulás a politikai struktúrát, az ideológiát, a tulajdonjogok eloszlását, a különböző koordinációs mechanizmusok relatív súlyát, a gazdasági növekedés szerkezetét, a kínálat és a kereslet viszonyait egyaránt érinti. Az elmozdulás során a gazdaság számos szereplőjének viselkedése módosul (Kornai, 1993).⁷ A forradalom utáni átalakulásra a *posztoszocialista átmenet* kifejezés alkalmazható. A társadalom a szocialista rendszer számos vonásait hordozva átmenetben van a kapitalista gazdaság felé. Több országban (pl. Magyarország és Lengyelország) a történelmi események kronológiájában világosan elválik a reformszocializmus és a posztoszocialista átmenet periódusa.

Meg kell azonban jegyezni, hogy a szocialista rendszer reformja nem diadalmas előrenyomulás, amely a klasszikus rendszer felől indul és megtorpanás nélkül halad előre, amíg a rendszer el nem éri az átalakulás kívánatos fokát. „Mozgás történik előre is, hátra is, s lehetséges, hogy egyik vagy másik helyen kátyúba ragad a szekér, sem előre, sem

⁶ Kornai (1993) ezt a következő okokkal magyarázza: (1) A parancsgazdaság csak aggregált mutatók segítségével képes outputra vonatkozó utasításokat adni, így a minőség finom árnyalatai nem írhatók le és szabályozhatók központilag. (2) A központi szabályozás által meghatározott árak nem képesek tükrözni a termékek tekintetében meglévő minőségi különbségeket. (3) Az erőltetett gazdasági növekedés stratégiája prioritást ad a termelés mennyiségi növelésének a minőség rovására is. (4) A piac sajátosságaiból kifolyólag az eladók akkor is képesek termékeiket értékesíteni, ha a minőség nem kifogástalan.

⁷ A szocialista rendszer reformja alatt a klasszikus rendszertől történő olyan elmozdulást értjük, mely az alábbi jellemzőkkel írható le: (1) A reformnak érintenie kell a politikai struktúrát, a tulajdonviszonyokat és a koordinációs mechanizmusok szférái közül legalább az egyiket. (2) Legalább közepesen radikálisnak kell lennie. (3) A reform nem foglalja magában a teljes rendszerváltozást. Ezzel szemben, amikor a kauzális láncolat legmélyebb láncszemében, a politikai struktúrában végbemegy a lehető legradikálisabb változás, amikor a kommunista párt monopóliuma megtör, akkor már forradalomról beszélünk. Ennek következtében az adott ország átlép az egyik rendszercsaládból a másikba (Kornai, 1993).

hátra nem mozdul.” (Kornai, 1993, 412. old.) A szocialista rendszer örökségeként az új rendszer egy rossz állapotban lévő nemzeti vagyont kap kézhez. Mindazon torzulások, amelyeket a klasszikus rendszer hoz létre, és amelyek a reform nem képes vagy nem is akar kijavítani, rányomják a bélyegét az ország nemzeti vagyonára, amelyet a technikai elmaradottság, súlyosan elhasználódott, rosszul karbantartott géppark és épületállomány jellemez (Kornai, 1993).

5.7.4. Az átmenet által érintett legfőbb gazdasági folyamatok és jelenségek

A klasszikus rendszertől történő elmozdulás országoként és a naptári idő különböző szakaszaiban jelentős eltérést mutat, valamint hosszas elemzést kívánna a folyamatok részletekbe menő bemutatása. Éppen ezért az alábbiakban az átalakulási folyamat keresztmetszeti vizsgálatára szorítkozom, az átalakulás nyomait viselő intézmények és társadalmi szereplők posztiszocialista átmenetben mutatott viselkedésének bemutatásával.

Szervezeti struktúra. A szocialista rendszer reformja eredményeként a termelés koncentrálódik. Egy-egy állami vállalat néha teljes monopóliummal rendelkezik a termelés és az áruforgalom jelentős hányada felett. A monopolista piaci pozíciót el nem érő vállalatok gyakran sokkal nagyobb piaci részesedéssel rendelkeznek, mint amennyire valóságos gazdasági verseny esetén szert tennének. Az ilyen mesterséges képződmények rendszerint ellenállnak a kisebb egységekre való bontásukra irányuló erőfeszítéseknek.

Magánszektor. A magánszektor új életre kelése az egyik legfontosabb azon változások közül, melyek a szocialista rendszer reformja során végbementek. Amíg a kommunista párt osztatlan hatalmat élvez, addig lehetetlen, hogy a magánszektor váljék a gazdaság növekedésének motorjává. Az egypártrendszer felbomlásával a választásokon győztes pártok a magántulajdonon alapuló kapitalista rend mellett foglalnak állást, aminek következtében napirendre kerül az állami vállalatok privatizálása, kialakulnak ennek jog intézményei, a privatizáció lebonyolítását végző ügynökségek (Kornai, 1993).

Életszínvonal. A szocialista országokban zajló reformfolyamatok nyertesei közé elsősorban azok tartoznak, akik a magánszektorba történő belépésüknek köszönhetően kiegészítő jövedelemhez jutnak. A reformot végrehajtó országok többségénél javul az ellátás, ami pozitív hozadékot jelent a lakosság egésze számára. Ez a magánszektor feltámadását és bővülését jelenti. További javulást eredményezhet a lakosság életszínvonalában a

gazdaságpolitikai prioritásban végbemenő eltolódást, ami a folyó lakossági fogyasztás, valamint a szolgáltatási szektorok beruházásainak növekedésének köszönhető. A piaci szocializmus jegyében fogant reformintézkedések valamelyest növelik a köztulajdonú vállalatok önállóságát, szabadabb utat engednek a horizontális piaci kapcsolatoknak, aminek hatására némileg javul a termékek minősége és választéka (Kornai, 1993). *Árak.* Magyarországon a rendszerváltozás után folytatták a reform idején elindított, az árrendszer liberalizációját előmozdító lépéseket, valamint az ártámogatások lépésről lépésre történő felszámolásának politikáját.

5.7.5. *Fogyasztás a rendszerváltást követően*

A nyolcvanas évek vége felé haladva a fogyasztás fokozatosan differenciálódik. A rendszerváltás után időszak a „fogyasztási szabadsággal” fémjelezhető: a fogyasztók számára addig ismeretlen, nagy mennyiségű áruválasztás özönlí el az áruházakat. A pénz, az anyagi javak szerepe felértékelődik. A jelentős mennyiségű külföldi tőke beérkezésével egyidejűleg számos multinacionális vállalat jelenik meg a posztoszocialista országokban. Ezzel párhuzamosan a „nyugati életstílus” irányzatai is elterjednek a közéletben, ami hathatósan átalakítja a klasszikus szocialista fogyasztási szerkezetet. A piac kompetitív jellege kiéleződik, a fogyasztói igények kerülnek a középpontba és a vásárlási döntések során egyre nagyobb szerepet kap a márkák közötti választás. A fogyasztói választás tehát nem adottság, hanem a folyamatosan élesedő versenyben nagy ráfordításokat igénylő elérendő cél a vállalatok számára (Soós, 2009).

5.7.6. *A kiskereskedelmi szektor átrendeződése*

A klasszikus szocialista gazdaságban az értékesítési rendszer központilag tervezett és irányított, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy a termékekből és fogyasztási javakból összeállított fogyasztói kosár minden piacra, relatíve kisszámú állami tulajdonban lévő bolton keresztül jut el. A rendszerváltást követő liberalizációs intézkedések hatására azonban számos kiskereskedő kezdi meg működését bérelt üzletek, utcai kioszkok, vagy a lakóházak garázsában kialakított boltokon keresztül, relatíve széles, de nagyban átfedő termékkínálattal és kereskedelmi mixxrel (Stan *et al.*, 2003). A fogyasztókhoz való közelségből kifolyólag az említett boltok rövidtávon versenyelőnyt élveznek, de később a helyi verseny erősödésének és a hosszú távú stratégiával rendelkező külföldi versenytársak

belépésének köszönhetően a korábban meglévő helyzetelőny gyorsan elolvad (Stan *et al.*, 2003).

5.8. A verseny természetének változása

A magánszektor dinamikus növekedésének nagy lendületet adott a kommunista rendszer által felállított *akadályok a szabad belépés előtt* történő lebontása. A szocializmus idején a kis- és középvállalatok nagyon szűk területen működhettek csak, és a tiltó rendelkezések gyors feloldásával rendkívül gyorsan megindultak a magánkezdeményezések. A kis- és középvállalatok tömeges létrejöttét az is előmozdította, hogy adókedvezmények, kedvezményes hitelek, vagy más támogató eszközöknek köszönhetően a vállalatok gyors fejlődésnek indulhattak. Ennek is köszönhető, hogy a kis- és középvállalati szektor igen gyorsan fejlődött a transzformáció kezdeti szakaszában (Kornai, 2004).

A magánszektor fejlődését támogató stratégia mellett a külföldi tőke beáramlását támogató politikának is jelentős szerepe van a fejlődés és ennek révén a piaci verseny előmozdításában. A befogadó országba áramló közvetlen tőkebefektetés növeli a foglalkoztatást, adóbevételeket hoz az államkasszában, a külföldi szakismeretek széles körben elterjednek, valamint meghonosodik az iparilag fejlettebb országok munkakultúrája és fegyelme (Lizal–Svejnar, 2002; in Kornai, 2004). Ennek köszönhetően a hazai piacon is fokozódik a verseny, hiszen a külföldi vállalatok belépésével magasabb minőségű termékek/szolgáltatások kerülnek a piacra, amire a helyi vállalkozóknak is válaszolniuk kell, ha nem akarnak kiszorulni a versenyből.

Kornai (2000) szerint a kilencvenes évek elején Közép- és Kelet-Európában a magyar gazdaság áll legközelebb a magánszektor szerves fejlődésének irányvonalához. Ezt a gazdasági teljesítmény is tükrözi, hiszen ebben az időszakban százezer számra jönnek létre új kis- és ezerszám közepes méretű vállalatok. Az ekkor végrehajtott költségvetési megszorítás hatására természetes szelekció söpör végig a vállalati szektoron, aminek köszönhetően a pénzügyi fegyelem is megerősödik. Ezzel egyidejűleg megszűnik a körbetartozás kóros jelensége, megkezdődik a bakszektor konszolidációja és megnő a magánszerződés tekintélye. A fenti lépések a piaci koordináció megerősödését, valamint a magántulajdon térnyerését segítik. Mindezen lépések jelentős hatással vannak a külföldi

működő tőke beáramlás élénkülésére, mely a magyar termelékenység és export teljesítmény növekményének egyik fő magyarázó oka (Kornai, 2000).

Az átmeneti gazdaságok számára különösen fontos a hatékony versenypolitika kialakítása és az azt segítő jogi háttér kiépítése, hiszen a „korlátozásmentes piacműködés önmagában még nem feltétlenül garantálja a hatékony versenyt, a hatékony verseny hiánya pedig a társadalom számára jelentős jóléti veszteségekkel járhat” (Fingleton *et al.*, 1996: 8. old., in Török, 1997). A magyar piaci folyamatok szabályozása két ciklusban valósul meg. Az első szakasz 1990 és 1994 közé tehető. Ebben az időszakban kerül sor a külkereskedelem liberalizációjára, a feldolgozóipar és a szolgáltatások nagyarányú privatizálására és a modern piacgazdaság számára megfelelő gazdasági jogszabályok megalkotására. A gazdasági folyamatok alakulása hívja életre az 1995-ös stabilizációs intézkedéseket. Ennek hatására megakad a lassacskán kibontakozó gazdasági növekedés, és olyan helyzet alakul ki, melyben a sikeres intézményi és jogrendszeri előrehaladás gyenge makroökonómiai mutatókkal párosul (Török, 1997).

5.9. Műszaki fejlődés a klasszikus rendszerben

A klasszikus rendszer idején számottevő műszaki fejlődés megy végbe. Az alapos vizsgálatok azonban azt mutatják, hogy noha valóban végbemegy műszaki fejlődés, annak hozzájárulása a növekedéshez viszonylag szerény. Sőt, ez a mérsékelt fejlődés még lassul is a klasszikus rendszer kései szakaszaiban. A műszaki fejlődésről elmondható, hogy alapjaiban véve követő, utánzó jellegű. A fejlett kapitalista gazdaságokban bevezetett új technológiákat és termékeket veszik át, rendszerint nagy késéssel (Kornai, 1993). A szocialista rendszer a műszaki újdonságok bevezetése tekintetében is alulmarad a fejlett nyugati országokhoz képest, ahol a piacra bevezetett újítások mélyrehatóan átalakítják az ipari termelést, az emberek életmódját vagy fogyasztási szokásait.⁸

E szerény léptékű műszaki fejlődésnek többes oka van. Először, a klasszikus szocialista gazdaságban a magas fokú hatékonyság és a gyors technikai fejlődés nem jár különösebb

⁸ Ide sorolható például az integrált áramkör, a fűziós reaktor villamos energia termelésére, a kvarc karóra, vagy a sugárhajtású utasszállító repülőgép. A fenti korszakalkotó találmányok mindegyikét az Egyesült Államokban vagy más fejlett kapitalista országban vezették be a piacra (Paturi, F.R. (1988): *A technika krónikája*. Officia Nova).

előnnyel, és a gyenge teljesítmény sem vezet bukáshoz. Másodszor, a klasszikus szocialista rendszerben nincs helye a vállalkozói szellem által vezérelt új technológiai bevezetéseknek, a magánérdek által hajtott vállalkozás létrehozásának. Bármely kezdeményezéshez, újításhoz a bürokrácia hozzájárulása és aktív támogatása szükséges. A bürokrácia beavatkozása ezen túl a mindennapos működés hatékonyságát javító intézkedéseket is lerontja. A bürokratikus szabályozás rendkívül merev: „Képtelen a kínálat és a kereslet finom összehangolására, arra a milliónyi apró intézkedésre, amely az erőforrások hatékony kombinációját eredményezi” (Kornai, 1993, 324. old.), és ez a műszaki fejlődés előrehaladását is korlátozza. Harmadszor, tovább ront a helyzeten az általános, intenzív és krónikus hiány. A termeléshez szükséges inputok késedelmes érkezése vagy teljes hiánya csökkenti a meglévő inputok felhasználásának hatékonyságát, drága vagy minőséget rontó kényszerhelyettesítéshez vezet. Ezen felül az eladók piaca kiküszöböli a verseny adta ösztönzést. Nem érdemes sem az árak csökkentésével, sem a minőség javításával, sem új termékek bevezetésével törekedni a vevők magasabb színvonalon történő kielégítésére vagy új vevők szerzésére, hiszen a termékek/szolgáltatások iránt mutatkozó kereslet garantált (Kornai, 1993).

6. A külső környezet vállalati viselkedésre gyakorolt hatása

A versenysztratégiai vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a környezet erős befolyásoló tényező a vállalati stratégiák kialakításában és formálásában (Porter, 1979). Hunt és Morgan (1995) szerint a környezeti tényezők csupán befolyásolják (de semmi esetre sem determinálják) a vállalati stratégiát és a jövedelmezőséget. Hunt és Morgan szerint ugyanis nem minden vállalat fogja ugyanazt a stratégiát választani egy adott iparágon belül. Különböző erőforrás készletek eltérő piaci szegmentumok megcélzását teszik lehetővé, ami a verseny természetét is befolyásolja. Ebben a felfogásban a verseny úgy definiálható, mint a vállalatok közötti állandó igyekezet a komparatív előnyöket jelentő erőforrások megszerzéséért, mely végső soron kompetitív piaci pozíciót és átlagon felüli teljesítményt eredményez. Az iparági verseny tehát dinamikus természetű és a piaci folyamatok egyfajta egyensúlytalansági állapotát tükrözi, amit azonban nemcsak a környezeti tényezők változása idéz elő (Hunt–Morgan, 1995). Az alábbiakban azon környezeti tényezők hatását ismertetem, melyek jelentős hatással vannak a vállalatok piacorientációjának kialakulására.

6.1. *Alkalmazkodás a környezeti feltételekhez – piaci turbulencia*

A piaci turbulencia egy olyan környezeti faktor, mely fontos inputként szolgál a vállalatok számára a külső feltételekben bekövetkező változásokra adott stratégiai válaszlépések kidolgozásában. Egy átmeneti ország esetében, mely a klasszikus szocialista rendszert elhagyva a kapitalista berendezkedés irányába mozdul el, a fogyasztó igények állandó és gyors változást mutatnak, mely alapjaiban változtatja meg a vállalatok viselkedését, piachoz történő viszonyulását. Az alábbiakban a piaci turbulencia vállalati magatartásra gyakorolt hatását ismertetem normál piaci feltételek mellett, az átmenet kezdeti és előrehaladott szakaszában, valamint válsághelyzetben, hogy kellő betekintést nyerjünk a vizsgálat időhorizontja alatt bekövetkező események lefolyásába és dinamizmusába.⁹

6.1.1. *A piaci turbulencia piacorientációra gyakorolt hatása – bevezető gondolatok*

A piaci turbulencia egy adott részpiacra jellemző fogyasztói szokások állandó változását jelenti (Kohli–Jaworski, 1990; Harris, 2001). A piacok akkor nevezhetők turbulensnek, ha a fogyasztói szokások gyorsan változnak és további új vásárlók belépésével kell számolni (Jaworski–Kohli, 1993). A termékéletgörbe analógiát alapul véve e feltételek a növekedési

⁹ E hatások rövid összefoglalása a 2. táblázatban található.

szakaszra jellemzők, míg a hanyatlás fázisában kevésbé kell számolni a fogyasztói szokások és preferenciák nagyfokú variabilitásával. Ha a vállalat egy relatíve jól körülhatárolható és lassan változó fogyasztói körrel szembesül, a fogyasztói fókusz növekedése elhanyagolható hatással lesz a vállalati teljesítményre. Ebben az esetben ugyanis nem szükséges a marketing mixet a lassan változó fogyasztói igényekhez igazítani (Kohli–Jaworski, 1990).

A piaci turbulencia fokozódásával azonban várható, hogy a piacorientáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatása nőni fog, hiszen nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalat termékei és a fogyasztói igények között idővel eltérés tapasztalható (Jaworski–Kohli, 1993; Slater–Narver, 1994; Hooley *et al.*, 2003). A turbulens piaci környezetben működő vállalatok tehát rákényszerülnek termékeik és szolgáltatásaik folyamatos módosítására, hogy eleget tegyenek a változó fogyasztói igényeknek. Ezzel szemben a vállalatok csak kis mértékben módosítják termékkínálatukat, ha a piacok stabilitást és a fogyasztói preferenciák állandóságot mutatnak (Jaworski–Kohli, 1993).

6.1.2. A piaci turbulencia hatása az átmenet kezdeti szakaszában

A sok éves elszigetelődésnek köszönhetően az átmeneti gazdaságok fogyasztói elhanyagolható mennyiségű fogyasztói tapasztalattal és termékismerettel rendelkeznek, valamint számos termékkategória újnak hat számukra (Zhou *et al.*, 2002). A korlátozott termékismeretnek és a szerény fogyasztói tapasztalatoknak köszönhetően a szükségletek és preferenciák is gyorsan változnak. Várható tehát, hogy az átmenet kezdetén a keresleti bizonytalanság magasabb a fejlettebb gazdaságokban tapasztalható viszonyokhoz képest (Zhou *et al.*, 2002).

A szocialista rendszer bukása előtt a piacok gyenge minőségű termékekkel, a termékkínálat szűkösségével, az nyersanyagellátás ingadozásával írhatók le, mely egy központonlag irányított gazdasági rendszer alapvető jellemvonásai. Nagyon elvonatkoztatva azt is mondhatjuk, hogy a szocialista rendszerben szolgáltatások nem is léteznek, hiszen gyakorlatilag fogyasztók sem léteznek (Money–Colton, 2000; in Theoharakis–Hooley, 2008). Elvárható tehát, hogy a versenytársaknál magasabb szolgáltatásminőséget nyújtó vállalatok versenyelőnyre tehetnek szert a többi vállalattal szemben, ami a bevételek növekedésében is megmutatkozik. Ebből következik, hogy a fogyasztók nagy

valószínűséggel jobban megbecsülik a vállalatok részéről tanúsított magasabb odafigyelést, ami átlagon felülit teljesítményt eredményez azok számára (Theoharakis–Hooley, 2008).

2. táblázat

A piaci turbulencia vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása a gazdasági átmenet kezdeti és előrehaladottabb szakaszában

	A piacok sajátosságai és a vállalatok viselkedése	
	az átmenet kezdeti szakaszában (T_1)	az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2)
A piaci turbulencia szintje	Egyre növekvő	A piacok hosszú távú növekedési potenciálját nézve mérsékeltlen kiegyensúlyozott
Fogyasztói magatartás	Korlátozott mennyiségű, minőségű fogyasztói tapasztalat és termékismeret, gyorsan változó fogyasztói igények és preferenciák, a fogyasztók összehasonlítják a fogyasztói kosárba kerülő termékeket, magas árérzékenység	Széles termékválaszték, számos helyettesítő márka és termékvariáns, a fogyasztók hozzászoknak a magas minőségű termékekhez/szolgáltatásokhoz és el is várják azokat
A termékek jellemzői	Gyenge minőségű termékek, szűk termékkínálat	Jó minőségű termékek, széles termékválasztás, magas helyettesítési hatás
Vállalati magatartás	Versenylőnyre lehet szert tenni a magasabb minőségű termékek/szolgáltatások piaci bevezetésével; ez azonban magas kockázatot hordoz, hiszen nem biztos, hogy a fogyasztók pozitívan fogadják az új termékeket	A magas minőségű termékek/szolgáltatások piacra vitele iparági standard, a vállalatok döntő többsége a fogyasztói igények kielégítése érdekében szervezi működését
A piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát moderáló hatás	Pozitív és növekvő	Pozitív és konstans

Forrás: saját összeállítás a szakirodalom alapján

Ha a fogyasztói kereslet nem stabil és gyorsan változik, nehézkessé válik a fogyasztói igényekben és preferenciákban bekövetkező változásokat nyomon követni. A kereslet bizonytalanságából fakadóan megnő a valószínűsége annak, hogy egy adott piacra belépő

vállalat új termékét a fogyasztók nem fogadják kedvezően, ami piaci bukáshoz vezethet (Wernerfelt–Karnani, 1987). Ebben az esetben kifizetődőbb lehet, ha a vállalat másolja a piacon lévő termékeket. A vállalat ilyenkor nyugodtan hátradőlhet és megvárhatja, mi történik a piacon. Komolyabb aktivitásra csak akkor van szükség, ha már látható, milyen irányba fejlődik a piaci. A vállalat ezzel a lépéssel elkerüli erőforrásai és készpénzállománya olyan termékek általi lekötését, melyek iránt nem mutatkozik fizetőképes kereslet, ezzel javítva a vállalat jövedelmezőségét (Schnaars, 1994).

A fogyasztói személet a piacorientáció egyik sarokköve (Ruekert, 1992), mely abban segíti a vállalatokat, hogy a fogyasztók számára átlagon felüli értéket nyújtó termékeket/szolgáltatásokat vigyenek a piacra, ami a versenytársakhoz képest magasabb teljesítmény elérését eredményezi (Narver–Slater, 1990). Lin és Germain (2004) szerint a fogyasztói személetmód az átmeneti gazdaságokban működő vállalatok környezeti adaptációjának katalizátoraként jelenik meg. A legtöbb átmeneti országban tehát a fogyasztói szemléletmód vállalatok körében tapasztalható széleskörű elterjedésében a környezet fontos szerepet játszik (Golden *et al.*, 1995).

Piacorientációs képességekre csak akkor van szükség egy átmeneti gazdaságban, ha a vásárlók megkövetelik azt. A fogyasztók ugyanis érzékenyen reagálnak az olyan piaci jelzésekre, mint a hiperinfláció, aminek hatására visszafogják költségeiket és körültekintőbben vásárolnak (Johnson, 1988). Shama (1992) és Appiah-Adu (1998b) például kimutatja, hogy a rendszerváltást követően a fogyasztók rendszeresen összehasonlítják a mérlegelt termékkörbe tartozó fogyasztási javakat, és kockázatkerülő magatartást folytatnak a jobb minőségű, tartósabb termékek beszerzése útján. Ezt erősíti Leonidou (1992) kutatása is, aki szerint az orosz fogyasztók minőség centrikusak és elégedetlenek a rendelkezésre álló termékkínálat szűkösségével. Az eredmények tehát azt bizonyítják, hogy a makro környezet jelentősen rányomja bélyegét a fogyasztók viselkedésére.

Az átmeneti gazdaságok piacai az árérzékeny, jobb minőségű termékeket és szolgáltatásokat kívánó fogyasztókkal jellemezhetők. A piacok deregulációjának és a külföldi működő tőke beáramlásának köszönhetően a fogyasztók választási lehetősége nő, új fogyasztói szegmensek jönnek létre, az új termékek gyorsabban kerülnek a piacra, valamint technológiai fronton is jelentős újítások jelennek meg (Hooley *et al.*, 2000).

Mindez gyors és nehezen előre jelezhető változásokat von maga után, ami a turbulens piacok alapvető jellemvonása.

6.1.3. A piaci turbulencia hosszú távú hatása

A piacorientáció széles körben történő elterjedésével várható, hogy annak birtoklásából fakadó előny fokozatosan eltűnik. Ennek legfőbb oka, hogy a fogyasztók hozzászoknak egy standard termék és szolgáltatás minőséghez, amit el is várnak a vállalatoktól. A versenyben túlélő vállalatok tehát másolják a legjobb iparági gyakorlatot, amit standardizált magatartásformák kialakulásához vezet (Kumar *et al.*, 2011).

A piacorientáció turbulens környezetben tapasztalható térvessztése ezen felül azzal is magyarázható, hogy egyre több vállalat állítja szervezetét a változó fogyasztói igények kielégítésének szolgálatába, így mindennapos gyakorlat lesz a magas hozzáadott értéket nyújtó termékek és szolgáltatások piacra vitele. A vállalatok arra törekszenek, hogy megtartsák jelenlegi fogyasztóikat, még akkor is, ha a fogyasztói szokások és preferenciák állandó változást mutatnak (Kumar *et al.*, 2011). A közgazdasági elmélet is említést tesz az ilyen stabil versenyfeltételekről, ahol a versenytársak tevékenységének eredményeként egyensúlyi állapot jön létre (Hotelling, 1929).

6.1.4. A piaci turbulencia válság idején jelentkező hatása

Ahogy fentebb kifejtettem a technológiai turbulencia a fogyasztói szegmensek összetételének mennyiségi és minőségi változását jelenti, ami megköveteli a vállalatoktól, hogy termékeiket, a termékportfólióval kapcsolatos döntéseiket és stratégiájukat a változó fogyasztói igényeknek megfelelően módosítsák. A piacorientáció segít a vállalatoknak a fogyasztói szokásokat érintő változások figyelésében, és az ehhez kapcsolódó bizonytalanság csökkentésében. Ahogy a piaci turbulencia nő, a vállalatok ezzel egyidejűleg érzékelik, hogy fokozni szükséges piacorientációjuk mértékét. Ebből kifolyólag feltételezhetjük, hogy a piacorientáció és a vállalati teljesítmény közötti pozitív korreláció a piaci turbulencia emelkedésével erősödni fog (Jaworski–Kohli 1993; Slater–Narver 1994).

A gazdasági válság azonban jelentősen átrendezheti a fogyasztói preferenciákat. Az esetek többségében a gazdasági válság magas inflációs hatással jár és növeli a fogyasztók

érzékenységet (Block, 1979). Ennek eredményeként (1) emelkedik a fogyasztók információkeresési hajlandósága, (2) késleltetik vásárlásaikat, továbbá (3) új termékeket és márkákat próbálnak ki (*switching brands*). A válság rövidtávon azt eredményezheti, hogy a fogyasztók a keresleti görbén lefelé csúsznak, és alacsonyabb áron szerzik be a szükséges fogyasztási javakat, vagy azonos áron kevesebb terméket/szolgáltatást vásárolnak. A fogyasztási kutatások továbbá arról számolnak be, hogy a fogyasztók tanulnak tapasztalataikból, és az ilyen tanulás hosszabb távon is befolyásolja viselkedésüket (Hoch–Deighton 1989). A válság fogyasztói szokásokra kifejtett rövid távú hatásai mellett a fogyasztók magatartását hosszútávon befolyásoló következmények is jelentkezhetnek, ám az is előfordulhat, hogy a kereslet természete alapjaiban változik meg (Grewal–Tansuhaj, 2001).

A gyorsan változó keresleti feltételekkel és ebből kifolyólag magas bizonytalansággal leírható piacokon fontos a fogyasztói viselkedés állandó figyelése, mely képesség a piacorientált vállalat egyik fontos jellemvonása. A piacorientált vállalat tehát a válságot követően jó érzékkel meglátja a magas jövedelmezőséggel kecsegtető piaci szegmenseket (Slater–Narver, 1995). Ebből következik, hogy a válság után tapasztalható magas turbulenciával és a kereslet bizonytalanságával jellemezhető piacokon a piacorientáció hatása felértékelődik (Grewal–Tansuhaj, 2001).

6.2. *Alkalmazkodás a környezeti feltételekhez – technológiai turbulencia*

A piaci turbulencia mellett az általános műszaki környezetben zajló változások is fontos jellemvonását adják a vállalatok külső környezetének. Egy átmeneti gazdaságban a kapitalizmus irányába történő elmozdulás a műszaki fejlődésnek és nagy lendületet ad. Új technológiai megoldások törnek be a nyugati piacokról, a külföldről beáramló működőtőke jelentős hányada az iparba hasznosul, ami igencsak felkavarja a műszaki fejlettség téren meglévő erőviszonyokat. Az alábbiakban a technológiai turbulencia vállalatok viselkedését befolyásoló általános és hosszútávon jelentkező hatásait ismertetem, továbbá kitérek arra, hogy a vállalatok miként érzékelik a technológiai turbulenciát a gazdasági válság idején.¹⁰

¹⁰ E hatások rövid összefoglalása a 3. táblázatban található.

6.2.1. A technológiai turbulencia piacorientációra gyakorolt hatása – bevezető gondolatok

A technológiai turbulencia magas fokával jellemezhető piac az a hely, ahol az új termékbevezetéseknek köszönhetően a technológiai változások üteme meglehetősen gyakori (Jaworski–Kohli, 1993). A magas technológiai turbulenciával jellemezhető piacon az új termékbevezetések gyorsított technológiai fejlesztéseket indukálnak (Grewal–Tansuhaj, 2001; Harris, 2001). A kutatások többsége arról számol be, hogy a technológiai turbulencia gátolhatja, de stimulálhatja is a piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatását (Slater–Narver, 1994; Rose–Shoham, 2002).

Egyes szerzők szerint a technológia az inputok outputokká történő átalakításának teljes folyamatát jelenti (Kohli–Jaworski, 1990). Kohli és Jaworski szerint a gyorsan fejlődő technológiákkal jellemezhető iparágakban a piacorientáció kisebb hangsúlyt kap, hiszen itt a K+F tevékenység adja a vevői értékteremtés forrását. Ismert továbbá, hogy a technológiailag gyors változásokkal jellemezhető ágazatokban a vállalatok jellemzően a technológiai jellegű erőforrásokba ruháznak be, így csökkentve a technológiai turbulencia okozta bizonytalanságot (Glazer, 1991; Slater–Narver, 1994).

6.2.2. A technológiai turbulencia hatása az átmenet kezdeti szakaszában

A technológiai változás üteme eltérő lehet az átmeneti gazdaságok különböző iparágaiban. Míg egyes iparágak a folyamatos innováció útján fejlődnek, más iparágakban a vállalatok magasabb minőségű termékeket/szolgáltatásokat képesek piacra vinni a külföldi befektetők által behozott technológiai újítások révén (Zhou *et al.*, 2005). Li és Atuahene-Gima (2007) például megállapítja, hogy Kína feltörekvő technológiai vállalatai termék innovációs stratégiáját nemcsak az befolyásolja, hogy azok miként birkóznak meg a technológiai bizonytalansággal és a diszfunkcionálisan működő piaci feltételekkel. Fontos a kormányzati szervektől kapott támogatás is, mely enyhíti az erőforrás igényből és a menedzseri problémákból adódó nehézségeket.

A feltörekvő technológiai vállalatok turbulens környezetben termék innovációs stratégiát és ebből levezethető gondolkodásmódot honosítanak meg a szervezeten belül, hiszen az ilyen belső környezet a régi gondolkodás és rutinok „elfelejtését” támogatja (Miller, 1987). A szakirodalom is úgy tartja, hogy a termék innovációs stratégiák volatilis környezetben

magasabb teljesítményhez vezetnek. Covin és Slevin (1989) például azt találja, hogy a barátságatlan környezetben működő kisvállalatok magasabb teljesítményt érnek el a termékfejlesztésnek köszönhetően.

3. táblázat

A technológiai turbulencia vállalatok piacorientációjára gyakorolt hatása a gazdasági átmenet kezdeti és előrehaladottabb szakaszában

	A piacok sajátosságai és a vállalatok viselkedése	
	az átmenet kezdeti szakaszában (T_1)	az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2)
A technológiai turbulencia szintje	A termékinnovációs stratégiák felerősödésének köszönhetően magas technológiai turbulencia	Az átmenet kezdeti szakaszához képest mérsékeltebb, ám folyamatos technológiai megújulás
Vállalati magatartás	Az új technológiai ismeretek hiányából fakadóan a tudás fokozatos importálása és szervezeten belüli felhalmozása, folyamatos tanulás útján történő termékfejlesztés, a fogyasztók termékfejlesztésbe történő bevonása	A korábban adaptált termelési eljárások beágyazottságából (és a tőkehiányból) kifolyólag a vállalatok tartózkodnak az legújabb technológiák adaptálásától, a legfőbb piacokra fókuszáló fogyasztói szemlélet nem feltétlenül jelent előnyt a műszaki fronton jelentkező változásokkal szemben
A piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát moderáló hatás	Pozitív és erősödő moderáló hatás a fogyasztók termékfejlesztésbe történő bevonásából kifolyólag	Pozitív és mérséklődő moderáló hatás a technológiai fejlődés csökkenő üteméből kifolyólag

Forrás: saját összeállítás a szakirodalom alapján

A gyors technológiai fejlődés rövidíti a termékélet-görbét, segíti a monopolista berendezkedés piaci viszonyokkal történő felváltását, valamint csökkenti a belépési korlátokat (Li *et al.*, 2005; Song *et al.*, 2005). Calantone *et al.* (2003) szerint a vállalkozói orientáció magas fokát mutató vállalatok számára fontos, hogy a gyorsan változó környezetben megragadják a piaci lehetőségeket. A vállalatok akkor lesznek erre képesek, ha a szervezetben meglévő technológiai előny és az új technológiák iránti kereslet generálta tudáshiányt új ismeretek importálásával (és szervezeten belüli felhalmozásával) csökkentik, mely támogatja a folyamatos tanulás útján történő termékfejlesztést (Dess *et al.*, 2003). Ismert továbbá, hogy a fokozódó technológiai turbulencia jelentette veszélyek

ellenére azok a vállalatok lesznek sikeresek, melyek hajlandók kockázatot vállalni és proaktívan fogadják az új technológiák széleskörű elterjedését (Li *et al.*, 2006; Zahra, 1996).

A fokozódó technológiai turbulencia Kínában például arra kényszeríti az állami vállalatokat, hogy a fogyasztókat jobban bevonják a termékfejlesztésbe, hiszen a vállalatok olyan piacokon tevékenykednek, ahol a környezeti dinamizmus történetileg nem adott. A vállalatok teljesítményének javítása érdekében a szabályozó szervek a környezet stimuláló jellegét erősítik (Lin–Germain, 2004). Ebből arra következtethetünk, hogy az átmeneti országokban tapasztalható technológiai változások és szervezeti folyamatok az állami vállalatokat a piaci transzformációra ösztönzi (Lin–Germain, 2004).

A technológiai megújulás egyik sajátos jellegzetessége, hogy a korábbi technológiát adaptáló vállalatok idővel hátrányba kerülnek az iparágba frissen belépő vállalatokkal szemben, hiszen előbbi vállalatoknál a meglévő műszaki adottságok mentén történik az erőforrások szervezeten belüli allokációja. Ez a fajta beágyazottság azt eredményezi, hogy a vállalatok tartózkodnak a fennálló termelési eljárások kannibalizációjától (Lieberman–Montgomery, 1988). Ezzel szemben az iparágba belépő új szereplők a legfrissebb technológiával rendelkeznek (a külföldi vállalatoknál ez minden bizonnyal így van, de nagy valószínűséggel a magántőkéből alapított helyi vállalatok is korszerű eszközállománnyal termelnek), ami versenyelőnyt jelent számukra.

6.2.3. A technológiai turbulencia hosszú távú hatása

A technológiai turbulencia magas fokával jellemezhető piacokon a termékek és szolgáltatások alapvető paramétereit az iparágon belül és kívül zajló innovációs erőfeszítések határozzák meg. Az ilyen piacokon a fogyasztókról és a tágabb működési környezetről összegyűjtött információ nem feltétlenül járul hozzá a hosszú távú sikerhez. A technológiai látásmóddal rendelkező vállalatok ezzel szemben könnyebben észreveszik a technológiai trendeket (Slater–Narver, 1994), így versenyhátrányba kerülnek azok a piacra belépő új vállalatok, melyek a fogyasztókra és a versenytársakra összpontosító szűk fókusszal rendelkeznek (Kumar *et al.*, 2011). Továbbá, amennyiben hosszú távon egy ágazatra a technológiai változás magas foka jellemző, a később belépők nem profitálnak a

piacorientációs szemléletből, hiszen a versenyelőny forrását hosszú távon a technológiai trendek ismerete alapján kialakított termékmegoldások jelentik.

A kompetenciák és képességek vállalaton belüli beágyazottsága jelentős mértékben függ azok megfelelő kombinációjától és szervezeten belüli koordinációjától (Teece, 2007). Ez magyarázatot adhat arra is, hogy egy meglehetősen alacsony mértékű technológiai változásokkal jellemezhető környezetben végbemenő szocializáció végzetes kimenetelű lehet a régebb óta az adott iparágban tevékenykedő vállalat számára. Az ilyen vállalatnál ugyanis a kompetenciák és képességek kombinációja és koordinációja a hosszabb ideje fennálló szabályok és rutinok mentén történik, és ez gyengíti a változással szembeni reakcióképességet (Teece *et al.*, 1997).

6.2.4. *A technológiai turbulencia válság idején jelentkező hatása*

A technológiai bizonytalanság az innováció léptékét és mélyreható jellegét, valamint a technológiában bekövetkező változásokat jelenti. A fenntartható versenyelőny elérése végett a vállalatok gyakran a technológiai szemléletmódot erősítik a szervezeten belül, mely csökkenti a technológiai bizonytalanságból származó kitettséget (Kohli–Jaworski, 1990). Elképzelhető azonban olyan helyzet is, amikor a piacorientáció és a technológiai orientáció egyidejűleg van jelen a szervezeten belül, ám a műszaki értelemben gyorsan változó piacokon a vállalatok inkább a technológiai jellegű erőforrásokba és képességekbe ruháznak be a környezeti bizonytalanság csökkentése érdekében (Glazer, 1991; Slater–Narver, 1994). A piacorientáció és a teljesítmény közötti pozitív kapcsolat tehát gyengülni fog a technológiai turbulencia felerősödésével (Jaworski–Kohli, 1993).

A válság hatására csökken a fogyasztói kereslet vásárlóereje, továbbá átrendeződnek a piaci keresleti viszonyok, ami a piacorientáció fontosságának erősödését vonja maga után. Ennek hátterében a következő okok állnak. Először, csökken a fogyasztók relatív árérzékenysége, ami mérsékli a technológiailag bonyolult, következésképpen magas árú termékek iránti keresletet (Bass, 1995). Másodszor, a magas árérzékenység még nagyobb kihívások elé állítja a vállalatokat a fogyasztói igényen kielégítésében, aminek köszönhetően a piacorientáció egy fontos erőforrássá értékelődik fel a technológiailag nagyon szofisztikált termékek piacra vitelét támogató technológiai orientációval szemben (Grewal–Tansuhaj, 2001).

6.3. *Alkalmazkodás a környezeti feltételekhez – verseny intenzitása*

A verseny természetének megértése minden gazdasági tudomány központi kérdése. A mikroökonómia tudományában a verseny a különböző piaci szerkezetek kapcsán megfigyelhető vállalati viselkedés tanulmányozásában, a stratégiai menedzsmentben a vállalatok környezetükhöz történő adaptációjában és annak formálásában, a marketingben a vállalati tevékenység középpontjába állított fogyasztók meggyőzése érdekében tett erőfeszítésekben ölt testet. A verseny vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása szűkebb perspektívából is vizsgálható; ilyen a marketing egyik központi elméletét adó vállalati magatartás – piacorientáció – kialakulására és működésére ható verseny természetének megértése. Az iparági verseny bizonyítottan befolyásolja a vállalatok piacorientációjának fokát, arról azonban keveset tudunk, hogy a verseny természetének változása (egy központosított gazdasági rendszertől távolodva, a kapitalista berendezkedés jellemzőit fokozatosan magára öltő átmeneti gazdaság esetében) milyen mértékben befolyásolja a vállalatok piacorientációjának kifejlődését, fokozódását és visszaszorulását. Az alábbi bekezdésekben ismertetem, hogy a verseny fokozódása milyen mértékben befolyásolja a vállalatok piacorientációjának mértékét az átmenet kezdeti és előrehaladottabb szakaszában, majd a hosszútávon jelentkező hatásokra térek ki, nem mellőzve a gazdasági válság idején jelentkező hatásokat.¹¹

6.3.1. *A verseny intenzitása piacorientációra gyakorolt hatása – bevezető gondolatok*

A verseny intenzitása a verseny fokával mérhető egy adott iparágon belül, beleértve a kompetitív lépések agresszivitását és lélegzetét (*breath*) (Kohli–Jaworski, 1990; Perry–Shao, 2002). Egy barátságtalan környezetben a versenytársak számos stratégiai dimenzió (pl. árazás, promóció, termékfejlesztés, disztribúció) mentén, agresszíven támadják egymást. A versenyfeltételeket kijelölő szabályok állandó változása (pl. stratégiai csoportok közötti mozgás) tehát megnehezíti a versenytársak lépéseinek közeli figyelését (Porter, 1980). Ellenben, az olyan piacokon, ahol a verseny feltételeit kijelölő szabályok stabilak, a versenytársak költségszintjét és stratégiáját figyelő szereplők képesek a versenytársak gyengeségeit feltárni, mely versenylőny forrását képezheti a vállalatok számára. Day és Wensley (1988) továbbá megjegyzi, hogy a mobilitás határainak

¹¹ E hatások rövid összefoglalása a 4. táblázatban található.

folyamatos változásával és a magasan szegmentált végfelhasználói piacokkal jellemezhető környezetben elengedhetetlenül fontos a fogyasztók figyelése.

A termékéletgörbe analógiát segítségül hívva egy termék bevezetésének kezdeti szakaszában piaci verseny gyakorlatilag nem is létezik. Az új belépők egészen a termék érettebb növekedési szakaszba történő éréséig kívánnak (Day, 1981). Ezt követően, amikor a piaci növekedés leáll (erőteljesen csökken), a verseny is felerősödik. A piac telítődésével az értékesítési mennyiség növelése csak a versenytársak piaci részesedésének rovására valósulhat meg. A verseny élénkülésével tehát a vállalatoknak fokozniuk szükséges a fogyasztói szokások feltárására irányuló erőfeszítéseiket, továbbá javítaniuk kell a fogyasztói igények kielégítésére szánt termékek/szolgáltatások minőségi jellemzőin (Kohli–Jaworski, 1990).

A verseny intenzitásának magas fokával jellemezhető piacok különleges terheket rónak a vállalatokra, hiszen az információk feldolgozásához rendelkezésre álló idő rövid és a vállalatok a döntések gyors meghozatalára kényszerülnek (Perry–Shao, 2002). Ellenben egy növekvő piacon a rossz döntések kevésbé éreztetik hatásukat a teljesítménymutatók „rosszabbodásában”, hiszen a kereslet túlnövi a kínálatot. Az ilyen piacok még a hatékonyság alacsony fokával jellemezhető vállalatokat is „eltartják”. Houston (1986) valamint Kohli és Jaworski (1990) arról számol be, hogy verseny hiányában nem életbevágóan fontos piacorientáltnak lenni, hiszen a fogyasztók, egyéb versenyképes kínálat hiányában az adott vállalat termékei/szolgáltatásai fogyasztására kényszerülnek. Ennek ellentétpárja a vállalatok között zajló öldöklő verseny, aminek eredményeként a fogyasztók számos alternatíva közül választhatnak szükségleteik kielégítésében. A kompetitivitás magas fokával jellemezhető piacokon a vállalatok gyakran hiszik azt, hogy a versenytársak akciói az optimálisak és előszeretettel másolják azokat (Day–Wensley, 1988).

6.3.2. A verseny intenzitásának hatása az átmenet kezdeti szakaszában

A piacgazdaság felé történő átmenet a verseny új formáit hívja életre, hiszen már nem az állami vállalatok termelik a piaci kínálat zömét, és a piacra belépő új külföldi szereplők is jelentős fenyegetettséget jelentenek a helyi vállalatok számára (Zhou *et al.*, 2005). A vállalatoknak a verseny teljesen új formáit kell megtanulniuk, és azok a vállalatok, melyek

nem képesek alkalmazkodni vagy foggal-körömmel ragaszkodnak a múlthoz, kétséges, hogy túléljük az átmenetet (Bogel–Husztly, 1999). Az új versenykörnyezet arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a piacon elérhető legkorszerűbb technológiákat alkalmazzák, új és hatékonyabb termelési folyamatokat fejlesszenek ki, termékeikkel, szolgáltatásaikkal betörjenek a nemzetközi piacokra, élesítsék és fenntartsák stratégiai rugalmasságukat, valamint olyan víziót alakítsanak ki, mely a vezetőket a rövidtávon realizálható nyereséggel szemben a hosszú távú célok követésére ösztökéli (Tan–Tan, 2005).

4. táblázat

A verseny intenzitása vállalatok piacorientációjára kifejtett hatása a gazdasági átmenet kezdeti és előrehaladottabb szakaszában

A piacok sajátosságai és a vállalatok viselkedése		
	az átmenet kezdeti szakaszában (T_1)	az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2)
A verseny intenzitásának szintje	A volt szocialista vállalatok mellett hazai vállalkozások és külföldi tulajdonú szereplők jelennek meg, ami fokozza a verseny intenzitását	A versenytársak képességeinek, magatartásának feltérképezésének köszönhetően állandósuló versenyfeltételek
Vállalati magatartás	A vállalatoknak a verseny teljesen új formáit kell megtanulniuk, ha túl akarják élni az átmenetet (úgy mint korszerű technológiák alkalmazása, hatékonyabb termelési eljárások bevezetése, külföldi piacokra történő betörés, stratégiai rugalmasság kialakítása és fenntartása, vízió felvázolása)	Differenciált termékinálat piacra vitele, fogyasztók megtartása, piacok védelme, az iparági legjobb gyakorlat megismerése és lemásolása
A piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát moderáló hatás	Pozitív és erősödő moderáló hatás a piacokra belépő új versenytársaknak köszönhetően	A piaci erőviszonyok rendeződésének és az állandósuló versenyfeltételeknek köszönhetően csökkenő moderáló hatása

Forrás: saját összeállítás a szakirodalom alapján

A szocialista gazdaságokban a verseny fogalma nem létezik. A piacok zártak, az iparágak védettséget élveznek és nincs szükség vállalati stratégiák megfogalmazására. Ezzel szemben az átfogó változások rányomják bélyegét a vállalatok viselkedésére, amelyek

különböző kompetitív stratégiákat alkalmaznak, hogy fennmaradjanak az intézményi átmenet viharos tengerén (Peng, 2001). A rendszerváltást követően a korábbi szocialista vállalatok a könyörtelen versennyel találják szembe magukat; a legfőbb versenytársak a magánszemélyek által alapított vállalkozások, a korábbi nagyvállalatok feldarabolásából született vállalatok, valamint a külföldi belépők. Az ilyen turbulens környezetben nincs más megoldás, mint megtanulni az új játékszabályokat. Ez annál is inkább szükségszerűvé válik, mert a szocialista vállalatok monopolista piaci pozícióban tevékenykednek a tervgazdaság idején, és a puha költségvetési korlátnak köszönhetően végtelen erőforráskészlettel gazdálkodnak, ami a rendszerváltással jelentősen megváltozik (Kornai, 2000).

Az átmenettel kapcsolatosan végzett kutatások arról adnak számot, hogy csak relatíve kevés vállalat adaptálja a piacorientációs szemléletmódot (Deshpandé–Farley, 2004). A piacorientáció alacsony elterjedtsége mellett az is jellemző, hogy az átmeneti országokban a fejlettebb nyugati országokhoz képest alacsonyabb kapcsolat mutatható ki a piacorientáció és a teljesítmény között (Ellis, 2006). Kirca *et al.* (2005) ezt a gyenge kapcsolatot a bizonytalanságkerülés magasabb fokával magyarázza, ami jellemző magatartásforma ezekben az országokban (Hofstede, 2001).

6.3.3. *A verseny intenzitásának hosszú távú hatása*

Az idő előrehaladtával a verseny fokozódása növelheti a piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatását egy ágazaton belül, ha az adott ágazatban versenyző vállalatok folyamataikat és képességeiket a fogyasztói igények kielégítése érdekében fejlesztik, hogy legfontosabb vevőiket megtartsák, vagy újabb vevőket szerezzenek. Ez tulajdonképpen belépési korlátokat emel az olyan vállalatokkal szemben, amelyek nem piacorientáltak. A verseny intenzitásának moderáló hatása azonban csökken, amint az ágazaton belül egyre több vállalat lesz piacorientált. A korábban belépő vállalatok profitálnak leginkább a piacorientációból, hiszen a belépők számának növekedésével széles körben elterjed az a képesség, mely a verseny természetének és a versenytársak viselkedésének jobb megismerését szolgálja.

E képesség birtokában a vállalatok differenciált termékekkel jelennek meg a piacon, növelve a jelenlegi fogyasztók megtartásának esélyét, ami a jövedelmezőségi mutatók javulásában

mutatkozik meg (Kumar *et al.*, 2011). A verseny természetének, valamint a versenytársak viselkedésének kiismerése azt eredményezi, hogy a vállalatok azokat a piaci szegmenseket célozzák meg, ahol a költség- vagy a megkülönböztető termékelőnynek köszönhetően a versenytársaknál stabilabb pozíciót foglalnak el. Ez hosszú távon a piaci erőviszonyok rendeződésében, állandósuló versenyfeltételekben mutatkozik meg.

6.3.4. *A verseny intenzitásának válság idején jelentkező hatása*

A verseny intenzitásának magas fokával jellemezhető piacokon a vállalatok jelentős erőfeszítéseket szentelnek a verseny természetének megismerésének. Az ilyen piacokon a vállalatok legtöbbször azt gondolják, hogy a versenytársak magatartása a legjobb gyakorlat és gyakran másolják azt (Day–Nedungadi 1994; Day–Wensley, 1988). Az ilyen viselkedés azonban nem biztos, hogy válság idején is kifizetődő, hiszen a válság idején kialakuló feltételek a versenytársak viselkedésére is hatással lesznek. A válság továbbá egyfajta anomáliát (rendellenességet) tükröz, ami a verseny egészének természetére kihat. Ebből következik, hogy a válság előtti viszonyokhoz alkalmazkodó vállalatok válság idején bajba kerülhetnek (Grewal–Tansuhaj, 2001).

A verseny magas fokával jellemezhető piacokon a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a tanulásra, amely a piacorientáció egy fontos alapköve és ez a viselkedés idővel intézményesül (Han *et al.*, 1998). A piacorientált vállalatok tehát hajlanak a korábbi viszonyok idején intézményesült versenyfeltételek elfogadására. A versenytársak lépéseivel kapcsolatosan kialakult gondolkodásmód széles körében elterjed és intézményesül, ami hátránnyá is válhat, ha a verseny élénkülésének köszönhetően a vállalatok válaszreakcióra kényszerülnek (Jaworski–Kohli, 1993). A verseny intenzitásának emelkedésével várható, hogy a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolata felerősödik (Grewal–Tansuhaj, 2001).

7. Kontingenciaelmélet

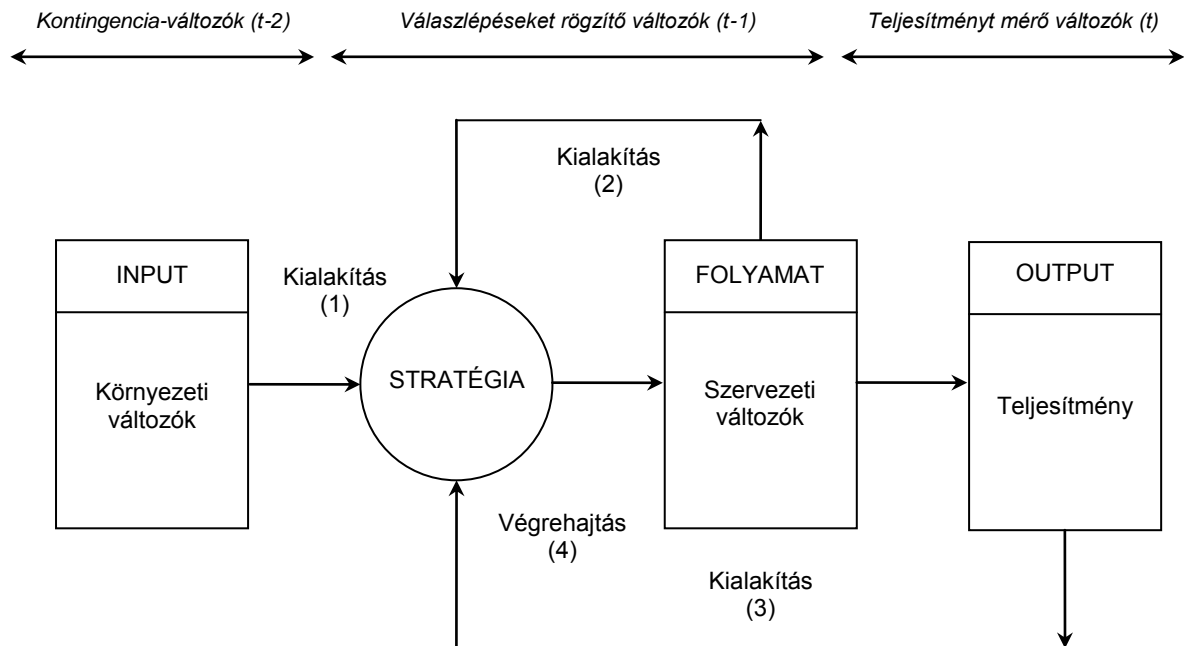
A kontingenciaelmélet a hatvanas évektől vált meghatározó megközelítéssé számos tudományterületen. Az egyes tudományterületek előrehaladtával a kontingenciaelmélet némiképp veszített korábban mutatott közkedveltségéből, azonban a menedzsment tudományok fejlődéséhez történő hozzájárulását senki nem vitatja, továbbá a mai napig számos kutató dolgozik a kutatók által korábban felhalmozott módszertani apparátussal. Az alábbiakban a kontingenciaelmélet történeti háttéréről és e megközelítést alkalmazó tudományterületek eredményeiről ejtek röviden szót.

A menedzsment problémák kontingenciaelmélet útján történő megközelítése az általános rendszerelmélet és a nyílt rendszerek megközelítéséből táplálkozik (Boulding, 1956; Katz–Kahn, 1966; Von Bertalanffy, 1951; Alderson, 1957). A *nyílt rendszerek megközelítés (open system perspective)* értelmében a szervezet egy meglehetősen bonyolult, különböző részekből álló egységes entitás, mely függőségi kapcsolatban áll valamilyen 'nagyobb' külső környezettel. A szervezeten belüli részek interaktív egymásra hatása, valamint azok környezethez viszonyuló kapcsolata a nyílt rendszerek elméletének két központi jellemzőjét adják: **adaptációs képesség** és **egyvégűség (equifinality)**¹². Az adaptáció azt jelenti, hogy a rendszer elemei adaptálódnak egymáshoz, hogy annak alapvető jellemzői kialakulhassanak. Az egyvégűség elve pedig azt, hogy a rendszerek eltérő kezdeti kondíciókkal és különböző pályákon képesek elérni ugyanazon végső állapotot (Zeithaml *et al.*, 1993).

¹² Az egyvégűség elve értelmében egy nyílt rendszerben egy adott végállapot potenciálisan több úton érhető el. A kifejezés Ludwig von Bertalanffy-tól származik, aki az általános rendszerelmélet atyjaként vált ismertté. Bertalanffy az egyvégűség kifejezést használja a cél helyett, mondván, előbbi kifejezés jobban tükrözi a komplex rendszerek meglehetősen hasonló (egyazon cél irányába konvergáló) viselkedését. Az egyvégűség elve értelmében egy végállapot több különböző úton vagy pályán érhető el. Zárt rendszerekben például közvetlen ok-okozati összefüggés van a kezdő feltételek és a rendszer végső állapota között: amikor pl. a számítógép 'indítást' jelző gombját valaki megnyomja, a rendszer bekapcsol. A nyílt rendszerek (pl. a biológiai vagy társadalmi rendszerek) ettől eltérően működnek. Az egyvégűség elve az üzleti gyakorlatban úgy értelmezhető, hogy bizonyos vállalatok nagyon hasonló versenyelőnyöket fejleszthetnek ki alapvetően eltérő kompetenciákra hagyatkozva. (Cummings–Worley [2008]: *Organizational Development and Change*, 91. old.)

3. ábra

A kontingenciaelméleti vizsgálatok általános koncepcionális kerete



Forrás: Ginsberg és Venkatraman (1985), 424. old. valamint Keats és Hitt (1988) alapján

A kontingenciaelmélet elveit magának valló kutatási irányzatok mindegyike általában a következő változócsoporthal dolgozik (lásd 3. ábra): (1) **kontingencia-változók** (*contingency variables*), melyek szituációs jellemzőkkel bírnak és exogén tényezőként jelennek meg a szervezetek, döntéshozók számára (úgy mint környezet). (2) A **válaszlépéseket rögzítő változók** (*response variables*) olyan vezetői vagy szervezeti szintű akciók, melyek az észlelt vagy később várhatóan felmerülő kontingencia-faktorok módosulásának hatására következnek be (úgy mint stratégiai és szervezeti jellemzők). És végül, a (3) **teljesítményt mérő változók** (*performance variables*), melyek függőségi kapcsolatban állnak az előbbi kettő változócsoporthal, a teljesítmény különböző aspektusait fejezik ki, és megfelelő tulajdonságokkal rendelkeznek a kontingencia- és válaszlépéseket rögzítő változók illeszkedésének vizsgálatáról az elemzett szituációra vonatkozóan (Zeithaml *et al.*, 1993).

Zeithaml *et al.* (1993) azonban megjegyzi, hogy a kontingenciaelméletben alkalmazott fenti változók alkalmazásával csak eredmény vagy tartalmi jellegű kérdésekre adhatunk

választ. A felsorolt eszközök a változás folyamatának leírására nem képesek. Olyan kérdésekre próbálnak választ adni, hogy „Milyen stratégia vagy szervezeti felépítés szükséges egy adott helyzetben?”, az adaptáció dinamikáját megragadni azonban nem képesek, mint ahogy arra sem, hogy leírják, a vezetők milyen magatartási jellemzők hatására érik el a kívánt eredményt (Khandwalla, 1975).

Több oka is van annak, amiért a kontingenciaelmélet a közelmúltban ennyire előkelő helyen szerepelt a stratégiai és a kapcsolódó tudományterületeken végzett kutatásokban. A *szervezetelméletekkel* kapcsolatos vizsgálatok esetében például azért vált széleskörűen elfogadottá e megközelítés, mert a kutatók számára egyértelművé vált, a különböző környezeti feltételek mellett nincs egy legjobb szervezeti struktúra, mely minden felmerülő problémára kielégítő megoldást kínálna (Galbraith, 1973). A *stratégiai* kutatások terén tapasztalható térhódítás pedig annak tudható be, hogy e terület alapvető paradigmájának tekinthető a szervezeti erőforrások adott környezeti kontextushoz történő igazítása (Andrews, 1980; Chandler, 1962). Továbbá, általánosan elfogadott vélekedés, hogy nem létezik olyan stratégiai választás, mely minden vállalat számára megfelelő lenne, függetlenül az egyes szervezetek által birtokolt erőforrásoktól és a különböző környezeti kontextustól (Ginsberg–Venkatraman, 1985).

A kontingenciaelmélet a menedzsment irodalomban egyfajta középutat képvisel, mert két szélsőséges nézetet kapcsol össze. Az első értelmében léteznek univerzális menedzsment elvek és egy adott kihívásra megfelelő szervezeti struktúra. A másik felfogás szerint minden szervezet egyedi és minden szituációt külön szükséges kezelni (Zeithaml *et al.*, 1993). A kontingenciaelmélet éppen ezért azt vizsgálja, hogy a különböző szervezeti struktúrák, stratégiák és folyamatok milyen formát öltenek eltérő körülmények között (Hambrick, 1983). Zeithaml *et al.* (1993) szerint a kontingenciaelmélet egyrészt a különböző menedzsment-elméletekben kidolgozott megközelítések átvételével, másrészt alternatív irányvonalak kijelölésével gazdagíthatja a marketingtudomány fejlődését.

A fenti előzmények fényében elmondható, hogy a kontingenciaelmélet alapvető premisszájának tekinthető, hogy a hatékonyság – tágran értelmezve a szervezeti alkalmazkodóképesség és túlélés – több módon is elérhető (Tosi–Slocum, 1984). Azt azonban meg kell említeni, hogy nem minden alkalmazkodási gyakorlat megfelelő a különböző környezeti feltételek mellett. Egy adott szervezeti akció, válasz megfelelőbb

lehet egy másikkal szemben a környezeti feltételektől függően (Galbraith, 1977). A kontingenciaelmélet tehát feltételezi, hogy a vállalatok eredményességében jelentős variancia figyelhető meg, azonban e variancia természete nem véletlenszerű. A hatékonyság a szervezeti jellemzők külső környezeti feltételekhez történő igazodásából adódhat, mely végül a megfelelő válaszlépés záloga lehet (Zeithaml *et al.*, 1993).¹³

¹³ Schoonhoven (1981) szerint a kontingenciaelmélettel több probléma is van, melyek felett a kutatók általában elsiklanak. Az első ilyen kritikus terület, hogy a kontingenciaelmélet az elméletről alkotott klasszikus felfogás értelmében tulajdonképpen nem is elmélet. Utóbbi ugyanis állítások jól kidolgozott összefüggérendszeréből áll, a kontingenciaelmélet ezzel szemben inkább egy irányadó stratégiához hasonlítható vagy valamilyen meta-elmülethez, mely egy jelenség megfelelő vizsgálatának koncepcionalizálásához nyújt keretet, vagy annak magyarázatában segít. A kontingenciaelmélet alapfeltevései nagymintás empirikus vizsgálatok eredményeiből származnak, és ezek vezérlik a kutatásokat is. A kontingenciaelmélet két alapvető feltevése a következő: (1) Az első értelmében nincs egy tökéletes módja a szervezetek működtetésének. (2) A második alapfeltevés szerint nem minden szervezeti forma lesz egyformán hatásos különböző környezeti feltételek mellett (Galbraith, 1973). Az 'elmélet' alapján tehát állítható, hogy a szervezeti struktúrát az elvégzendő feladatokkal és/vagy a szervezet környezeti jellemzőivel kell összehangolni a lehető legmagasabb hatékonyság elérése érdekében. Schoonhoven (1981) ennek tudatában megjegyzi, hogy a szervezetek által követendő stratégia világosnak tűnik, ami hiányzik, a tulajdonképpeni elméleti alapok.

8. Az exogén környezeti tényezők vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása

A környezet vállalatok viselkedésére gyakorolt hatásának vizsgálatát számos tudományterület központi kérdésként kezeli. A vállalatok ugyanis aszerint alakítják stratégiájukat, hogy milyen mértékben észlelik a környezetben zajló változásokat. A dinamikusan változó, magas komplexitási fokkal bíró környezeti feltételek arra ösztönzik a vállalatokat, hogy rugalmas szervezeti struktúrát hozzanak létre, mely képes a gyors alkalmazkodásra. Az alábbiakban a környezettel, valamint az észlelt bizonytalansággal kapcsolatos alapgondolatokat, definíciókat ismeretlem, hogy tisztában legyünk a vállalatok által érzékelt problémákkal a környezethez történő adaptáció során.

8.1. A környezet definiálása

A menedzsment irodalomban a környezet értelmezése leggyakrabban az információáramlás és az erőforrásfüggés definíciókban ölt testet (Aldrich–Mindlin, 1976). Az **első** megközelítés értelmében a szervezetet körülvevő környezet nem más, mint a szervezet „határain” dolgozó tagokat érő információáramlás és annak értelmezése (Dill, 1985; Weick, 1969; Duncan, 1972). A **második** megközelítés értelmében a szervezetet környezete a rendelkezésre álló erőforrások összességét jelenti. Utóbbi definíció többé-kevésbé figyelmen kívül hagyja azokat a folyamatokat, melyeken keresztül a környezetből származó információ eljut a döntéshozókhoz (Aldrich–Pfeffer, 1976). Mindkét fenti állítás értelmében a szervezetek aktív szerepet játszanak a szervezeti struktúra kialakításában, szemben azon feltevessel, miszerint a környezet determinisztikus szerepet játszik a szervezeti struktúra meghatározásában.

A fenti gondolatmenetet folytatva, amennyiben a környezetre, mint az **erőforrások állományára** tekintünk, a kutatók által alkalmazott alapvető koncepció a függőség, mely a vizsgálat tárgyát képező vállalat többi szervezettel szemben meglévő alkuerejét hivatott leírni (Mindlin–Aldrich, 1975; Jacobs, 1974). Bár a függőség explicite nem jelenik meg a tanulmányokban, a szerzők gyakran tesznek utalást az erőforrások cseréjére, a befolyás kialakítása érdekében tett lépésekre, a hatalommal rendelkező csoportok támogatásának megszerzésére, valamint az input és output folyamatok jelentőségére a szervezeti struktúra meghatározásában (Levine–White, 1961; Katz–Kahn, 1966).

Abban az esetben viszont, amikor a környezet információforrásként definiálható, a kutatók a **bizonytalanság** koncepcióját tekintik alapvető kiindulási pontnak. Az elméleti kutatók többsége egyetért abban, hogy a bizonytalanság forrása a környezet komplexitása és instabilitása (Duncan, 1972), bár az is feltételezhető, hogy a bizonytalanság abból is adódhat, hogy az alkalmazottak pontatlanul érzékelik környezetüket vagy nem a megfelelő piackutatási technikát alkalmazzák a környezet tulajdonságainak megismerésében (Aldrich–Pfeffer, 1976). Burns és Stalker (1961) szerint a magas bizonytalanság észlelése kevésbé formalizált és centralizált szervezeti struktúrát eredményez.

Más szerzők szerint a környezet alakítása vagy létrehozása a menedzserek figyelmén keresztül valósul meg (Weick, 1969; Child, 1972). Dess és Beard (1984) szerint ugyanis racionálisnak tűnik azt feltételezni, hogy a vállalatok képesek a környezet észlelt jellemzőit befolyásolni, továbbá az is ésszerűen hangzik, hogy a különböző szervezetekben az eltérő strukturális jellemzőkből kifolyólag a döntéshozók eltérő módon észlelik a környezet jellemzőit. Természetesen az a szervezet, melynek léte egyértelműen függ a környezettől, mint például a rendkívül kompetitív környezetben működő szervezeté, az észlelés kérdése nem életbevágóan fontos (Davis *et al.*, 1991). Az ilyen szervezetben dolgozó alkalmazottaknak helyesen kell felmérniük a környezet hordozta veszélyeket, és megfelelő döntéseket kell hozniuk, máskülönben a szervezet a piacról történő kiszorulással szembesül (Duncan, 1972). A percepció kérdése akkor válik kritikussá, ha a vállalat elszigetelődött környezetétől vagy immunis a külső hatásokkal szemben (Davis *et al.*, 1991).

Egy átmeneti gazdaság vállalatai mind az erőforrások, mind pedig a működéshez szükséges információ beszerzése szempontjából nagymértékben függenek környezetüktől. A működéshez szükséges információ rendkívül fontos a vállalatok számára, hiszen azok a piacok állandó változásban vannak, a fogyasztói preferenciák még kialakulatlanok, újabb piaci szereplők belépésével kell számolni, a szabályozói környezet is állandó változósát mutat, valamint a piacok nyitottságából kifolyólag számolni kell a makrogazdasági hatások állandó ingadozásával. Az ilyen turbulens környezetben versenyelőnyt jelenthet a piacok működéséről származó mindennemű információ begyűjtése, mely a vállalat tudásbázisát, jövőbeni fejlődésének/növekedésének alapjait képezheti. Az átmeneti gazdaságok vállalatainak másik fontos problémája az erőforrásfüggés. A piac által követelt magas minőségű termékek előállításához szükséges technológiai lemaradást, műszaki fejlettséget belső kapacitások hiányában a külső környezetből kell beszerezni (úgy mint tudásimport,

licencelés, felvásárlás), a gyártáshoz szükséges minőségi alapanyagokat jó minőséget szállító partnerektől kell megvásárolni, valamint a legyártott termékeket a kereskedelmi csatornákon keresztül kell eladni, ami szerteágazó, nagyon komplex függőségi viszonyok kialakulását eredményezi.

8.2. Észlelt bizonytalanság

A bizonytalanságot a különböző tudományterületek képviselői eltérő módon definiálják. Az **információelmélettel** foglalkozó kutatók a bizonytalanságot a következőképpen definiálják: „egy esemény bizonytalansága annak várható kimeneteleihez rendelhető logaritmikus értékek összegét jelenti.” (Garner, 1962, 19. old.) A **döntéselméletekkel** foglalkozó kutatók a bizonytalanságot olyan helyzetként definiálják, melyben az események kimeneteléhez kapcsolható valószínűségek nem ismertek, szemben az olyan kockázatos helyzetekkel, melyekben az összes kimenetelhez jól számszerűsíthető valószínűség rendelhető (Luce–Raiffa, 1957). Lawrence és Lorsch (1967) szerint a bizonytalanság három tulajdonsággal írható le: (1) az ismeret tárgyára vonatkozó információ hiánya, (2) a biztos visszacsatolás időbeni késlekedése és a (3) kauzális kapcsolat természetével kapcsolatos bizonytalanság.

A fent hivatkozott kutatók azonban vagy túlságosan matematikai szemszögből kezelik a problémát (a döntéshozók azon képességbeli hiánya, hogy matematikai valószínűséget rendeljenek az események bekövetkeztéhez), vagy egyszerűen nagyon tágan definiálják a probléma természetét (Dess–Beard, 1984). Annak ellenére, hogy a bizonytalanság leírására felállított korábbi elméletek elégtelennek bizonyultak a döntéshozók problémáinak verbalizálása és számszerűsítése terén, a különböző definíciókban mégis fellelhetők közös érintkezési pontok (Dess–Beard, 1984). Az átfedő részek három csoportba sorolhatók: (1) Az adott döntéshozatali helyzethez kapcsolható környezeti tényezőkkel kapcsolatosan rendelkezésre álló információmennyiség szűkössége. (2) A szervezetek azon hiányossága, melynek köszönhetően azok nem képesek megbecsülni az egyes döntési helyzetekhez kapcsolható kimenetek valószínűségét, így a szervezetek azt sem tudhatják, mekkora lesz a rossz döntésekhez kapcsolódó veszteségek kiterjedése. (3) Azon képességek hiánya, melyek segítségével megfelelő bizonyossággal becsülhető lenne a környezeti tényezők pozitív illetve negatív hatása a szervezeti egységek működésére (Duncan, 1972).

Duncan (1972) felfogásában a döntéshozatallal megbízott szervezeti egységek számára a környezet a szervezet belső és külső tényezőivel írható le. A **belső környezet** minden, a szervezet keretein belül előforduló releváns fizikai és társadalmi tényezőt magában foglal, melyeket az egyének a döntéshozatali folyamat során figyelembe vesznek (észlelnek). Ellenben, a **külső környezet** azokat a szervezet vagy a döntéshozatali egység befolyásának határain kívül eső, releváns fizikai és társadalmi tényezőket jelenti, melyek befolyásolhatják a döntéshozatal kimenetét.

A szervezetelméleti problémákkal foglalkozó kutatók szerint a környezet alapvetően két jellemzőpárral írható le (Emery–Trist, 1965; Thompson, 1967): (1) egyszerű-összetett és (2) statikus-dinamikus dimenzió. Az első csoportosítás **egyszerű** dimenziója azon tényezőket írja le, melyek a döntéshozatallal megbízott csoport szemszögéből nézve kevés számúak, egymáshoz nagyon hasonlóknak bizonyulnak, valamint alacsony előfordulási valószínűséggel rendelkeznek. A **komplexitás** arra utal, hogy a döntéshozatali egység környezetében előforduló tényezők relatíve nagyszámúak. A **statikus-dinamikus** dimenzió arra utal, hogy a döntéshozatali egység belső és külső környezetének tényezői mennyire állandóak, vagy azok milyen mértékben jellemezhetők a változás állandó jellegével (Duncan, 1972).

Az átmenet idején tapasztalható környezeti turbulencia a szervezetek alkalmazkodását számos dimenzió mentén befolyásolja, és az is bizonyos, hogy a vállalatok a rendelkezésre álló információhiány csökkentésében érdekeltek a piacon maradás vagy a túlélés érdekében. A vállalatok belső környezetét a strukturális (például információáramlás, funkcionális integráció, közös döntéshozatal) és folyamatjellemzőkhöz (például stratégia kialakítása, fogyasztói megelégedettség mérése, versenytársak lépéseinek figyelése) kapcsolódó döntésekhez társuló bizonytalanság alkotja, míg a külső környezetet a szervezet határain kívül eső, de annak viselkedését, mozgásterét nagyban meghatározó tényezők jelentik (például a fogyasztói preferenciák állandó változása, a versenytársak reakciója, a technológiai fejlődés üteme). Az átment során a vállalatok meglehetősen komplex és dinamikus környezettel szembesülnek, hiszen egy központosított gazdasági rendszert hátrahagyva fejlődnek a kapitalista működés irányába, mely az állandó tanulásra és megújulásra, a folyamatos alkalmazkodásra, valamint a költséghatékony gazdálkodásra készíti azokat. Mindezen tényezők növelik a vállalatvezetők környezettel kapcsolatos észlelt bizonytalanságát, ami eltérő alkalmazkodási gyakorlatot eredményez.

9. A környezethez történő adaptációt leíró elméletek rövid bemutatása

A vállalatok környezetében zajló folyamatok nem függetlenek a vállalatok működésétől. Hasonlóképpen, a vállalatok nem intézményi környezetüktől függetlenül léteznek, és úgy tanulmányozni viselkedésüket, hogy kiragadjuk őket kontextusukból, téves következtetések levonásához vezethet. A kölcsönös függőség hatására létrejövő viselkedés azt vetíti előre, hogy a szervezeti változás nem kizárólag a vezetői döntések eredményeként, és nem is a külső környezeti hatások következményeként, hanem a szándékolt stratégiai adaptáció és a kontextus közös megnyilvánulásaként valósul meg. Az alábbiakban azon elméleteket mutatom be, melyek alátámasztják a vállalatok stratégiai lépéseinek működési környezettel mutatott kölcsönös függőségét.

9.1. A környezet-stratégia-teljesítmény paradigma

A környezeti változás és a stratégiai adaptáció megértését segíti, ha a lehetőségek szerepének és a vállalatok viselkedésének vizsgálatát szimultán végezzük el. A környezet változása és a stratégiai adaptáció tehát dualitásként fogható fel, és semmit esetre sem választható el egymástól (Tan–Tan, 2005). A környezet és az ott adódó lehetőségek térben és időben nem függetlenek a vállalatok működésétől. Ellenben, a környezet és az ott adódó lehetőségek csak virtuálisan léteznek, hiszen azok vezetői döntések eredményeként születnek és módosulnak (Perry–Saho, 2002). Következésképpen úgy beszélni a környezetről és a vállalatok számára rendelkezésre álló lehetőségekről, mint különálló, egymástól független tényezőkről, lényegi elemeik mellőzését vonhatja maga után.

Hasonlóképpen, a vállalatok nem léteznek intézményi környezetüktől függetlenül, és kiragadni azokat a működési környezetükből hibás következtetések levonásához vezethet viselkedésük természetének megértése szempontjából (Tan–Tan, 2005). Az ilyen kölcsönös függőségben manifesztálódó evolúció feltételezi, hogy a változás nem a vezetői döntések eredményeként és nem is a környezeti evolúció eredményeként, hanem a külső hatások és a szándékolt stratégiai adaptáció közös megnyilvánulásaként valósul meg (Lewin–Volberda, 1999). A fent ismertetett elméleti megközelítés azt jelenti, hogy a közös értékteremtés (*co-creation*), a kölcsönös függőségben manifesztálódó evolúció (*co-evolution*) és az adaptáció (*co-alignment*) rekurzív folyamatok, melyek folyamatosan fejtik ki hatásukat, amint a vállalatok interakcióba kerülnek környezetükkel (Tan–Tan, 2005).

A rekurzív módon megvalósuló evolúciós folyamat kulcseleme az idő. A szervezetek fejlődésének és környezetükhöz történő alkalmazkodásának időbeni lefolyása a szervezetelméletekkel foglalkozó kutatások egyik fontos fókuszát adja (Lewin *et al.*, 1999). Két fontos nézőpont uralja a szervezetek evolúciójának kutatását: a (1) populációs ökológiai elmélete, valamint a (2) stratégiai menedzsment által vallott megközelítés. A populációs ökológiai elmélete a külső környezet hatására a vállalatok populációjában kialakuló variabilitással, a fajok túlélésével és kiválasztódásával foglalkozik hosszabb időszakot átfogó adatsorok elemzése útján. Ezzel szemben a stratégiai menedzsment irodalom a szervezetek adaptációjának teljesítményre gyakorolt hatását keresztmetszeti adatok elemzésével vizsgálja, vagy esettanulmányok segítségével mutatja be a rövidtávon végbemenő szervezeti alkalmazkodást (Lewin–Volberda, 1999).

9.2. Az erőforrásfüggés elmélete

Az erőforrásfüggés elmélete szerint a vállalatok versenyhelyzetben tapasztalható magatartását a környezet és más külső körülmények befolyásolják (Pfeffer–Salancik, 1978). Az erőforrásfüggés elmélete két fontos feltevésen alapul. Az első értelmében a vállalatok igyekeznek elkerülni a bizonytalanságot és semlegesíteni a külső környezet hatásait, hogy teljesítménynövekedést érjenek el. A második feltevés alapján a vállalatok más vállalatoktól is függenek a termeléshez és a javak előállításához szükséges erőforrások beszerzése tekintetében (Li–Atuahene-Gima, 2007). Következésképpen, a menedzserek a stratégiai döntéseik meghozatala során a belső szervezeti adottságokat, valamint külső környezeti tényezőket is figyelembe vesznek, hogy csökkentsék a szervezet függőségét a működési környezet releváns kontingencia tényezőinek viszonylatában (Pfeffer–Salancik, 1978).

Az erőforrásfüggés elmélete szerint a vállalatvezetők a stratégiai választás és a szervezeti stratégia finomhangolását megelőzően megpróbálják megérteni és interpretálni a piacon tapasztalható kereslet természetét, valamint a vállalat környezeti függőségét (Hrebieniak–Joyce, 1985; Pfeffer–Salancik, 1978). Li és Atuahene-Gima (2007) például kimutatja, hogy a technológiai fejlesztésekre specializálódott kínai vállalkozások termékfejlesztési stratégiájának hatékonysága nagyban függ attól, hogy a vállalatvezetők milyenek észlelik az átmenet során kialakuló környezet sajátosságait.

9.3. A stratégiai választás elmélete

A stratégiai menedzsment és a szervezetelmélet kutatóinak többsége a változó környezetet exogén tényezőként kezeli. Arról azonban, hogy a vállalatok milyen szisztematikus lépések útján befolyásolják környezetüket, kevés szó esik (Lewin–Volberda, 1999). Ezzel szemben a stratégiai választás elmélete értelmében a vállalatok nem minden esetben passzív szemlélői a környezetben zajló folyamatoknak, hanem piaci pozíciójuk és a birtokukban lévő erőforrások révén lehetőségük nyílik annak megváltoztatására. Mintzberg (1979) szerint az adaptáció egy dinamikus folyamat, melyet a vezetői döntések és a környezetben zajló változások egyaránt befolyásolnak. A stratégiai választás elmélete tehát azt sugallja, hogy a vezetőknek mindazon lehetséges alternatívákat figyelembe kell venni, melyek során a szervezetek interakcióba kerülhetnek környezetükkel és adaptálódhatnak az ott fennálló viszonyokhoz (Van-Bosch *et al.*, 1999; Lewin–Volberda, 1999).

Hogyan fejlődnek, alkalmazkodnak és befolyásolják környezetüket a vállalatok a szocialista átmenet idején? Egy átmeneti gazdaság fontos jellemzője, hogy biztosítja az egymásnak ellentmondó rendszerek szimbiózisban élésének feltételeit (Tan–Tan, 2003). Egy átmeneti gazdaság esetében ez a szocialista gazdaság által hátrahagyott örökség és a kapitalista gazdaság keveredésében ölt testet. Az átmenet idején az egyik erő ellensúlyozza a másikat, megakadályozva valamelyik dominanciáját. A vállalatvezetők a verseny élénkülését érzékelik, és a vállalatok hatékony piaci szereplésének alapvető feltétele a túlélés. Egy átmeneti országban azért válik fontossá a stratégia és a környezet közötti megfelelő illeszkedés, hiszen a termeléshez szükséges erőforrások beszerzéséhez a vezetők korlátozott mozgástérrel rendelkeznek, a vállalatok stratégiai szervezet-átalakítása meglehetősen költséges folyamat, valamint az intézményi környezet rendkívül komplex és turbulens voltából kifolyólag nehéz megtalálni azt a szervezeti formát és felépítést, mely az erőforrások optimális elosztást támogatja (Child, 1994; Shenkar–von Glinow, 1994).

10. A környezethez történő illeszkedés

A strukturalista–kontingenciaelméleti megközelítések központi tézise, hogy a szervezetek strukturális felépítése és belső folyamatai a külső környezeti feltételeknek megfelelően alakulnak ki, ha a szervezetek jól akarnak teljesíteni, vagy túl akarják élni a környezetben tapasztalható változásokat (Drazin–Van de Ven, 1985). A kontingenciaelméleti megközelítések Fry és Schellenberg (1984) szerint alapvetően két csoportba sorolhatók: (1) kongruencia és (2) kontingencia elméletek. A **kongruencia** elméletek szerint előzetes feltevések fennállása nélküli kapcsolat tételezhető fel a modellben vizsgált változók között (pl. minél nagyobb lesz egy feladat elvégzéséhez kapcsolódó bizonytalanság, annál komplexebb lesz a szervezeti struktúra).

5. táblázat

Az illeszkedés interpretációja a szelekciós, az interakciós és a rendszerszemléletű strukturalista kontingenciaelméleti megközelítésben

Definíciók és vizsgálati módszerek	Szelekciós megközelítés	Interakciós megközelítés	Rendszerszemléletű megközelítés
Definíció	<i>Feltételezés:</i> A kontextus és struktúra között meglévő kongruencia tekintetében realizálódó illeszkedés	<i>Kétváltozós interakció:</i> A szervezeti kontingencia és struktúra tényezőpárok interakciója tekintetében megvalósuló illeszkedés, ami a teljesítményre is pozitív hatással van	<i>Konzisztencia vizsgálat:</i> Az illeszkedés számos kontingencia tényező és strukturális jellemző belső konzisztenciája tekintetében jelentkezik, ami a teljesítményre is hatással van
Vizsgálati módszer	A kontextus (úgy mint környezet, technológia, méret) struktúrára (úgy mint konfiguráció, formalizáció, centralizáció) gyakorolt szignifikáns hatása, mely korreláció- és regressziós elemzéssel vizsgálható	A kontextus és struktúra interakciójának teljesítményre gyakorolt szignifikáns hatásának vizsgálata ANOVA és regressziós elemzés segítségével	Az ideális szervezeti felépítéstől történő eltérés alacsonyabb teljesítményben kell, hogy megmutatkozzon. A deviancia a különböző kontingencia tényezőkre adott szervezeti válaszok eltérőségéből adódik

Forrás: Drazin és Van de Ven (1985), 515. old.

Ezzel szemben a **kontingenciaelméletek** szigorúbb előfeltételekkel élnek az illeszkedés vizsgálata kapcsán, és két vagy több változó szükségszerű interakcióját, valamint e kapcsolat egy (vagy több) függő változóra kifejtett hatását feltételezik (pl. egy feladat elvégzéséhez kapcsolódó bizonytalanság és a szervezet strukturális komplexitása interakcióba lép, és ez hatással van a vállalati teljesítményre). Van de Ven és Drazin (1985) szerint a kontingenciaelméleti megközelítések fejlődése során három jól körülhatárolható koncepció alakult ki: szelekciós, interakciós és rendszerszemléletű megközelítés. Az alábbiakban e koncepciókat fejtem ki részletesen. E három megközelítés rövid ismertetése, valamint a vizsgálat során alkalmazott módszerek a 5. táblázatban találhatók.

10.1. Szelekciós megközelítés – definíció

A természetes kiválasztódás vagy populációs ökológia elmélete alapján az illeszkedés egy evolúciós folyamat hatására megy végbe, és az elmélet értelmében csak a legjobban teljesítő vállalatok élnek túl (Hannan–Freeman, 1977; Aldrich, 1979). Az elmélet alapján egyensúlyi állapot jön létre a környezet és a szervezeti alkalmazkodás tekintetében, így az illeszkedés természetének vizsgálatához csak a kontextus-struktúra kapcsolatot szükséges görcső alá venni (Fennell, 1980). A túlélő szervezetek esetében tehát izomorfikus kapcsolat mutatható ki a kontextus és a struktúra között (DiMaggio–Powell, 1983).

A természetes kiválasztódás elmélete, annak eredeti formájában a szervezetek populációjára vonatkozik, és jellemzően nem egy döntéshozatali egységre (Hannan–Freeman, 1977). Az elmélet értelmében a környezet különbözőképpen szelektálja a szervezeteket annak függvényében, hogy azoknál milyen mértékben következik be a szervezeti struktúra és folyamatok környezeti jellemzőkhöz történő adaptálódása (Hannan–Freeman, 1974; Buckley, 1967). Azon szervezetek, melyek megfelelő szervezeti struktúrával rendelkeznek, kiválasztódnak az ilyen konfigurációval nem rendelkezőkkel szemben. Aldrich és Pfeffer (1976) mindazonáltal megjegyzi, hogy nevezett elmélet nem a rövid távú alkalmazkodások (úgy mint a helyi adottságokhoz történő rövidtávú adaptáció) leírását szolgálja. A természetes kiválasztódás elmélete inkább a vizsgált elemekben, a hosszútávon zajló transzformációk megragadására képes.¹⁴

¹⁴ A populációs ökológia elmélete is rendelkezik azonban hátulütőkkel. Az első és talán legnagyobb probléma, hogy a természetes kiválasztódás elmélete inkább populációs szinten működik jól (az illeszkedés

6. táblázat

Szelekciós megközelítés – vizsgálati módszer

	pit_01	fo_01	...	vo_01	...	koord_01	...	tt	pt	vi
Függő változó										
<i>pit_01</i> Értékesítési volumen										
Független változók										
fo_01	...	1								
...	1							
vo_01	1						
...	1					
koord_01	1				
...	1			
tt	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	1		
pt	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	1	
vi	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	kor**	1

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

Az átmenetre vetítve a populációs ökológia elmélete az alábbi módon interpretálható: a piaci versenynek köszönhetően az életképes formák kiválasztódnak és fennmaradnak. Az életképes formák a piacorientált szervezetek, melyek érzékenyen figyelik környezetüket, és reagálnak, ha szükségesnek látják azt. Azokat a vállalatok, melyek nem a fenti mechanizmus szerint működnek, kétséges, hogy fenn tudnak maradni az átmeneti periódus viszontagságokkal teli időszakában. Az átmenetet túlélő vállalatok a piacorientált vállalatok lesznek, és feltételezhető, hogy az átmenet előrehaladtával egyre több vállalat tanulja meg az említett magatartást (figyeli fogyasztóit, versenytársait, tágabb működési környezetét, és koncentrált válaszokkal képes reagálni a környezeti változásokra), vagyis kiválasztódnak az életképes egyedek, és egyre több lesz belőlük; a piacorientáció domináns magatartásforma lesz iparágtól függetlenül. A populációs ökológiai elméletének megnyilvánulása módszertanilag az alábbi módon interpretálható: a rendszerváltozás utáni

eloszolásának) és nem egyetlen vállalat adaptációjának magyarázatában. Ez utóbbi tény egy relatíve heterogén vállalati minta hosszú időszakon keresztüli tanulmányozását követeli meg. Továbbá, a természetes kiválasztódás elmélete csupán a nagyszámú vállalat populációjában tapasztalható szelektív változásokat rögzíti, tekintet nélkül arra, hogy azok milyen módon alakultak ki, továbbá nem veszi figyelembe azon lépéseket sem, melyek segítségével egy vállalat a környezeti feltételekhez alkalmazkodott. És végül, a természetes kiválasztódás elméletének társadalmi kutatásokban történő megfelelő alkalmazhatósága a szervezeti formák pontos klasszifikációját és kategorizálását igényelné, ahogy az a biológiában is megtörtént a fajok osztályozását illetően (Aldrich–Pfeffer, 1976).

környezet (fogyasztói kereslet természete, versenytársak viselkedése, makrogazdasági hatások, szabályozói beavatkozás stb.) változása arra készíti az életben maradásért küzdő vállalatokat, hogy együtt gondolkodjanak a piaccal, ami a piacorientációs magatartásforma kialakulását és megerősödését vetíti előre. Az ilyen vállalatok sikerét látván a vállalatok elkezdik másolni a sikeres gyakorlatot, ami a piacorientációs magatartásforma széleskörű elterjedését eredményezi; tehát erősödő korreláció mutatható ki a vállalatok strukturális, folyamat jellemzői és a kontextus között.¹⁵

10.2. Interakciós megközelítés – definíció

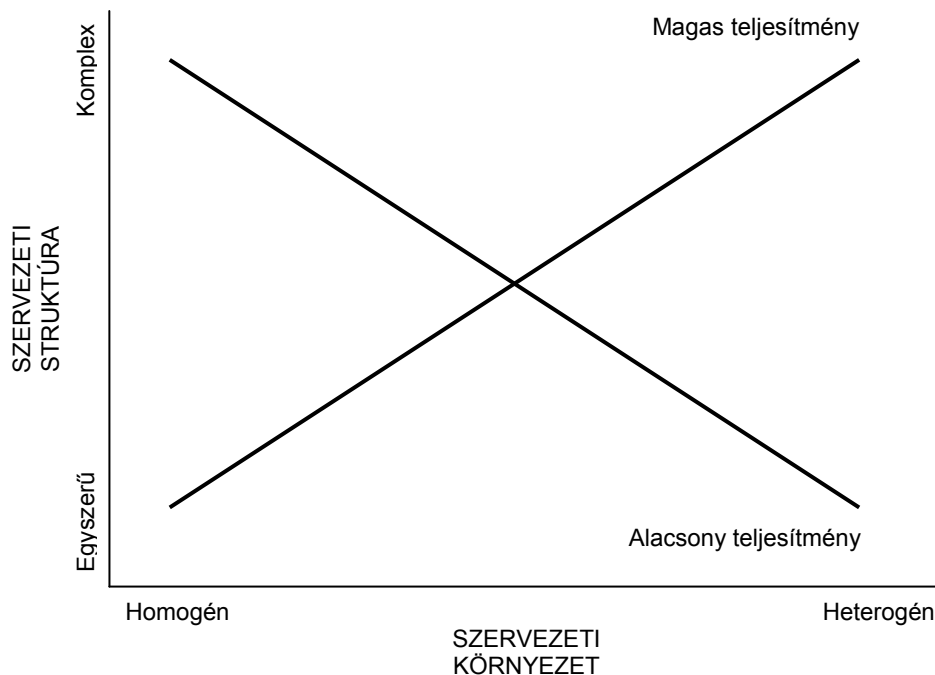
Az interakciós megközelítés képviselői a szelekciós megközelítéssel szemben nem a kontextus és struktúra viszonyát vizsgálják, hanem a kontextus és a struktúra interakciójának a szervezeti teljesítmény szóródásának magyarázatában betöltött szerepét. Az illeszkedés interakciós megközelítése Ashby (1956) szükséges különbözőség (*requisite variety*) elméletéből származik, melynek értelmében a szervezeti adaptáció akkor valósul meg sikeresen, ha a környezetben tapasztalható komplexitás a szervezet felépítésében is leképeződik (in Drazin–Van de Ven, 1985). A vizsgálat fókusza a szervezeti teljesítményben megfigyelhető variancia magyarázatán van, ami a szervezet strukturális jellemzői és a kontextus interakciója hatására alakul ki. Az elmélet értelmében feltételezhető, hogy egy bizonyos kontextusban csak meghatározott szervezeti struktúra (*organizational design*) vezet átlagon felüli teljesítményhez, és az ilyen struktúrától történő eltérés alacsonyabb teljesítményben mutatkozik meg (Drazin–Van de Ven, 1985).

A interakciós megközelítést alkalmazó kutatások tehát azt vizsgálják, hogy egyes kontextuális jellemzők milyen hatást fejtenek ki bizonyos strukturális jellemzőkre, és hogy az ilyen kontextus-struktúra illeszkedéspárok interakciója milyen mértékben befolyásolja a vállalati teljesítményt (Venkatraman, 1989). E redukcionista megközelítés alapvető feltevése, hogy a vizsgálandó szervezetek alkotóelemekre bonthatók és azok elkülönülten is vizsgálhatók. Az alkotóelemek vizsgálatából így nyert információ ezt követően aggregálható, mely segít a szervezet teljes működésének megértésében (Venkatraman–Camillus, 1984).

¹⁵ Lásd 6. táblázat.

4. ábra

A környezeti heterogenitás hatása a strukturális komplexitásra – az interakciós hatás egy tipikus esete



Forrás: Drazin és Van de Ven (1985), 518. old.

Az illeszkedés interakciós megközelítésben kimutatható hatása az átmenet idején az alábbi módon valósul meg: a verseny intenzitásának növekedése arra készteti a vállalatokat, hogy a szervezeti minden alkalmazottja (de különösen a piaccal közvetlen kapcsolatban álló munkatársak) megossza a többi dolgozóval a versenytársak aktivitásáról rendelkezésre álló ismereteit és tudását, a vezetők megvitassák ezen információkat, valamint a vállalat a versenytársakat olyan felületen támadja, ahol gyengeségeik tapasztalhatók. Ezen felül a piaci turbulencia emelkedése a fogyasztókra történő fokozottabb odafigyelést követel meg, ami az alábbi folyamatok beindulását (felerősödését) eredményezheti: a vállalatok rendszeresen mérik a fogyasztói igények változását, a stratégiát a fogyasztói igények megismerése alapján dolgozzák ki, vagy fontosnak tartják a fogyasztók magas megelégedettségének biztosítását. A piacon tapasztalható turbulencia továbbá arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a fent leírt folyamatokat koordináltan végezzék, hogy a vevői értékteremtés a piaci pozíció javulásában és magas jövedelmezőségben mutakozzék meg. A piac felé forduló szervezetek tehát a fenti erőforrásokat, képességeket mozgósítják (meglétük hiányában fejlesztik), és az interakciós megközelítés értelmében a környezeti

bizonytalanság valamely strukturális vagy folyamatjellemző és a reakciót kiváltó környezeti tényező páros interakciójában (kölsönös egymásra hatásában) képződik le.

10.3. Rendszerszemléletű megközelítés – definíció

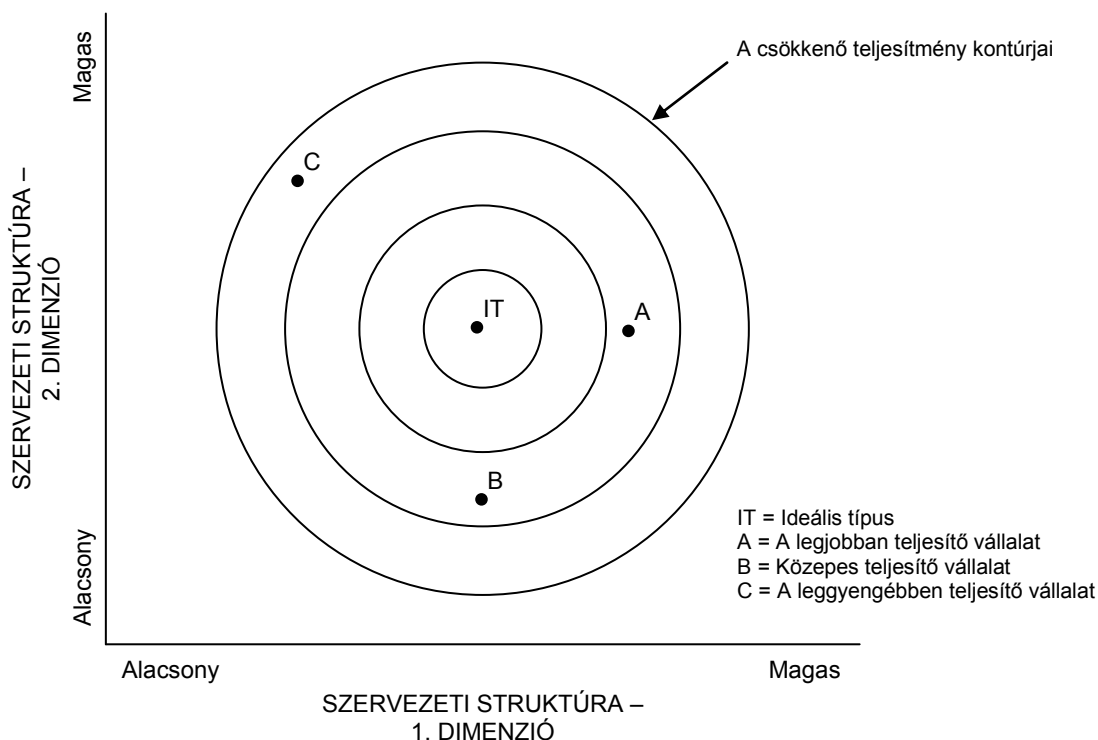
A rendszerszemléletű megközelítés támogatói szerint a kontextus, a struktúra és a teljesítmény kapcsolatának jobb megértéséhez a különböző kontingencia tényezők, strukturális konfigurációk és teljesítménymérők szimultán vizsgálatára van szükség ahhoz, hogy megértsük a megfelelő szervezeti alkalmazkodás természetét (Miller, 1981; Van de Ven–Drazin, 1985). A szervezetek strukturális jellemzőinek belső konzisztenciája (*gestalt*) pozitív kapcsolatban van a vállalati teljesítménnyel (Khandwalla, 1973). A rendszerszemléletű megközelítés értelmében az illeszkedés a strukturális és folyamatjellemzők olyan mintázatának kialakulását jelenti, mely a környezeti tényezőkhez megfelelően illeszkedik és belsőleg konzisztens (Drazin–Van de Ven, 1985). A rendszerszemléletű megközelítés értelmében minél inkább eltér egy szervezet felépítése az ideálistól, annál kisebb lesz a várható teljesítmény. E felfogás értelmében két szempontot kell figyelembe venni a hatékonyan működő szervezetek tervezése (*design*) során (Venkatraman, 1989): (1) a szervezet környezetének megfelelő folyamatokat és rendszereket kell kialakítani, valamint (2) e folyamatoknak és rendszereknek belső konzisztenciát kell mutatniuk.

A rendszerszemléletű megközelítés értelmében az illeszkedés a strukturális és folyamatjellemzők olyan mintázatának kialakulását jelenti, mely a környezeti tényezőkhez megfelelően illeszkedik és belsőleg konzisztens. A mintázat ebben az esetben azt jelenti, hogy a vállalatok olyan erőforrásokat, képességeket fejlesztenek ki, melyekkel válaszolni tudnak a környezeti kihívásokra. Ha egy vállalat például azt érzékeli, hogy a fogyasztói preferenciák állandó változást mutatnak, megpróbálhat olyan erőforrásokat, képességeket kiépíteni – vagy az erőforrások, képességek megléte esetén azokat úgy mozgósítani, vagy eszközportfólióját úgy konfigurálni –, melyek segítségével megértheti a fogyasztói igények természetét, és a versenytársakhoz képest jobb termékekkel jelenhet meg a piacon, ami piaci pozíciójának javulását eredményezheti. A strukturális és folyamatjellemzők belső konzisztenciája – a piacorientált szervezet működési mechanizmusára való tekintettel – azt jelenti, hogy az átlagon felül teljesítő vállalat mindent megtesz annak érdekében, hogy a változó fogyasztói preferenciák természetét átfogóan megismerje, ezt a tudást megossza a

szervezet minden funkcionális egységével, és minden részleget bevonva, koncentrált erőfeszítések révén válaszoljon a piacon tapasztalható változásokra. A strukturális és folyamatjellemzők belső konzisztenciája a versenytársaknál jobb termékek/szolgáltatások piacra vitelét eredményezi, ami versenyelőnyt jelent a vállalat számára.

5. ábra

A rendszerszemléletű illeszkedés grafikus ábrázolása



Forrás: Drazin és Van de Ven (1985), 522. old.

Megjegyzés: A koncentrikus körök közepén az ideálisan alkalmazkodó szervezet található, míg a középponttól távolodva a kevésbé sikeresen alkalmazkodó szervezetek láthatók

Az idő múlásával azonban egyre több vállalat lesz piacorientált és sajátítja el a piaccal együtt élő vállalat működési mechanizmusát, másolja belső jellemzőit, következésképpen hasonló minőségben lesz képes végrehajtani a vevők, a versenytársak és a tágabb működési környezet figyelését, majd a megfelelő válaszlépések útján magas minőségű termékeket piacra vinni. A vevők pedig hosszászoknak ehhez a minőséghez és el is várják azt a vállalatoktól. Következésképpen a piacorientáció már nem egyedi, ritka, nehezen másolható és értékes erőforrás, ami csökkenti annak fenntartható versenyelőnyre gyakorolt

hatását. Hosszú távon tehát nagyon sok vállalat rendelkezik a piaorientált vállalatok erőforrásaival, képességeivel, strukturális és folyamatjellemzőivel, és akárhog is konfigurálják azokat, a piacorientációhoz tartozó eszközportfólió már nem nyújt fenntartható versenyelőnyt számukra.

11. A piacorientáció skálájának dekompozíciója

A piacorientáció a szervezeti kultúra konstans elemeként fogható fel, vagy egy olyan választáskén fogható fel, mely a vállalat által egy adott periódusban követett adaptív stratégiához kapcsolódik? A fenti kérdést számos kutató feltette már, a piacorientáció valós természetének definiálása azonban megosztja a kutatói közösséget (lásd Noble *et al.*, 2002). Jelen tézisben azt a feltevést fogadom el, mely szerint a piacorientáció, a stratégiai orientáció és a szervezeti kultúra szorosan összefüggenek, ami a koncepció tágabb értelemben történő kezelését vonja maga után. Deshpandé–Farley (1999) ezt a következőképpen összegzi: (1) a piacorientációt szervezeti kultúra és stratégiai orientáció megközelítésben kell kezelni, továbbá fontos (2) megérteni annak előzményeit és következményeit.

A piacorientáció a szervezet külső környezeti feltételekhez történő stratégiai illeszkedését jelenti a szervezeten belül meglévő erőforrások és képességek különböző módon történő kombinációja révén (Heiens, 2000). E mögött az a felfogás áll, hogy a piacorientáció egyfajta kultúra és ennek köszönhetően kontextus specifikus jellemzőkkel írható le (Nwankwo, 2003). Más szerzők szerint a marketingtudomány főáramlatában nem tanúsítanak különösebb figyelmet a marketing viselkedés szociokulturális és történelmi hátterének kellő megértésének, ami egyfajta rövidlátásként fogható fel (Simmonds, 1994; Nwankwo–Aiyeku, 2002).

A piacorientáció konstrukciója egy többtényezős mérőeszközként került bevezetésre a marketing szakirodalomba. A koncepció mérésére kifejlesztett mérőeszközök több tételt tartalmaznak és e tételek további alcsoportokba sorolhatók, melyek a piacorientáció működésének alappilléreit adják (lásd Jaworski–Kohli, 1993; Narver–Slater, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993). A piacorientáció hatását mérő tanulmányok többsége a piacorientációt, mint többtétéles skálát alkalmazza. Más szerzők azonban azt állítják, hogy a piacorientáció egy stratégiai választás eredménye és egyben egyfajta erőforrás allokáció (Reukert, 1992), és a piacorientáció egyes elemeinek teljesítményre kifejtett relatív hatásának mérésére hívják fel a figyelmet (Noble *et al.*, 2002). Ezt erősíti Gatignon és Xuereb (1997) szerzőpáros megállapítása is, mely szerint a stratégiai orientációk megfelelő irányt szabnak a szervezetek működésének, amely meghatározott viselkedésminták elterjedését segíti a szervezeten belül az átlagon felüli piaci teljesítmény elérése érdekében.

Ez utóbbi sokkal inkább egy rugalmas definíció és távolabb áll a piacorientáció kulturális felfogásától.

A piacorientáció stratégiai erőforrás alokációként történő felfogása Reukert (1992) alábbi megállapításával írható le: „a piacorientáció annak mértékével fejezhető ki, hogy egy üzleti egység milyen mélységben szerzi be és használja a fogyasztókkal kapcsolatos információt, valamint milyen stratégiát dolgoz ki ezen igények és szükségletek kielégítésében.” (p. 228, in Noble *et al.*, 2002) Ez a szemléletmód impliciten azt a feltevést tartalmazza, hogy a megfelelő erőforrásokkal és fókusszal a vállalat fokozhatja piacorientációjának mértékét, hogy az illeszkedjen egy meghatározott vállalati célrendszerbe. Az előbbi definíció további olvasata, hogy a piacorientációt a piacra jellemző feltételeknek megfelelően lehet taktikai lépések útján menedzselni/módosítani (Noble *et al.*, 2002).

A piacorientáció versenysztratégiára gyakorolt hatásáról kevés szó esik az irodalomban (Ge–Ding, 2005). E kapcsolat természetének megértése azért fontos, mert egy piacorientált vállalat erőforrásait/képességeit úgy kell mozgósítani, hogy javuló jövedelmezőséget biztosítsanak a vállalat számára, és az ilyen szintű programok végrehajtása stratégiai léptékű döntésnek minősül (Morgan–Strong 1998; Slater–Narver, 1996). Azt is tudjuk továbbá, hogy a vállalatok akkor változtatnak stratégiájukon, ha új piaci lehetőségekkel szembesülnek. Ebből következik, hogy a piacorientáció a stratégiai választás egyik fontos összetevője (Hunt–Morgan, 1995). Az intézmények és a szervezetek interakciója befolyásolja a vállalat stratégiai választását (Peng, 2002). Stoelhorst és Raaij (2004) szerint a piacorientációt alkotó tételek kombinációjából létrehozható erőforrás/képesség együttes fenntartható versenyelőnyre gyakorolt hatásának megértésével válik igazán világossá a piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolatának természete. Az alábbiakban Narver és Slater (1990) piacorientációs koncepciójának összetevőit ismertetem.¹⁶

¹⁶ Narver és Slater (1990) a piacorientáció alappillérét (úgy mint fogyasztó orientáció, versenytárs orientáció, szervezeti egységek közötti koordináció) alkotó mérőskála tartalmát tizenöt tételben határozta meg. Jelen tézisben azonban tizenkét tételt alkalmazok. Ez azzal magyarázható, hogy az adatfelvétel különböző fázisaiban tartalmi eltérés volt tapasztalható bizonyos tételek tekintetében. Jelen kutatás azt a tizenkét tételt tartalmazza, melyek tartalmi átfedést mutattak a vizsgált három időszakban.

7. táblázat

A piacorientáció mérőskálájának dekompozíciója

Folyamatváltozók	Strukturális változók
<i>Fogyasztó orientáció</i>	<i>Szervezeti egységek közötti koordináció</i>
fo_01 - Céljaink és stratégiánk kialakításánál a fogyasztói elégedettséget tartjuk szem előtt	koord_01 - A vállalaton belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ
fo_02 - Versenysztratégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul	koord_02 - Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja
fo_03 - Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül	koord_03 - A vállalati döntéshozatal szempontjából fontos a vevő véleménye
fo_04 - A fogyasztói megelégedettséget rendszeresen mérjük	
fo_05 - A felső vezetés rendszeresen felkeresi a fontos vásárlókat	
<i>Versenytárs orientáció</i>	
vo_01 - Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról	
vo_02 - A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni	
vo_03 - A felső vezetés rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit	
vo_04 - A fogyasztókat azokon a területeken célozzuk meg, ahol versenyelőnyünk van	

Forrás: Reukert (1992) valamint Gatignon és Xuereb (1997) gondolatai alapján

A **fogyasztó orientáció** a vállalat célfogyasztóinak megértésére irányuló képessége, mely segít az olyan értékajánlatok kialakításában, mely hosszú távon is elégedett vevőket eredményez (Narver–Slater, 1990). A fogyasztó orientáció Deshpandé *et al.* (1993) felfogásában olyan hiedelmek összessége, mely a fogyasztói igényeket helyezi előtérbe. Egy fogyasztó orientált vállalat tehát úgy definiálható, mint amely megfelelő képességekkel és akarattal rendelkezik a fogyasztói igények azonosítása, megértése és kielégítése terén (Gatignon–Xuereb, 1997). A **versenytárs orientáció** egy olyan vállalati képesség, mely követi és részletesen vizsgálja a versenytársak lépéseit, majd válaszol azokra (Narver–Slater, 1990). A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a versenytárs orientált vállalat beazonosítja a versenyelőnyt jelentő piaci ajánlatok funkcionális és minőségi jellemzőit, és a vállalat termékét ezek alapján pozicionálja. Bár a **szervezeti egységek közötti koordináció** a piacorientáció koncepciónak fontos összetevőjét alkotja, a

szervezeti magatartással foglalkozó irodalom azt a szervezeti struktúra markáns komponenseként említi (Thompson, 1967). A szervezeti egységek között koordináció a szervezeti struktúra egyik alapvető jellemzőjét adja és a különböző funkcionális egységek között zajló kommunikációért felelős. A szervezeti magatartással foglalkozó kutatók a koordinációt és a kontrollt a különböző egységek formális keretek között történő összekapcsolásáért felelős mechanizmusként definiálják (lásd Nadler–Tushman, 1980). Ahogy a piacgazdaság egyik legfontosabb koordinációs mechanizmus az ár, úgy a vállalaton belül a vezetők felelősek a tevékenységek megfelelő integrációjáért és koordinációjáért. A stratégiai versenyelőny megszerzéséhez pedig arra van szükség, hogy a technológiai (úgy mint a terméktervezést támogató folyamatok és rutinok) és külső környezetre irányuló tevékenységek megfelelően legyenek koordinálva (Teece *et al.*, 1997).

Egy gyorsan változó környezetben felértékelődik az olyan képesség, aminek segítségével a vállalat érzékeli, hogy újra kell konfigurálnia eszközportfólióját, hogy a vállalat a belső és külső transzformációt képes legyen megvalósítani (Amit–Schoemaker, 1993). Ehhez a változó piacok és technológiák folyamatos figyelésére, valamint a legjobb gyakorlat elsajátításának képességére van szükség. Az ilyen környezetben túlélő vállalatok a *narcisztikus* jelzővel illethetők (Teece *et al.*, 1997). Az eszközök újrakonfigurálása és átalakítása egy fokozatos tanulás eredményeként valósul meg; minél többször gyakorolják, annál sikeresebben valósul meg. A változás kellő mértékének meghatározása, valamint a szükséges illeszkedés megvalósítása attól függ, hogy a vállalat milyen pontosan méri fel a piacok változásának dinamikáját és mélységét, a versenytársak mozgódását, valamint mennyire képes a versenytársaknál gyorsabb ütemben újrakonfigurálni eszközportfólióját (Teece *et al.*, 1997). A piacorientált szervezet képes erre, hiszen a piac érzékelésének képessége a szűk és a tág környezetből, valamint a nem szokványos forrásokból származó információ összegyűjtését támogatja, ami a szervezet állandó tanulását és alkalmazkodását, ezáltal – a dinamikus képességek elmélete értelmében – eszközportfóliójának folyamatos újrakonfigurálását vetíti előre (Day, 1999; Slater–Narver, 1995).

Definíció. A fenti gondolatokra támaszkodva a piacorientáció alábbi definícióját fogalmazom meg: a piacorientáció egy olyan képesség, mely lehetővé teszi a vállalat strukturális felépítésének és folyamatinak állandó konfigurálását és újrakonfigurálását, hogy a vállalat képes legyen alkalmazkodni a változó körülményekhez, aminek

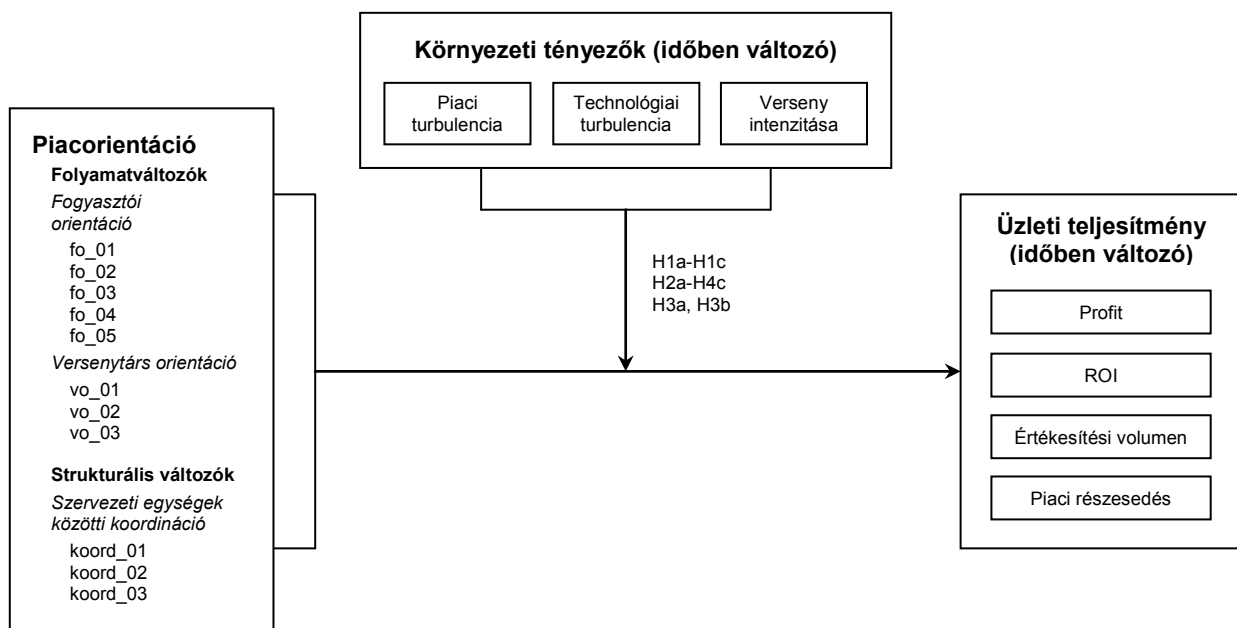
eredményeként versenyképes termékek születnek. A dinamikus képességek elmélete értelmében tehát a piacorientáció egy olyan képesség, mely a vállalat stratégiai erőforrásainak változó környezeti felételeknek megfelelő allokációját, vagyis eszközportfóliójának állandó konfigurálását és újrakonfigurálását támogatja.

12. Konceptuális keret

Doktori kutatásom konceptuális keretét a 6. ábrán feltüntetett összefüggésrendszer adja. Az ábrán a piacorientáció szakirodalmában gyakorta előforduló hatásmechanizmus látható, mely a piacorientáció üzleti teljesítményre gyakorolt hatását hivatott szemléltetni a környezeti turbulencia moderáló hatása mellett. Néhány különbség azonban szembetűnő és kiemelésre méltó a korábbi elméleti keretekhez viszonyítva. Az első különbség a piacorientáció doktori tézisemben alkalmazott definíciójában ragadható meg. A piacorientáció itt egy stratégiai erőforrás allokációként (vagy dinamikus képességként) értelmezhető, mely azt hivatott kifejezni, hogy a változó környezeti feltételekhez alkalmazkodó vállalat úgy mozgósítja erőforrásait, konfigurálja eszközportfólióját, hogy az megfeleljen a környezeti kihívásoknak. A piacorientált vállalat eszközportfóliója olyan strukturális konfigurációkat és folyamatokat ölel fel, melyek segítségével az a tágan értelmezhető környezetben bekövetkező változásokat nyomon követi, az így megszerzett tudást beépíti a szervezet tudásbázisába, és a vállalat minden részlegét mozgósítja, hogy koncentrált erőfeszítések révén válaszolhasson a piaci pozícióját veszélyeztető lépésekre.

6. ábra

A piacorientáció teljesítményre gyakorolt hosszú távú hatásának sematikus ábrázolása



Forrás: saját szerkesztés

A piacorientáció dinamikus képességként kezelése révén a piacorientált vállalat eszközportfólióját folyamat (úgy mint fogyasztó orientáció, versenytárs orientáció) és strukturális (úgy mint szervezeti egységek közötti koordináció) tényezőkre bonthatjuk, mely erőforrások segítségével a vállalat érzékeli a környezetében adódó lehetőségeket, megragadja, majd az eszközökön végrehajtott módosítások révén kiaknázza azokat. A 6. ábrán vázolt konceptuális keretben ábrázolt időtényező is fontos szerepet játszik. A konceptuális keret által reprezentált modell ugyanis a változó környezeti feltételekhez történő adaptációt hivatott kifejezni, mely az átmenet korai (T_1), valamint az átmenet előrehaladott fázisában (T_2) eltérő adaptációs gyakorlatot követésére ösztökéli a vállalatokat. A sikeres vállalati adaptáció következménye pedig a pénzügyi (úgy mint profit, befektetés arányos megtérülés) és piaci (úgy mint értékesítési volumen, piaci részesedés) teljesítménytényezők pozitív irányú alakulásában ölt testet.

13. A stratégiai illeszkedés időhorizontja

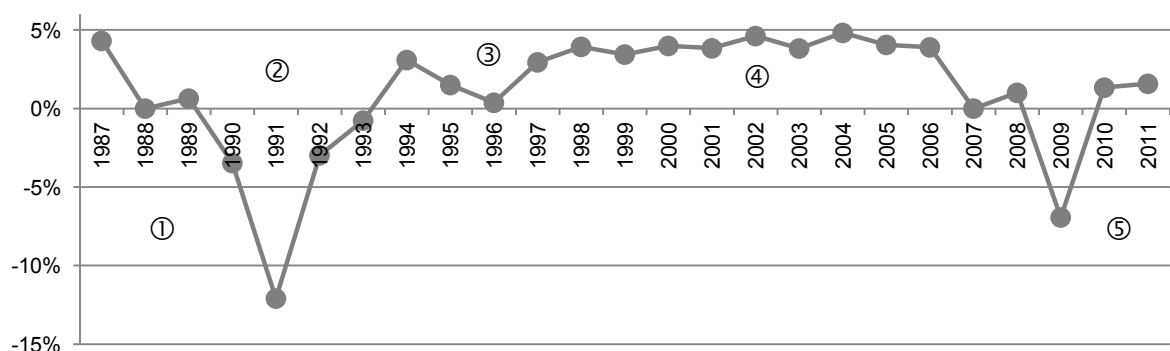
13.1. A makro-környezetben zajló változások bemutatása

A gazdasági átmenet gyorsaságának megragadására Csaba László szerint az alább mutatók a legalkalmasabbak: EBRD átalakulási index, a beáramló tőke nagysága, a külföldi banktulajdon mértéke, a tőzsdei kapitalizáció nagysága, a növekedési teljesítmény számszerűsítése, az életszínvonal minősége, valamint a humán fejlettségi mutató értéke (Csaba, 2007).

A 7. ábra a GDP növekedési ütemét mutatja a rendszerváltás előtti pár évtől számítva a 2010-es évek elejéig. Az ábrán látható, hogy a bruttó hazai termék növekedése a rendszerváltás kezdetén jelentősen visszaesett, majd fokozatos növekedésnek indult és 1996-tól 2006-ig stabil éves öt százalékos szintet ért el. A 2009-es gazdasági válság bekövetkezte után a magyar gazdaság egy-két százalékos növekedési ütemet tud felmutatni. A Magyar Közgazdasági Társaság jelentése alapján (MKT, 2009) az elmúlt két évtized átmenete a következő szakaszokra bontható: (1) transzformáció időszaka: közvetlenül a rendszerváltás előtti és az azt követő pár év, (2) közdelem a túlélésért: 1990-től 1992-ig, (3) stabilizáció időszaka: 1993-tól 1996-ig, (4) új nevedekési szakasz: 1997-től a gazdasági válság bekövetkeztéig, (5) gazdasági válság időszaka.

7. ábra

A GDP növekedési üteme



Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (KSH), 2013; Magyar Közgazdasági Társaság (MKT), 2009

A gazdasági felzárkózás ütemét továbbá a humán fejlettségi mutató (*Human Development Index, HDI*) értékével lehet mérni, mely a világ országainak összehasonlítását teszi lehetővé a születéskor várható élettartam, az írástudás, az oktatás és az életszínvonal alapján. A humán fejlettségi mutatót leginkább a fejlett, a fejlődő és a fejletlen országok megkülönböztetésére használják, és e mutató segítségével jól mérhető a gazdaságpolitika életszínvonalra gyakorolt hatása is (*ENSZ*). A 8. táblázat alapján látható, hogy a fejlődő országok, köztük Magyarország is, fokozatosan közelítenek a nyugati országok életszínvonalához, miközben jelentős növekedést tudnak felmutatni az elmúlt két évtizedben.

8. táblázat

A humán fejlettségi mutató (HDI) alakulása néhány fejlett és fejlődő ország esetében

A HDI index alakulása 1990 és 2010 között					
Ország	1990	2000	2005	2010	Helyezés (2013) ¹⁾
Norvégia	0,844	0,913	0,938	0,941	1.
Egyesült Államok	0,870	0,897	0,902	0,908	16.
Németország	0,795	0,864	0,895	0,903	5.
Lengyelország	n.a.	0,770	0,791	0,811	30.
Magyarország	0,706	0,775	0,803	0,814	26.
Szlovákia	0,747	0,779	0,810	0,832	22.

Forrás: Human Development Index http://www.geohive.com/earth/gen_hdi.aspx, Human Development Report 2013: http://hdr.undp.org/en/media/HDR2013_EN_Summary.pdf
Megjegyzés: ¹⁾ a társadalmi egyenlőtlenséggel korrigált érték

A központilag irányított gazdasági rendszertől a tőkés gazdasági viszonyok felé történő elmozdulás léptékét a régióba beáramló külföldi közvetlen tőkebefektetések mértéke is jelzi (Hüttl *et al.*, 1998). Brenton és Gros (1997) szerint számos Közép- és Kelet-Európa országi Európai Unióhoz történő kereskedelmi integrációja a rendszerváltás óta eltelt két évtizedben sikeres mértékben ment végbe, amit a régióba beáramló külföldi közvetlen tőkebefektetés volumene is jelez (lásd 9. táblázat).

9. táblázat

Nyugat- és Közép-Kelet-Európa országaiba beáramló közvetlen tőkebefektetések (FDI) nagysága 1990 és 2009 között, millió USA \$

Év	Németország	Egyesült királyság	Magyarország	Csehország
1990	2 961,96	33 982,23	312,14	n.a.
...
1995	12 025,37	21 825,78	5 101,90	2 561,90
1996	6 572,79	27 409,48	3 300,37	1 428,22
1997	12 243,43	37 510,23	4 170,86	1 301,10
1998	24 596,68	74 642,14	3 337,07	3 716,38
1999	56 077,34	89 089,14	3 313,13	6 326,23
2000	198 313,03	121 958,82	2 762,97	4 980,23
...
2005	47 410,63	177 867,66	7 710,96	11 654,42
2006	55 656,89	156 218,25	19 800,87	5 465,19
2007	76 557,64	196 417,85	71 499,00	10 446,24
2008	24 387,29	91 131,66	61 868,70	6 448,62
2009	35 608,53	23 014,19	-5 678,98	2 727,03

Forrás: OECD, 2010

Bár a magyar és a cseh gazdaságba beáramló tőke volumene jelentősen alacsonyabb, mint a fejlettebb nyugati gazdaságokba érkező közvetlen tőkebefektetések nagysága, a felzárkózás üteme tekintetében mégis megfigyelhető a fejlettségbeli különbséget jelző olló összezárulása. A számok alapján jól látható, hogy a Magyarországra évről-évre beáramló tőkebefektetések üteme a 2000-es évek végére a nyugati bővülési szintet is meghaladta, mely jól jelzi a magyar gazdaság tőke abszorpciójának növekedését.

13.2. A vállalatok változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodása

A gazdasági átmenet egyik fontos pillére a gazdálkodó szervezetek alkalmazkodása a megváltozott környezeti feltételekhez. Erről számos hazai kutatás ad számot. Az alábbiakban ezeket az eredményeket ismertetem. A nyugati országokhoz történő felzárkózás első lépéseként szükségessé vált a korábban állami tulajdonban lévő vállalatok fokozatos magánkézbe adása (Berács *et al.*, 1997; Cox *et al.*, 1998; Berács–Hooley, 1997). A vállalatok magánkézbe kerülését követően bizonyíthatóan nőtt azok teljesítménye, a teljesítményjavulása mértéke azonban függött attól, hogy a magánosítással mennyire vált könnyebbé a vállalatok előtt tornyosuló problémák megoldása (Adorján *et al.*, 1996).

Az átmenet során a vállalatoknak számos kihívással kell megküzdeniük. A kilencvenes évek során például a vállalatok a következő problémákkal szembesülnek: piacok szerzése, technológiai megújulás – tehát a fennmaradásra és válságkezelésre irányuló stratégiák jelenléte volt tapasztalható (Balaton, 1994, 2002; Hooley *et al.*, 1993; Berács–Kolos, 1993; Antal-Mokos, 1994). Az évtized második felétől kezdődően aztán a védekező stratégiák mellett megjelennek az innovációs célkitűzések is (Antal-Mokos–Kovács, 1998; Berács–Sajtos, 2001). A kilencvenes évek második felében az innovatív stratégiák további terjedése, valamint a védekező stratégiák gyakoriságának csökkenése figyelhető meg (Antal-Mokos–Tóth, 2001; Berács *et al.*, 2001).

A követendő stratégiák feltérképezés mellett fontos annak vizsgálata is, hogy az átmenet milyen gyorsan, mennyire radikális lépések foganatosításával valósul meg. Adorján *et al.* (1996) privatizált és a termékváltás szakaszában lévő egykori állami szövetkezeti vállalatoknál vizsgálja a szervezeti és döntési rendszer átalakulását a vállalati folyamatok hosszabb időszakon keresztül (1989 és 1993 között) történő követésével. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy mind a sikeres, mind pedig a sikertelen vállalatok esetében az átalakulás folyamatára sokkal inkább a folyamatosság, mintsem a radikális változás jellemző. Kovács (1996) a nyolcvanas évek elején a volt szocialista szervezetek működését kutatja és megállapítja, hogy a szervezetek strukturális konvergenciája, valamint azok struktúra-típusának makro-környezethez történő hasonulása a szervezetek gazdasági, adminisztratív és személyi függőségének következményeként alakul ki.

Fontos továbbá annak vizsgálata is, hogy a szervezetek hogyan viszonyulnak a környezeti változásokhoz. Dobák (1999) a vállalati stratégiák jellemzői és a szervezeteknek a környezeti változásokhoz való viszonyulását méri 1993 és 1997 között. A szerző szerint jelentős elmozdulás tapasztalható ezen időszak alatt az optimizmusra lehetőséget adó, növekedés jellegű stratégiák irányába a magyar vállalatoknál. A szerző megállapítja, hogy sajnálatos módon az a fajta kifelé fordulás a vizsgált vállalatok kevesebb, mint ötven százalékánál figyelhető meg. A tanulmányból továbbá kiderül, hogy a vizsgált időszakban a vállalatok 37 százaléka jelezte csak, hogy megpróbálja előre jelezni a környezeti változásokat és azoknak lehetőség szerint elébe megy.

10. táblázat

Az átmenet során tapasztalható vállalati viselkedés

T_1		T_2	
A 90-es évek eleje	1990 és 1995 között	1995-től a következő évezred elejéig	2005 után
<i>A vállalatok stratégiai viselkedése:</i> új piacok szerzése, technológiai megújulás, túlélés, válságmenedzsment	<i>A vállalatok stratégiai viselkedése:</i> az innovációra helyezett nagyobb hangsúly	<i>A vállalatok stratégiai viselkedése:</i> az innovációs stratégiák számos iparágban és piaci szegmensben történő elterjedése, a defenzív stratégiák csökkenése, amit a támadó és növekedésbe vetett hitet támogató stratégiai szemléletmód vált fel	<i>A vállalatok stratégiai viselkedése:</i> állandó és jól előre jelezhető növekedés, válságmenedzsment
<i>Tanulmányok:</i> Balaton (1994), Balaton (2002), Hooley <i>et al.</i> (1993); Kornai (2004)	<i>Tanulmányok:</i> Antal-Mokos--Kovács (1998), Berács-Sajtos (2001), Török (1997)	<i>Tanulmányok:</i> Antal-Mokos--Tóth (2001), Berács <i>et al.</i> (2001), Dobák (1999), Hoványi (1999)	<i>Tanulmányok:</i> MKT, 2009

Forrás: saját szerkesztés

Közép- és Kelet-Európa 1990 óta eltelt időszaka gazdasági átmenetének vizsgálata alapján megállapítható, hogy szükséges az olyan értékrend kialakulása, mely megfelelő vezetői eszközök támogatásával segíti a dinamikusan változó környezethez történő alkalmazkodást, a változások sikeres végrehajtását, a kihívások legyőzését, valamint a versenyképes magatartásformák kialakulását (Bakacsi–Takács, 1998; Berács, 2002). A rendszerváltás óta eltelt két évtizedben tehát a vállalatok a piaci viszonyokhoz történő alkalmazkodás során jelentős kulturális és a működési folyamatok egyaránt érintő változásokon mennek keresztül (Reketye, 2000). Az üzleti környezet ágazattól függően arra kényszeríti a hazai gazdálkodó szervezeteket, hogy jelentős erőforrásokat fordítsanak piacaik jobb megismerésére, differenciálják termékkínálatukat és a fogyasztói igényeket a lehető legteljesebb mértékben elégítsék ki (Reketye, 1995; Reketye *et al.*, 1996). Egyes vállalatoknak ez jobban sikerül, mint szűkebb piacaikon tevékenykedő versenytársaiknak, más vállalatoknak nincs szükségük arra, hogy stratégiai szintű változáson menjenek

keresztül a megváltozott feltételekhez történő adaptáció során. A vállalatok átmenet során tapasztalható viselkedése az 8. táblázatban került összefoglalásra.

13.3. A vizsgálat időhorizontja

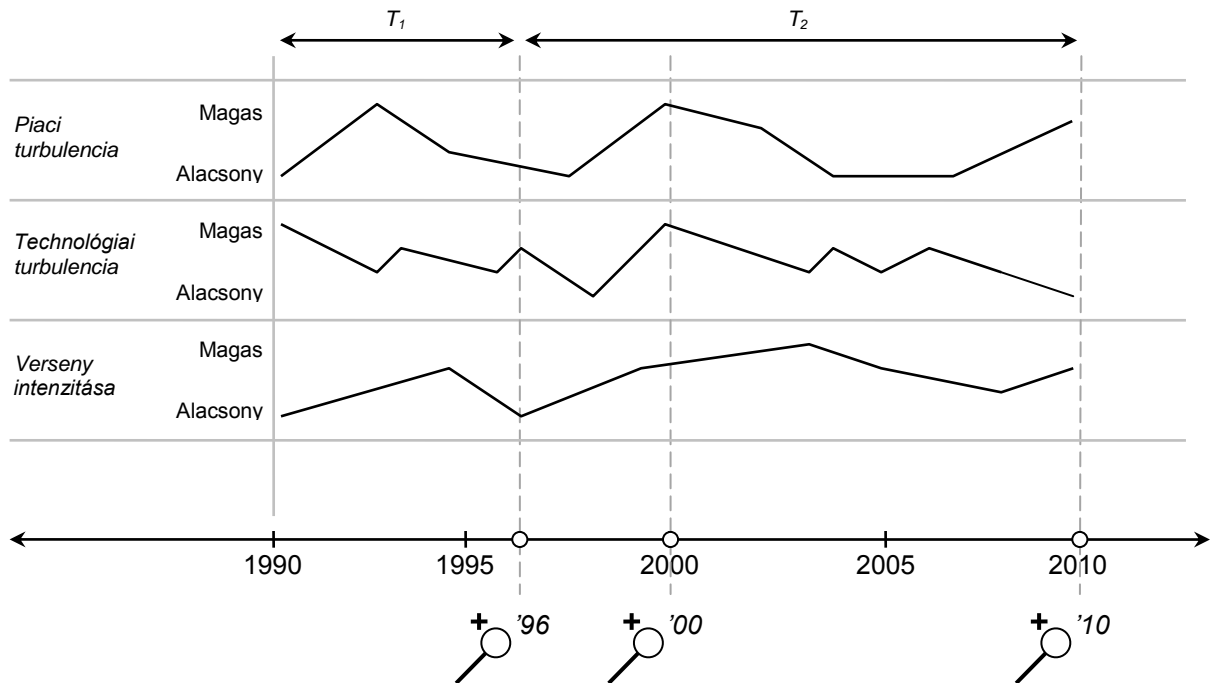
Az elemzés időhorizontját az 1996 és 2010 közötti időszak adja. Bár a tervgazdaságtól a dominánsan tőkés tulajdonosi szerkezettel jellemezhető gazdasági viszonyok felé történő elmozdulás kezdete 1996-nál jóval korábbra tehető¹⁷, 1996-ban még javában tart a korábbi években elinduló gazdasági, politika, valamint társadalmi viszonyokban bekövetkező régióbeli fordulat (Török, 2005). Az átmenet azonban nem lineáris és apró megtorpanások lassítják a fejlettebb nyugati gazdaságok fejlettségi szintjéhez történő felzárkózást. Az elemzés időhorizontja egy olyan időszakot fog át, melyben relatíve rövid idő leforgása alatt megy végbe a tőkés gazdasági viszonyok irányába történő elmozdulás.

A 4. ábrán látható diagram is a fentebb érintett folyamatokat szemlélteti. Kutatásom azonban csupán a gazdasági szervezetek piaci viszonyokhoz történő adaptációjának stimuláló közegére (i.e., versenykörnyezet) tér ki, azon belül is az alábbi tényezők vizsgálatára: **piaci turbulencia**, **technológiai turbulencia**, valamint **verseny intenzitása**. Feltételezhető, hogy a vizsgált változók eltérő intenzitással éreztetik hatásukat a különböző időszakokban (Balaton, 2001, 2002), valamint nemzetgazdasági és ágazati szinten további eltérések tapasztalhatók (Török, 1997). Ezt szemlélteti a 8. ábrán az egyes környezeti tényezők vizsgált időszakban mutatott ingadozása.

¹⁷ Magyarországon már igen korán, 1968-ban elkezdődött a gazdaság reformja (Kornai, 2004).

8. ábra

A stratégiai illeszkedés időhorizontja a rendszerváltást követő két évtizedben



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: A környezeti tényezők hatásának görbékkel szemléltetett alakulása illusztratív jellegű.

A vállalatok piaci feltételekhez történő alkalmazkodásához fontos a vizsgálat időhorizontját két szakaszra bontani: (1) az átmenet kezdeti (T_1), valamint az (2) átmenet előrehaladottabb szakasza (T_2). Az első szakasz (T_1) az átmenet korai fázisa, melyben a korábbi rendszertől megörökölt viszonyokkal az átmeneti ország a kapitalista növekedés pályájára áll. A második szakasz (T_2) az átmenet előrehaladottabb szakasza, amikor a növekedési konjunktúra kezdetét veszi, mely kiszámíthatóbb környezetet jelent a vállalatok számára. A tézisben vizsgált hipotézisek is e két időszakra vonatkozóan kerülnek megfogalmazásra. A környezeti kontingenciát alkotó tényezők két időszakban mutatott ingadozását, fejlődési dinamikáját a soron következő fejezet tárgyalja részletesen.

14. Hipotézisek

Az alábbiakban a doktori tézisben vizsgált hipotéziseket fogalmazom meg. A hipotézisek felállításához a korábbi fejezetekben és alfejezetekben ismertetett összefüggésekre támaszkodom, mellőzve az ott felvázolt gondolatok részletekbe menő kifejtését. Az összefüggéseket itt röviden vázolom, kiemelve a vizsgált hipotézisek háttérében húzódó hatásmechanizmusok mozgató elemeit, kauzális kapcsolódását. A változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodást a vizsgált időperiódusban (T_1 , az átmenet kezdeti és T_2 , az átmenet későbbi szakasza) a szelekciós, az interakciós és a rendszerszemléletű megközelítésben vizsgálom. A hipotézisek is ebben a sorrendben kerülnek megfogalmazásra.

14.1. Hipotézisek H1a-H1c – szelekciós megközelítés

A vállalatok környezethez történő alkalmazkodását leíró elméletek közül az egyik legismertebb a populációs ökológia megközelítése. A populációs ökológia elmélete értelmében a környezethez történő illeszkedés egy evolúciós folyamat hatására megy végbe, aminek eredményeként a vállalatok a környezettel való jobb illeszkedés felé haladnak. A környezet különbözőképpen szelektálja a szervezeteket annak függvényében, hogy azoknál milyen mértékben következik be a szervezeti struktúra és folyamatok környezeti jellemzőkhöz történő adaptálódása. Az olyan szervezeti formák és mintázatok, melyek nem működőképesek, kihalásra ítéltetnek, ellenben a működőképes formák túlélnek és kiválasztódnak. A környezeti változásokhoz legjobban alkalmazkodó szervezeteknél tehát izomorfikus kapcsolat jön létre a kontextus és a szervezet strukturális jellemzői között.

A rendszerváltást követő két évtized alkalmazkodási gyakorlatára vetítve ez a következőképpen értelmezhető: a vállalatoknak olyan stratégiai irányt és ehhez kapcsolódó szervezeti formát, valamint felépítést kell megtalálniuk, mely az erőforrások optimális elosztását támogatja és a túlélés zálogát jelenti. Az optimális forma és szervezeti felépítés azt jelenti, hogy a fogyasztói szokások állandó változása, a technológiai fejlődés felgyorsulása, valamint a verseny kiéleződése hatására olyan képességek fejlődnek ki, melyek segítségével megfelelően lekövethető a külső környezetben bekövetkező változások mélysége, dinamikája, aminek köszönhetően a vállalat képes lesz megfelelően

alkalmazkodni, ha a körülmények ezt követelik meg tőle.¹⁸ A túlélés pedig azt jelenti, hogy a vállalatok képesek megtalálni és jó minőségű termékekkel kiszolgálni célpiacaikat, ami stabil piaci pozíciót és átlagon felüli jövedelmezőséget biztosít számukra. Az illeszkedés szelekciós megközelítése értelmében a környezeti bizonytalanság le kell, hogy képeződjön a szervezetek folyamat és strukturális jellemzőiben.

Az életképes formák kiválasztódnak és fennmaradnak. Az életképes formák a piacorientált szervezetek, melyek érzékenyen figyelik környezetüket, és reagálnak, ha szükségesnek látják azt. Azokat a vállalatokat, melyek nem a fenti mechanizmus szerint működnek, kétséges, hogy fenn tudnak maradni az átmeneti periódus viszontagságokkal teli időszakában. Az átmenetet túlélő vállalatok a piacorientált vállalatok lesznek, és feltételezhető, hogy az átmenet előrehaladtával egyre több vállalat tanulja meg az említett

¹⁸ A tézisben vizsgált környezeti tényezők vállalati magatartása gyakorolt hatását itt csak érintőlegesen tárgyalom. A piaci turbulencia, a verseny intenzitása, valamint a technológiai turbulencia az átmenet kezdeti és előrehaladottabb szakaszában mutatott fejlődési dinamikáját a 14.2.-es alpontban fejtem ki részletesen. Itt csak a főbb dinamizmusokat említem a háttérben meghúzódó mechanizmusok, ok-okozati összefüggések mellőzésével, hogy a H1a-H1c hipotéziseket fel tudjam állítani. A *piaci turbulencia* egy adott részpiacra jellemző fogyasztói preferenciák állandó változását jelenti. Az átmenet kezdeti szakaszában a korábbi rendszerbe beágyazódó fogyasztási szerkezetnek köszönhetően a fogyasztói preferenciák kialakulatlanok. A piacra gyenge minőségi termékek kerülnek, a termékválaszték is meglehetősen szűkös, a vonzó növekedési potenciálnak köszönhetően újabb belépők megjelenésével kell számolni, ami állandó változásra, folyamatos tanulásra ösztönzi az életben maradásért küzdő vállalatokat; ez pedig rendkívül turbulens környezetet indukál. Az átmenet későbbi szakaszában a magas minőségű termékeknek és a széles termékválasztéknak köszönhetően stabilizálódó fogyasztói preferenciákról, így mérséklődő piaci turbulenciáról beszélhetünk. A *technológiai turbulencia* a termékbevezetésének gyorsaságát, a technológiai fejlesztését ütemét jelenti. A technológiai turbulencia gátolhatja, de stimulálhatja is a vállalatok piacorientációját. A gazdasági átmenet kezdetén az előző rendszertől örökölt elmaradott műszaki fejlettségi szint tapasztalható, ami a mérnöki tudás és az új technológiák gyors adaptálását követeli meg a termékfejlesztési versenyben történő helytállás érdekében. Az átmenet kezdeti szakasza a technológiai turbulencia magas fokával írható le. A transzformáció későbbi szakaszában a technológiai standardok elterjedéséből és a műszaki fejlesztések lassulásából kifolyólag mérséklődő technológiai turbulenciával kell számolni. A *verseny intenzitása* a verseny fokával mérhető egy adott iparágon belül. Az átmenet kezdeti szakasza a piacok állandóan és folyamatosan változó jellegével írható le, ami a fogyasztói preferenciák és igények rendületlen formálódásának, az új belépők megjelenésének köszönhető. Az átmenet korai fázisban tehát a vállalatok erősödő versenyfeltételekkel szembesülnek. Később, amikor a piacok egy normál növekedési pályára állnak, a vállalatok kiválasztják és marketing erőfeszítéseik középpontjába állítják legfőbb piacaikat, ami az erőviszonyok stabilizálódását, normál versenyfeltételek kialakulását eredményezi. Az átmenet későbbi szakasza tehát a csökkenő versennyel jellemezhető.

magatartást (figyeli fogyasztóit, versenytársait, tágabb működési környezetét, és koncentrált válaszokkal képes reagálni a környezeti változásokra), vagyis kiválasztódnak az életképes egyedek és számuk is megnő; a piacorientáció domináns magatartásforma lesz iparágtól függetlenül. A populációs ökológia elméletének megnyilvánulása módszertanilag az alábbi módon interpretálható: a rendszerváltozás utáni környezet (fogyasztói kereslet természete, versenytársak viselkedése, makrogazdasági hatások, szabályozói beavatkozás stb.) változása arra készteti az életben maradásért küzdő vállalatokat, hogy együtt gondolkodjanak a piaccal, ami a piacorientációs magatartásforma kialakulását és megerősödését vetíti előre. Az ilyen vállalatok sikerét látván a többi vállalat is elkezd másolni a sikeres gyakorlatot, ami a piacorientációs magatartásforma széleskörű elterjedését eredményezi; tehát erősödő korreláció mutatható ki a vállalatok strukturális, folyamat jellemzői és a kontextus között. A fenti megállapítások fényében az alábbi hipotézisek fogalmazhatók meg:

H1a: Pozitív korreláció van a piaci turbulencia és a vállalatok piacorientációs magatartásához kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők között, de ez a hatás az idő múlásával csökken.

H1b: Pozitív korreláció van a technológiai turbulencia és a vállalatok piacorientációs magatartásához kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők között, de ez a hatás az idő múlásával csökken.

H1c: Pozitív korreláció van a verseny intenzitása és a vállalatok piacorientációs magatartásához kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők között, de ez a hatás az idő múlásával csökken.

14.2. Hipotézisek H2a-H4c – interakciós megközelítés

Az interakciós megközelítés értelmében a külső feltételekhez történő szervezeti adaptáció akkor valósul meg, ha a környezetben tapasztalható komplexitás a szervezet felépítésében is leképeződik. A populációs ökológia elméletétől eltérően a fókusz itt nem a kontextus és a struktúra egyezőségén (*congruence*) van, hanem a szervezet strukturális jellemzőinek és a kontextus interakciójának teljesítményre gyakorolt hatásán. Az interakciós megközelítés értelmében a szervezeti alkalmazkodás fokozódik, ha a környezeti komplexitás

leképeződik a szervezeti struktúrában.¹⁹ Jelen tézisben a piaci turbulencia, a technológiai turbulencia, valamint a verseny intenzitása tényezők alkotják a vállalatok környezetét, míg a szervezet belső jellemzőit a piacorientációs viselkedéshez kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők adják.²⁰

A piaci turbulencia vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása. A piaci turbulencia a fogyasztói preferenciák állandó változását jelenti. A piacok akkor nevezhetők turbulensnek, ha a fogyasztói szokások és preferenciák gyors változást mutatnak és újabb vásárlók belépésével kell számolni. Az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) – a klasszikus és részben a reform útjára lépő szocialista rendszer erősen szabályozott keresleti feltételeiből kifolyólag – a vevők korlátozott mennyiségű és minőségű fogyasztói tapasztalattal, valamint termékismerettel rendelkeznek. A fogyasztói igények és preferenciák ekkor még kialakulóban vannak. A szabadon elkölthető jövedelem alacsony szintjéből kifolyólag magas árérzékenység jellemzi a fogyasztókat. Szinte minden vásárlási helyzetre jellemző, hogy a fogyasztók rigorózusan mérlegelik a fogyasztói kosárba kerülő termékeket, és összehasonlításokat végeznek a különböző termékjellemzők viszonylatában. A piacra gyenge minőségű termékek kerülnek, és a fogyasztók viszonylag szűk termékkínálatból

¹⁹ Az interakciós megközelítés egyik legjelentősebb előnye, hogy hasznos és pontos információkat közöl az egyedi strukturális folyamatjellemzők vállalati alkalmazkodásban betöltött szerepéről (Miller, 1981). Említett előny egyben a módszer hátrányát is jelenti, mely annak redukcionista természetéből adódik. A redukcionista megközelítés ugyanis nem képes megragadni a szervezetek strukturális és folyamatjellemzőinek belső konzisztenciáját (Drazin–Van de Ven, 1985).

²⁰ Feltételezzük, hogy a vállalatok – ugyan csak nyomokban előforduló magatartási és strukturális jellemzők viszonylatában, de – már a rendszerváltás kezdeti szakaszában rendelkeznek a piacorientált vállalatok számos tulajdonságával. És az akkor is igaz, ha a vállalatok ennek nincsenek tudatában, vagy erőforrásaikat és képességeiket nem kimondottan egy magas piacorientációval rendelkező vállalat DNS kódja szerint szervezik. Feltételezzük, hogy a piacokon megfigyelhető változások hatására a vállalatok egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a fogyasztói viselkedés megértésének (pl. „Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül”), figyelik a legfőbb versenytársak lépéseit (pl. „A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni”), valamint megpróbálják úgy összehangolni a szervezet különböző funkcionális részlegeinek erőfeszítéseit, hogy minden tevékenység és folyamat a vevőknek nyújtandó többletérték szellemében realizálódjon (pl. „Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja”). Később, ahogy a verseny kiéleződik és már nem a technológiai fejlődés jelenti a megkülönböztető előny forrását, a vállalatok rákényszerülnek arra, hogy a piac megismerését és a terméktervezést támogató folyamatokat a korábbinál koordináltabb módon végezzék, ami koherenciát, rendet visz a szervezetbe, ami a piacorientáció intézményesülését vonja maga után.

válogathatnak. Ebben a fogyasztói preferenciák és igények állandó változását mutató környezetben könnyedén lehet versenyelőnyre szert tenni magasabb minőségű, az igényeknek jobban megfelelő termékek/szolgáltatások piacra vitelével. Az új termékek/szolgáltatások piacra vitele azonban magas kockázattal jár, hiszen a kialakulatlan, nehezen feltérképezhető fogyasztói preferenciáknak köszönhetően nem biztos, hogy a fogyasztók kedvezően fogadják az új termékeket/szolgáltatásokat. Az átmenet kezdeti szakaszában tehát növekvő piaci turbulenciával kell számolni a formálódó fogyasztói igényeknek és preferenciáknak köszönhetően, ami a vállalatok részéről is fokozottabb odafigyelést követel meg. Olyan vállalati kultúrára és stratégiai szemléletmódra (orientációra) van szükség, mely segíti a keresleti piacok sajátosságainak megértését, naprakész információval szolgál a változó fogyasztói igényekről és preferenciákról, a versenytársak viselkedéséről, valamint a tágabb működési környezetről. A vállalatok az átmenet kezdeti szakaszában tehát érzékelik a fogyasztói preferenciák eltolódásában bekövetkező változásokat és megfelelő módon reagálnak azokra. Megállapítható, hogy az átmenet kezdeti szakaszában a piaci turbulencia erősödése fokozza a vállalatok piacorientációjának mértékét, ami a vevői igényeknek megfelelő termékek/szolgáltatások piacra vitele útján növeli a vevői elégedettséget, így támogatva a vállalatok piaci és pénzügyi céljainak teljesülését.

Az átmenet előrehaladottabb fázisában (T_2) a piacok növekedési potenciálja és a piaci turbulencia a mérsékelt és kiegyensúlyozott jelzővel írható le. A piacon elérhető széles termékválasztéknak, a számos helyettesítő márkának és termékvariánsnak köszönhetően a fogyasztók hozzászoknak a magas minőségű termékekhez/szolgáltatásokhoz és el is várják, hogy a gyártók minőségi termékkínálattal jelenjenek meg a piacon. Magas minőségű termékek, széles termékválaszték jellemzi a legtöbb piacot, ami magas helyettesítési hatást idéz elő. A fogyasztók ekkora már kialakult preferenciával rendelkeznek a legtöbb termék kategóriát érintően, tudják, mely specifikus termékek elégítik ki igényeiket, valamint kialakult márkapreferenciával rendelkeznek. Szívesen kipróbálnak új termékeket és minőség centrikusak, ám preferenciáik korántsem mutatnak olyan mértékű volatilitást, mint az átmenet kezdeti szakaszában. Megállapítható tehát, hogy a piaci turbulencia az átmenet későbbi, előrehaladottabb szakaszában mérsékeltebb hatást gyakorol a vállalatok piacorientációjának szintjére, hiszen a vállalatok egy relatíve jól körülhatárolható és kevésbé változó fogyasztói körrel szembesülnek, így nem szükséges a marketing mixet a

mérsékelten változó fogyasztói igényekhez igazítani. A fenti gondolatokra támaszkodva az alábbi hipotézisek állíthatók fel:

H2a: Az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a piaci turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H2b: Az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a piaci turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H2c: A piaci turbulencia piacorientáció és teljesítmény kapcsolatára kifejtett moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától az átmenet előrehaladottabb szakasza felé haladva mérséklődik.

A technológiai turbulencia vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása. A technológiai turbulencia a technológiai változások gyors ütemét jelöli. A magas technológiai turbulenciával jellemezhető piacokon az új termék bevezetések gyakori és gyors technológiai fejlesztéseket indukálnak. A gazdasági átmenet kezdetén (T_1) a technológiai környezet az előző rendszerből öröklött meglehetősen elmaradott műszaki fejlettséggel jellemezhető. A legújabb technológiai ismeretek hiányából fakadóan a mérnöki tudás fokozatos importálása és vállalaton belüli felhalmozása, a folyamatos tanulás útján történő termékfejlesztés, valamint a fogyasztók új termékek tervezésébe történő bevonása jellemzi az átmenet kezdeti szakaszának technológiai környezetét. A piaci kereslet volatilis természetéből kifolyólag a vállalatok folyamatos termék innováció segítségével próbálnak a piacokon maradni. A felgyorsuló technológiai fejlődés rövidíti a termékélet-görbét, segíti a monopolista berendezkedés piaci viszonyokkal történő felváltását, valamint csökkenti a belépési korlátokat. A fokozódó technológiai turbulencia jelentette kihívások ellenére azok a vállalatok lesznek sikeresek, amelyek hajlandók lesznek kockázatot vállalni és proaktívan fogadják az új technológiák széleskörű elterjedését. Az átmenet kezdeti szakasza tehát a termékinnovációs stratégiák felerősödésének köszönhetően a magas technológiai turbulenciával jellemezhető. Az átmenet kezdeti szakaszában a technológiai megújulás érdekében eszközölt vállalati beruházások csak akkor térülnek meg, ha a vállalatok megfelelő termékekkel lépnek a piacra, ami a fogyasztók termékfejlesztésbe történő bekapcsolását vonja maga után. Ez azonban csak akkor valósulhat meg, ha a fogyasztói

igények változását a vállalat képes megérteni és abból tanulni, ami a piacorientált vállalat alapvető jellemvonása. Feltételezhető tehát, hogy a technológiai turbulencia stimuláló hatással van a vállalatok piacorientációjára (a fogyasztói igények jobb megismerése és az így szerzett tudás vállalaton belüli terjesztése), aminek köszönhetően a vállalatok a változó fogyasztói igényeknek megfelelő termékeket állítanak elő, ezzel javítja piaci pozíciójukat és jövedelmezőségüket.

Az átmenet későbbi szakasza (T_2) a mérsékeltebb, ám folyamatos technológiai fejlődéssel jellemezhető. A korábban adaptált technológiák és műszaki megoldások beágyazottságából és a tőkehiányból kifolyólag a vállalatok tartózkodnak a legújabb műszaki megoldások, technológiai újítások átvételétől. A meglévő technológiák előnyben részesítése egyben azt is jelenti, hogy a vállalatok az eddig kiszolgált fogyasztói szegmenseket veszik célkeresztbe, hiába érzékelik a fogyasztói preferenciákban bekövetkező változásokat. Legjobb esetben is csak inkrementális újításokat hajthatnak végre termékeiken, de még a meglévő technológiák rugalmas bővíthetőségének keretein belül maradván. A legfőbb piacokra fókuszáló fogyasztói szemlélet tehát nem feltétlenül jelent előnyt a műszaki fronton jelentkező változásokkal szemben, hiszen a korábbi technológiákhoz történő ragaszkodás nem enged teret az új innovációs megoldások vállalaton belüli elterjedésének. Az átmenet kezdeti szakaszához képest lassuló műszaki fejlődéssel kell szembesülni, hiszen feltételezhető, hogy a piacon működő vállalatok viszonylag fejlett gyártókapacitással, innovációs stratégiával rendelkeznek, és elég jól ismerik a piacot ahhoz, hogy kockázatos termékfejlesztésekbe kezdjenek. Megállapítható tehát, hogy az átmenet későbbi szakasza a technológiai turbulencia mérséklődésével jellemezhető a fogyasztói piacokon tapasztalható kereslet alacsony mértékű ingadozásának köszönhetően. A fogyasztói preferenciák változásának mérséklődése (a piaci érettség egyik megnyilvánulása) azt indukálja, hogy a vállalatok kevésbé lesznek kíváncsiak a fogyasztók termék innovációt ösztönző véleményeire, ami a vállalatok visszafogottabb piacorientációs aktivitását vetíti előre. Megállapítható tehát, hogy a piaci turbulencia az átmenet előrehaladottabb szakaszában kevésbé stimulálja a vállalatok piacorientációjának fokát, ami mérsékli a piacok kiszolgálásának minőségét, és ez a piacrészesedés relatív csökkenésében és a jövedelmezőség mérséklődésében (de még mindig pozitív számokban) mutatkozik meg. A fenti gondolatmenet alapján az alábbi hipotézisek állítható fel:

H3a: Az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a technológiai turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H3b: Az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a technológiai turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H3c: A technológiai turbulencia piacorientáció és teljesítmény kapcsolatára kifejtett moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától az átmenet előrehaladottabb szakasza felé haladva mérséklődik.

A verseny intenzitása vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása. A verseny intenzitása a verseny fokával mérhető egy iparágon belül, beleértve a kompetitív lépések agresszivitását és lélegzetét. Egy barátságtalan környezetben a versenytársak számos dimenzió mentén, agresszíven támadják egymást, hogy kedvezőbb piaci pozícióba kerülhessenek. Az államszocializmus idején a piacok zártságából kifolyólag verseny gyakorlatilag nem is létezik. A piacok zártak, az iparágak védettséget élveznek és nincs szükség vállalati stratégiák megfogalmazására. Az átmenet kezdeti szakasza (T_1) a piacok állandóan és folyamatosan változó jellegével írható le. Az állami vállalatok privatizálásából létrejövő utódvállalatok mellett hazai vállalkozások és külföldi tulajdonú vállalatok jelennek meg, ami stimulálóan hat a piaci versenyre. Az állami vállalatokból létrejövő utódvállalatok, valamint az újonnan alapított vállalkozásoknak (és a külföldi belépőknek egyaránt) a verseny teljesen új formáit kell megtanulniuk, ha túl akarják élni az átmenetet. Ez korszerű technológiák adaptálásával, hatékonyabb termelési folyamatok bevezetésével, a külföldi piacokra történő belépés fontosságának hangsúlyozásával, a stratégiai rugalmasság kialakításával és fenntartásával, valamint életképes vízió felvázolásával érik el. A piaci erőviszonyok állandó formálódásának hatására az újonnan érkezők alacsony belépési korlátokkal szembesülnek, ami a termékkínálat kiszélesedését és a verseny élénkülését vonja maga után. Ebben a turbulens környezetben a fogyasztók számos alternatíva közül választhatnak igényeik kielégítésében, ami a versenytársak lépéseinek fokozottabb figyelésére, a fogyasztói preferenciák jobb megértésére ösztökéli a vállalatokat. Az átmenet kezdeti szakaszában tehát az új piaci szereplők rohamos ütemben jelennek meg a piacon, újabb termékvariánsok kerülnek bevezetésre, ami a fogyasztói választások kibővülését vonja maga után. Elmondhatjuk tehát, hogy az átmenet kezdeti szakaszában a verseny

intenzitásának fokozódása erősödő mértékben stimulálja a vállalatok piacorientációját, ami versenyképes termékekkel/szolgáltatásokkal történő piaci megjelenést vetít előre. Ez a piaci pozíció valamint a pénzügyi teljesítménymutatók javulásában mutatkozik meg.

Az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a piacokat a széles termékkínálat és differenciált termékek árasztják el. A termékhelyettesítési hatás felerősödésének köszönhetően egyre fontosabbá válik a vállalatok számára, hogy meglévő fogyasztóikat megtartsák, piacaikat védjék. Jellemző továbbá, hogy a piaci fejlődés érettebb szakaszába érven a vállalatok hajlamosak a versenytársak gyakorlatát lemásolni, ami állandósuló versenyfeltételeket vetít előre. A versenytársak számának növekedésével széles körben elterjed a verseny természetének és a versenytársak viselkedésének jobb megértését támogató képesség. A verseny természetének, valamint a versenytársak viselkedésének kiismerése azt eredményezi, hogy a vállalatok azokat a piaci szegmenseket célozzák meg, ahol a költség- vagy a megkülönböztető termék előnynek köszönhetően a versenytársaknál stabilabb pozíció elfoglalására képesek. Ez hosszú távon a piaci erőviszonyok rendeződését és állandósuló versenyfeltételeket eredményez, ami a verseny intenzitásának csökkenését vonja maga után. A vállalatok tehát az átmenet előrehaladottabb szakaszában megpróbálnak szűken értelmezett piacaikra koncentrálni, a kiszolgált vevők igényeit jobban megismerni, a vállalati erőforrásokat a meglévő vevőkre összpontosítani. Ez pedig a piaci erőviszonyok stabilizálódását és normál versenyfeltételek kialakulását eredményezi. A fenti összefüggések alapján az alábbi hipotézisek fogalmazhatók meg:

H4a: Az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a verseny intenzitása emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H4b: Az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a verseny intenzitása emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H4c: A verseny intenzitása piacorientáció és teljesítmény kapcsolatára kifejtett moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától az átmenet előrehaladottabb szakasza felé haladva mérséklődik.

14.3. Hipotézisek H5a-b – rendszerszemléletű megközelítés

A piacorientáció fenntartható versenyelőnyre gyakorolt hatását a rendszerszemléletű megközelítés segítségével vizsgálom. A rendszerszemléletű megközelítés értelmében a kontextus, a struktúra és a teljesítmény kapcsolatának jobb megértéséhez e tényezők szimultán vizsgálatára van szükség, hogy megértsük a megfelelő szervezeti alkalmazkodás természetét. Az átlagon felüli teljesítmény kulcsa a rendszer szintű megközelítés értelmében a környezeti feltételekhez megfelelően alkalmazkodó szervezetek strukturális jellemzőinek belső konzisztenciájában keresendő. A rendszerszemléletű megközelítés értelmében az illeszkedés a strukturális és folyamatjellemzők olyan mintázatának kialakulását jelenti, mely a környezeti tényezőkhez megfelelően illeszkedik és belsőleg konzisztens.

Az átmenet kezdeti szakaszában a vállalatok többségénél az erőforrások jelentős hányada a működési feltételek megteremtésében emésztődik fel, és vélhetően kevés szabad kapacitás marad a konzisztens, növekedés orientált stratégiák kidolgozására, vagy egy-egy célpiac meghódítására. Azok a vállalatok, melyek képesek arra, hogy az alapvető működési feltételek (úgy mint szervezeti átalakítás, partnerkapcsolatok kiépítése, piaci pozíció meghatározása stb.) megteremtésén túl a piacok jobb megismerését és versenyképes termékek/szolgáltatások piaci bevezetését támogató képességeket fejlesszenek, versenyelőnyre tehetnek szert a többi vállalattal szemben. Ezt a magatartást a szakirodalomban piacorientációnak nevezik. Egy piacorientált szervezet a fogyasztókkal, a versenytársakkal és a tágabb működési környezettel kapcsolatos információ összegyűjtésének, az információ szervezeten belüli továbbterjesztésének, majd a szükséges válasz kialakításának köszönhetően egy tanuló szervezetként fogható fel, mely a folyamatos kísérletezésre, a vállalat folyamatainak és rendszereinek állandó fejlesztésére ösztökéli az alkalmazottakat. Az ilyen filozófia, gondolkodásmód és normarendszer vállalaton belüli széleskörű elterjedésével megkülönböztető képességek alakulnak ki, ami fenntartható versenyelőnyt biztosít a vállalat számára. A fenntartható versenyelőny tehát az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) – amikor a piaci turbulencia, a technológiai turbulencia és a verseny intenzitása meglehetősen magas értéket mutat – abból származik, hogy a vállalatok a változó piaci feltételeknek megfelelően allokálják stratégiai erőforrásaikat, vagy úgy konfigurálják, újra konfigurálják eszközportfóliójukat, hogy megfeleljenek a piaci kihívásoknak.

Az átmenet későbbi szakaszában (T_2) – amikor a piaci turbulencia, a technológiai turbulencia és a verseny intenzitása mérsékeltebb formában jelenik meg – egyre több vállalat tanulja meg (másolja az iparági legjobb gyakorlatot) a piacorientált gondolkodásmódot. A vállalatok strukturális felépítésüket és folyamataikat a sikeres vállalatok gyakorlatát követve próbálják meg kialakítani. Ezt a keresleti piacokon megfigyelhető változások hajtják, hiszen a vevők hozzászoknak a magas minőségű és a testre szabott termékekhez/szolgáltatásokhoz. Várható tehát, hogy a vállalatok piacok irányába tanúsított magatartása (iparágon belül és kívül egyaránt) közeledni fog egymáshoz a nagyon hasonló erőforrások és képességek kifejlesztése révén. Hosszú távon tehát nagyon sok vállalat rendelkezik a piacorientáció magas fokához szükséges erőforrásokkal, képességekkel, strukturális és folyamat jellemzőkkel, és akárhogya is konfigurálják azokat, a piacorientációhoz tartozó eszközportfólió már nem nyújt versenyelőnyt számukra. Hosszú távon tehát a számolni kell azzal, hogy a piacorientáció nem jelent fenntartható versenyelőnyt a vállalatok számára. A fenti gondolatok fényében az alábbi hipotézisek fogalmazhatók meg:

H5a: A változó környezeti feltételekhez alkalmazkodó vállalatok jobban teljesítenek azon versenytársaikhoz képest, melyeknél nem valósul meg a környezeti feltételek változásának megfelelő erőforrás allokáció.

H5b: Az átmenet előrehaladtával egyre több vállalat lesz piacorientált, következésképpen a piacorientáció hosszú távon nem nyújt fenntartható versenyelőnyt a vállalatok számára.

15. Adatok és vizsgálati módszerek

15.1. A minta jellemzőinek ismertetése

A kutatás alapjául szolgáló adatok a rendszerváltást követő két évtizedből származnak. Az adatfelvételre 1996-ban, 2000-ben, valamint 2010-ben került sor. A megkérdezés alanyai a megkeresett vállalatok vezetői voltak. A kutatási kérdőívbe mindhárom adatfelvételnél a nemzetközi felméréseknél alkalmazott mérőskálák, valamint a helyi viszonyokat kellőképpen reprezentáló mérőeszközök kerültek. A nemzetközi skálák átvétele során a kutatók törekedtek arra, hogy a kérdések ne mechanikus módon, egyszerű magyar nyelvre történő fordítással legyenek átvéve. Ennek köszönhetően a kulturális sajátosságok, a menedzserek által ismert/alkalmazott kifejezések felhasználásával, többszöri visszacsatolás útján került sor a kérdéssor összeállítására, a helyi feltételekhez történő adaptálására.

Az 1996-os adatfelvétel az Aston Egyetemről Graham Hooley professzor koordinálásával zajlott az Európai Közösség által finanszírozott ACE program keretében. 3 000, 20 főnél többet foglalkoztató, 15 000 gazdálkodó egységet reprezentáló cég első számú vezetőjét kérdezték meg postai úton. Az első kiküldési hullámot követően 3 héttel 2 700 kérdőív ment ki újra, majd azt követően 1 600 fő telefonos megkeresés történt. A kutatás végén 589 teljesen kitöltött, a statisztikai vizsgálatokra alkalmas kérdőív érkezett vissza, mely 19,6 százalékos kitöltési aránynak felel meg.

A 2000-es adatok lekérdezése 2 000 őszen zajlott az Országos Tudományos Kutatási Alap (OTKA) támogatásával. A kérdőívet 3 000, 20 főnél többet foglalkoztató vállalat kapta meg postai úton, mely az alapsokaságok képező közel 15 000 vállalatból, iparági besorolás és méret szerinti reprezentativitás alapján lett kiválasztva. A kérdőívek kiküldésének első hullámát még kétszeri kipostázás követte (két-két héttel a megelőző hullám kiküldését követően), melyet telefonos értesítés előzött meg. A második, illetve harmadik szakaszban csak azok a felsővezetők kaptak kérdőívet, akik telefonon ígéretet tettek annak kitöltésére. Végül 572 teljesen kitöltött kérdőív érkezett vissza (19 százalékos kitöltési arány), mely a magyarországi vállalatok sokaságát ágazati besorolás szerint reprezentálja. A mintában a nagyvállalatok kissé felülreprezentáltak.

A 2010-es lekérdezés kis- és közepes méretű (*kkv*) vállalatok körében, on-line módon zajlott. A kérdőíves kutatás lebonyolításával egy magyar kutatócég lett megbízva, mely az

általa összegyűjtött cégjegyzékben szereplő mintegy 5 000 kis- és középvállalat vezetőjének küldte ki az elektronikus kérdőívet. A lekérdezés három héten keresztül zajlott. Az első körös értesítést követően a vállalatvezetők még két hullámban kaptak felszólítást a kérdőívek kitöltéséről. Az on-line lekérdezés 6 százalékos válaszadási aránnyal zárult. Az egyes mintákba kerülő vállalatok alapvető jellemzőit (úgy mint a vállalat legfőbb működési területe, a vállalat által leginkább kiszolgált piac, termelő/szolgáltató tevékenység végzése, foglalkoztatottak száma) az 1.-4. sz. mellékletek tartalmazzák.

15.2. A mérőskálák bemutatása²¹

A **piacorientáció** mérése (7-fokú Likert skála) az 1996-os és 2000-es mintánál Narver és Slater (1990) mérőskáláján, míg a 2010-es minta esetében Calantone *et al.* (2002) mérőskáláján történt. A piacorientáció mérőskáláját alkotó tételek a regressziós modellbe különálló mérőeszközként kerültek bevezetésre, annak érdekében, hogy tisztán lássam, mely strukturális (*koord_01*, *koord_02*, *koord_03*) és folyamatjellemzők (*fo_01*, ..., *fo_05*, *vo_01*, ..., *vo_04*) magyarázzák az átlagon felüli piaci teljesítmény szóródását különböző környezeti feltételek mellett (lásd Gatignon–Xuereb, 1997; Lukas–Ferrell, 2008). Követve Venkatraman és Prescott (1990) felfogását, továbbá elfogadva Gatignon és Xuereb (1997), valamint Lukas és Ferrell (2008) feltevéseit a piacorientáció stratégiai természetére vonatkozóan, a piacorientációt e tézisben a vállalat túlélését támogató stratégiai erőforrás alokációként értelmezem. Feltételezhető, hogy a piacorientációs skálát alkotó 12 tétel (úgy mint 9 számú folyamat és 3 számú strukturális jellemző) együttesen határozza meg és írja le a választott stratégiát. Továbbá az is feltételezhető, hogy e tényezők relatív fontossága környezeti feltételenként változhat. Ennek köszönhetően a stratégiát doktori tézisemben úgy definiálom, mint egy vektor, mely a piacorientáció összetevőinek relatív súlyát tükrözi különböző környezeti feltételek mellett.

A **vállalati teljesítmény** mérése (5-fokú Likert skála) a következő mérőskálákkal történt: realizált profit (*pnt_01*), befektetés arányos megtérülés (*pnt_02*), valamint értékesítési volumen (*pit_01*) és piacrészesedés (*pit_02*), mely tényezők általánosan elfogadott mérőeszközök a piacorientáció irodalmában (lásd Slater–Narver, 1994; Kumar *et al.*, 1998; Gray *et al.*, 1999; Rose–Shoham, 2002). Az említett mérőskálák Narver és Slater (1990),

²¹ A mérőskálák tartalmi leírásáról lásd az 5.-9. sz. mellékleteket.

Slater és Narver (1994), Jaworski és Kohli (1993) tanulmányából, valamint a teljesítményméréssel foglalkozó korábbi marketing irodalomból lettek átvéve. A **környezet** hatásának mérése a piaci turbulencia (*pt*), a technológiai turbulencia (*tt*), valamint a verseny intenzitása változókkal történt (*vi*). A mérés az 1996-os mintánál 3-fokú Likert skálán, míg a 2000-es és a 2010-es mintánál 5-fokú Likert skálán történt. Említett skálák az általános stratégiai menedzsment (1996-os és 2000-es minta: Porter, 1980), valamint a piacorientáció szakirodalmából származnak (2010-es minta: Appiah–Adu, 1998).

11. táblázat

A modellezéshez használt mérőskálák és azok pszichometriai tulajdonságai

Változók	$\bar{X}_{1996}^{1)}$	\bar{X}_{2000}	\bar{X}_{2010}	SD ₁₉₉₆	SD ₂₀₀₀	SD ₂₀₁₀	α_{1996} koeff.	α_{2000} koeff.	α_{2010} koeff.
Kontextus									
1. pt	2,03	3,26	2,83	0,54	0,71	1,08	-	0,623	0,802
2. tt	2,21	3,39	2,92	0,54	0,86	1,26	-	0,652	0,926
3. vi	2,33	3,89	3,11	0,46	0,77	1,07	-	0,741	0,823
Struktúra									
4. koord_01	4,80	4,38	5,57	1,88	1,68	1,62	0,565	0,521	0,841
5. koord_02	4,80	4,43	4,81	1,74	1,53	1,89			
6. koord_03	4,62	5,20	5,22	1,74	1,44	1,65			
Folyamat									
7. fo_01	5,92	5,43	5,83	1,29	1,46	1,61	0,751	0,773	0,832
8. fo_02	5,38	4,79	5,32	1,50	1,55	1,70			
9. fo_03	5,69	5,43	5,18	1,36	1,41	1,63			
10. fo_04	4,78	4,54	4,85	1,74	1,64	1,91			
11. fo_05	4,50	4,77	5,30	1,86	1,78	1,89			
12. vo_01	4,91	4,05	5,04	1,77	1,61	1,87	0,551	0,710	0,830
13. vo_02	4,73	4,39	4,68	1,64	1,53	1,85			
14. vo_03	4,79	4,53	4,47	1,86	1,65	1,88			
15. vo_04	5,45	4,84	4,77	1,51	1,60	1,76			
Teljesítmény									
16. pnt_01	2,12	3,15	2,79	0,76	0,93	1,10	0,782	0,868	0,868
17. pnt_02	2,04	3,07	2,76	0,74	0,89	1,14			
18. pit_01	2,12	3,30	2,93	0,74	0,89	1,14	0,826	0,908	0,908
19. pit_02	2,06	3,23	2,98	0,72	0,88	1,13			

Megjegyzés: A skálátételek tartalmi leírása a 7. táblázatban található

15.3. A hiányzó értékek problémájának kezelése

Az adatelemzés első lépésében a rendelkezésre álló adatbázisokat a szerint vizsgáltam, hogy a hiányzó esetek szisztematikus vagy random eloszlást mutatnak-e. Első lépésben minden adatbázisra lefuttattam a vizsgálatnak alávetett változók alapstatisztikáit (úgy mint érvényes esetek száma, átlag, szórás, hiányzó esetek száma és aránya), hogy lássam mely változók esetében tapasztalható hiányzó eseteket előfordulása. Az alapstatisztikák vizsgálatát követően az alábbi megállapítások tehetők. Az **1996**-os mintánál a piacorientációs mérőskála minden tételénél talákoztam hiányzó esetekkel, azonban megállapítható, hogy a hiányzó esetek százalékos arány egyik tételnél sem haladta meg az 5 százalékos küszöbértéket. A hiányzó esetek százalékos aránya az 1,96 és a 4,72 százalék közötti tartományban szóródott. A pénzügyi teljesítmény mérésére alkalmazott tételeknél ettől eltérő viszonyszámokat kaptam. Itt előfordult a 39,49 százalékos hiányzó esethányad is (*pnt_02* – befektetés arányos megtérülés), ami meglehetősen magas érték, de a többi teljesítménymérő esetében is hasonlóan magas arányú hiányzó esetszámmal szembesültem (27,11 és 34,97 százalék között). A környezet hatását mérő tételeknél nem talákoztam hiányzó esetekkel, míg a vállalatok működési területét, legfőbb piacait, valamint a foglalkoztatottak számát rögzítő változók esetében 1,38 és 2,36 százalék között mozgott a hiányzó esetek aránya.

A **2000**-es mintában a piacorientációt mérő skálatételeknél nem találtam hiányzó eseteket. Ezzel szemben a teljesítménymérő tételeknél – az 1996-os mintához hasonlóan – relatíve magas hiányzó esetszám aránnyal szembesültem. A legmagasabb érték (30,77 százalék) a befektetés arányos megtérülés (*pnt_02*) mutató esetében volt tapasztalható, de a többi tétel is meglehetősen magas hiányzó esetszám aránnyal szerepelt (17,83 és 26,57 százalék között). A környezet hatását mérő tételeknél a válaszadók által üresen hagyott rubrikák a 0,70 és az 5,77 százalék közötti intervallumba estek, ami elfogadható értéknek minősül. És végül, a működési terület, a legfőbb piacok és a vállalatméret információkat rögzítő tételeknél 2,10 és 5,07 százalékos hiányzó esetszám aránnyal szembesültem.²² A **2010**-es

²² Az 1996-os és 2000-es mintában egyaránt hiányzó eseteket tártunk fel a vállalatok alapvető működési területe, a kiszolgált piacok jellemzői, valamint a vállalat alkalmazotti létszáma tekintetében. A hiányzó értéket tartalmazó eseteket kizártuk a további vizsgálatból, hiszen úgy gondoltuk, hogy a fenti változók esetében a szoftver – a minta egyéb jellemzői alapján – csak kis valószínűséggel lett volna képes az adott megfigyelési egységet helyesen besorolni a megfelelő csoportba.

lekérdezés során a kérdező felület úgy lett leprogramozva, hogy minden válaszadónak minden kérdést meg kellett válaszolnia, hogy a kérdőív kitöltöttnek minősüljön. Ennek köszönhető, hogy a 2010-es mintában nincsenek hiányzó esetek.

Az alapstatisztikák vizsgálatát követően a hiányzó értékek véletlenszerűségének tesztjét végeztem el az érvényes és hiányzó értékek összehasonlítása révén. E két érték összevetésével egy statisztikai próba szignifikáns értéke (t -próba > 2) jelzi, hogy a hiányzó értékek véletlenszerű eloszlást mutatnak-e vagy sem (Sajtos–Mitev, 2007). Az 1996-os és 2000-es mintában a kiugróan magas értékeket mutató változóknál (*pnt_01*, *pnt_02*, *pit_01*, valamint *pit_02*) találok a t -próba 2-t meghaladó értékével, ami az esetek nem véletlenszerű eloszlását mutatja. Ezt követően a hiányzó (és kiugró) értékek részletes elhelyezkedését, illetve a hiányzó értékek összesített statisztikáit vizsgáltam meg. Ez a módszer is – hasonlóan a fent ismertetett t -próbaéhoz – annak feltárásában segít, hogy létezik-e valamilyen rendezőelv vagy mintázat (*pattern*) a hiányzó adatok elhelyezkedésében. A hiányzó adatok elhelyezkedésének mintázatát mérő statisztikai próba értéke (a Little-féle MCAR teszt szignifikancia szintje = 0,001) alapján kijelenthetem, hogy a hiányzó értékek nem véletlenszerű eloszlást mutatnak (*missing at random*, *MAR*); az 1996-os és 2000-es mintában egyaránt (Hair *et al.*, 2006). Ebből következik, hogy a hiányzó értékek pótlásához valamilyen modellezési eljárásra van szükség, mely a mintában található összefüggéseket veszi alapul a hiányzó értékek becslésénél. A hiányzó értékek pótlásához az AMOS 18.0 szoftverben található '*Data Imputation*' parancsot használtam, engedélyezvén a szoftver számára, hogy a hiányzó adatok pótlásánál a változók közötti kovarianciát vegye alapul. A későbbi elemzésekben az imputációs eljárás eredményeként kapott nyers adatokkal dolgoztam tovább.

15.4. Kiugró értékek vizsgálata

A kiugró érték olyan egyedi képességekkel rendelkező megfigyelési egység, mely bizonyos, jól megfigyelhető jellemzők kombinációja tekintetében eltér a többi megfigyelési egységtől. A kiugró értékek vizsgálatát elvégezhetjük egyváltozós, kétváltozós, illetve többváltozós megközelítésben. A vizsgálatot az **egyváltozós** megközelítéssel kezdtem. A vizsgálatba bevont változókat először standardizáltam, így olyan változókat kaptam, melyek jellegzetessége, hogy átlagértéke 0 és szórása 1. Ez azért is volt fontos, mert a modellezéshez használt változókat (lásd 15.2. alpont) különböző

fokozatú skálán mértem. A szakirodalom alapján a nagy elemszámú minták ($N > 250$) esetében a 4-es küszöbértéket meghaladó standardizált értékek számítanak kiugró értéknek. (Hair *et al.*, 2006, 75. old.) Az egyváltozós megközelítésben a kiugró értékeket a boxplot diagram segítségével vizsgáltam. Az eredmények alapján kijelenthetem, hogy egyetlen megfigyelési egység esetében sem tapasztaltam a 4-es küszöbértéknél nagyobb standardizált értéket, ami arra enged következtetni, hogy a megfigyelési egységek között egyváltozós megközelítésben nem fordulnak elő kiugró értékek; és ez minden adatbázison (1996-es, 2000-es, valamint 2010-es) elvégzett vizsgálat esetében érvényes megállapítás.

A hiányzó értékek egyváltozós vizsgálatát követően **kétváltozós** elemzéseket végeztem a kiugró értékek feltárására. E vizsgálat lényege, hogy két változó kapcsolatának természetét egy dobozdiagram (*boxplot*) segítségével lehet vizsgálni, amivel megállapítható, hogy van-e kiugró érték ebben a relációban. Alkalmazása leginkább a függőségi kapcsolatok feltárásánál ajánlott. A megfigyelési egységek szóródásának kétdimenziós térben történő reprezentálása során egy ellipszist kell a dobozdiagramra illeszteni, mely a kétváltozós normális eloszlás (90 vagy 95 százalékos) konfidencia intervallumát reprezentálja. (Hair *et al.*, 2006, 74. old.) Az SPSS programcsomag azonban nem támogatja az említett ellipszis dobozdiagramra történő illesztését, így alternatív módszert kellett alkalmaznom. Ehhez a következő módon jártam el: a standardizált függő és független változók lineáris regressziós modellbe történő beépítése segítségével meghatároztam a megfigyelt és a regressziós egyenes által előre jelzett értékek közötti különbséget ($Y - Y'$), majd a standardizált reziduum értékek alsó és felső kvartiliséből meghatároztam azon intervallumokat, amelyen kívül eső reziduum értékek kiugró értéknek minősülnek.²³ Ha találtam ilyen értékeket (eseteket) egy adott változó pár esetében, azokat kizártam a vizsgálatból, és így futattam újra a regressziós modelleket, hogy meggyőződjem arról, a kiugró értékek kizárása javítja a modell illeszkedését. A három mintában csak pár esetben talákoztam ilyen értékekkel, azonban a megfelelő esetek kizárásával a regressziós függvény illeszkedése csak elhanyagolható mértékben javult, így nem tartottam fontosnak, hogy az adott eseteket a további vizsgálatokból kizárjam.

A kiugró értékek vizsgálatát utolsó körben **többváltozós** megközelítésben végeztem el. Ehhez minden vizsgálatba kerülő metrikus független változóra kiszámoltam a Mahalanobis D^2 mutatót értékét. A Mahalanobis távolság segítségével meghatározható minden

²³ Forrás: http://psych.unl.edu/psycrs/statpage/biv_clean_eg.pdf

megfigyelési egységnek az összes megfigyelési egység, minden metrikus független változó alapján számított középpontjától vett távolsága. Az esetek kizárása a D^2/df formula segítségével történik, ahol – a mintanagyságra való tekintettel ($N > 100$) – azon esetek kizárása valósul meg, melyeknél a fenti hányados értéke meghaladja a 3,5-ös vagy 4-es értéket. (Hair *et al.*, 2006, 77. old.) Vizsgálataim során egy esettel találkoztam, melynél a D^2/df hányados értéke alulról közelítette a 3,5-ös értéket. Ennek fényében megállapítható, hogy az elemzésbe bevont esetek kiállták a kiugró értékek többváltozós vizsgálatának próbáját.

15.5. A többváltozós adatelemzés által támasztott követeléseknek történő megfelelés

A többváltozós adatelemzés által támasztott elvárásoknak történő megfelelés két szempontból is fontos. Először, a vizsgálatba bevont változók közötti kapcsolatok komplexitása az adathalmazban meglévő torzulásokat még inkább kiemeli, ha a sokváltozós adatok eloszlásával kapcsolatosan megfogalmazott feltevések sérülnek. És e torzulások hatványozottabban jelentkeznek, ha a változókat egy halmazban kezeljük. Másodszor, a sokváltozós elemzések komplexitása és az eredmények elfedetik azon hibákat, melyek az egyváltozós elemzések során jól láthatók.

15.5.1. Normalitásvizsgálat

Számos elemzés megköveteli a normalitás feltételének teljesülését, mely egy metrikus változó eloszlásának alakjára, illetve annak normális eloszlással való egyezőségére utal (Sajtos–Mitev, 2007). A vizsgálatba bevont változók normalitásvizsgálatát a hisztogram alakjának tanulmányozásával, a szár-levél (*stem-and-leaf*) diagram, valamint a normál eloszlás ábra (*normal probability plot*) segítségével vizsgáltam. Ezen felül statisztikai próba segítségével mértem a változók normalitását.²⁴ Minden változóra kigyűjtöttem a ferdeség és csúcsosság mutató értékét, és az 21. sz. lábjegyzetben szereplő formula segítségével kiszámítottam, hogy az adott változó eloszlása eltér-e a normális eloszlástól. Ha a z statisztika értéke 95 százalékos megbízhatósági szinten (egyik vagy mindkét mutató esetében) meghaladja a $\pm 1,96$ -s értéket, az eloszlás az adott karakterisztikus jellemző esetében eltér a normálistól. A normalitástól történő eltérést továbbá a

²⁴ $z_{\text{ferdeség}} = \frac{\text{ferdeség}}{\sqrt{6/N}}$; $z_{\text{csúcsosság}} = \frac{\text{csúcsosság}}{\sqrt{24/N}}$, ahol N a minta elemszáma (Hair *et al.*, 2006).

Kolmogorov–Smirnov tesztel is vizsgáltam. Azoknál a változóknál, melyeknél a normálistól eltérő eloszlást tapasztaltam, a megfelelő adattranszformációt végeztem el (úgy mint $1/X$, $1/Y$, X^2 , X^3 , $X^{1/2}$, $X^{1/3}$, vagy \log). A vizsgálatok további szakaszában mind az eredeti, mind pedig a transzformáción átesett változókat alávettem a megfelelő vizsgálatoknak és adatelemzési eljárásoknak. Az egyes változók normalitásvizsgálata során született eredményeket, valamint a szükséges transzformáció hatására módosuló eloszlásokat az 10.-19. sz. mellékletek tartalmazzák minden mintára való tekintettel.

15.5.2. Homoszkedaszticitás vizsgálat

A homoszkedaszticitás feltételének teljesülése esetén a függő változó varianciája a magyarázó változó(k) minden mérési szintje mellett konstans. A homoszkedaszticitás tehát azt jelenti, hogy a függő változó varianciájának magyarázata nem csupán a független változó(k) mérési szintjének egy specifikus tartományára korlátozódik, hanem a mérési tartomány egészen arányosan oszlik el (Hair *et al.*, 2006). Statisztikai értelemben a homoszkedaszticitás a reziduumok varianciájának konstans tulajdonságát fejezi ki (Sajtos–Mitev, 2007). A homoszkedaszticitás feltételének teljesülését első körben grafikusán teszteltem. Pontfelhődiagram (*scatterplot*) segítségével ellenőriztem a függő változók (*pnt_01*, *pnt_02*, *pit_01*, valamint *pit_02*) magyarázó változók (*fo_01*, ..., *fo_05*, *vo_01*, ..., *vo_04*, valamint *koord_01*, *koord_02*, *koord_03*) különböző mérési szintje mellett megfigyelhető varianciáját úgy, hogy a vízszintes tengelyre a standardizált várható értékeket (*regression standardized predicted value*), míg a függőleges tengelyre a standardizált reziduum (*regression standardized residual*) értékeket vittem fel. A grafikus ábrázolásmód ugyan hasznos elemzési eszköz, mely a reziduumok eloszlását egész jól reprezentálja, azonban a homoszkedaszticitás fennállásának bizonyítását rigorózusabb statisztikai próba segítségével kívántam eldönteni. Ehhez a Breusch–Pagan-tesztet, valamint a Koenker-tesztet hívtam segítségül, melyek a lineáris regressziós modellekben a heteroszkedaszticitás fennállásának vizsgálatát lehetővé tevő, széles körben használatos eljárások.²⁵ A két tesztet SPSS syntax segítségével futtattam külön-külön minden teljesítménymutatóra és az ahhoz tartozó magyarázó változók csoportjára. A teszteket mind az eredeti, mind pedig a transzformáción átesett változókon elvégeztem. A Breusch–Pagan-teszt minden teljesítménymérő (és mindhárom minta esetében) nem szignifikáns eredményt

²⁵ A Breusch–Pagan- és a Koenker-teszt lefuttatásához szükséges SPSS syntax az alábbi url címről letölthető: <http://www.spsstools.net/Syntax/RegressionRepeatedMeasure/Breusch-PaganAndKoenkerTest.txt>

adott ($p > 0,05$), ami a teszt által megfogalmazott H_0 hipotézis (vagyis a reziduumok varianciája konstans, és a homoszkedaszticitás feltétele teljesül) megtartását eredményezte. A Koenker-teszt alkalmazása egy függő változónál (*pnt_02*) – a 2000-es, valamint a 2010-es mintában egyaránt – szignifikáns ($p < 0,05$) eredményt hozott, így e két esetben el kell fogadnom a H_0 hipotézist (a reziduumok eloszlása nem konstans). A szakirodalom azonban úgy tartja, hogy a Breusch–Pagan-teszt erősebb próbáját adja a homoszkedaszticitás vizsgálatnak, így kijelenthetem, hogy a vizsgálatba bevont változóink minden mintában homoszkedasztikus eloszlást mutatnak. A transzformáción átesett változóknál három esetben mutatott a Koenker-teszt szignifikáns értéket (2000-es minta: *pnt_02* változó, valamint 2010-es minta: *pnt_01* és *pnt_02* változó). A Breusch–Pagan-teszt erősségével kapcsolatban megfogalmazott fenti állítások figyelembe vételével azonban ez esetben is a változók homoszkedasztikus eloszlását fogadtam el. A Breusch–Pagan- és a Koenker-teszt részletes eredményeit a 20., 21. és 22. sz. melléklet tartalmazza.

15.5.3. Linearitás vizsgálat

Minden többváltozós adatelemzés, mely a változók közötti korreláción alapul (pl. többváltozós regresszió, logisztikus regresszió, faktorelemzés, valamint a látens strukturális egyenletek módszere), alapfeltevése a linearitás (Hair *et al.*, 2006). A korrelációs együttható ugyanis a változók közötti lineáris kapcsolatot reprezentálja, következésképpen a nem lineáris kapcsolat nem jelenik meg a korrelációs mutató értékében. Pontfelhődiagram segítségével vizsgáltam a változópárok (egy teljesítménytényező plusz egy strukturális vagy folyamatváltozó) közötti összefüggések linearitását. A vizsgálatokat az eredeti és a transzformáción átesett változókon egyaránt elvégeztem. A pontfelhődiagramon kirajzolódó felhőre egy lineáris egyenest illesztettem és a szoftvernek megadtam, hogy írja ki az R^2 mutató értékét. Az 1996-os mintában a független és a függő változópárok (lineáris) kapcsolatát kifejező R^2 mutató értéke a 0,00 százalék és a 6,40 százalék (függő változó: *pnt_02*, magyarázó változó: *fo_04*) közötti tartományban szóródott. A 2000-es mintában e tartomány a 0,00 és a 7,80 (függő változó: *pnt_01*, magyarázó változó: *vo_02*) százalékértékek által kifesztett intervallumra korlátozódott, míg a 2010-es mintában az R^2 mutató értéke a 0,00 százalék és az 5,00 százalék (függő változó: *pnt_01*, magyarázó változó: *fo_03_x2*) közötti tartományban szóródott. A linearitásteszt eredményeit összegezve megállapítható, hogy a teljesítménytényezők független változók által magyarázott varianciájának átlaga az 1996-

os mintában 1,85 százalék (szórás: 0,017), a 2000-es mintában 2,23 százalék (szórás: 0,014), valamint a 2010-es mintában 1,15 százalék (szórás: 0,012) volt. Az eredményekből látható, hogy relatíve gyenge kapcsolatról beszélhetünk a magyarázó és a függő változók között. A fenti vizsgálatok mindegyikét elvégeztem a transzformáción átesett és az eredeti változókon, ám azt tapasztaltam, hogy a transzformáció átesett változók nem hoztak jobb eredményt egyik eljárás során sem. Ez alapján úgy határoztam, hogy a vizsgálatok és elemzések későbbi szakaszában az eredeti változókkal dolgozom tovább.

15.6. A mérőskálák érvényességének és megbízhatóságának vizsgálata

A mérőskálák érvényességének és megbízhatóságának vizsgálata a többváltozós elemzések egyik fontos feltétele. Egy mérőskála **megbízhatósága** (*reliability*) annak méréséhez használt tételek konzisztenciájának fokával fejezhető ki. A megbízhatóság mérésének egyik módszere a konzisztencia vizsgálat, mely a többtétéles skála elemeinek (tétéleinek) belső konzisztenciájára utal. A belső konzisztencia háttérében az áll, hogy egy skála tétéleinek ugyanazt az elméleti fogalmat kell mérniük, ami a tételek közötti magas korrelációban jelentkezik. A belső konzisztencia mérésénél leggyakrabban alkalmazott mérőeszköz a Cronbach-alfa. Az **érvényesség** (*validity*) ezzel szemben azt jelenti, hogy egy mérőeszköz pontosan kifejezi a mérni kívánt fogalmat (Hair *et al.*, 2006; Malhotra–Simon, 2009).

Doktori tézisemben a mérésnél alkalmazott skálák érvényességét és megbízhatóságát a látens strukturális egyenletek módszere segítségével vizsgáltam. Konfirmatív faktorelemzést (*confirmatory factor analysis, CFA*) futtattam a vizsgálatban alkalmazott mérőskálák faktor struktúrájának elemzése céljából.²⁶ Egy mérőskála érvényessége

²⁶ Konceptuálisan erre nem volt szükség, hiszen a lineáris regressziós elemzések során a piacorientációs skála tétéleit egyenként vontam be a regressziós modellekbe, hogy megvizsgáljam a fogalmat alkotó elemek teljesítményre gyakorolt egyedi hatását (lásd 15.10. *Alfejezet*). A faktorstruktúrát azért vizsgáltam meg, mert kíváncsi voltam arra, hogy a piacorientáció skáláját alkotó tételek megfelelnek-e az érvényesség és megbízhatóság kritériumának, vagyis hogy az egyes különálló tételek azt mérik-e, amit mérniük kell (úgy mint fogyasztó orientáció, versenytárs orientáció és szervezeti egységek közötti koordináció). Továbbá az is érdekelt, hogy a piacorientáció mérőeszköze az idő múlásával javuló belső konzisztenciát mutat-e. Ugyanígy jártam el a piaci és a pénzügyi teljesítményt mérő skálák esetében is, melyek szintén különálló tételként kerültek a regressziós modellekbe. Itt is a skálák érvényességének és megbízhatóságának jellemzőit vettem górcső alá. Ezzel szemben az elemzésbe bevont harmadik változócsoporthoz – a környezet hatását mérő skálák – nem jelent meg a regressziós modellekben; e tégeket csak a környezeti klaszterek kialakításánál használtam

(*construct validity*) a látens strukturális egyenletek módszere alapján azzal mérhető, hogy egy meghatározott számú skálatétel azt a fogalmat fejezi-e ki, aminek mérésére ki lett fejlesztve. Egy mérőskála érvényessége négy kritérium alapján vizsgálható (Sajtos–Mitev, 2007; Malhotra–Simon, 2009): (1) hasonlósági érvényesség (*convergent validity*), (2) különbözőségi érvényesség (*discriminant validity*), (3) kritérium érvényesség (*nomological validity*), valamint (4) tartalmi érvényesség (*face validity*).

Egy elméleti fogalom mérésére kifejlesztett skála tételeinek konvergenciája, avagy az általuk magyarázott variancia hányada a **hasonlósági érvényesség** mutatószámmal fejezhető ki, melynek vizsgálata az alábbi módszerekkel végezhető el. Az első a **faktorsúlyok** vizsgálata. A magas konvergens érvényesség teljesülése esetén egy adott faktorhoz tartozó magas factorsúlyok jelzik, hogy az adott tételek egy közös pont felé konvergálnak. A szakirodalom alapján a magas konvergens érvényesség teljesülése esetén a standardizált factorsúlyok 0,5 vagy magasabb, ideális esetben 0,7 vagy ennél is magasabb értéket vesznek fel (Hair *et al.*, 2006, 777. old.; Churchill, 1979). A piacorientációs skála tételeiből alkotott faktorok esetében néhány kivételtől eltekintve 0,5-nél magasabb factorsúlyt kaptam mindegyik minta esetében. Az 0,5-ös küszöbérték alatti standardizált factorsúlyok az alábbi tételeknél jelentkeztek: 1996-os minta: *koord_01* (0,336), *vo_04* (0,405), valamint *vo_01* (0,477); 2000-es minta: *koord_01* (0,489).²⁷ A pénzügyi és a piaci teljesítmény mérésénél a standardizált factorsúlyok a 0,749 és a 0,944 közötti tartományban mozogtak, ami a tételek magas konvergens érvényességét vetítik

(lásd 15.9. *alpont*). Kíváncsi voltam azonban arra, hogy a környezeti skálák, a fenti két változócsoporthoz hasonlóan, kiállják-e az érvényesség és a megbízhatóság próbáját. Az 1996-os, valamint a 2000-es mintában a környezeti változók mérésénél alkalmazott tételek nem alkottak konzisztens, magas belső koherenciával rendelkező mérőeszközt. Inkább különálló, de a mérni kívánt konstrukció valamilyen kifejeződését adták. Ezt a később vizsgálatok is megerősítették.

²⁷ Látható, hogy a piacorientációs skálánál négy esetben is előfordult, hogy a standardizált factorsúlyok nem haladják meg a 0,5-ös küszöbértéket, mely tételeket – követve a szakirodalom ajánlásait (lásd Byrne, 2010) – el kellett volna távolítanom a faktorstruktúrából, hogy javítsak a modell illeszkedésén. A tisztított faktor struktúra illeszkedése azonban nem javult jelentősen az említett tételek eltávolításával, és így nem vesztettem el azokat a tételeket sem, melyek a jobban illeszkedő modellekben (lásd 2000-es és 2010-es minta) szerves részét alkotják a piacorientáció mérőskálájának. Továbbá, az alacsony factorsúllyal rendelkező tételek megtartását az a fentebb részletezett tény is alátámasztja, mely szerint a piacorientáció tételei külön kerültek be a regressziós modellekbe. Ez pedig mellőzi annak szükségességét, hogy a tételek belsőleg konzisztens másodlagos struktúrát alkossanak.

előre, míg a környezet hatását mérő skálák esetében a faktorsúlyok a 0,500 és a 0,927 tartományban szóródtak.

A hasonlósági érvényesség mérésének második módszere a **magyarázott variancia hányad** (*variance extracted*; a továbbiakban VE) mutató meghatározása, mely egy adott látens változóhoz tartozó tételek konvergenciáját méri. A szakirodalom alapján a 0,5-ös értéket meghaladó VE mutató elégséges konvergenciára utal (Hair *et al.*, 2006). A 0,5-ös alatti érték ezzel szemben azt jelzi, hogy a tételek varianciáját a hibatagok nagyobb mértékben magyarázzák, mint az a látens változó, melyhez a tételek tartoznak (Byrne, 2010). A VE mutató az alábbi formula segítségével fejezhető ki (Hair *et al.*, 2006, 777. old.):

$$VE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n},$$

, ahol λ a standardizált faktorsúly, i pedig a látens struktúrához kapcsolódó tételek száma.

Az eredmények alapján látható (lásd 23., 24. és 25. sz. melléklet), hogy a VE mutató értéke számos esetben elmaradt a szakirodalom által meghatározott 0,5-ös küszöbértéktől. Ez az 1996-es mintánál a fogyasztó orientáció (0,441), a versenytárs orientáció (0,295), valamint a szervezeti egységek közötti koordináció (0,312) esetében volt tapasztalható, míg a 2000-es mintánál a fogyasztó orientáció (0,428) és a versenytárs orientáció (0,385), valamint a szervezeti egységek közötti koordináció esetében kaptam 0,5-nél alacsonyabb VE értéket. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a hibatagok átlagosan nagyobb mértékben magyarázzák a tételek varianciáját, mint az a faktor, melyhez a tételek kapcsolódnak. Megjegyzendő, hogy az említett faktorok esetében a tisztított faktorstruktúra sem hozott jobb eredményt. A 2010-es mintánál a VE mutató értéke rendre meghaladta a 0,5-ös értéket, ami a tételek megfelelő konvergenciájára utal. A pénzügyi és a piaci teljesítménymérő estében 0,5-nél magasabb értékű VE mutatót kaptam mindegyik mintánál. A környezet hatását mérő skáláknál egy esetben talákoztam a küszöbértéket el nem érő VE mutatóval (2000-es minta: piaci turbulencia: 0,359), míg a többi skála esetében 0,5 vagy annál magasabb VE mutatót sikerült elérni. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a VE mutató szerint a piacorientációt alkotó másodlagos skálák nem minden esetben bizonyultak belsőleg konzisztens mérőeszköznek, következésképpen nem felelnek meg a hasonlósági érvényesség kritériumának sem.

A hasonlósági érvényesség harmadik mérőszáma a mérőeszköz **megbízhatósága**. A szakirodalomban megoszlanak a vélemények arról, hogy a megbízhatóság becslésére melyik mérőszám a legalkalmasabb. A leggyakrabban alkalmazott mérőeszköz a Cronbach-alfa, azonban több kutató szerint utóbbi alulbecsli a megbízhatóságot (Hair *et al.*, 2006; Henseler *et al.*, 2009). A látens strukturális egyenletek módszerénél leggyakrabban használatos mutató a konstrukció megbízhatóságát mérő formula (*construct reliability*; a továbbiakban CR), mely az alábbi hányadossal fejezhető ki (Hair *et al.*, 2006, 777. old.):

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i \right)} \quad , \text{ ahol } \lambda \text{ a standardizált faktorsúly, } i \text{ a látens faktorhoz}$$

kapcsolódó tételek száma, valamint δ a hibatagok varianciája.

A hüvelykujjszabály alapján a 0,7-es vagy magasabb értéket elérő mérőskálák jó megbízhatósággal rendelkeznek (Hair *et al.*, 2006). A CR mutató értéke nem minden esetben éri el a szakirodalom által megadott küszöbértéket (lásd 26., 27. és 28. sz. melléklet). A piacorientációs skála esetében például az 1996-os mintánál két látens változó esetében kaptam alacsonyabb értéket: versenytárs orientáció (0,619), szervezeti egységek közötti koordináció (0,558). A 2000-es mintánál egy esetben fordult elő az ajánlottnál alacsonyabb CR érték (szervezeti egységek közötti koordináció: 0,604), míg a 2010-es mintánál mindegyik látens változónál 0,7-et meghaladó CR értéket kaptam. Mindkét teljesítménytényező elég jó megbízhatóságot mutatott (0,784–0,909) a három minta estében, míg a környezet hatását mérő skáláknál két esetben talákoztam a küszöbértéknél alacsonyabb CR mutatóval (2000-es minta: technológiai turbulencia: 0,677, piaci turbulencia: 0,624). Az eredmények alapján megállapítható, hogy a piacorientáció, valamint a környezet hatását mérő skálák nem minden esetben jelentenek megbízható mérőeszközt.

A hasonlósági érvényesség következő feltétele a **különbözőségi érvényesség** (*discriminant validity*) fennállása. A különbözőségi érvényesség azt méri, hogy egy elméleti fogalom valóban különbözik-e más fogalomaktól. Magas különbözőségi érvényesség fennállása esetén kijelenthető, hogy egy fogalom egyedi és olyan jelenséget ragad meg, mely más fogalommal nem írható le (Hair *et al.*, 2006). A különbözőségi érvényesség a következő

módszerekkel vizsgálható: (1) a faktor modell paramétereinek megváltoztatása, majd e hatás illeszkedés javulására gyakorolt hatásának vizsgálata, valamint a (2) VE mutató és a látens faktorok közötti kapcsolat erősségének elemzése.²⁸ A faktor modell paramétereinek módosítását, majd e változtatások illeszkedésre gyakorolt hatását minden látens változó (úgy mint piacorientáció, teljesítmény és környezet) esetében elvégeztem, a látens változók által magyarázott variancia hányadok és a korrelációs együtthatók kapcsolatának vizsgálatával egyetemben. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a piacorientációs skála különbözőségi érvényesség tekintetében relatíve gyengén teljesít az adatfelvétel mindhárom időszakában. A környezet hatását mérő skálák egész jól szerepeltek e tekintetben, továbbá a teljesítményt mérő skálák is mindhárom mintában belsőleg konzisztens és magas különbözőségi érvényességet jelző mérőeszközként jelentek meg.

Kritérium (*nomological validity*) és **tartalmi érvényesség** (*face validity*). A kritérium érvényesség a változók közötti korrelációval vizsgálható, és azt méri, hogy a változók közötti kapcsolatrendszer az elméleti alapfeltevésekkel összhangban áll-e. A vizsgálatba bevont változók közötti korrelációs vizsgálat eredményei az 29.-40. sz. *mellékletekben* találhatók. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a változók közötti kapcsolat a szakirodalomban foglaltak alapján alakult. Ez nem meglepő, hiszen a kutatók mindhárom adatfelvétel előtt jelentős figyelmet fordítottak a kérdőív megszerkesztésére annak érdekében, hogy a nemzetközi szakirodalomból átvett mérőeszközök magyar fordítása kellőképpen reprezentálja az eredeti tételek tartalmát, valamint, hogy a kérdések jól illeszkedjenek a kulturális kontextushoz és a vezetők által használt szakzsargonhoz.

²⁸ Az **első** esetben a következőképpen kell eljárni: a CFA modellben két látens változó közötti korrelációt egynek állítjuk be, ami azt jelenti, hogy a korábban két látens változóhoz tartozó tételek így egy változót alkotnak. Ha a két látens változót tartalmazó modell illeszkedése nem szignifikánsabb jobb, mint az egy látens változót tartalmazó modellé, a különbözőségi érvényesség feltétele sérül. A **második** megközelítésben egy változó által magyarázott variancia hányadát (*variance extracted*, VE) kell összevetni egy másik változóval fennálló kapcsolatának erősségével. Ebben a relációban a VE mutató értéke meg kell, hogy haladja a két változó közötti korrelációs együttható négyzetét. Utóbbi azt jelenti, hogy egy látens változónak nagyobb mértékben kell magyaráznia az ahhoz tartozó tételek varianciáját, mint más látens változóét. E feltétel teljesülése esetén beszélhetünk különbözőségi érvényességről. (Hair *et al.*, 2006, 778. old.)

15.7. Módszertan – szelekciós megközelítés

A szelekciós megközelítés szerint a környezetben tapasztalható turbulencia (magas bizonytalanság) erős előrejelzője kell, hogy legyen a vállalatok strukturális és folyamatjellemzőinek. A szelekciós megközelítésben a környezethez történő illeszkedés teljesítményre kifejtett hatása impliciten nem szerepel a vizsgálatokban, hiszen feltételezhető, hogy a megfelelően adaptálódó vállalatok kiválasztódnak azokkal szemben, melyek nem viszonyulnak megfelelően környezetükhöz. A szelekciós megközelítés szerint a környezeti tényezők és a vállalatok strukturális és folyamatjellemzői erős korrelációban kell, hogy álljanak.

A fenti összefüggések vizsgálatát kétváltozós korrelációs elemzéssel végeztem. Minden környezeti változó (*tt*, *pt*, valamint *vi*), a piacorientációs skálához tartozó strukturális (*koord1*, *koord2*, valamint *koord3*) és folyamatjellemzők (*fo_01*, ..., *fo_05*, valamint *vo_01*, ..., *vo_04*), valamint egy vállalati teljesítménymérő (pl. *pit_01*) kapcsolatát korrelációs táblában vizsgáltam. Mindegyik mintán négy korrelációs vizsgálatot futtattam. Amennyiben erős korreláció mutatható ki a környezeti tényezők és a piacorientációs skála strukturális és folyamatjellemzői között, úgy állítható, hogy a működési környezet hatással van a vállalatok külső feltételekhez történő alkalmazkodására. A korrelációs vizsgálatok eredményeinek részletes ismertetésére a 16.1. alponthoz kerül sor.

15.8. Módszertan – interakciós megközelítés

A kontingenciaelmélet interakciós megközelítése szerint a kontextuális és a strukturális jellemzők interakciójának teljesítményre gyakorolt hatását kell vizsgálni ahhoz, hogy a szervezetek illeszkedését megértsük. Az interakciós megközelítés egyfajta redukcionista felfogást képvisel, mely szerint a szervezetek alkotóelemekre bonthatók és azok elkülönülten is vizsgálhatók. Az alkotóelemek vizsgálatából nyert információ ezt követően aggregálható, ami segít a szervezetek működésének megértésében.

Az illeszkedés interakciós megközelítésének vizsgálatát varianciaelemzéssel végeztem el. A környezet hatását mérő változók, a piacorientációs skálához tartozó strukturális és folyamatjellemzők, e két változócsoporthoz tartozó interakciója (mint független változók), valamint a vállalati teljesítmény (mint függő változó) kapcsolatát ANOVA teszttel vizsgáltam. A vizsgálat lefuttatása előtt a környezet hatását, valamint a piacorientációt alkotó tizenkét

strukturális és folyamatjellemzőt a medián értékek mentén dichotomizáltam, alacsony és magas kategóriákat képezve. Az ANOVA tesztek lefuttatása előtt elvégeztem a kiugró értékek vizsgálatát az elemzésbe bevont változó tekintetében (pl. *pnt_01*, *fo_01_median* és *tt_median*). A csoportokon belüli szórások egyezőségét Levene-teszttel vizsgáltam. A három környezeti változó, a tizenkét strukturális és folyamatjellemző, valamint a négy teljesítménymérő felhasználásával összesen 144 (3x12x4) ANOVA tesztet futtattam az adatfelvétel minden időszakában. Az 1996-os mintánál összesen tizenkilenc, a 2000-es mintánál összesen tizenhárom, míg a 2010-es mintánál mindösszesen harminchárom esetben sérült a csoportokon belüli szórások egyezőségének feltétele. Az interakciós vizsgálatok eredményei a 16.2. *alpont*ban kerülnek bemutatásra.

Az interakciós megközelítés segítségével részletesebb képet kaphatunk arról, hogy a működési környezet jellemzői milyen egyedi hatást fejtenek ki a vállalatok strukturális és folyamatjellemzőire, valamint arról, hogy e két tényező interakcióba lépése a vállalati teljesítményt hogyan befolyásolja. E megközelítésben a redukcionizmus eszközével élünk, ami gátat szab abban, hogy a szervezeti struktúrák és a környezeti hatások szimultán vizsgálatából átfogóbb következtetéseket vonjunk le. A szervezetek alkotóelemekre bontása révén azonban részletgazdagabb képet kaphatunk a rendszerszemléletű vizsgálati módszerek által elfedett finomabb hatásokról, ami segít a robosztus vizsgálati módszerek által feltárt eredmények háttérében meghúzódó összefüggések jobb megértésében.

15.9. Módszertan – rendszerszemléletű megközelítés

A rendszerszemléletű kontingenciaelméleti megközelítés értelmében a társadalmi rendszerek jobb megismeréséhez bizonyos szervezeti formák és a működés alapfeltételét adó környezeti egységek kölcsönhatását kell vizsgálni, hogy leírassuk azon konfigurációkat, melyek a sikeres működés alapfeltételeit adják. Az alábbiakban a rendszerszemléletű megközelítés vizsgálatánál használt módszertant mutatom be.

15.9.1. A modellezésnél alkalmazott fogalmak és azok mérése

A rendszerszemléletű megközelítés értelmében a környezethez történő stratégiai illeszkedés a teljesítményre gyakorolt pozitív hatásban jelentkezik. Az alábbiakban e fogalmak méréséhez alkalmazott skálákat mutatom be. A vállalatok **külső környezetének** hatását a piaci turbulencia (*pt*), a technológiai turbulencia (*tt*), valamint a verseny

intenzitása (vi) változókkal mértem. A környezetben zajló változásokhoz történő alkalmazkodás vizsgálatának első lépéseként, Venkatraman és Prescott (1990) nyomán haladva, a környezet hatását mérő változók segítségével klaszterelemzést végeztem, hogy létrehozzam a vállalatok által érzékelt környezeti klasztereket. Több klaszterező eljárást is kipróbáltam, hogy meggyőződjek az eredmények stabilitásáról (úgy mint általános láncmódszer, teljes láncmódszer, Ward-féle eljárás). Első körben nem hierarchikus klaszterelemzéssel vizsgáltam a környezeti változók által definiált klaszterek számát, térbeli eloszlását, valamint azok klaszterközéppontjait. Második lépésben a klaszterközéppontok, valamint a létrejövő klaszterek száma alapján hierarchikus klaszterelemzést végeztem. A klaszterezési eljárásnak inputként megadtam a nem hierarchikus klaszterelemzés során kapott eredményeket, ami egyenletesebb eloszlású, homogénebb klaszterprofilok kialakulásához vezetett.

A létrejövő klaszterek különbözőségét diszkriminancia-elemzéssel vizsgáltam, mely igazolta a környezeti egységek statisztikai ($p < 0,05$) értelemben vett elkülönülését. A klaszterezési eljárás során minden évben több (2, 3 vagy 4) klaszter megoldás született, amit részletes vizsgálatnak vettem alá. Az így létrejövő klaszterek középértékének vizsgálatát követően elmondhatom, hogy a környezeti tényezők klaszterekben felvett értékei alapján az alábbi környezeti egységek rajzolódtak ki: *1996-os minta*: 1. klaszter $\{tt(M), pt(A), vi(M)\}$, 2. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(M)\}$ és 3. klaszter $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$. *2000-es minta*: 1. klaszter $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$, 2. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(A)\}$ és 3. klaszter $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$. *2010-es minta*: 1. klaszter $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$, 2. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(A)\}$, 3. klaszter $\{tt(M), pt(A), vi(A)\}$ és 4. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(M)\}$.²⁹

A követett **stratégia** az adott környezetben a piacorientációs viselkedéshez kapcsolódó erőforrások megfelelő allokációját jelöli. A stratégiai orientáció az erőforrások allokációjával kapcsolatosan meghozott vezetői döntés, így feltételezhető, hogy nem minden erőforrás lesz ugyanolyan fontos a környezethez történő alkalmazkodás során. A tényezők relatív fontossága a környezeti feltételektől függően változhat. A stratégia tehát úgy definiálható, mint egy vektor, mely a piacorientáció összetevőinek relatív súlyát tükrözi különböző környezeti feltételek mellett. A **vállalati teljesítmény** mérése pénzügyi

²⁹ Megjegyzés: a $tt(M)$ a technológiai turbulencia magas, a $pt(A)$ a piaci turbulencia alacsony, míg a $vi(M)$ a verseny intenzitása magas fokát reprezentálja. A klaszterprofilok részletes bemutatása a 37., 38. és 39. sz. mellékletben található.

(realizált profit, befektetés arányos megtérülés) és piaci (értékesítési volumen, piacrészesedés) teljesítménymutatóval történt, melyek a piacorientáció és a marketingstratégia irodalmában általánosan elfogadott mérőeszközök.

15.9.2. A környezet és a stratégia illeszkedésének vizsgálata

A rendszerszemléletű megközelítés értelmében az illeszkedés egy adott környezeti klaszterben egy meghatározott ideális erőforrás allokációhoz történő igazodásban ölt testet.³⁰ Az ilyen ideális profiltól történő egységnyi eltérés egységnyi illeszkedésbeli hiányosságot eredményez (*misalignment*), és ez a vállalati teljesítménnyel mutatott negatív korrelációban ölt testet. Az illeszkedésbeli hiányosság az adott környezetben azonosított ideális profiltól (a megfelelő erőforrás allokáció, mely szignifikáns kapcsolatot mutat a vállalati teljesítménnyel) számított *súlyozott euklideszi távolsággént* számszerűsíthető. Ez a mutatószám az adott klaszterben kiemelkedően teljesítő vállalati csoport és a többi vállalat stratégiájában (erőforrás allokációjában) megfigyelhető különbséget reprezentálja. Az illeszkedésbeli hiányosságot egy úgynevezett **MISALIGN** mutató fejezi ki, mely a következőképpen határozható meg:³¹

$$MISALIGN = \sum_{j=1}^n \left(b_j \left(X_{sj} - \bar{X}_{cj} \right) \right)^2 \quad (i)$$

Az illeszkedésbeli hiányosságot kifejező mérőszám tehát a környezetspecifikus ideális profiltól vett súlyozott euklideszi távolsággént fejezhető ki. Az (i) formula Van de Ven és Drazin (1985) illeszkedés koncepcióját veszi alapul azzal a különbséggel, hogy (1) csupán azokat a stratégiai változókat veszi figyelembe, melyek szignifikáns kapcsolatban állnak a vállalati teljesítménnyel, valamint (2) különbséget tesz az egyes stratégiai tényezők

³⁰ E mögött az az alapfeltevés áll, hogy egy adott környezeti klaszterben csupán egy ideális (a legéletképesebb) erőforrás allokáció létezik. Ez azonban nem azt jelenti, hogy ebben a környezetben a túlélés csak egy bizonyos stratégiának tudható be. A valóságban számos különböző erőforrás allokáció lehet hasonlóképpen sikeres vagy sikertelen (lásd az *egyvégtűség* koncepcióját fentebb). Az adott környezeti klaszterre vonatkozó ideális erőforrás allokációt érintő korlátozó tétel érvényesítését a kalibrációs minta alacsony elemszáma teszi szükségessé (Venkatraman–Prescott, 1990).

³¹ A szerző itt az angol megnevezést használja, mert nem talált olyan magyar kifejezést, mely a koncepciót jól leírja. Az illeszkedésbeli hiányosságot kifejező formula részletes ismertetéséhez lásd Venkatraman és Prescott (1990: 15. old.) munkáját.

fontossági súlya viszonylatában különböző környezeti egységeken belül és azok között egyaránt.

15.9.3. Az illeszkedés vizsgálatának lépései

Az illeszkedés mérése. A vállalatok környezeti feltételekhez történő stratégiai illeszkedését a soron következő lépések mentén végeztem el. *Első lépésben* meghatároztam azt a stratégiai erőforrás együttest, mely az egyes környezeti klaszterek esetében az optimális erőforrás allokációt jelentette. Ehhez minden környezeti klaszterben egy lineáris regressziós egyenletet (*OLS*) futtattam, mely a fentebb bemutatott tizenkét folyamat és strukturális jellemzőt, mint független változót tartalmazta. A függő változó a négy vállalati teljesítménymérő valamelyike volt. Az illeszkedés vizsgálatához csak azokat a stratégiai változókat választottam ki, melyek szignifikáns kapcsolatban ($p < 0,05$) álltak a választott teljesítménymutatóval.³² *Második lépésben* a kalibrációs minta kiválasztása következett. Ehhez minden környezeti klaszterben sorba kellett rendezni a vállalatokat a választott teljesítménytényező mentén, majd ki kellett választani a vállalatok felső tíz százalékát. Figyelni kellett azonban arra, hogy a felső tíz százalék eltávolításával nem csorbuljon az almintára jellemző normális eloszlás. Ennek elkerülése végett az alsó tíz százalék eltávolítását is elvégeztem. *A harmadik lépésben* az ideális profiltól történő eltérést vizsgáltam. Ehhez a kalibrációs mintából a szignifikáns ($p < 0,05$) stratégiai változók standardizált átlagértékeiből megalkottam a legjobban teljesítő vállalatok ideális profilját, majd e profilhoz mérten vizsgáltam a kalibrációs mintából kimaradt vállalatok

³² Az optimális erőforrás allokációt kifejező regressziós modellek felépítése során a szoftvernek megadtam, hogy a független változókat lépésenkénti (*stepwise*) eljárással vigye be a modellbe. A lépésenkénti eljárás lényege, hogy lövethetővé teszi az egyes változók modell illeszkedéséhez történő hozzájárulásának nyomon követését. Az algoritmus első körben minden változót megvizsgál, mielőtt azok bekerülnének a regressziós függvénybe. A modellbe elsőként a legnagyobb magyarázó erővel bíró változó kerül. A többi változó az alapján kerül kiválasztásra, hogy a modellben már bent lévő változókhoz viszonyítva mekkora inkrementális hozzájárulást képes nyújtani. A változók kiválasztása során az algoritmus a korrelációs együtthatót, a parciális korrelációs együtthatót, a parciális *F*-statisztika értékét, valamint a hozzáadott változó szignifikancia szintjét vizsgálja. Az új változó beemelését követően az algoritmus ellenőrzi, hogy a modellbe korábban bekerült változókat meg kell-e tartani. A fenti eljárás addig tart, amíg rendelkezésre állnak olyan változók, melyek szignifikánsan hozzájárulnak a modell magyarázó erejének növekedéséhez (Hair *et al.*, 2006). A lépésenkénti regresszióelemzés futtatása során kapott részeredményekről a 36. sz. melléklet ad tájékoztatást.

környezethez történő alkalmazkodását, mely meghatározott erőforrás allokáció mentén valósult meg.

Az illeszkedés teljesítményre kifejtett hatása. Ebben a lépésben került sor a *MISALIGN* mutató és a választott teljesítménymérő kapcsolatának (korreláció) vizsgálatára az adott környezeti klaszterre vonatkozóan. Az illeszkedés feltétele akkor teljesül, ha a fenti kapcsolatot kifejező korrelációs együttható negatív és nullától szignifikánsan eltér. Ez egy szükséges, de nem elégséges feltétele az illeszkedés és a teljesítmény kapcsolatának, ami abból következik, hogy a teszt ereje nem ismert (Venkatraman–Prescott, 1990). Ennek bizonyítására, a diszkriminancia-elemzés logikáját követve, egy olyan vizsgálatra van szükség, mely az (i) formula helytállóságát statisztikailag igazolja. Ehhez egy **BASELINE** mutató került kialakításra, mely azon változókat tartalmazta, melyek nem kapcsolódtak szignifikánsak a teljesítményhez az egyes környezeti klaszterekben – vagyis olyan modellt alkottak, ahol az erőforrás allokáció nem a kritikus területekre irányult. A feltevés alapján a stratégiaileg nem fontos (a regressziós egyenletben nem szignifikáns) erőforrások mentén tapasztalható deviancia nem eredményez szignifikáns teljesítmény csökkenést, vagyis a vállalati teljesítmény és a *BASELINE* mutató korrelációja (r_2) a nullához közelít. És még egy feltevés a statisztikai próba erejével kapcsolatosan: a *MISALIGN* mutató és a vállalati teljesítmény közötti korreláció (r_1) szignifikánsan erősebb lesz, mint a *BASELINE* mutató és a vállalati teljesítmény kapcsolata (r_2). A rendszerszemléletű megközelítés vizsgálati eredményei a 16.3. alpontban kerülnek bemutatásra.

16. Az eredmények kiértékelése

Amint azt fentebb kifejtettem, a vállalatok környezeti feltételekhez történő alkalmazkodását szelekciós, interakciós, valamint rendszerszemléletű megközelítésben vizsgáltam. Mindhárom megközelítés rendelkezik előnyökkel, hátrányokkal, eltérő mértékben képes megragadni a változó környezeti viszonyokhoz történő alkalmazkodás természetét, valamint az egyes módszerek komplexitásában is jelentős eltérések tapasztalhatók. A jelenség három módszertani megközelítésben történő vizsgálatát azért tartottam fontosnak, mert szerettem volna a lehető legátfogóbb módon megérteni és leírni a változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodás háttérében levő mechanizmusokat. Az alábbiakban a szelekciós, az interakciós, valamint a rendszerszemléletű megközelítés vizsgálata során kapott eredményeket ismertetem.

16.1. Az eredmények kiértékelése – szelekciós megközelítés

A szelekciós megközelítés szerint a vállalatok egyensúlyi állapotba kerülnek környezetükkel, ha sikerül megfelelő módon alkalmazkodniuk a külső viszonyokhoz. Az alkalmazkodás azt jelenti, hogy a környezetben tapasztalható bizonytalanság leképeződik a vállalatok folyamat és strukturális jellemzőiben. A kontextus vállalati viselkedésre gyakorolt hatását korrelációs elemzéssel vizsgáltam, hogy lássam a környezet hatását mérő változók és a piacorientációs magatartásformához kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők kapcsolatát. Az eredmények a 12., 13., és a 14. táblázatban találhatók.

A 12. táblázat a piaci turbulencia és a piacorientációs magatartáshoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők kapcsolatáról közöl információt. Az eredményekből jól látható, hogy az 1996-os mintánál csak két esetben (*fo_02*, *fo_04*) volt kimutatható szignifikáns kapcsolat a piaci turbulencia és a piacorientáció valamely komponense között. 2000-ben azonban egy változó kivételével (*fo_04*) szignifikáns kapcsolat volt tapasztalható a piaci turbulencia és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők között, továbbá 2010-ben is számos változóra kiterjedő és hasonlóan erős kapcsolatról beszélhetünk (kivéve: *fo_05*, *koord_01*). A kapcsolat erősségét mutató korrelációs együtthatók értékelésén túl statisztikailag vizsgáltam a technológiai turbulencia és egy folyamat vagy strukturális jellemző kapcsolatának két időszakban mutatott különbözőségét. Ehhez a Steiger-féle *z*-próbát hívtam segítségül. A korrelációpárok összevetése alapján megállapítható, hogy az 1996-os és 2000-es mintánál négy változó

esetében, az 1996-os és 2010-es mintánál nyolc esetben, míg a 2000-es és 2010-es mintánál négy változó esetében tapasztaltam szignifikáns különbséget a két mintán mért korrelációs értékek viszonylatában. A H_{1b} hipotézis szerint pozitív korreláció van a piaci turbulencia és a vállalatok piacorientációs magatartásához kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők között, de ez a hatás az idő múlásával csökken. Az empirikus eredmények azonban ellent mondanak az elméleti feltevéseknek. A vizsgálat egész időszakára való tekintettel megállapítható, hogy a technológiai turbulencia és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők közötti kapcsolat 1996-ban a leggyengébb, és az átmenet későbbi szakaszában szisztematikusan felerősödik (lásd 9. ábra). Ez alapján a **H_{1a} hipotézist elutasítom**. Úgy tűnik tehát, hogy az átmenet kezdeti szakaszában, amikor a fogyasztói igények még kialakulatlanok és a vállalatok keresik legfőbb piacaikat, a piaci turbulencia nem stimulálja olyan mértékben a vállalatok viselkedését, mint az átmenet későbbi szakaszában, amikor a piaci erőviszonyok már tisztább képet mutatnak.

A 13. táblázat eredményei alapján látható, hogy a technológiai turbulencia és a piacorientációs magatartáshoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők között erősödő kapcsolat mutatható ki. Míg az 1996-os mintánál a technológiai turbulencia nyolc strukturális és folyamatváltozóval áll pozitív viszonyban, addig a 2000-es, valamint a 2010-es mintánál a technológiai turbulencia és a strukturális, folyamatváltozók közötti reláció minden esetben pozitív és szignifikáns. Tovább elemezve az eredményeket megállapítható, hogy a rendszerváltástól távolodva erősödő kapcsolat figyelhető meg a technológiai fejlődés észlelt üteme és a piacorientált vállalatok strukturális és folyamat jellemzői között. A Steiger-féle z-próba alapján megállapítható, hogy az 1996-os és 2000-es mintánál kettő, az 1996-os és 2010-es mintánál hét, míg a 2000-es és 2010-es mintánál két korrelációpár esetében volt tapasztalható szignifikáns eltérés. A H_{2a} hipotézis szerint pozitív korreláció van a technológiai turbulencia és a vállalatok piacorientációs magatartásához kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők között, de ez a hatás az idő múlásával csökken. A 13. táblázat eredményei ennek ellenkezőjét mutatják. A technológiai turbulencia és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők kapcsolata 1996-ban a leggyengébb, míg 2000-ben és 2010-ben is erősödő hatásról beszélhetünk. Ez alapján a **H_{2a} hipotézist elutasítom**. Az eredmények tehát azt mutatják, hogy a technológiai turbulencia erősödő hatást fejt ki a vállalatok piacorientációjára (lásd 10.

ábra), ami jelzi, hogy a technológiai fronton zajló fejlődéssel történő lépéstartás szerves részét képezi a vevői értékteremtés növelésére irányuló stratégiának.

A 14. táblázat a versenyt intenzitása és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők kapcsolatáról közöl információt. Az eredmények alapján jól látható, hogy a verseny intenzitása az 1996-os mintánál nem mutat szignifikáns kapcsolatot a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzőkkel. Ezzel szemben a 2000-es és a 2010-es mintánál a verseny intenzitás gyakorlatilag minden strukturális és folyamatváltozóval szignifikáns kapcsolatban áll. A korrelációpárok összehasonlítása alapján megállapítható, hogy – az 1996-os mintánál a vizsgált változóknál tapasztalt szignifikáns kapcsolathányból fakadóan – az 1996-os és 2000-es, valamint az 1996-os és 2010-es korrelációpárok szinte minden esetben szignifikáns különbséget mutatnak (kivéve: *diff.* ($r_{vi'96}$, $r_{vi'10}$): *fo_01*, *fo_02*). A verseny intenzitása vállalati magatartásra gyakorolt hatása itt már nem tendenciózusan növekvő hatást mutat, hanem az átmenet kezdeti szakaszában tapasztalható gyenge (nem szignifikáns) kapcsolatot követően az átmenet későbbi szakaszában magas értéket vesz fel (lásd 11. *ábra*). A H_{1c} hipotézis szerint pozitív korreláció van a verseny intenzitása és a vállalatok piacorientációs magatartásához kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők között, de ez a hatás az idő múlásával csökken. Az eredmények azt mutatják, hogy a verseny intenzitása és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők között 1996-ban nincs szignifikáns kapcsolat, míg 2000-ben és 2010-ben magas szignifikáns viszonyról beszélhetünk. Ez alapján a **H_{3a} hipotézist elutasítom**. Az eredmények tehát azt mutatják, hogy az átmenet korai fázisában a piacon tapasztalható versenyt a vállalatok nem észlelik erősnek, míg az átment előrehaladottabb szakaszában a piaci pozíciók stabilizálódásával a verseny hatása is felerősödik, és állandó jelleggel van jelen a különböző piacokon és ágazatokban.

12. táblázat

A piaci turbulencia és a piacorientációs skálát alkotó folyamat és strukturális jellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában

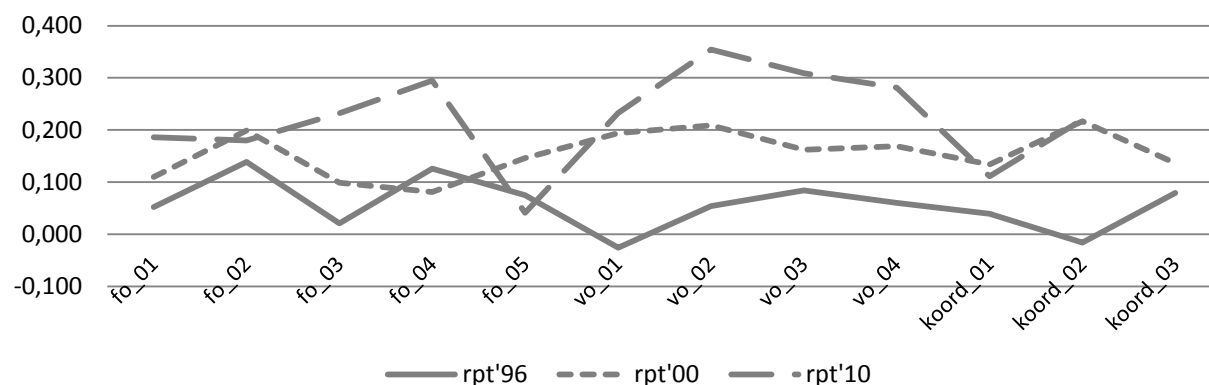
	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	N	Σ szig
$r_{pt'96}$	0,052	0,139**	0,021	0,126**	0,075	-0,026	0,054	0,084	0,060	0,039	-0,016	0,079	484	7
$r_{pt'00}$	0,110*	0,199**	0,099	0,081	0,146**	0,194**	0,209**	0,162**	0,169**	0,134**	0,217**	0,136**	537	11
$r_{pt'10}$	0,186**	0,180**	0,232**	0,295**	0,041	0,233**	0,354**	0,309**	0,281**	0,111	0,220**	0,132**	300	10
diff. ($r_{pt'96}$, $r_{pt'00}$)	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	szig	szig	nszig	szig	nszig	szig	nszig	-	4/12
z	-0,93	-0,98	-1,25	0,07	-1,14	-3,54	-2,51	-1,26	-1,76	-1,52	-3,76	-0,92	-	-
p	0,18	0,16	0,11	0,24	0,13	0,00	0,00	0,10	0,04	0,06	0,00	0,18	-	-
diff. ($r_{pt'00}$, $r_{pt'10}$)	szig	nszig	szig	szig	nszig	szig	szig	szig	szig	nszig	szig	nszig	-	8/12
z	-1,84	-0,57	-2,92	-2,40	0,46	-3,57	-4,28	-3,19	-3,10	-0,98	-2,81	-0,73	-	-
p	0,03	0,28	0,00	0,01	0,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,00	0,23	-	-
diff. ($r_{pt'00}$, $r_{pt'10}$)	nszig	nszig	szig	szig	nszig	nszig	szig	szig	nszig	nszig	nszig	nszig	-	4/12
z	-1,07	0,27	-1,89	-3,08	1,46	-0,56	-2,18	-2,16	-1,63	0,32	-0,04	0,06	-	-
p	0,14	0,39	0,03	0,00	0,07	0,29	0,02	0,02	0,05	0,38	0,49	0,45	-	-

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

Megjegyzés: A korrelációk együtthatók statisztikailag szignifikáns különbözőségének meghatározása a Steiger-féle z-próba segítségével történt.

9. ábra

A piaci turbulencia és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában



Forrás: az elemzések alapján kapott eredmények

13. táblázat

A technológiai turbulencia és a piacorientációs skálát alkotó folyamat és strukturális jellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában

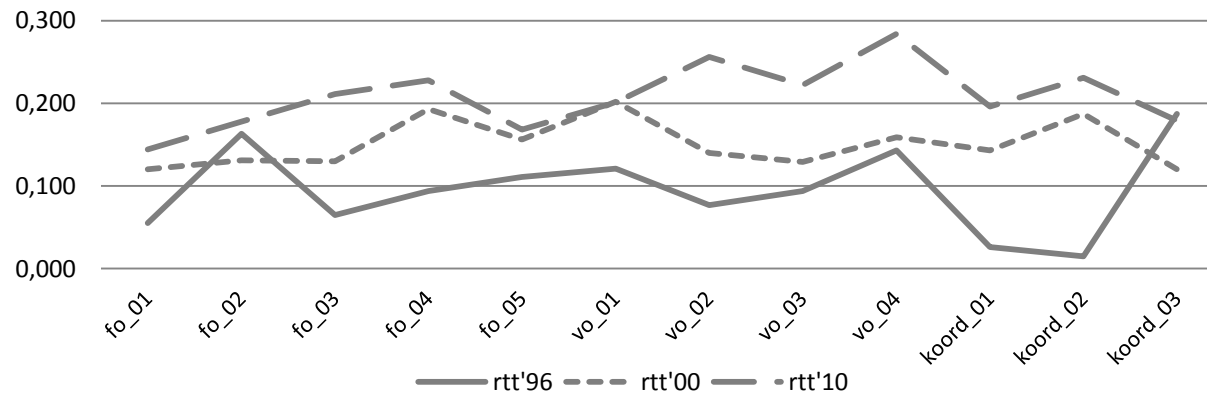
	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	N	Σ szig
$r_{tt'96}$	0,055	0,163**	0,065	0,094*	0,111*	0,121**	0,077	0,094*	0,143**	0,026	0,015	0,187**	484	8
$r_{tt'00}$	0,120**	0,131**	0,130**	0,193**	0,156**	0,202**	0,140**	0,129**	0,159**	0,143**	0,187**	0,120**	537	12
$r_{tt'10}$	0,144**	0,178**	0,211**	0,228**	0,168**	0,201**	0,256**	0,222**	0,284**	0,196**	0,231**	0,179**	300	12
diff. ($r_{tt'96}, r_{tt'00}$)	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	szig	szig	nszig	-	2/12
z	-1,04	0,52	-1,04	-1,61	-0,73	-1,32	-1,01	-0,56	-0,26	-1,88	-2,77	1,09	-	-
p	0,15	0,30	0,15	0,05	0,23	0,09	0,16	0,29	0,40	0,03	0,00	0,14	-	-
diff. ($r_{tt'96}, r_{tt'10}$)	nszig	nszig	szig	szig	nszig	nszig	szig	szig	szig	szig	szig	nszig	-	7/12
z	-1,22	-0,21	-2,02	-1,87	-0,62	-1,13	-2,5	-1,78	-2,01	-2,34	-2,98	0,11	-	-
p	0,11	0,42	0,02	0,03	0,27	0,13	0,01	0,04	0,02	0,01	0,00	0,46	-	-
diff. ($r_{tt'00}, r_{tt'10}$)	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	szig	nszig	szig	nszig	nszig	nszig	-	2/12
z	-0,34	-0,67	-1,15	-0,51	-0,17	0,01	-1,67	-1,33	-1,82	-0,75	-0,64	-0,83	-	-
p	0,37	0,25	0,13	0,31	0,43	0,50	0,05	0,09	0,03	0,23	0,26	0,20	-	-

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

Megjegyzés: A korrelációs együtthatók statisztikailag szignifikáns különbözőségének meghatározása a Steiger-féle z-próba segítségével történt

10. ábra

A technológiai turbulencia és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában



Forrás: az elemzések alapján kapott eredmények

14. táblázat

A verseny intenzitása és a piacorientációs skálát alkotó folyamat és strukturális jellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában

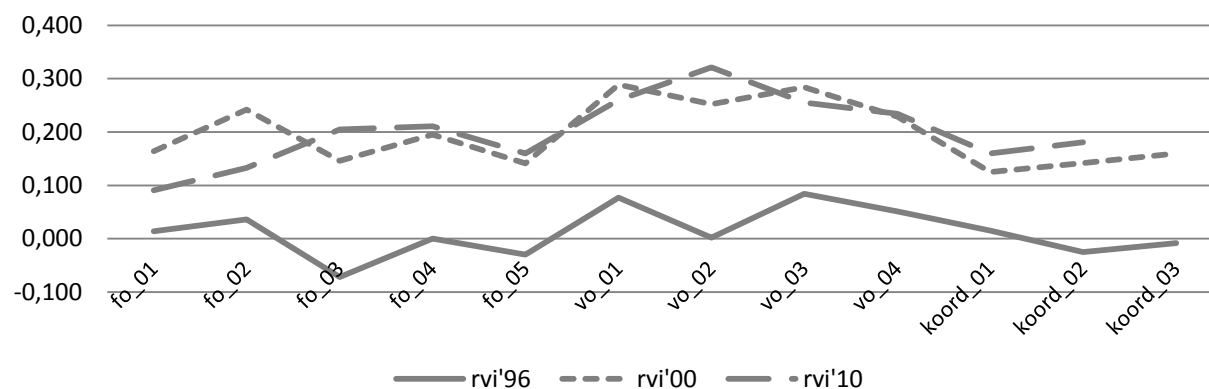
	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	N	Σ szig
$r_{vi'96}$	0,014	0,036	-0,072	0,000	-0,030	0,077	0,002	0,084	0,051	0,015	-0,025	-0,008	484	0
$r_{vi'00}$	0,164**	0,242**	0,146**	0,195**	0,141**	0,289**	0,252**	0,284**	0,229**	0,125**	0,142**	0,160**	537	12
$r_{vi'10}$	0,091	0,133*	0,205**	0,211**	0,160**	0,260**	0,321**	0,255**	0,234**	0,160**	0,181**	0,154**	300	9
diff. ($r_{vi'96}$, $r_{vi'00}$)	szig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	-	12/12
z	-2,41	-3,35	-3,49	-3,14	-2,74	-3,50	-4,07	-3,31	-2,90	-1,76	-2,67	-2,69	-	-
p	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,01	0,01	-	-
diff. ($r_{vi'96}$, $r_{vi'10}$)	nszig	nszig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	szig	-	10/12
z	-1,05	-1,32	-3,80	-2,90	-2,59	-2,56	-4,48	-2,39	-2,54	-1,98	-2,82	-2,21	-	-
p	0,15	0,09	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	-	-
diff. ($r_{vi'00}$, $r_{vi'10}$)	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	nszig	-	0/12
z	1,03	1,56	-0,84	-0,23	-0,27	0,04	-1,04	0,43	-0,07	-0,49	-0,55	0,08	-	-
p	0,15	0,06	0,20	0,41	0,40	0,33	0,15	0,33	0,47	0,31	0,29	0,47	-	-

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

Megjegyzés: A korrelációk együtthatók statisztikailag szignifikáns különbözőségének meghatározása a Steiger-féle z-próba segítségével történt.

11. ábra

A verseny intenzitása és a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők korrelációja a vizsgálat három időszakában



Forrás: az elemzések alapján kapott eredmények

16.2. Az eredmények kiértékelése – interakciós megközelítés

Az interakciós megközelítés redukcionista felfogásában a szervezetek alkotóelemekre bonthatók és elkülönülten vizsgálhatók. Így részletes képet kaphatunk arról, hogy a működési környezet milyen hatást fejt ki a vállalatok strukturális és folyamatjellemzőire, továbbá megtudhatjuk, hogy a környezet és a belső működési jellemzők interakciója milyen hatással van a teljesítményre. A környezet és a belső működési jellemzők interakciójának vállalati teljesítményre gyakorolt hatását varianciaelemzéssel végeztem. Az elemzésbe bevont nagyszámú változóból, valamint a három keresztmetszeti mintán végzett elemzésből kifolyólag eltekintek attól, hogy minden változópár kapcsolatát kielemezzem. A részletes eredményeket az 46., 47. és 48. sz. *melléklet* tartalmazza. Itt csupán arra szorítkozom, hogy néhány esetet kiemelve segítsen a mellékletben található eredmények interpretálását.

16.2.1. Az interakciós hatások értelmezése – néhány kiemelt példa

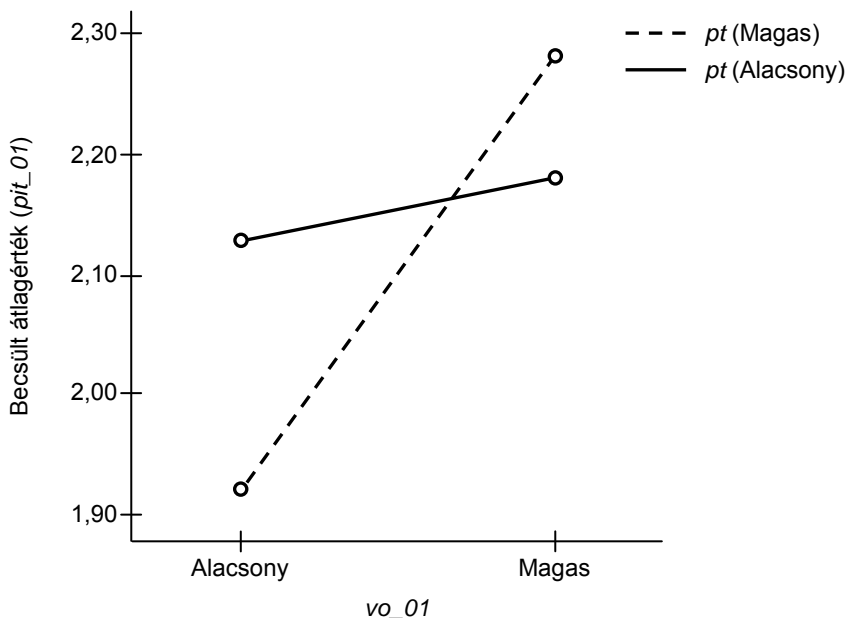
A piaci turbulencia egy adott részpiacra jellemzően a fogyasztói szokások állandó változását jelenti. A turbulens piaci környezetben a vállalatok rákényszerülnek arra, hogy termékeiket/szolgáltatásaikat állandó jelleggel módosítsák, hogy azok megfeleljenek a változó fogyasztói igényeknek. Következésképpen azon vállalatok, melyek termékeiket/szolgáltatásaikat a változó fogyasztói igényeket kielégítve módosítják, előnybe kerülnek az ilyen tevékenységet nem folytató vállalatokkal szemben, ami a teljesítményre is pozitív hatással lesz. A 46. sz. *melléklet* második sora alapján például látható, hogy a piaci turbulencia (*pt*) és a versenytársak tevékenységével kapcsolatos információ vállalaton belüli terjesztése (*vo_01*) interakcióba lép és pozitív hatást fejt ki az értékesítési volumen (*pit_01*) alakulására.

Az említett két változó interakciójának teljesítményre gyakorolt hatását a 12. *ábra* szemlélteti. Ez alapján látható, hogy a piaci turbulencia alacsony szintje mellett (*pt=alacsony*) a versenytársak tevékenységével kapcsolatos információ összegyűjtésének és vállalaton belüli terjesztésének fokozása nem befolyásolja jelentősen a vállalati teljesítmény alakulását (relatíve lapos egyenes). Ezzel szemben a piaci turbulencia magas szintje mellett (*pt=magas*) az információ összegyűjtése és terjesztése az értékesítési volumen jelentős mértékű javulását eredményezi (relatíve meredek egyenes). Az

összefüggések tehát azt mutatják, hogy a fogyasztói igények és preferenciák változásának felgyorsulása arra készteti a vállalatokat, hogy fokozottabb mértékben figyeljék és értékeljék a versenytársak aktivitásait, és az így összegyűjtött információt a vállalaton belül széles körben terjesszék. A versenytársak termékeinél/szolgáltatásainál jobb ajánlat piacra vitele pedig a piacrészesedés növekedésében mutatkozik meg.

12. ábra

A piaci turbulencia (pt) és a versenytársak aktivitásával kapcsolatos információ összegyűjtését mérő változó (vo_01) interakciójának értékesítési volumenre (pit_01) gyakorolt hatása

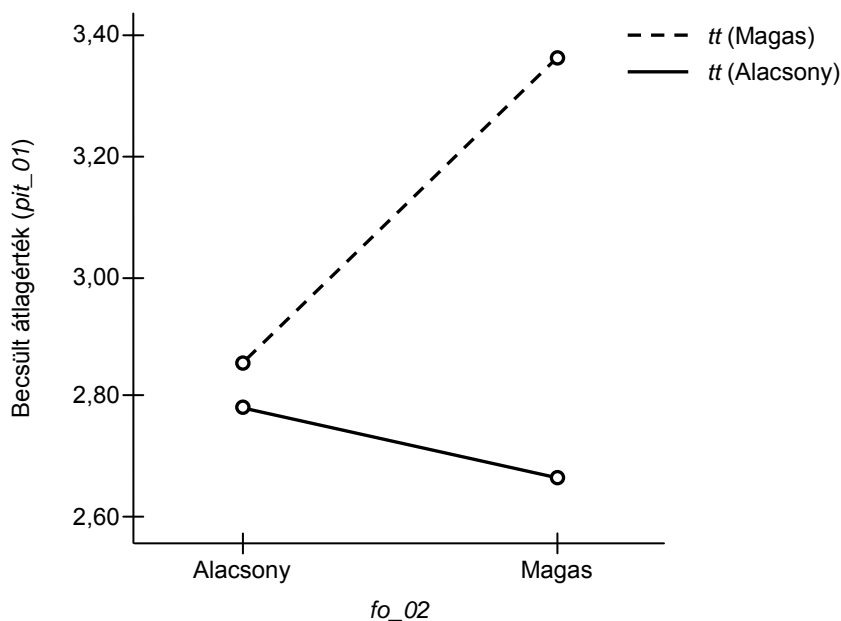


A technológiai turbulencia magas fokával jellemezhető piacon a technológiai változások üteméből kifolyólag az új termékbevezetések meglehetősen gyakoriak. Az ilyen ágazatokban a piacorientáció alacsonyabb hangsúlyt kap, hiszen a vállalatok jellemzően a technológiai jellegű erőforrásokba ruháznak be, hogy csökkentsék a technológiai turbulencia okozta bizonytalanságot. A kutatások többsége azonban arról számol be, hogy a technológiai turbulencia gátolhatja, de stimulálhatja is a piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatását. A 48. sz. melléklet tizenharmadik sora alapján például látható, hogy a technológiai turbulencia (tt) és a fogyasztói igények megértésére irányuló stratégia interakciós viszonyban áll. Míg a technológiai turbulencia alacsony szintje mellett (tt =alacsony) a fogyasztói igények megértését támogató stratégia (fo_02) erősítése az

értékesítési volumen (*pit_01*) csökkenését eredményezi, addig a technológiai turbulencia magas szintre emelkedésével (*tt*=magas) a fogyasztói igények jobb megértését támogató stratégia fokozása az értékesítési volumen pozitív alakulását eredményezi (lásd továbbá a 13. ábrát). A fent részletezett interakciós hatás alapján az alábbi következtetéseket lehet levonni. A technológiai változások magas ütemével jellemezhető piacokon az új termékek piacra kerülésének gyakorisága relatíve magas értéket mutat. Az széles és állandóan megújuló termékkínálatból a fogyasztók kedvük szerint válogathatnak, ami növeli annak valószínűségét, hogy a vállalat elveszíti meglévő fogyasztóit, ha azokat nem képes korszerű és jó minőségű termékekkel kiszolgálni. A termékfejlesztések piacra vitelének felgyorsulása tehát arra készíti a vállalatot, hogy minél többet megtudjon a fogyasztói igényekről. Ha ez sikerül és a vállalat a fogyasztói szokások feltérképezése alapján (vagy az igények magasabb szinten történő kielégítése révén) vezeti be új termékeit a piacra, ez az értékesítés volumenének növekedésére is pozitív hatással lesz.

13. ábra

A technológiai turbulencia (*tt*) és a fogyasztói igények megismerését mérő változó (*fo_02*) interakciójának értékesítési volumenre (*pit_01*) gyakorolt hatása

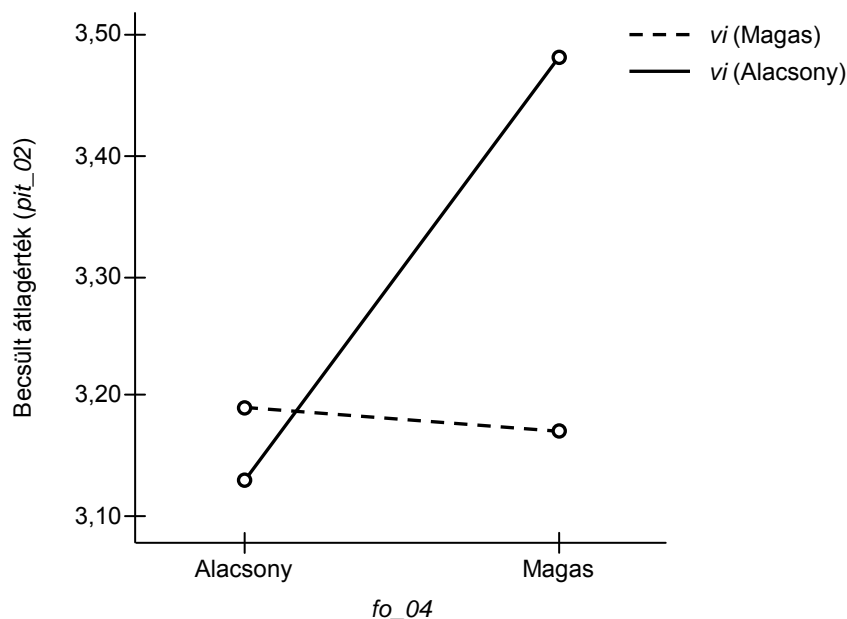


A verseny intenzitása a verseny fokával mérhető egy adott ipáragon belül. Egy barátságtalan környezetben a versenytársak számos dimenzió mentén (pl. árképzés, promóció, termékfejlesztés, disztribúció stb.), agresszíven támadják egymást. Verseny

hiányában nem életbevágóan fontos piacorientáltnak lenni, hiszen a fogyasztók – a versenyképes kínálat hiányában – az adott vállalat termékei/szolgáltatásai fogyasztására kényszerülnek. Más a helyzet a verseny magas fokával jellemezhető piacokon, amikor a fogyasztók számos alternatíva közül választhatnak szükségleteik kielégítésében, így a piacorientáció hatása is fontossá válik. A 47. sz. melléklet tizenötödik sora alapján látható például, hogy a verseny alacsony szintje mellett (vi =alacsony) pozitív kapcsolat mutatható ki a fogyasztói elégedettség mérése (fo_04) és a piacrészesedés (pit_02) között. Ezzel szemben a verseny intenzitásának növekedésével (vi =magas) a fogyasztói elégedettség méréseire helyezett nagyobb hangsúly a piacrészesedés csökkenésében mutatkozik meg (lásd továbbá a 14. ábrát).

14. ábra

A verseny intenzitása (vi) és a fogyasztói megelégedettség rendszeres mérését kifejező változó (fo_04) interakciójának piacrészesedésre (pit_02) gyakorolt hatása



A fenti eredmények meglepőek, és ellentmondásban állnak a piacorientáció szakirodalmában leírtakkal. Azt várhatnánk ugyanis, hogy verseny hiányában a vállalat meglévő vevőit elég jól ki tudja szolgálni, és nem fenyeget annak veszélye, hogy a versenytársak által kínált magasabb minőségű termékeknek köszönhetően elveszítik azokat. A magas minőségű helyettesítő termékek megjelenésével azonban a verseny is kieleződik, hiszen a fogyasztók most már a szélesebb termékválasztékból válogathatnak

igényeik kielégítésében. Ez pedig fokozza annak kényszerét, hogy a vállalat erőforrásokat fektessen a fogyasztói igények jobb megismerésébe és mérésébe, ami segíthet a versenyképesebb termékek kifejlesztésében. A fogyasztói szükségletek alapján kialakított termékek vélhetően jobban megfelelnek a piacnak, ami segít megtartani a vevőket, esetleg újakat hoz.

16.2.2. Az interakciós hatások interpretációja a vizsgálat teljes időszakában

Az egyes változópárok interakciójának teljesítményre gyakorolt hatása a fenti példák alapján a többi változóra is könnyedén értelmezhető. A továbbiakban eltekintek a 40., 41. és 42. sz. mellékletben feltüntetett összefüggések részletes elemzésétől. Sokkal inkább a sorok között olvasva, a vállalatok piaci viselkedéséről szeretnék egyfajta morfológiai képet alkotni. Az elemzéseket az átmenet kezdeti (T_1), valamint az átmenet előrehaladottabb szakaszára (T_2) vonatkozóan végeztem el. A varianciaelemzés során kapott eredményeket úgy rendeztem, hogy azok megfelelően illeszkedjenek a környezet-stratégia-teljesítmény paradigma keretrendszerbe. Ez alapján a környezetben ható tényezők intenzitásától függően a vállalatok kevesebb vagy nagyobb hangsúlyt fektetnek bizonyos folyamatokra és strukturális jellemzőkre, mely a teljesítmény pozitív vagy negatív irányba történő elmozdulásában mutatkozik meg.

A 15. táblázat az 1996-os mintán futtatott vizsgálatok eredményeit tartalmazza. Ez alapján látható, hogy amikor a piaci turbulencia és a verseny intenzitása magas értéket vesz fel, a vállalatok nagyobb hangsúlyt helyeznek arra, hogy a fogyasztói elégedettséget rendszeresen mérjék és a fogyasztókkal kapcsolatos információt a vállalaton belül széles körben terjesszék. Ez pedig segít abban, hogy a fogyasztókat azokon a területeken célozzák meg, ahol versenyelőnnyel rendelkeznek legfőbb vetélytársaikhoz képest. A fogyasztói preferenciák nyomon követésén túl a vállalatok rákényszerülnek arra, hogy figyeljék a versenytársak aktivitását és lépéseit, megvitassák a legfőbb versenytársak erősségeit és gyengeségeit. Mindezen tevékenységek kellő szinten tartása az értékesítési volumen javulásában és a piacrészesedés növekedésében mutatkozik meg. A verseny intenzitásának magas szintje mellett azonban a fogyasztókkal és a versenytársakkal kapcsolatos információ vállalaton belüli terjesztése negatív hatással van a profit alakulására. Úgy tűnik, hogy a fogyasztókkal és a versenytársakkal kapcsolatos információ vállalaton belüli terjesztése az értékesítési volumen és a piacrészesedés emelkedését eredményezi, ez

azonban a profit rovására történik. Valószínűsíthető, hogy az említett folyamatok meglehetősen magas költséggel járnak, amit a vállalatok az átmenet kezdeti szakaszában még nem engedhetnek meg maguknak. A piaci turbulencia és a verseny intenzitásának alacsony szintje mellett a fogyasztókkal és a versenytársakkal kapcsolatos információ vállalaton belüli terjesztése, a versenytársak erősségeinek és gyengeségeinek feltárása, a versenytársak lépéseire történő gyors reakció pozitív hatással van az értékesítési volumen alakulására és a piacrészesedés növekedésére, ám ez a pozitív hatás korántsem olyan erős, mint a piaci turbulencia és a verseny intenzitásának magas szintje mellett.

Úgy tűnik tehát, hogy amikor a piac nyugalmi állapotban van, és nem kell számolni a fogyasztói preferenciák állandó változásával, az új termékek piaci megjelenésével, nem kell akkora hangsúlyt fektetni a fenti tevékenységekre, mert azok nem hoznak annyit a piaci teljesítmény terén. Ezt támasztja alá a fogyasztói elégedettség mérésének, valamint a testre szabott termékek/szolgáltatások kialakításának piaci teljesítményre gyakorolt negatív hatása is. Továbbá, az eredményekből látható, hogy a technológiai turbulencia alacsony szintje mellett a fogyasztói igények rendszeres mérése, a versenytársakkal kapcsolatos információ vállalat többi dolgozójával történő megosztása, a versenytársak lépéseire történő gyors válasz a profit és a befektetés arányos megtérülés pozitív alakulását vonja maga után. Ezzel szemben a technológiai turbulencia magas foka mellett az említett tevékenységekre helyezett hangsúly a profit mérsékelt növekedését vagy negatív alakulását indukálja, a befektetés arányos nyereségre pedig negatív hatást fejt ki.

A 2000-es mintán futtatott vizsgálatok eredményei a *16. táblázatban* találhatóak. A piaci turbulencia alacsony szintje mellett a vállalatok a versenystratégia kialakításánál a fogyasztói igényeket tartják szem előtt és a versenytársak lépéseire is gyorsan reagálnak. Ez azonban csak akkor valósul meg, ha az egyes vállalati funkciók integrációja kellően magas fokot ér el, ami elősegíti a fogyasztói igények magas szinten történő kielégítését támogató információ vállalaton belüli horizontális és vertikális irányú áramlását. A fenti folyamatok gördülékenyebbé tétele, valamint a strukturális támogatás biztosítása érdekében végrehajtott erőfeszítések a piaci és a pénzügyi teljesítmény pozitív alakulásában öltönek testet. A piaci turbulencia magasabb szintje mellett az említett folyamat és strukturális jellemzőkre helyezett nagyobb hangsúly még pozitív hatással van a teljesítményre, ám e kapcsolat erőssége mérséklődik a piaci turbulencia alacsony foka mellett tapasztalható relációhoz viszonyítva.

Ahogy azt fentebb említettem, a piaci turbulencia és a verseny intenzitása összefüggnek. A fogyasztói igények és preferenciák gyors változását a piacra kerülő újabb termékek is okozhatják, ami a verseny kiéleződését eredményezi. A 16. táblázatban szereplő eredmények is ezt támasztják alá. A verseny intenzitásának alacsony szintje mellett a vállalatok céljaik és stratégiáik kialakításánál a fogyasztói igényeket tartják szem előtt, a fogyasztói megelégedettséget rendszeresen mérik, a vezetés rendszeresen felkeresi a fontos vásárlókat, valamint a vállalatok képesek gyorsan reagálni a versenytársak lépéseire. Ez pedig a piaci és a pénzügyi teljesítményre fejt ki pozitív hatást. Érdekes, hogy a verseny fokozódásával a fogyasztók megelégedettségének mérése, valamint a fontos vásárlók felkeresése negatív kapcsolatban áll a piaci teljesítménnyel, míg a versenytársak lépéseire adott gyors válasz, valamint a fogyasztói elégedettség stratégiai tervezés középpontba állítása mérséklődően pozitív hatással van a pénzügyi teljesítményre. A technológiai turbulencia magas szintje mellett a koordináció szerepe felerősödik. A műszaki fronton jelentkező fejlődés ütemével történő lépéstartáshoz elengedhetetlen a fogyasztókkal kapcsolatos információ vállalaton belüli terjesztése, valamint annak tudatosítása, hogy a vállalat egyes részlegein dolgozó munkatársak képesek hozzájárulni a fogyasztói érték előállításához, és ez a piaci és a pénzügyi teljesítmény alakulására is pozitív hatással van.

15. táblázat

A varianciaelemzés eredményeinek szöveges összefoglalása, 1996-os minta

		Piaci teljesítmény		Pénzügyi teljesítmény	
		Értékesítési volumen	Piacrészesedés	Profit	Befektetés arányos megtérülés (ROI)
Piaci turbulencia	A	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása. (+) ¹⁾ (vo_03) Megbeszélni a versenytársak erősségeit és gyengeségeit. (+)	–	–	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága. (++)
	M	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása. (++) (vo_03) Megbeszélni a versenytársak erősségeit és gyengeségeit. (++)	–	–	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága. (+)
Technológiai turbulencia	A	–	–	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése. (++) (vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása. (+) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (++)	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása. (+)
	M	–	–	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése. (+) (vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása. (-) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (+)	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása. (-)
Verseny intenzitás	A	(vo_04) Megcélózni a versenyelőnyt jelentő szegmenseket. (-)	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése. (-) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (+) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (+)	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása. (+) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (+)	–
	M	(vo_04) Megcélózni a versenyelőnyt jelentő szegmenseket. (+)	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése. (+) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (++) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (-)	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása. (-) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (-)	–

Megjegyzés: ¹⁾ A zárójelben szereplő szimbólum a függő és a független változó közötti kapcsolat irányát és erősségét jelöli a moderáló változó szintjétől függően. A '+' a pozitív, a '-' jel a negatív relációt jelöli, míg a '++' jel a pozitív kapcsolat esetében tapasztalható erősebb hatást fejezi ki.

16. táblázat

A varianciaelemzés eredményeinek szöveges összefoglalása, 2000-es minta

		Piaci teljesítmény		Pénzügyi teljesítmény	
		Értékesítési volumen	Piacrészesedés	Profit	Befektetés arányos megtérülés (ROI)
Piaci turbulencia	A	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket. (++) ¹⁾ (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (++)	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket. (+) (koord_02) A szervezeti funkciók integrációja. (++)	(koord_02) A szervezeti funkciók integrációja. (++)	(koord_01) Az információ szabad áramlása. (+)
	M	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket. (+) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (+)	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket. (-) (koord_02) A szervezeti funkciók integrációja. (+)	(koord_02) A szervezeti funkciók integrációja. (+)	(koord_01) Az információ szabad áramlása. (++)
Technológiai turbulencia	A	(koord_03) A vezetők ismerik a dolgozók hozzájárulását. (-)	–	–	(koord_01) Az információ szabad áramlása. (+)
	M	(koord_03) A vezetők ismerik a dolgozók hozzájárulását. (+)	–	–	(koord_01) Az információ szabad áramlása. (++)
Verseny intenzitás	A	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése. (+) (fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága. (+) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (++)	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése. (+) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (++)	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (++)	(fo_01) A fogyasztói elégedettség által vezérelve. (++) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (++)
	M	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése. (-) (fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága. (-) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (+)	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése. (-) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (+)	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (+)	(fo_01) A fogyasztói elégedettség által vezérelve. (+) (vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire. (+)

Megjegyzés: ¹⁾ A zárójelben szereplő szimbólum a függő és a független változó közötti kapcsolat irányát és erősségét jelöli a moderáló változó szintjétől függően. A '+' a pozitív, a '-' jel a negatív relációt jelöli, míg a '++' jel a pozitív kapcsolat esetében tapasztalható erősebb hatást fejezi ki.

17. táblázat

A varianciaelemzés eredményeinek szöveges összefoglalása, 2010-es minta

		Piaci teljesítmény		Pénzügyi teljesítmény	
		Értékesítési volumen	Piacrészesedés	Profit	Befektetés arányos megtérülés (ROI)
Piaci turbulencia	A	(fo_03) A fogyasztóknak nyújtott magasabb érték. (+) (vo_04) Megcélózni a versenylőnyt jelentő szegmenseket. (+) ¹⁾	–	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága. (-) (vo_04) Megcélózni a versenylőnyt jelentő szegmenseket. (-) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (-) (koord_02) A szervezeti funkciók integrációja. (-) (koord_03) A vezetők ismerik a dolgozók hozzájárulását. (+)	(fo_03) A fogyasztóknak nyújtott magasabb érték. (+) (fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága. (-) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (-)
	M	(fo_03) A fogyasztóknak nyújtott magasabb érték. (++) (vo_04) Megcélózni a versenylőnyt jelentő szegmenseket. (++)	–	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága. (+) (vo_04) Megcélózni a versenylőnyt jelentő szegmenseket. (+) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (+) (koord_02) A szervezeti funkciók integrációja. (+) (koord_03) A vezetők ismerik a dolgozók hozzájárulását. (++)	(fo_03) A fogyasztóknak nyújtott magasabb érték. (++) (fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága. (+) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (+)
Technológiai turbulencia	A	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket. (-) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (-)	–	–	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása. (-) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (-)
	M	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket. (+) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (+)	–	–	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása. (+) (koord_01) Az információ szabad áramlása. (+)
Verseny intenzitás	A	–	–	–	–
	M	–	–	–	–

Megjegyzés: ¹⁾ A zárójelben szereplő szimbólum a függő és a független váltózó közötti kapcsolat irányát és erősségét jelöli a moderáló változó szintjétől függően. A '+' a pozitív, a '-' jel a negatív relációt jelöli, míg a '++' jel a pozitív kapcsolat esetében tapasztalható erősebb hatást fejezi ki.

A 2010-es mintán végzett vizsgálatok eredményei a 17. táblázatban találhatók. Látható, hogy a piaci turbulencia magas szintje mellett a vállalatok stratégiája a vevőknek nyújtott minőségre épül, amit a legfontosabb vevőkkel történő kapcsolattartás is erősít. A vállalatok azokat a fogyasztói szegmenseket célozzák meg, ahol előnyre tehetnek szert legfőbb versenytársaikhoz képest. Mindezen tevékenységek megvalósulásához az is hozzájárul, hogy a folyamatok koordinációja magas szintet ér el. Ez a következő tényezők kapcsán válik szembetűnővé: a vállalaton belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ, az egyes funkciók integrációja a piaci igényeknek megfelelően történik, továbbá a vezetőség tisztában van azzal, hogy a különböző részlegen dolgozó munkatársak milyen mértékben képesek hozzájárulni a fogyasztói érték előállításához. Ezen folyamatokra és strukturális jellemzőkre helyezett nagyobb hangsúly a piaci és a pénzügyi teljesítményre egyaránt pozitív hatással van. A piaci turbulencia alacsony szintje mellett a vevői igények kielégítése szellemében fogant stratégia kialakítása, valamint a versenyelőnyt jelentő fogyasztói piacok megcélzása mérsékelten pozitív hatást fejt ki az értékesítési volumen alakulására, míg ugyanezen tevékenységekre helyezett nagyobb hangsúly a pénzügyi teljesítmény romlását eredményezi.

Az eredményekből kiolvasható, hogy a piaci turbulencia magas foka mellett meglehetősen felerősödik a vevői fókusz, a versenytársak tevékenységére helyezett nagyobb hangsúly, mely a belső folyamatok erőteljesebb koordinációját követeli meg. Ez pedig egyik megnyilvánulása lehet annak, hogy az átmenet későbbi szakaszában a vállalatok jobban együtt élnek a piaccal, tágabban értelmezik a piaci verseny határait. A technológiai turbulencia felerősödésével ugyanúgy fontossá válik a fogyasztói igények megismerésére építő stratégia, a piachoz közel álló munkatársak információt nyújtanak a versenytársakról, valamint a vállalaton belül szabadon áramlik a vevőkkel kapcsolatos információ, ami a piaci és a pénzügyi teljesítményre egyaránt pozitív hatással van. A technológiai turbulencia alacsony szintje mellett a fogyasztói igények megismerése, a versenytársak aktív figyelése, a piac működésével kapcsolatosan összegyűjtött információ szervezeten belüli áramoltatása negatív módon hat a piaci és a pénzügyi teljesítmény alakulására. Látható, hogy a műszaki fronton jelentkező fejlődés a vállalaton belül olyan folyamatokat indukál, melyek a vevői igények jobb megismerését, a versenytársak tevékenységének figyelését, valamint a fogyasztókkal kapcsolatos információ vállalaton belüli terjesztését segítik. Úgy tűnik tehát, hogy a műszaki fejlődés erőteljesen piacvezérelt, és a vállalatok nagyban támaszkodnak a vevői igényekre és a versenytársak lépéseire termékeik kialakítása, fejlesztése során. A

2010-es mintán futtatott eredmények alapján továbbá megállapítható, hogy a verseny kieleződése nem játszik jelentős szerepet a vállalatok viselkedésének alakulásában. Ez valószínűleg annak tudható be, hogy az átmenet későbbi szakaszában a vállalatok már megtalálták piacaikat, elég jól ismerik a legfőbb versenytársakat, és megtanulták az iparágban érvényes játékszabályokat is. A verseny olyan külső tényező számukra, mellyel együtt kell élni, és amire megfelelően fel kell készülni, hogy fogyasztóikat megfelelő minőségű termékekkel/szolgáltatásokkal legyenek képesek ellátni.

16.2.3. Az interakciós hatások kapcsán felállított hipotézisek tesztelése

Az interakciós hatások alapján megrajzolt morfológiai kép sokat elárul a vállalatok viselkedéséről a rendszerváltás kezdeti és előrehaladottabb szakaszában. Az alkalmazkodás sikerességéről azonban még többet megtudhatunk, ha megvizsgáljuk, hogy a változó környezeti feltételekhez történő illeszkedés milyen hatást fejt ki a teljesítményre. A H_{2a} , H_{2b} , H_{3a} , H_{3b} és H_{4a} , H_{4b} hipotézisben azt a feltevést fogalmaztam meg, hogy a külső környezetben ható erők (úgy mint piaci turbulencia, technológiai turbulencia, valamint verseny intenzitása) felerősödésével a megfelelő vállalati alkalmazkodás (a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők stimulálódása) a piaci és pénzügyi teljesítmény pozitív alakulásában ölt testet. Az 1., 2. és 3. sz. *melléklet*ben szereplő interakciós hatások kigyűjtését és elemzését követően az alábbi megállapítások tehetők. Az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a környezeti turbulencia felerősödésével a vállalatok piacorientációja fokozódásának teljesítményre gyakorolt hatása – a megválasztott környezeti tényezőtől függően – a következő módon alakult.³³ **Piaci turbulencia (pt)**₁₉₉₆: értékesítési volumen (pit_01): 2/0, piacrészesedés (pit_02): nincs hatás, profit (pnt_01): nincs hatás, valamint befektetés arányos megtérülés (pnt_02): 0/1. **Technológiai turbulencia (tt)**₁₉₉₆: értékesítési volumen (pit_01): nincs hatás, piacrészesedés (pit_02): nincs hatás, profit (pnt_01): 0/3, valamint befektetés arányos megtérülés (pnt_02): 0/1. **Verseny intenzitása (vi)**₁₉₉₆: értékesítési volumen (pit_01): 1/0, piacrészesedés (pit_02): 2/1, profit (pnt_01): 0/2, valamint befektetés arányos megtérülés (pnt_02): nincs hatás. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a piaci turbulencia felerősödése a

³³ Az egyes teljesítménymutatókhoz rendelt hányados a hipotézisek teljesülésének „Igen”/”Nem” arányát fejezi ki, vagyis azt, hogy a környezeti turbulencia emelkedésével a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők tekintetében megvalósuló alkalmazkodás (vagyis a piacorientáció magasabb fokára történő „átállás”) növekvő piaci és pénzügyi teljesítményt eredményez-e.

piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzőket úgy stimulálja, hogy azok pozitív módon befolyásolják az értékesítési volument, valamint negatív hatást fejtenek ki a befektetés arányos megtérülésre. A technológiai turbulencia felerősödésével indukálódó belső folyamatok a profit és a befektetés arányos megtérülésre negatív alakulását, míg a verseny intenzitásának növekedése hatására stimulálódó strukturális és folyamatjellemzők az értékesítési volumen és a piaci részesedés növekedését, valamint a profit csökkenését eredményezik.

A H_{2a} hipotézis értelmében az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a piaci turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. A H_{3a} hipotézisben azt a feltevést fogalmaztam meg, hogy az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a technológiai turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. A H_{4a} hipotézisben pedig azt állítottam, hogy az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a verseny intenzitása emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. A vizsgálatok eredményei alapján a **H_{2a} hipotézist részlegesen elfogadom**, ezzel szemben a **H_{3a} és H_{4a} hipotézist elutasítom**.

Az átmenet későbbi szakaszában (T_2) a vállalatok külső környezeti feltételekhez történő alkalmazkodását két különböző mintán (2000 és 2010) végzett vizsgálatok eredményei mutatják. Az interakciós hatások teljesítményre gyakorolt hatása a két mintára való tekintettel az alábbi módon alakult. **Piaci turbulencia (pt)₂₀₀₀**: értékesítési volumen (pit_01): 0/2, piacrészesedés (pit_02): 0/2, profit (pnt_01): 0/1, valamint befektetés arányos megtérülés (pnt_02): 0/1. **Technológiai turbulencia (tt)₂₀₀₀**: értékesítési volumen (pit_01): 1/0, piacrészesedés (pit_02): nincs hatás, profit (pnt_01): nincs hatás, valamint befektetés arányos megtérülés (pnt_02): 1/0. **Verseny intenzitása (vi)₂₀₀₀**: értékesítési volumen (pit_01): 0/3, piacrészesedés (pit_02): 0/2, profit (pnt_01): 0/1, valamint befektetés arányos megtérülés (pnt_02): 0/2. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az átmenet későbbi szakaszában (T_2) a piaci turbulencia emelkedésével a piacorientációs magatartáshoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők mentén történő alkalmazkodás negatív hatással van az értékesítési volumenre, a piaci részesedésre, a profitra, valamint a befektetés arányos megtérülésre. A technológiai turbulencia emelkedésének eredményeként megvalósuló vállalati alkalmazkodás ezzel szemben pozitív módon befolyásolja az értékesítési volumen

és a befektetés arányos megtérülés alakulását. A piaci turbulenciához hasonlóan a felerősödő verseny eredményeként stimulálódó strukturális és folyamatjellemzők negatív hatást fejtenek ki az értékesítési volumen, a piacrészesedés, a profit, valamint a befektetés arányos megtérülés alakulására.

A 2010-es mintán futtatott eredmények alapján az alábbi viszonyszámokat kaptam. **Piaci turbulencia (pt)**₂₀₁₀: értékesítési volumen (pit_01): 2/0, piacrészesedés (pit_02): nincs hatás, profit (pnt_01): 5/0, valamint befektetés arányos megtérülés (pnt_02): 3/0. **Technológiai turbulencia (tt)**₂₀₁₀: értékesítési volumen (pit_01): 2/0, piacrészesedés (pit_02): nincs hatás, profit (pnt_01): nincs hatás, valamint befektetés arányos megtérülés (pnt_02): 2/0. **Verseny intenzitása (vi)**₂₀₁₀: értékesítési volumen (pit_01): nincs hatás, piacrészesedés (pit_02): nincs hatás, profit (pnt_01): nincs hatás, valamint befektetés arányos megtérülés (pnt_02): nincs hatás. Az eredményekből látható, hogy még tovább haladva a gazdasági átmenetben a piaci turbulencia növekedésének hatására végbemenő alkalmazkodás az értékesítési volumen, a profit és a befektetés arányos megtérülés pozitív irányú módosulását vonja maga után, míg a technológiai turbulencia felerősödése a vállalatok strukturális és folyamatjellemzőit úgy stimulálja, hogy azok pozitív módon befolyásolják az értékesítési volument és a befektetés arányos megtérülést. A piaci és technológiai turbulenciával szemben a verseny intenzitása nem stimulálja a vállalatok viselkedését az átmenettől számított második évtized végén.

A H_{2b} hipotézis szerint az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a piaci turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. Továbbá, a H_{3b} hipotézisben azt a feltevést fogalmaztam meg, hogy az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a technológiai turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. A H_{4b} hipotézisben pedig azt állítottam, hogy az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a verseny intenzitása emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. A vizsgálatok eredményei alapján kijelenthetem, hogy a H_{2b} , H_{3b} és H_{4b} hipotézist részlegesen elfogadom.

A H_{2c} , H_{3c} és H_{4c} hipotézis elfogadásához/elvetéséhez az 40., 41. és 42. sz. mellékletben szereplő interakciós hatásokat súlyértékkel láttam el, majd ezeket összegeztem, hogy a környezeti tényezők kumulált hatását megvizsgálhassam. Ehhez a különböző környezeti

tényezők interakciós relációban elforduló gyakoriságát, valamint a változó párok kapcsolatára gyakorolt intenzitását vizsgáltam. Az interakciós relációkban megjelenő hatások erősségét az alábbi módon kódoltam: a „gyenge” pozitív kapcsolat (‘+’) egyes súlyt, az „erős” pozitív kapcsolat (‘++’) kettes súlyt kapott, míg a negatív relációhoz (‘-’) nullát rendeltem. Az így kapott értékeket összeadtam és a következő kép rajzolódott ki. A piaci turbulencia az 1996-os mintánál kilences, a 2000-es mintánál tizenhetes, míg a 2010-es mintánál tizennyolcas kumulált értéket vesz fel, ami jelzi, hogy a piaci turbulencia vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása a rendszerváltástól távolodva felerősödik. A H_{2c} hipotézisben azt az állítást fogalmaztam meg, hogy a piaci turbulencia moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától távolodva csökkenő hatást mutat. A varianciaelemzés segítségével kapott eredmények, valamint az interakciós hatások kumulált értékének alakulását figyelembe véve kijelenthetem, hogy a **H_{2c} hipotézist elvetem**. A technológiai turbulencia kumulált értékeinek alakulását vizsgálva megállapítható, hogy a turbulencia fokát mérő mutató az 1996-os mintánál nyolcas, a 2000-es mintánál négyes, a 2010-es mintánál pedig négyes értéket vesz fel, ami a műszaki fronton jelentkező fejlődés vállalatok viselkedésére gyakorolt hatásának csökkenését mutatja. A H_{3c} hipotézis szerint a technológiai turbulencia moderáló hatása az átmenet későbbi szakaszában mérséklődik. A varianciaelemzés alapján kapott eredmények, valamint az interakciós hatások kumulált értékének alakulását figyelembe véve kijelenthetem, hogy a **H_{3c} hipotézist elfogadom**. A verseny intenzitásának vállalatok viselkedésére kifejtett hatásáról elmondható, hogy az 1996-os mintánál nyolcas kumulált értékkel, míg a 2000-es mintánál tizenhetes kumulált értékkel növekvő tendenciát mutat. Érdekes módon 2010-ben a verseny intenzitása egyáltalán nem befolyásolja a vállalatok viselkedését. A H_{4c} hipotézis szerint a verseny intenzitása mérséklődő hatást mutat az átmenet előrehaladott szakaszában. A varianciaelemzés eredményei, valamint a kumulált értékek vizsgálatát követően kijelenthetem, hogy a **H_{4c} hipotézist részlegesen igaznak tekintem**.

16.3. Az eredmények kiértékelése – rendszerszemléletű megközelítés

A rendszerszemléletű megközelítés értelmében a környezeti feltételekhez történő alkalmazkodás az ideális erőforrás allokációhoz történő igazodásban ölt testet. Az ilyen ideális profiltól történő elmozdulás illeszkedésbeli hiányosságot eredményez, ami negatív kapcsolatban áll a vállalati teljesítménnyel. Az alábbiakban a klaszterképzés során született

eredményeket ismertetem, valamint bemutatom a stratégiai illeszkedés teljesítményre gyakorolt hatását.

Az 18. táblázat az 1996-os mintán futtatott vizsgálat eredményeit mutatja. Az önálló környezeti egységek elkülönítése során három klaszter jött létre, melyeknél a három vizsgált környezeti változó alábbi mintázatai rajzolódtak ki: 1. klaszter $\{tt(M), pt(A), vi(M)\}$, 2. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(M)\}$ és 3. klaszter $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$. A változók klaszteren belüli átlagértéke alapján megállapítható, hogy az **1. klaszter**ben a vállalatok a technológiai turbulenciát és a verseny intenzitását magasnak, míg a piaci turbulenciát alacsonynak érzélik. A **2. klaszter** a technológiai újítások bevezetésének lassú ütemével, a piaci turbulencia alacsony fokával, valamint a verseny magas szintjével jellemezhető. Ezzel szemben a **3. klaszter**ben és a **teljes mintán** a környezeti turbulencia magas szinten jelentkezik mindhárom környezeti változó esetében $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$.

Az 1996-os minta esetében az ideális profiltól (erőforrás allokáció) történő eltérés vállalati teljesítményre gyakorolt negatív hatása mindösszesen öt esetben figyelhető meg. A piaci teljesítményt illetően két ilyen esetről beszélhetünk, mely a 3. környezeti klaszterben valósul meg. Itt mindhárom környezeti változó magas értéket vesz fel, ami a turbulencia magas fokára utal. Az optimális erőforrás allokáció pedig a következő tényezők mentén valósul meg: értékesítési volumen (*pit_01*): **vo_01** („Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról”), valamint piacrészesedés (*pit_02*): **vo_01** („Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról”) és **vo_02** („A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni”). Az eredmények alapján megállapítható, hogy az értékesítési volumen és a piacrészesedés tekintetében kiemelkedő vállalatok a turbulencia magas fokát mutató környezetben úgy alkalmazkodnak, hogy figyelik legfőbb versenytársaik lépéseit és gyorsan válaszolnak azokra.

A pénzügyi teljesítmény kapcsán az ideális erőforrás allokációtól történő eltérés teljesítményre gyakorolt negatív hatása a teljes mintán, valamint a 2. környezeti klaszterben érhető tetten. A **teljes mintán** futtatott vizsgálat eredményei alapján az optimális erőforrás allokáció az alábbi tényezők mentén valósul meg: *realizált profit* (*pnt_01*): **vo_02** („Versenytársaink lépéseire gyorsan válaszolunk”), **fo_03** („Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül”), illetve *befektetés arányos megtérülés* (*pnt_02*): **fo_04** („A fogyasztói megelégedettséget rendszeresen mérjük”), **vo_02** („A versenytársak lépéseire

képesek vagyunk gyorsan reagálni”), *fo_03* („Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül”). Látható, hogy a magas turbulenciával jellemezhető környezetben a külső feltételekhez történő alkalmazkodás akkor lesz hatékony, ha a vállalatok a vevői igények magas minőségű kielégítését, az igények rendszeres mérését, valamint a versenytársak lépéseire történő gyors reagálást kellő minőségben hajtják végre. A pénzügyi teljesítmény viszonylatában még egy esetben figyelhető meg az ideális profiltól történő elmozdulás teljesítményre gyakorolt negatív hatása, mely a 2. klaszterben valósul meg. A 2. környezeti klaszter a verseny magas fokával és a technológiai turbulencia, valamint a piaci turbulencia alacsony fokával írható le. Itt az optimális erőforrás allokáció az *fo_04* („A fogyasztói meglegedettséget rendszeresen mérjük”) és a *vo_02* („A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni”) változók mentén történik. Az eredmények tehát azt mutatják, hogy a verseny élénkülésével felerősödik a fogyasztói meglegedettség mérésének fontossága, valamint a versenytársak lépéseire történő gyors reagálás kényszere.

18. táblázat

A stratégiai illeszkedés és a teljesítmény kapcsolata, 1996-os minta

Környezet	Minta	Az értékesítési volumen (<i>pit_01</i>) és a MISALIGN mutató közti korreláció (<i>r1</i>)	Az értékesítési volumen (<i>pit_01</i>) és a BASELINE mutató közti korreláció (<i>r2</i>)	A piacrészesedés (<i>pit_02</i>) és a MISALIGN mutató közti korreláció (<i>r1</i>)	A piacrészesedés (<i>pit_02</i>) és a BASELINE mutató közti korreláció (<i>r2</i>)
Teljes minta	N=484	–0,119 (0,019)*	–0,132 (0,009)**	–0,117 (0,021)*	–0,115 (0,023)*
1. klaszter	N=169	–0,082 (0,343)	–0,271 (0,001)**	–0,072 (0,409)	–0,210 (0,410)**
2. klaszter	N=156	–0,075 (0,409)	0,045 (0,616)	–0,114 (0,206)	–0,023 (0,796)
3. klaszter	N=159	–0,212 (0,017)**	–0,168 (0,059)	–0,247 (0,005)**	–0,033 (0,713)
Környezet	Minta	A realizált profit (<i>pnt_01</i>) és a MISALIGN mutató közti korreláció (<i>r1</i>)	A realizált profit (<i>pnt_01</i>) és a BASELINE mutató közti korreláció (<i>r2</i>)	A ROI (<i>pnt_02</i>) és a MISALIGN mutató közti korreláció (<i>r1</i>)	A ROI (<i>pnt_02</i>) és a BASELINE mutató közti korreláció (<i>r2</i>)
Teljes minta	N=484	–0,117 (0,021)*	–0,097 (0,056)	–0,149 (0,003)**	–0,030 (0,552)
1. klaszter	N=169	–0,107 (0,217)	–0,254 (0,003)**	–0,282 (0,001)**	–0,207 (0,016)**
2. klaszter	N=156	–0,108 (0,231)	0,096 (0,292)	–0,235 (0,009)**	–0,110 (0,222)
3. klaszter	N=159	0,087 (0,328)	–0,164 (0,066)	–0,121 (0,175)	–0,058 (0,520)

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

A 19. táblázat a **2000-es mintán** futtatott vizsgálat eredményeit összegzi. Az 1996-os mintához hasonlóan itt is három környezeti klaszter rajzolódott ki, melyek az alábbi karakterisztikus tulajdonságokkal írhatók le: 1. klaszter $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$, 2. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(A)\}$, valamint 3. klaszter $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$. A mintázatok alapján jól látható, hogy az **1. és 3. klaszterben** a vállalatok úgy érzékelik, a technológiai változások üteme gyors, a fogyasztói igények és preferenciák is gyakori változáson mennek keresztül és a versenytársak is nagy sebességgel reagálnak a piaci szereplők lépéseire. Ezzel szemben a **2. klaszterben** minden környezeti tényező alacsony értéket vesz fel. A **teljes mintán** definiált környezeti egység az 1. és 3. klaszterben tapasztalható viszonyokhoz hasonlóan magas turbulenciával jellemezhető.

A környezeti feltételekhez történő stratégiai adaptáció és annak teljesítményre gyakorolt negatív hatása az 1. és a 3. klaszterben figyelhető meg a megválasztott teljesítménymérő függvényében. A **3. klaszterben** megfigyelhető adaptáció a következő erőforrások allokációja mentén valósul meg: *értékesítési volumen* (pit_01): **vo_01** („Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról”), **fo_03** („Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül”), **koord_02** („Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja”), **(-)koord_03** („Vállalatunk tudja, szervezetünk dolgozói hogyan képesek hozzájárulni a fogyasztói érték előállításához”) ³⁴, valamint *piacrészesedés* (pit_02): **fo_03** („Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül”), **koord_02** („Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja”). A 3. klaszter rendkívül turbulens környezetet jelent, ahol minden környezeti változó magas értéket vesz fel. Ebben a környezetben a piaci siker kulcsa a vevői igényekre alapozott stratégia kialakítása, a versenytársakkal kapcsolatos információ összegyűjtése, valamint a különböző vállalati funkciók megfelelő integrációja. A fenti eredményekből

³⁴ Érdekes, hogy a kalibrációs mintán futtatott regressziós modellben a *koord_03* változó negatív előjellel szerepel. A gyakorlatban ez az jelenti, hogy a szervezet dolgozóinak fogyasztói érték előállításához történő hozzájárulása vállalat által ismert mértékének egy egységgel történő növekedése csökkenti az értékesítési volumen nagyságát. Ez meglepő eredmény. Különösen, ha megnézzük, hogy ugyanebben a relációban szereplő másik koordinációs elem (*koord_02*) pozitív kapcsolatban áll az értékesítési volumen alakulásával. Valószínűsíthető, hogy a különböző vállalati funkciók integrációja és koordinált működtetése önmagában is sok erőforrást emészt fel. És annak feltérképezése, hogy a dolgozók egyénileg milyen mértékben képesek hozzájárulni a fogyasztói érték előállításához, további terheket ró a szervezetre, amihez már nincs elegendő mozgósítható erőforrás.

látható, hogy az átmenet későbbi szakaszában a vállalatok viselkedése egyre jobban kezd hasonlítani a piacorientált szervezetek működésére, hiszen a fogyasztói igények feltárása, valamint a versenytársak tevékenységének figyelése mellett a koordinációs folyamatok is felerősödnek, ami a piacorientáció, mint kultúra, értékrend intézményesülését, vállalati normarendszerbe történő beépülését jelzi. És az eredményekből az is látható, hogy azok a vállalatok, melyek e felfogás szerint szervezik folyamataikat és alakítják strukturális jellemzőiket (a definíció szerint: megfelelően allokálják stratégiai erőforrásaikat), piaci és pénzügyi tekintetben egyaránt felülmúlják legfőbb versenytársaikat.

19. táblázat

A stratégiai illeszkedés és a teljesítmény kapcsolata, 2000-es minta

Környezet	Minta	Az értékesítési volumen (<i>pit_01</i>) és a MISALIGN mutató közti korreláció (<i>r1</i>)	Az értékesítési volumen (<i>pit_01</i>) és a BASELINE mutató közti korreláció (<i>r2</i>)	A piacrészesedés (<i>pit_02</i>) és a MISALIGN mutató közti korreláció (<i>r1</i>)	A piacrészesedés (<i>pit_02</i>) és a BASELINE mutató közti korreláció (<i>r2</i>)
Teljes minta	N=537	-0,190 (0,000)**	-0,143 (0,003)**	-0,195 (0,000)**	-0,122 (0,011)**
1. klaszter	N=252	-0,186 (0,008)**	-0,228 (0,001)**	-0,181 (0,010)**	-0,201 (0,004)**
2. klaszter	N=65	-0,089 (0,526)	0,040 (0,776)	–	–
3. klaszter	N=220	-0,208 (0,006)*	-0,108 (0,153)	-0,227 (0,002)**	-0,018 (0,818)
Környezet	Minta	A realizált profit (<i>pnt_01</i>) és a MISALIGN mutató közti korreláció (<i>r1</i>)	A realizált profit (<i>pnt_01</i>) és a BASELINE mutató közti korreláció (<i>r2</i>)	A ROI (<i>pnt_02</i>) és a MISALIGN mutató közti korreláció (<i>r1</i>)	A ROI (<i>pnt_02</i>) és a BASELINE mutató közti korreláció (<i>r2</i>)
Teljes minta	N=537	-0,154 (0,001)**	-0,162 (0,000)**	-0,158 (0,000)**	-0,184 (0,000)**
1. klaszter	N=252	-0,192 (0,006)**	-0,078 (0,270)	-0,267 (0,000)**	-0,135 (0,056)
2. klaszter	N=65	–	–	–	–
3. klaszter	N=220	-0,279 (0,000)**	-0,266 (0,000)**	-0,199 (0,008)**	-0,248 (0,001)**

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

Az **1. klaszterben** megfigyelhető stratégiai adaptáció az alábbi erőforrások optimális allokációját eredményezi: *realizált profit* (*pnt_01*): **vo_02** („A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni”), **koord_01** („A vállalatban belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ”), valamint *befektetés arányos megtérülés* (*pnt_02*): **vo_02** („A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni”), **vo_03** („A

felsővezetés rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit”), koord_01 („A vállalatban belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ”). Az eredményekből látható, hogy a turbulencia magas fokával jellemezhető környezetben a pénzügyi teljesítménycélok teljesüléséhez elengedhetetlenül fontos a versenytársak erősségeinek és gyengeségeinek rendszeres megvitatása, a versenytársak lépéseire történő gyors reakció, valamint a fogyasztókkal kapcsolatos információ vállalatban belüli áramoltatása.

A **2010-es mintán** végzett elemzések eredményeit a 20. táblázat tartalmazza. Itt négy környezeti klasztert sikerült azonosítani: 1. klaszter $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$, 2. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(A)\}$, 3. klaszter $\{tt(M), pt(A), vi(A)\}$ és 4. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(M)\}$. A korábbi mintákon végzett elemzésekhez hasonlóan itt is jelentős variabilitás figyelhető meg a környezeti erők hatásában. Az eredmények alapján látható, hogy a korábbi mintákon futtatott vizsgálatokkal ellentétben a 2010-es adatokon húsz esetből (4 x teljes minta, 16 x a klaszterezés eredményeként létrejövő környezeti egységek) hétben nem volt megfelelő a lineáris regressziós modell illeszkedése. A fennmaradó tizenhárom esetben viszont relatíve magas magyarázóerővel bíró modellek születtek. Amint az eredményekből látható, az optimális erőforrás allokációtól történő eltérés teljesítményre gyakorolt negatív hatása a 2010-es mintán egy esetben sem figyelhető meg. Ebből arra következtethetünk, hogy a négy teljesítménymérő tekintetében legjobban teljesítő vállalatok optimális erőforrás allokációja nem nyújt versenyelőnyt a vállalatok számára. Az optimális erőforrás allokáció vélhetően azért nem vezet kiemelkedő teljesítményhez, mert a legjobb tíz százalékon kívül eső vállalatok strukturális felépítése és folyamatjellemzői nem térnek el jelentősen az ideális profil esetében tapasztalható erőforrás allokációtól. Megállapítható tehát, hogy a rendszerváltás előrehaladottabb szakaszában a vállalatok többsége olyan folyamatokat vezet be és szerkezetileg úgy alakítja felépítését, hogy a szervezet a fogyasztói igények és a piac működési logikáját megértve képes magas minőségű termékeket/szolgáltatásokat a piacra vinni. E magatartásforma széleskörű elterjedése nem garantálja az átlagon felüli teljesítményt, hiszen a vállalatok többsége szisztematikusan figyeli versenytársait, a fogyasztói preferenciák változását, a tágabb működési környezetben zajló változásokat, és termékeit/szolgáltatásait úgy fejleszti, módosítja, hogy azok magas megelégedettséget nyújtsanak a fogyasztók számára.

A rendszerszemléletű megközelítés eredményeit összegezve az alábbi megállapítások tehetők. A gazdasági átmenet kezdeti szakaszában a sikeres vállalatok úgy tudnak kiemelkedni, ha erőforrásaikat a fogyasztói igények kielégítését támogató termékek/szolgáltatások fejlesztésére fordítják, valamint aktívan figyelik versenytársaik viselkedését. Az említett folyamatokat nem kellőképpen támogató vállalatok lemaradnak versenytársaikhoz képest, ami a piaci és pénzügyi teljesítménymérők viszonylatában egyaránt megmutatkozik. Az átmenet előrehaladott szakaszában – a versenyelőnyt biztosítandó – megmarad a fogyasztói igények kielégítésének fontossága, valamint a versenytársak tevékenységének aktív figyelése, azonban ez már koordináltabb keretek között valósul meg, ami jelzi, hogy a vállalatok piacorientált szervezetként kezdenek működni, és piacaik „megdolgozásához” céltudatosabban közelítenek. Még tovább haladva a gazdasági átmenetben megállapítható, hogy a vállalati folyamatok piacorientált felfogásban történő szervezése és az ezt támogató strukturális jellemzők erősítése nem biztosít versenyelőnyt a vállalatok számára; sem piaci, sem pedig pénzügyi vonatkozásban.

20. táblázat

A stratégiai illeszkedés és a teljesítmény kapcsolata, 2010-es minta

Környezet	Minta	Az értékesítési volumen (pit_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	Az értékesítési volumen (pit_01) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)	A piacrészesedés (pit_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A piacrészesedés (pit_02) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)
Teljes minta	N=300	-0,051 (0,430)	-0,047 (0,465)	-0,099 (0,127)	-0,077 (0,235)
1. klaszter	N=69	-0,136 (0,321)	-0,137 (0,319)	-0,111 (0,421)	-0,252 (0,063)
2. klaszter	N=56	–	–	–	–
3. klaszter	N=118	–	–	-0,172 (0,098)	-0,140 (0,179)
4. klaszter	N=57	–	–	–	–
Környezet	Minta	A realizált profit (pnt_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A realizált profit (pnt_01) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)	A ROI (pnt_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A ROI (pnt_02) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)
Teljes minta	N=300	-0,084 (0,193)	-0,080 (0,218)	-0,024 (0,708)	-0,062 (0,342)
1. klaszter	N=69	-0,173 (0,205)	-0,219 (0,108)	-0,077 (0,574)	-0,028 (0,840)
2. klaszter	N=56	–	–	–	–
3. klaszter	N=118	-0,067 (0,519)	-0,086 (0,409)	-0,122 (0,241)	-0,117 (0,261)
4. klaszter	N=57	–	–	–	–

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

A H_{5a} hipotézisben feltételeztem, hogy a változó környezeti feltételekhez megfelelően alkalmazkodó vállalatok jobban teljesítenek azon versenytársaikhoz képest, melyeknél nem valósul meg a környezeti feltételeknek megfelelő erőforrás allokáció. Az eredmények alapján látható, hogy az 1996-os mintánál öt esetben, míg a 2000-es mintánál négy esetben volt tapasztalható, hogy az ideális profiltól (erőforrás allokáció) történő eltérés negatív teljesítményben mutatkozik meg. A 2010-es mintánál ezzel szemben nem figyelhető meg az ideális profiltól történő eltérés teljesítményre gyakorolt negatív hatása, ami arra enged következtetni, hogy két évtizeddel a rendszerváltást követően a vállalatok nem engedhetik meg maguknak, hogy ne piacorientált módon működjenek. A legjobban teljesítő vállalatok nem magaslanak ki a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők tekintetében azokhoz képest, melyek valamelyest gyengébben teljesítenek a piaci vagy pénzügyi teljesítménymérők viszonylatában. A külső feltételekhez történő alkalmazkodás az erőforrások olyan optimális elosztását eredményezi, mely átlagon felüli teljesítményt nyújt a vállalatok számára, és kellőképpen leköveti a környezeti feltételek megváltozását. Ez pedig mindhárom minta esetében megvalósul, ami a **H_{5a} hipotézis elfogadását** eredményezi. A H_{5b} hipotézisben azt a feltevést fogalmaztam meg, hogy az átmenet előrehaladtával egyre több vállalat lesz piacorientált, következésképpen a piacorientáció nem nyújt fenntartható versenyelőnyt a vállalatok számára. Az eredményekből azt látjuk, hogy az átmenet kezdeti szakaszában a vállalatok figyelik versenytársaik tevékenységét, fontosnak tartják a fogyasztó igényeknek megfelelő termékek/szolgáltatások kialakítását, azonban e folyamatok még nem kellőképpen szervezett keretek között zajlanak; az ilyen feltételekkel működő vállalatoknál azonban már megmutatkozik a teljesítménybeli előny. Az átmenet későbbi szakaszában a vállalatok viselkedése egyre inkább hasonlít a piacorientált vállalatokéra, a korábbi időszakban még különálló folyamatok szervezettebb keretek között zajlanak, ami átlagon felüli teljesítmény eredményez. Még tovább haladva az átmenetben, széles körben megfigyelhető a piacorientáció elterjedése, ami a magas minőségű termékek/szolgáltatások standardként történő elfogadását indukálja, ami csökkenő hozamot eredményez. A fenti eredmények alapján a **H_{5b} hipotézist elfogadom.**

17. Összegzés

A strukturalista-kontingenciaelméleti megközelítés értelmében a szervezetek strukturális felépítése és belső folyamatai a külső környezeti feltételeknek megfelelően alakulnak, ha a szervezetek kiemelkedően akarnak teljesíteni, vagy túl akarják élni a környezetben tapasztalható változásokat. Doktori értekezésemben a vállalatok környezeti feltételekhez történő alkalmazkodását vizsgálom a rendszerváltást követő két évtizedben. Pontosabban a következő kérdésekre keresem a választ. (1) Milyen szerepet játszik a versenykörnyezet a vállalatok piacorientációjának kialakulásában? (2) A versenykörnyezet és a különböző vállalati stratégiák hogyan lépnek interakcióba, valamint hogyan fejlődnek karöltve a gazdasági átmenet idején? (3) Fenntartható versenyelőnyt biztosít-e a piacorientáció a vállalatok számára, ha a környezet a gyorsan változó jelzővel írható le? (4) A változó környezeti feltételekhez alkalmazkodó vállalatok jobban teljesítenek azon versenytársaikhoz képest, amelyek nem hajtják végre a kellő mértékű stratégiai változást? A fenti kérdéseket szelekciós, interakciós, valamint rendszerszemléletű megközelítésben vizsgálom. A vizsgálatok eredményeit az alábbiakban összegzem.

17.1. Összegzés – szelekciós megközelítés

A természetes kiválasztódás vagy populációs ökológia elmélete értelmében egyensúlyi állapot jön létre a környezet és a szervezeti alkalmazkodás tekintetében, és az illeszkedés természetének vizsgálatához csak a kontextus-struktúra kapcsolatot szükséges górcső alá venni. Ez azért elegendő, mert említett elméletek szerint a környezeti bizonytalanság leképeződik a szervezetek strukturális és folyamatjellemzőiben. Az átmenet során tapasztalható alkalmazkodás vagy túlélés az alábbi módon valósul meg: a növekvő piaci turbulenciának köszönhetően olyan életképes vállalati formák jönnek létre, melyek strukturális és folyamatjellemzőiben leképeződik a külső környezetben tapasztalható változás mélysége és dinamikája. Az életképes szervezeti formák azok, melyek érzékenyen figyelik környezetüket, és a szervezet strukturális paramétereit érintő változtatásokat hajtják végre, vagy taktikai lépések útján alkalmazkodnak, hogy túléljék az átmenet viszontagságokkal teli időszakát.

A változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodás akkor lesz sikeres, ha a környezeti változós leképeződik a vállalat strukturális és folyamatjellemzőiben. A változó környezet

értekezésemben a piaci turbulencia, a technológiai turbulencia, valamint a verseny intenzitása mutatókkal és azok időbeni alakulásával fejezhető ki. A hipotézisek megfogalmazása során azzal a feltételezéssel éltem, hogy az említett környezeti tényezők a rendszerváltás után éreztetik igazán hatásukat, majd az idő múlásával egyre mérséklődő intenzitással jelennek meg, amikor a fogyasztói preferenciák már kialakultak, a fejlett technológiai standardok átvétele és bevezetése megtörténik, valamint a vállalatok elfoglalják piaci pozíciójukat. Ezzel ellentétben a vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy az átmenet kezdeti szakaszában a környezeti turbulencia relatíve gyenge kapcsolatot mutat a vállalatok piaci irányultságát kifejező strukturális és folyamatjellemzőkkel, és ez a hatás a rendszerváltozástól távolodva egyre erősödik. Az egyes környezeti tényezőkre vetítve ez az alábbi módon jelenik meg. Az átmenet kezdeti szakaszában, amikor a fogyasztói igények még kialakulatlanok és a vállalatok még keresik legfőbb piacaikat, a piaci turbulencia nem stimulálja olyan mértékben a vállalatok viselkedését, mint az átmenet későbbi szakaszában, amikor a piaci erőviszonyok már tisztább képet mutatnak. A piaci turbulenciához hasonlóan a technológiai turbulencia is erősödő hatást fejt ki a vállalatok piacorientációjára, ami jelzi, hogy a technológiai fronton történő fejlődés, megújulás szerves részét képezi a vevői értékteremtés növelésére irányuló stratégiának. Az utolsó környezeti tényező, a verseny intenzitása is az előbbi két kontingencia tényezővel megegyezően fejt ki hatását: az átmenet kezdeti szakaszában a vállalatok nem észlelik olyan mértékben a verseny hatását, mint az átmenet későbbi szakaszában, amikor a verseny erős befolyással van azok strukturális és folyamatjellemzőire.

Érdekes, hogy a környezeti tényezők egyes időszakokban felvett értékei alapján azt látjuk, hogy a legmagasabb átlagértékek az átmenet kezdeti szakaszában figyelhetők meg, míg a rendszerváltás időpontjától távolodva csökkenő átlagértékekkel találkozunk. Ez alapján megállapítható, hogy a vállalatok a környezeti turbulencia magas fokát észlelik az átmenet kezdeti szakaszában, aminek értéke azonban csökken, ahogy a rendszerváltás időpontjától távolodunk. A vállalatok strukturális és folyamatjellemzőiben azonban ez a csökkenő tendencia nem képeződik le. Éppen ellenkezőleg, a piacorientációhoz tartozó strukturális és folyamatjellemzők, valamint a környezeti tényezők korrelációja az átmenet kezdetén a legalacsonyabb, és folyamatosan növekvő értéket mutat, ahogy a vállalatok az átmenet előrehaladottabb szakaszába lépnek. Itt valószínűleg a környezeti elszigetelődés jelenségével állunk szembe (Davis *et al.*, 1991). A rendszerváltás előtt ugyanis a gazdálkodó szervezetek döntően állami tulajdonban, központosított gazdálkodási feltételekkel működnek, és a piaci

koordináció kiiktatásából kifolyólag nem érzékelik a környezetben zajló változásokat (Kornai, 1992). A vállalatokat az elszigetelődés, a környezeti hatásokkal szembeni immunitás jellemzi. A rendszerváltozás azonban korábban nem látott veszélyeket jelent, ami megköveteli, hogy a vezetők helyesen mérjék fel a környezet hordozta veszélyeket és a megfelelő döntéseket hozzák, máskülönben a vállalatok a piacról történő kiszorulással szembesülnek (Duncan, 1972). Az eredmények is ezt támasztják alá, hiszen azt látjuk, hogy a piaci irányultság kialakulásával és megerősödésével a vállalatok érzékenyebben reagálnak a fogyasztói szokások és preferenciák változására, a technológiai fejlődés felgyorsulására, valamint a verseny kiéleződésére. Az eredmények alapján tehát kijelenthető, hogy a környezet jelentős szerepet játszik a vállalatok piacorientációjának kialakulásában. Fontos azonban figyelembe venni, hogy a külső környezet csak abban az esetben stimulálja a vállalatok viselkedését (piacorientációjának kialakulását), ha azok hajlandók erőfeszítéseket tenni a külső feltételek változását lekövető képességek kifejlesztésére és fenntartására. Ellenkező esetben a vállalatok elszigetelődnek környezetüktől, immunissá válnak a külső hatásokkal szemben, ami rossz döntéseket eredményez és a piacról történő fokozatos kiszorulással fenyeget.

17.2. Összegzés – interakciós megközelítés

A kontingenciaelmélet interakciós megközelítése értelmében a szervezetek illeszkedésének megértéséhez a kontextus és a struktúra interakciójának teljesítményre gyakorolt hatását kell vizsgálni. Ez egyfajta redukcionista felfogást jelent, mely szerint a szervezetek alkotóelemekre bonthatók és azok elkülönülten is vizsgálhatók. Az alkotóelemek vizsgálatából nyert információ aggregálása aztán segít a szervezetek működésének jobb megértésében. Az interakciós megközelítés értelmében a szervezeti alkalmazkodás akkor valósul meg, ha a környezetben tapasztalható komplexitás a szervezet felépítésében is leképeződik. A külső környezet hatását a piaci turbulencia, a technológiai turbulencia, valamint a verseny intenzitása változókkal mérem. Az alkalmazkodás a vállalatok piaci irányultságát kifejező piacorientációs skálához tartozó strukturális és folyamatjellemzők és a megfelelő környezeti tényező interakciójában, és az interakciós párok teljesítményre gyakorolt hatásában fejeződik ki.

Az interakciós vizsgálatok során kapott eredmények alapján az alábbi megállapítások tehetők a vállalatok viselkedésére vonatkozóan. A rendszerváltás kezdeti szakaszában a

kialakulatlan és állandóan változó fogyasztói preferenciáknak, valamint a gyenge minőségű termékeknek köszönhetően versenyelőnyre tehet szert az a vállalat, mely kellően megismeri a fogyasztói igényeket és magas minőségű termékeket visz a piacra. Az új termékek kifejlesztése azonban magas kockázattal jár, hiszen a vállalatok nem tudják, hogy milyen termékekkel/szolgáltatásokkal nyerhetik el a fogyasztók tetszését, így nem vállalnak magas kockázatot a termékfejlesztés, innováció terén. Biztosra akarnak menni, így aktívan figyelik legfőbb versenytársaik tevékenységét, feltérképezik azok erősségeit, gyengeségeit. Olyan termékeket visznek piacra, melyek nagyban hasonlítanak a versenytársak termékeire. Úgy tűnik, hogy a fogyasztói igények és preferenciák állandó változása nagymértékben stimulálja a vállalatok viselkedését. A vállalatok piaci irányultságáról elmondható, hogy a fogyasztói igények és preferenciák változását a vállalatok lekövetik, de csak reaktív módon, szűk piacaik keretein belül maradva, figyelve legfőbb versenytársaik viselkedését, alkalmazkodva azok magatartásához.

Az átmeneti időszak kezdeti szakaszában a vállalatok műszaki fejlettsége relatíve elmaradott, ami az új ismeretek megszerzését, a mérnöki tudás fokozatos felhalmozását követeli meg. Mivel a vállalatok nem rendelkeznek elég tőkével a műszaki fejlesztésekhez, óvatosak az új termékek piaci bevezetését illetően, hiszen nem engedhetik meg, hogy olyan termékekkel lépjenek a piacra, melyek kedvezőtlen fogyasztói fogadtatásban részesülnek. Az erőforrások korlátozottsága továbbá azt eredményezi, hogy a vállalatok szűkebben értelmezik piacaikat, és csak a közvetlen versenytársakra fókuszálnak. A műszaki fronton történő fejlődés üteme és mélysége a legfőbb versenytársak fejlesztési gyakorlatához igazodik. A műszaki fejlődés ütemének felgyorsulását a vállalatok negatívan érzékelik, mert azt gondolják, hogy a korábbi status quo-tól történő kényszerű elmozdulás pótlólagos erőforrás befektetést igényel, hogy a vállalatok képesek legyenek lépést tartani a piacok fejlődési dinamikáját meghatározó műszaki fejlődéssel. A technológiai turbulencia felerősödésének következményeként indukálódó belső folyamatok (pl. a versenytársak tevékenységével kapcsolatos információ vállalat többi dolgozójával történő megosztása) azonban negatív – vagy a műszaki fejlődés alacsony szintje mellett tapasztalható relációhoz viszonyítva mérséklődő pozitív – hatást fejtenek ki a profitra és a befektetés arányos megtérülés.

Az átmenet előrehaladottabb szakaszában a fogyasztói igények megismerése és kielégítése központi célként jelenik meg a vállalatok számára, melyet számos strukturális és

folyamatjellemző támogat. Megfigyelhető továbbá a koordináció felerősödése is, ami a különböző szervezeti egységek összehangoltabb működésében ölt testet. Érdekes, hogy a fenti folyamatok és strukturális jellemzők teljesítményre gyakorolt pozitív hatása csak a különböző környezeti tényezők alacsony foka mellett jelentkezik. Úgy tűnik tehát, hogy a vállalatok még a 2000-es évek elején sem eléggé merészek ahhoz, hogy piacaikat tágan értelmezzék, és szélesebb spektrumon indítsanak támadást a piac meghódítása érdekében, hogy agresszívebb növekedési politikát követve fektessék le jövőbeni sikereik alapkövét. Még ekkor is relatíve szűk, jól behatárolt és a korábbi évek során kellőképpen megismert és feltérképezett piacokon működnek. A környezeti turbulencia magasabb foka mellett jelentkező pozitív interakciós hatások számossága azonban jelzi, hogy a vállalatok – az átmenet kezdeti szakaszában mutatott viselkedésükhöz képest – mégiscsak távolabbra tekintenek piacaik definiálásában, biztonságban azonban a jól megismert és feltérképezett territóriumon belül érzik magukat.

Még tovább haladva az átmenetben megállapítható, hogy a vállalatok jobban együtt élnek a piaccal, tágabban értelmezik a piaci verseny határait. A műszaki fejlődés erőteljesen piacvezérelt, és a vállalatok nagyban támaszkodnak a vevői igényekre és a versenytársak lépéseire termékeik kialakítása, fejlesztése során. A verseny kieleződése azonban nem befolyásolja jelentősen a vállalatok viselkedését. Ez valószínűleg annak tudható be, hogy az átmenet későbbi szakaszában a vállalatok már megtalálták piacaikat, elég jól ismerik legfőbb versenytársaikat, és megtanulták az iparágban érvényes játékszabályokat is. A verseny olyan külső tényező számukra, mellyel együtt kell élni, és amire megfelelően fel kell készülni, hogy a fogyasztókat jó minőségű termékekkel/szolgáltatásokkal legyenek képesek ellátni.

Az interakciós megközelítés vizsgálati eredményei alapján megállapítható, hogy a környezeti turbulencia különböző módon befolyásolja a vállalatok piaci irányultságát. Az átmenet kezdeti szakaszában a vállalatok még relatíve zárt piacokon működnek, termékfejlesztési politikájukban a legfőbb versenytársak lépéseit követik, a műszaki fejlesztések terén a szervezeten belül meglévő tudásra alapoznak, kerülve a kockázatos, jelentős innovációt tartalmazó termékeket. Az átmenet későbbi szakaszában a vállalatok viselkedésében megfigyelhető a piac irányába történő nyitás, a vevői igények kielégítését szolgáló és a versenytársak aktivitását lekövető folyamatok koordináltabb keretek között végzése, ami a rendszerváltás utáni két évtizeddel a vállalatok magas fokú piaci irányultságában csúcsosodik ki. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a gazdasági

átmenet rendszerváltástól számított két évtizedében a környezeti turbulencia jelentős hatással van a vállalatok piaci irányultságának kialakulására.

17.3. Összegzés – rendszerszemléletű megközelítés

A rendszerszemléletű megközelítés szerint a kontextus, a struktúra és a teljesítmény kapcsolatának jobb megértéséhez a különböző kontingencia tényezők, strukturális konfigurációk és teljesítménymérők szimultán vizsgálatára van szükség ahhoz, hogy értsük a megfelelő szervezeti alkalmazkodás természetét. A rendszerszemléletű megközelítés értelmében az illeszkedés a strukturális és folyamatjellemzők olyan mintázatának kialakulását jelenti, mely a környezeti tényezőkhez megfelelően illeszkedik és belsőleg konzisztens. Ha egy vállalat például azt érzékeli, hogy a fogyasztói preferenciák állandó változást mutatnak, megpróbálhat olyan erőforrásokat, képességeket kifejleszteni, melyek segítségével megértheti a fogyasztói igények természetét, és a versenytársakhoz képest jobb termékekkel jelenhet meg a piacon, ami piaci pozíciójának javulását eredményezheti. A strukturális és folyamatjellemzők belső konzisztenciája a versenytársaknál jobb termékek/szolgáltatások piacra vitelét eredményezi, ami versenyelőnyt jelent a vállalat számára. Az idő múlásával azonban egyre több vállalat lesz piacorientált és tanulja meg a piaccal együtt élő vállalat működési jellemzőit, ami a testre szabott, magas minőségű termékek széleskörű elterjedését eredményezi. Hosszú távon tehát nagyon sok vállalat rendelkezik a piaorientált vállalatok erőforrásaival, képességeivel, strukturális és folyamatjellemzőivel, és akárhogy is konfigurálják azokat, a piacorientációhoz tartozó eszközportfólió már nem nyújt fenntartható versenyelőnyt számukra. Az alábbiakban a rendszerszemléletű vizsgálati módszer segítségével született eredményeket ismertetem.

A rendszerszemléletű megközelítés eredményei alapján megállapítható, hogy az átmenet kezdeti szakaszában a külső környezeti feltételekhez megfelelően alkalmazkodó vállalatok üzleti stratégiájukat a vevőknek nyújtott magas minőség szellemében fogalmazzák meg, a fogyasztói igények és preferenciák változását rendszeresen mérik, a versenytársakról minden hozzáférhető információt begyűjtenek, és a lehető legrövidebb időn belül válaszolnak azok lépéseire. Az említett folyamatokat támogató erőforrás allokáció a piaci és pénzügyi teljesítménycélok teljesülését eredményezi. Azon vállalatok pedig, melyek nem támogatják kellőképpen az említett folyamatokat, versenyhátrányba kerülnek az ideális erőforrás allokációt megvalósító vállalatokkal szemben. Az eredményekből továbbá megállapítható,

hogy a rendszerváltás korai fázisában a sikeres vállalatok aktívan figyelik fogyasztóikat és versenytársaikat, azonban e folyamatok még kellő koordináció hiányában zajlanak, ami a piacorientációs filozófia, gondolkodásmód kialakulatlanságára utal.

Az átment későbbi szakaszában a vállalatok viselkedésére egyre inkább jellemző a piacorientációs filozófia, gondolkodásmód megerősödése, hiszen a fogyasztói igények feltárása, valamint a versenytársak tevékenységének figyelése mellett a piaci irányultságot kifejező folyamatok koordináltabb keretek között zajlanak, ami a piacorientáció, mint kultúra, értékrend intézményesülését, vállalati normarendszerbe történő beépülését jelzi. A rendszerszemléletű vizsgálat eredményei pedig azt mutatják, hogy azon vállalatok, melyek e felfogás, normarendszer szerint szervezik folyamataikat és alakítják strukturális jellemzőiket (a definíció szerint: megfelelően allokálják stratégiai erőforrásaikat), piaci és pénzügyi tekintetben egyaránt felülmúlják legfőbb versenytársaikat.

Még tovább haladva az átmenetben, megfigyelhető, hogy az optimális erőforrás allokációtól történő eltérés negatív hatása nem érződik a vállalatok piaci és pénzügyi teljesítményén. Ez alapján arra lehet következtetni, hogy az elemzésben alkalmazott négy teljesítménymérő tekintetében legjobban teljesítő vállalatok optimális erőforrás allokációja nem nyújt versenyelőnyt azok számára. Az optimális erőforrás allokáció vélhetően azért nem vezet fenntartható versenyelőnyhöz, mert a legjobban teljesítő vállalatok strukturális felépítése és folyamatainak szervezése nem tér el szignifikánsan a lemaradó vállalatok erőforrás allokációjától. Megállapítható, hogy a rendszerváltástól számított két évtized múltával a vállalatok többsége olyan folyamatokat vezet be, és szerkezetileg úgy alakítja felépítését, hogy a szervezet a fogyasztói igények, valamint a piaci működési logikáját megértve képes magas minőségű termékeket/szolgáltatásokat piacra vinni. E magatartásforma széleskörű elterjedése egy gazdálkodó szervezet számára sem jelent átlagon felüli teljesítményt, hiszen a vállalatok többsége szisztematikusan figyeli versenytársait, a fogyasztói preferenciák változását, a tágabb működési környezetben zajló változásokat, és termékeit/szolgáltatásait úgy fejleszti, módosítja, hogy azok magas megelégedettséget nyújtsanak a fogyasztók számára.

A rendszerszemléletű megközelítés eredményeit összegezve az alábbi megállapítások tehetők. A gazdasági átmenet kezdeti szakaszában a sikeres vállalatok úgy tudnak kiemelkedni, ha erőforrásaikat a fogyasztói igények kielégítését támogató

termékek/szolgáltatások fejlesztésére fordítják, valamint aktívan figyelik versenytársaik viselkedését. Az említett folyamatokat nem kellőképpen támogató vállalatok lemaradnak versenytársaikhoz képest, ami a piaci és a pénzügyi teljesítménymérők viszonylatában mutatkozik meg. Az átmenet előrehaladott szakaszában – a versenyelőnyt biztosítandó – megmarad a fogyasztói igények kielégítésének fontossága, valamint a versenytársak tevékenységének aktív figyelése, azonban ez már koordináltabb keretek között valósul meg, ami jelzi, hogy a vállalatok piacorientált szervezatként kezdenek működni, ami a piac tudatosabb megoldozására utal. Még tovább haladva a gazdasági átmenetben megállapítható, hogy a vállalati folyamatok piacorientált felfogásban történő szervezése és az ezt támogató strukturális jellemzők erősítése nem biztosít versenyelőnyt a vállalatok számára; sem piaci, sem pedig pénzügyi vonatkozásban.

Felhasznált irodalom

- Aaker, D. (1988): *Developing business strategies*. New York: John Wiley & Sons.
- Ackroyd, S., Crowdy, P.A. (1990): Can Culture be Managed? Working with “Raw” Material: The Case of the English Slaughtermen. *Personnel Review*, 19 (5), 3-13.
- Adorján, M., Balaton, K., Galgóczi, B., Makó, Cs., Ternovszky, F. (1996): Gazdasági szervezetek az átalakulás időszakában - szereplők és stratégiák – A tulajdonosi és szervezeti átalakulás vállalati példái. *Vezetéstudomány*, 27 (7-8), 5-25.
- Akimova, I. (2000): Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, 34 (9/10), 1128–1148.
- Alderson, W. (1957): *Marketing behavior and executive action: A functionalist approach to marketing theory*. Homewood, Illinois: Irwin, R.D.
- Aldrich, H.E. (1979): *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Aldrich, H.E., Mindlin, S. (1976): *Uncertainty and dependence: two conceptions of the environment*. *Organization and Environment*, In *Organization and Environment*. ed. L. Karpik, New York: Russell Sage Found.
- Aldrich, H.E., Pfeffer, J. (1976): Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2 (1), 79-105.
- Amit, R. Sehoemaker, P. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Anderson, P.F. (1982): Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *The Journal of Marketing*, 46 (2), 15-26.
- Andrews, K. R. (1980): *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Antal-Mokos, Z. (1994): A privatizáció hatása a vállalati stratégiákra átmeneti gazdaságban: egy folyamat-megközelítés. *Vezetéstudomány*, 25 (8), 8-21.
- Antal-Mokos, Z., Kovács, P. (1998): Magyar vállalati stratégiák Az 1990-es évek első felében – taxonómia. *Vezetéstudomány*, 29 (2), 23-34.
- Antal-Mokos, Z., Tóth, K. (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es években. *Vezetéstudomány*, 32 (1), 21-30.
- Anthony, P.D. (1990): The paradox of the management of culture or “he who leads is lost”. *Personnel Review*, 19 (4), 3-8.
- Appiah-Adu, K. (1998): Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector? *Journal of Euromarketing*, 6(3), 1-26.
- Appiah-Adu, K. (1998): Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector? *Journal of Euromarketing*, 6 (3), 1-26.
- Arndt, J. (1981): The political economy of marketing systems: reviving the institutional approach. *Journal of Macromarketing*, 1 (1), 36-47.

- Ashby, W.R. (1956): *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Augier, M., Teece, D.J. (2009): Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20 (2), 410-421.
- Bakacsi, Gy., Takács S. (1998): Honnan - hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 29 (2), 15-22.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (2005): Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6), 483-502.
- Balaton, K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990-1994). *Vezetéstudomány*, 25 (9), 5-17.
- Balaton, K. (2001): A stratégiaalkotási folyamatok jellemzői hazai vállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 32(1), 13-20.
- Balaton, K. (2002): Kísérlet a közép-kelet-európai szervezeti változások elemzési modelljének kialakítására. *Vezetéstudomány*, 33 (3), 2-11.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J.B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Barney, J.B., McWilliams, A., Turk, T. (1989): On the Relevance of the Concept of Entry Barriers in the Theory of Competitive Strategy. paper presented at the Annual Meeting of the Strategic Management Society, San Francisco.
- Bass, F.M. (1995): Empirical Generalizations and Marketing Science: A Personal View. *Marketing Science*, 14 (Summer), 6-19.
- Bate, P. (1984): The impact of organizational culture on approaches to organizational problem solving. *Organization Studies*, 5 (1), 43-66.
- Bathgate, I., Omar, M., Nwankwo, S., Zhang, Y. (2006): Transition to a market orientation in China: preliminary evidence. *Marketing Intelligence and Planning*, 24 (4), 332-346.
- Berács, J. (2002): Piaci orientáció: Közgazdasági és marketing megközelítés, MTA Doktori értekezés, Kézirat, BKÁE, Budapest
- Berács, J., Agárdi, I., Kolos, K. (1997): A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetések hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban. ACE kuttási program /1994-1766-R/ zárótanulmánya BKE, Marketing Tanszék, Időszaki Kiadványok 1997/I., 61.
- Berács, J., Hooley, G. (1997): Final Report The Effect of Privatization and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe, ACE project No 94-0766-R, 349.
- Berács, J., Keszei, T., Sajtos, L. (2001): A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben. OTKA TO30028 III.tanulmánykötet, szeptember Marketing Tanszék, 178.

- Berács, J., Kolos, K. (1993): A Marketing Helyzete Magyarországon 1992-ben ACE-kutatás, BKE Marketing Tanszék, időszaki kiadványok 1993/1.sz., 45.
- Berács, J., Sajtos, L. (2001): Az OTKA kutatási eredmények összehasonlítása az 1992- és 1996-os vizsgálatokkal OTKA T 030028 II.sz. tanulmánykötet Marketing Tanszék, 15.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., Fahy, J. (1993): Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57 (4), 83-99.
- Bigné, E., Küster, I., Torán, F. (2003): Market orientation and industrial salesforce: diverse measure instruments. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (1), 59-81.
- Block, F.L. (1979): The Origins of Economic Disorders. Berkeley, CA: University of California Press.
- Bogel, G., Huszty, A. (1999): Transition to a market economy as inflection points: can strategy help? *Business Horizons*, July/August, 7-13.
- Borgonjon, J., Vanhonacker, W.R. (1992): Modernizing China's managers. *The China Business Review*, 19 (5), 12-17.
- Boulding, K.E. (1956): General Systems Theory-The Skeleton of Science. *Management Science*, 2 (3), 197-208.
- Bowman, C., Faulkner, D.O. (1997): *Competitive Strategy and Corporate Strategy*. London: Richard D. Irwin Books.
- Brenton, P., Gros, D. (1997): Trade reorientation and recovery in transition economies. *Oxford Review of Economic Policy*, 13 (2), 65-7.
- Buckley, W. (1967): *Sociology and modern systems theory*. New York: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Burgess, S.M., Steenkamp, E.M., J.B. (2006): Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*, 23 (4), 337-356.
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961): *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., Mortanges, C.P. (1999): A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 689-707.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. (1995): Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1), 41-60.
- Calantone, R.J., Garcia, R., Dröge, C. (2003): The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20 (2), 90-103.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y. (2002): Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31 (6), 515-524.

- Camerer, C., Vepsäläinen, A. (1988): The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9 (1), 115-126.
- Cano, C.R., Carrilat, F.A., 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*, 21 (2), 179-200.
- Carr, J.C., Lopez, T.B. (2007): Examining Market Orientation as Both Culture and Conduct: Modeling the Relationships Between Market Orientation and Employee Responses. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (2), 113-126.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and structure*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Child J. 1994. *Management in China During the Age of Reform*. Cambridge University Press: Cambridge, U.K.
- Child, J. (1972): Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 163-177.
- Churchill, G.A., Jr. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Collis, D.J. (1994): How valuable are organisational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-52.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Cox, A.J., Hooley, G.J., Berács, J., Fonfara, K., Snoj, B. (1999): The achievement of privatization objectives in central and eastern Europe. in Temezi, Zalai (Eds.), *Back to a market economy*, Akadémiai Kiadó, Budapest (1999), pp. 401–426
- Cox, T., Hooley, G., Fahy, J., Berács, J., Fonfara, K., Snoj, B. (1998): Privatisation Method Effects on Performance and Market Orientation of Central/Eastern European Companies, JEEMS, *Journal for East European Management Studies*, 3 (4), 355-371.
- Coyne, K.P. (1985): Sustainable Competitive Advantage- What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*, 29 (January- February), 54-61.
- Csaba, L. (2007): Átmenet vagy spontán rend(etlenség)? *Közgazdasági szemle*, 54 (9), 757-773.
- Daft, R.L. (1983): Learning the Craft of Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 8 (4), 539-546.
- Davis, D., Morris, M., Allen, J. (1991): Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in Industrial Firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (1), 43-51.
- Dawes, J. (2000): Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 173-199.
- Dawson, P. (1994): *Organizational Change: A Processual Approach*. London: Chapman.

- Day, G.S. (1981): Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach. *Strategic Management Journal*, 2 (3), 281-299.
- Day, G.S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *The Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Day, G.S. (1998): What does it mean to be market-driven? *Business Strategy Review*, 9 (1), 1-14.
- Day, G.S. (1999): Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 4 (1), 5-16.
- Day, G.S., Nedungadi, P. (1994): Managerial Representation of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58 (April), 31-44.
- Day, G.S., Schoemaker, P.J.H. (2006): *Peripheral Vision Detecting the Weak Signals that will Make or Break Your Company*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Day, G.S., Wensley, R. (1988): Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing*, 52 (2), 1-20.
- Deal, T., Kennedy, A.E. (1982): *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dennison, D. (1984): Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 5-22.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. (1996): Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales. Marketing Science Institute, Report No. 96-125.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. (1999): Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms. *Journal of International Marketing*, 7 (4), 111-127.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. (2000): Market-Focused Organizational Transformation in China. Global Marketing in Greater China. *Journal of Global Marketing*, 14 (1-2), 7-35.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. (2004): Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (1), 3-22.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E., Jr. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *The Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Desphandé, R., Webster, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.
- Dess, G.G., Beard, D.W. (1984): Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29 (1), 52-73.
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J., Lane, P.J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), 351-378.
- Dickson, M., BeShers, R. Gupta, V. (2004): The impact of societal culture and industry on organizational culture: theoretical explanations. in Robert J.H., Paul, J.H., Javidan, M., Dorfman,

- P.W. and Gupta, V. (Eds), Culture, Leadership, And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Dill, W.R. (1985): Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 409-443.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dixon, F. (2002): Emerging macromarketing concepts: from Socrates to Alfred Marshall. *Journal of Business Research*, 55,87-95.
- Dobák, M. (1999): Versenyképesség és szervezeti átalakulás. *Vezetéstudomány*, 30 (4), 9-14. old.
- Dobni, C.B., Luffman, G. (2003): Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24,577-85.
- Drazin, R., Van de Ven, A.H. (1985): Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), 514-539.
- Duncan, R.B. (1972): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 313-327.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000): Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, October–November Special Issue 21, 1105–1121.
- Ellis, P.D. (2006): Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43 (5), 1089–1107.
- Emery, F.E., Trist, E. (1965): The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-31.
- Ethiraj, S.K., Kale, P., Krishnan, M.S., Singh J.V. (2005): Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, 26 (1), 25-45.
- Farrell, M.A., Oczkowski, E. (1997): An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective. *Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Fehér, F., Heller, Á., Márkus, Gy. (1983): *Dictatorship Over Needs: An Analysis of Soviet Societies*. London and New York: Basil Blackwell.
- Felton, A.P. (1959): Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, 37 (4), 55-65.
- Fennell, M.L. (1980): The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters. *Administrative Science Quarterly*, 25 (3), 485-510.
- Foley, A., Fahy, J. (2009): Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing*, 43 (1/2), 13-20.
- Furrer *et al.*, 2004
- Galbraith, J.K. (1973): *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Mass.
- Galbraith, J.K. (1977): *Organizational Design*. Addison-Wesley, Reading, Mass.

- Gao, G.Y., Zhou, K.Z., Yim, C.K.B. (2007): On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (1), 3-15.
- Garner, W. (1962): *Uncertainty and Structure as Psychological Concepts*. New York: John Wiley & Sons.
- Gatignon, H., Xuereb, J.M. (1997): Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77-90.
- Gauzente, C. (2001): Why Should Time Be Considered in Market Orientation Research? *Academy of Marketing Science Review*, (1), (accessed September 5, 2010), [available at <http://www.amsreview.org/articles/gauzente01-2001.pdf>].
- Ge, G.L., Ding, D.Z. (2005): Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms. *Journal of Global Marketing*, 18 (3-4), 115-142.
- Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry, J.F., Jr. (2006): Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, 70 (4), 37-55.
- Ginsberg, A., Venkatraman, N. (1985): Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research. *The Academy of Management Review*, 10 (3), 421-434.
- Glazer, R. (1991): Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *The Journal of Marketing*, 55 (4), 1-19.
- Golden, A., Doney, P.M., Johnson, D.M., Smith, J.R. (1995): The Dynamics of a Marketing Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms. *Journal of International Marketing*, 3 (2), 29-49.
- Grant, R. (1995): *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Gray, B.J., Greenley, G.E., Matear, S.M., Matheson, P.K. (1999): Thriving on Turbulence. *Journal of Market-Focused Management*, 4 (3), 231-257.
- Gray, B.J., Greenley, G.E., Matear, S.M., Matheson, P.K. (1999): Thriving on Turbulence. *Journal of Market-Focused Management*, 4 (3), 231-257.
- Greenley, G.E. (1995): Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, 32 (1), 47-66.
- Gregory, K. (1983): Native view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 359-376.
- Grewal, R., Dharwadkar, R. (2002): The role of the institutional environment in marketing channels. *Journal of Marketing*, 66 (3), 82-97.
- Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001): Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *The Journal of Marketing*, 65 (2), 67-80.

- Hair, J. F., Black, B., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006): *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.), Prentice Hall
- Hambrick, D.C. (1983): An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. *The Academy of Management Journal*, 26 (2), 213-230.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1991): Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69 (4), 81-92.
- Han, J.K., Kim, N. Srivastava, K. (1998): Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.
- Handelman, J., Arnold, S. (1999): The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63 (3), 33-48.
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1974): Environment and the structure of organizations. Paper presented at the annual meetings of the American Sociological Association, Montreal, Canada.
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1977): The Population Ecology of Organizations. *The American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.
- Harris, L.C. (2001): Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38 (1), 17-43.
- Harris, L.C., Ogbonna, E. (1998): A three perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*, 27 (1/2), 104-23.
- Harris, L.C., Ogbonna, E. (1999): Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation. *Journal of Management Studies*, 36 (2), 117-196.
- Heiens, R. (2000): Market orientation: towards an integrated framework. *Academy of Marketing Science Review*, www.amsreview.org/amsrev/forum/heiens01
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S. (2007): *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell, Oxford, UK.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R. (2009): The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing)*, 20, 277-319.
- Hoch, S., Deighton, J. (1989): Managing What Consumers Learn from Experience. *Journal of Marketing*, 53 (April), 1-20.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing values behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Hooley, G., Berács, J., Kolos, K. (1993): Marketing strategy typologies in Hungary. *European Journal of Marketing*, 27 (11), 80-101.
- Hooley, G.J, Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Berács, J., Fonfara, K., Snoj, B. (2000): Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, 50 (3), 273-285.
- Hotelling, H. (1929): Stability in Competition. *The Economic Journal*, 39 (153), 41-57.

- Houston, F.S. (1986): The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *The Journal of Marketing*, 50 (2), 81-87.
- Hoványi, G. (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttére. Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése. *Közgazdasági szemle*, 46 (11), 1013-1029.
- Hrebieniak, L., Joyce, W. (1985): Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30 (3), 336- 349.
- Hult, G.T., Ketchen, D.J., Jr. (2001): Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899-906.
- Hunt, S.D., Morgan, R.M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition. *The Journal of Marketing*, 59 (2), 1-15.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M. (1998): Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *The Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54.
- Hüttl A., Surányi B., Vita L. (1998): A gazdasági növekedés és fejlettség paradoxona a közép-kelet-európai átmenetben. *Közgazdasági szemle*, 45 (11), 973-988.
- Jacobs, D. (1974): Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (1), 45-59.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1996): Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1 (2), 119-135.
- Jennings, P.D., Zandbergen, P.A. (1995): Ecologically sustainable organizations: an institutional approach academy of management. *The Academy of Management Review*, 20 (4), 1015-52.
- Johnson, D. (1988): The Impact of Hyperinflation on the Purchasing Habits of Consumers: The Case of Brazil. Paper presented at the Annual Macromarketing Conference in San Jose, CA., 11-14 August
- Jones, D.K. (2004): The neglected role of international altruistic investment in the Chinese transition economy. *The George Washington Intl Law Rev*, 36 (1), 71-146.
- Kapás, J., Komáromi, Gy. (2004): Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban. *Közgazdasági szemle*, 51 (1), 90-98.
- Katkalo, V.S., Pitelis, C., Teece, D.J. (2010): Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), 1175-1186.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1966): *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons
- Khandwalla, P.N. (1975): Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 19 (1), 74-97.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69 (2), 24-41.

- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Kornai János (1993): *A szocialista rendszer: Kritikai politikai gazdaságtan*. Budapest: Heti Világgazdaság Kiadó.
- Kornai, J. (1992): *The Socialist System: The Political Economy of Communism*. Princeton: Princeton University Press.
- Kornai, J. (2000): A költségvetési korlát megkeményítése a posztszocialista országokban. *Közgazdasági Szemle*, 47 (1), 1-22.
- Kornai, J. (2004): Mit tanulhatnak a posztszocialista átalakulás útjára lépő országok az átmenet eddigi tapasztalataiból? *Közgazdasági szemle*, 51 (10), 899-923.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996): *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall.
- Kovács, S. (1996): Az átalakulás néhány szervezetelméleti kérdése. *Vezetéstudomány*, 27 (11), 18-24.
- Kshetri, N. (2009): The development of market orientation: a consideration of institutional influence in China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21 (1), 19-40.
- Kumar, K., Subramanian, R., Yauger, C. (1998): Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 2 (24), 201-233.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., Leone, R.P. (2011): Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75 (1), 16-30.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967): Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1-47.
- Lawrence, T.B., Winn, M.I., Jennings, P.D. (2001): The temporal dynamics of institutionalization. *The Academy of Management Review*, 26 (4), 624-44.
- Lengnick-Hall, C.A., Wolf, J.A. (1999): Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1109-1132.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*. 13 (1), 111-125.
- Leonidou, L. (1992): Understanding the Russian Consumer. *Marketing and Research Today*, March, 75-83.
- Levine, S., White, P.E. (1961): Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5 (4), 583-601.
- Levitt, T. (1960): Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38 (4), 45-56.
- Lewin, A.Y., Long, C.P., Carroll, T.N. (1999): The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10 (5), 535-550.

- Lewin, A.Y., Volberda, H.W. (1999): Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10 (5), 519–535.
- Li, H., Atuahene-Gima, K. (2007): Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1123-1134.
- Li, Y., Li, L., Liu, Y., Wang, L. (2005): Linking Management Control System with Product Development and Process Decisions to Cope with Environment Complexity. *International Journal of Production Research*, 43 (12), 2577-2591.
- Li, Y., Liu, Y., and Zhao, Y. (2006): The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms. *Industrial Marketing Management*, 35 (3), 336–347.
- Lieberman, M.B., Asaba, S. (2006): Why do firms imitate each other. *Academy of Management Review*, 31 (2), 366-85.
- Lieberman, M.B., Montgomery, D.B. (1988): First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(1–2), 41-58.
- Lin, X., Germain, R. (2004): Antecedents to Customer Involvement in Product Development: Comparing US and Chinese Firms. *European Management Journal*, 22 (2), 244-255.
- Lippman, S.A., Rumelt, R.P. (1982): Uncertain Im itability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13, 418-38.
- Lippman, S.A., Rumelt, R.P. (1992): Demand Uncertainty and Investment in Industry-Specific Capital. *Industrial and Corporate Change*, 1 (1), 235-262.
- Luce, R.D., Raiffa, H. (1957): *Games and decisions*. New York: John Wiley & Sons
- Lukas és Ferrell (2008)
- Lumpkin, G.T., Dess, G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Malhotra, N.K., Simon, J. (Szerk.) (2009): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Martin, J. (1985): *Can organizational culture be managed?* In Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundburg, C.C. and Martin, J. (Eds), *Organizational Culture*. London: Sage.
- Martin, J. (1992): *Cultures in Three Organizations: Three Perspectives*. London: Oxford University Press.
- Martin, J., Meyerson, D., (1988): *Organisational culture and the denial, channelling and acknowledgement of ambiguity'in Managing Ambiguity and Change*. New York: John Wiley & Sons.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., Rentz, J.O. (2005): A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58 (1), 1-8.

- Mavondo, F., Farrell, M. (2003): Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. *Management Decision*, 41 (3), 241-249.
- McNamara, C.P. (1972): The Present Status of The Marketing Concept. *The Journal of Marketing*, 36(1), 50-57.
- Menguc, B., Auh, S. (2006): Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (1), 163-73.
- Miller, D. (1981): Toward a new contingency approach: the search for organizational gestalts. *Journal of Management Studies*, 18 (1), 1-26.
- Miller, D. (1987): The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8 (1), 55-76.
- Mindlin, S.E., Aldrich, H. (1975): Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of the Aston Group. *Administrative Science Quarterly*, 20 (3), 382-392.
- Mintzberg, H.T. (1979): *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., Mason, C.H. (2009): Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909-920.
- Morgan, N.A., Zou, S., Vorhies, D.W., Katsikeas, C.S. (2003): Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures. *Decision Sciences*, 34 (2), 287-321.
- Mourdoukoutas, P. (2004): China's challenge. *Barron's*, 84 (7), 37.
- Nadler, D.A., Tushman, M. (1980): Organization, Con-gruence, and Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 9 (2)
- Narver, J.C., Robert, L.J., Stanley, F.S. (1999): Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data. in *Developing a Market Orientation*, Rohit Deshpandé, ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 195-216
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Nelson, R., Winter, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge MA: Harvard University Press
- Noble, C., Sinha, R., Kumar, A. (2002): Market orientation and alternative strategic orientation: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66 (?), 25-39.
- North, D.C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge.
- North, D.C. (1996): Epilogue: economic performance through time. in Alston, L.J., Eggertsson, T. and North, D.C. (Eds), *Empirical Studies in Institutional Change*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 342-55.

- Nwankwo, S. (2003): Towards a recontextualisation of marketing evolution: a socio-historical perspective. Inaugural Lecture, June 4.
- Nwankwo, S. (2004): Apocalypse in marketing practice: uncovering socio-cultural embeddedness of market orientation. *International Journal of Applied Marketing*, 3 (1), 58-77.
- Nwankwo, S., Aiyeku, J. (2002): Dynamics of Marketing in African Nations, Quorum Books, Westport, CT.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M.L. (2004): The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82 (40), 74-81.
- Ogbonna, E. (1993): Managing organizational culture: fantasy or reality? *Human Resource Management Journal*, 3 (2), 42-54.
- Oliver, 1993
- Oliver, C. (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* 16 (1), 145-179.
- Overholt (1994)
- Pelham, A.M., Wilson, D.T. (1996): A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- Peng, M.W. (2001): How entrepreneurs create wealth in transition economies. *Academy of Management Perspectives*, 15 (1), 95-108.
- Peng, M.W. (2002): Toward an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (2), 251-267.
- Peng, M.W. (2003): Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, 28 (2), 275-296.
- Perry, M.L., Shao, A.T. (2002): Market orientation and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing*, 36 (9-10), 1140-1153.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Pitelis, C. N., Teece, D.J. (2009): The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6 (1), 5-15.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1994): Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15 Special issue, 5-16.
- Puffer, S. (1994): Understanding the Bear: A Portrait of Russian Business Leaders. *Academy of Management Executive*, 8 (1), 41-59.
- Qian, Y., Roland, G. Xu., C. (1999): Why is China different from Eastern Europe? Perspectives from organization theory. *European Economic Review*, 43 (4-6), 1085-94.

- Reketttye, G. (1995): *Market Orientation of the Hungarian Manufacturing Companies*, In: Proceedings Of The Conference On Central And Eastern Europe: 5 Years On Chalfont St Giles Nucks, United Kingdom, 273-296.
- Reketttye, G. (2000): *The Changing Role of Market Orientation in the Transforming Hungarian Economy*, In: The Significance of the Last Decade, University of Pécs, Faculty of Business & Economics, Pécs, 62-74.
- Reketttye, G., Ghobadian, A., Liu, J. (1996): *The Market Orientation of Small and Medium Sized Companies in Hungary*, In: annual proceedings review - Economic research, Rijeka, 159-177.
- Robbins, S. P. (1987): *Organization Theory: Structure, Design and Application*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Rohit, D., Farley, J.U. (1998): Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2 (September), 213–32.
- Rose, G.M., Shoham, A. (2002): Export performance and market orientation: establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55 (3), 217-225.
- Ruekert, R.W. (1992): Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3), 225-245.
- Ruekert, R.W., Walker, O.C., Jr. (1987): Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *The Journal of Marketing*, 51 (1), 1-19.
- Sajtos, L., Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest
- Sajtos, L., Mitev, A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest
- Schein, E.H. (1985): *How culture forms, develops, and changes: Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schnaars, S. P. (1994). Managing imitation strategies: How late entrants seize marketing from pioneers. New York: The Free Press.
- Schoonhoven, C.B. (1981): Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency "Theory". *Administrative Science Quarterly*, 26 (3), 349-377.
- Schumpeter, J. (1934): *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital and the business cycle*. Harvard University Press, Boston, MA
- Scott, R. (1995): *Institutions and Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Shama, A. (1992): Transforming the Consumer in Russia and Eastern Eu rope. *International Marketing Review*, 9 (5), 43-59.
- Shein, E.H. (1985): How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, Winter, 85-92.
- Shenkar, O., von Glinow, M.A. (1994): Paradoxes of organizational theory and research: using the case of China to illustrate national contingency. *Management Science*, 40, 56-71.
- Shoham, A., Rose, G.M, and Kropp, F. (2005): Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence and Planning*, 23 (5), 435-454.

- Simmonds, K. (1994): Transition marketing. *Society and Economy*, 3, 9-22.
- Slater, F., Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization, *The Journal of Marketing*, 59 (3), 63-67.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *The Journal of Marketing*, 58 (01), 46-55.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1998): Research notes and communications: Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., Calantone, R. (2005). Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of Their Interaction Effect in Two Environmental Contexts. *Strategic Management Journal*, 26 (3), 259-276.
- Stan, S., Evans, K.R., Cernusca, D., and Sengupta, S. (2003): Retailing Evolution and Revolution in a Privatizing Economy: Small Business Managers' Values and Retail Strategies in Romania. *Journal of Euromarketing*, 12 (3-4), 55-77.
- Stoelhorst, J.W., van Raaij, E.M. (2004): On explaining performance differentials: marketing and the managerial theory of the firm. *Journal of Business Research*, 57 (5), 462-477.
- Suchman, M.C. (1995): Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Tan, J., Tan, D. (2003): Transformation of organizational environment and strategies: a longitudinal study of Chinese SOEs. Academy of Management Best Paper Proceeding.
- Tan, J., Litschert, R.J. (1994): Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15 (1), 1-20.
- Tan, J., Tan, D. (2005): Environment–strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition. *Strategic Management Journal*, 26 (2), 141-157.
- Teece, D. J. (1981): The market for know-how and the efficient international transfer of technology. *Annals of the Academy of Political and Social Science*, 458 (1), 81-96.
- Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319–1350.
- Teece, D., Pisano, G. (2004): *The dynamic capabilities of firms*. Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge Directions, Chapter 42., Springer Science and Business Media B.V./Books
- Teece, D.J. (1982): Towards and Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3 (1), 39-63.
- Teece, D.J. (1988): *Technological Change and the Nature of the Firm*. in G. Dosi, G.; et al. (eds.). Technical Change and Economic Theory, London: Pinter

- Teece, D.J., Pisano G., Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–535.
- Thanawala, K. (2002): Reflections on private market economy and social market economy. *International Journal of Social Economics*, 29 (7/8), 663-675.
- Theoharakis, V., Hooley, G. (2008): Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25 (1), 69-79.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tosi, H.L., Jr., Slocum, J.W., Jr. (1984): Contingency Theory: Some Suggested Directions. *Journal of Management*, 10 (1), 9-26.
- Török, Á. (1997): A versenypolitika és a piacok átalakulása a magyar gazdasági átmenetben. *Közgazdasági szemle*, 44 (5), 426-439.
- Török, Á. (2005): Gazdasági felzárkózás és versenypolitika. A dél-afrikai eset komparatív tanulságai. *Közgazdasági szemle*, 52 (10), 736-754.
- Van de Ven, A. H., Drazin, R. (1985): The concept of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), 514-539
- Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., de Boer, M. (1999): Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10 (5), 551–568.
- Venkatraman, N. (1989): The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14 (3), 423-444.
- Venkatraman, N., Camillus, J.C. (1984): Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 9 (3), 513-525.
- Venkatraman, N., Prescott, J.E. (1990): Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 1-23.
- Von Bertalanffy, L. (1951): General System Theory: A New Approach to Unity of Science. *Human Biology*, 23 (4), 303-61.
- Vorhies, D.W., Morgan, N.A. (2005): Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69 (1), 80-94.
- Vörös, M. (1997): Életmód, ideológia, háztartás. A fogyasztáskutatás politikuma az államszocializmus korszakában. *Replika: szociológiai viták és kritikák: társadalomtudományi folyóirat*, 16, 17-30.
- Webster, F.E., Jr. (1988): Rediscovering the Marketing Concept. *Business Horizons*, 31, 29-39.
- Webster, F.E., Jr. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation. *The Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- Webster, F.E., Jr. (1993): Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm. *Journal of Business Research*, 26 (2), 111-131.

- Webster, F.E., Jr. (1995): *Industrial marketing strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Weick, K. (1985): The significance of corporate culture in organizational culture. in Frost, P. et al. (eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA. Sage Publications, pp. 381-390.
- Weick, K.E. (1969): *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wernerfelt, B., Karnani, A. (1987): Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 8 (3-4), 187-194.
- Wind, Y., Robertson, T.S. (1983): Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *The Journal of Marketing*, 47 (2), 12-25.
- Wong, V., Saunders, J., Doyle, P. (1989): The barriers to achieving stronger market orientation in British companies: an exploratory study. Proceedings of the 22nd Marketing Education Group Conference, 35-64.
- Zahra, S.A. (1996): Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1713-1735.
- Zaltman, G., Duncan, R., Holbek, J. (1973): *Innovations and organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Zeithaml, V.A., Varadarajan, P.R., Zeithaml, C.P. (1993): The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22 (7), 37-64.
- Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z., Zhou, N. (2005): Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58 (8), 1049-1058.
- Zhou, K.Z., Su, C., Bao, Y. (2002): A paradox of price-quality and market efficiency: a comparative study of the US and China markets. *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4), 349-365.
- Zollo, M., Winter, S. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Zver, M., Zivco, T., Bobek, V. (2004): Is there a gap in economic culture between EU countries and the transition economies? *Managing Global Transitions*, 2 (1), 31-40.

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

A vállalat legfőbb működési területe

	1996-os minta			2000-es minta			2010-es minta		
	Elemsszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %	Elemsszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %	Elemsszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %
1 Mezőgazdaság	58	11,39	11,39	67	11,71	11,71	9	3,00	3,00
2 Bányászat	1	0,20	11,59	8	1,40	13,11	1	0,33	3,33
3 Építőipar	82	16,11	27,70	108	18,88	31,99	19	6,33	9,67
4 Feldolgozóipar	114	22,40	50,10	117	20,45	52,45	14	4,67	14,33
5 Szállítás	19	3,73	53,38	17	2,97	55,42	7	2,33	16,67
6 Távközlés, hírközlés	10	1,96	55,80	10	1,75	57,17	26	8,67	25,33
7 Nagykereskedés	39	7,66	63,46	28	4,90	62,06	0	0,00	25,33
8 Kiskereskedelem	39	7,66	71,12	46	8,04	70,10	47	15,67	41,00
9 Pénzügyi szolgáltatások	9	1,77	72,89	11	1,92	72,03	23	7,67	48,67
10 Egyéb szolgáltatások	67	13,16	86,05	65	11,36	83,39	130	43,33	92,00
12 Egyéb	64	12,57	98,62	81	14,16	97,55	24	8,00	100,00
NT/NV	7	1,38	100,00	14	2,45	100,00	–	–	–
Összesen	509	100,00	–	572	100,00	–	300	100,00	–

2. sz. melléklet

A vállalat által leginkább kiszolgált piac

	1996-os minta			2000-es minta			2010-es minta		
	Elemsszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %	Elemsszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %	Elemsszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %
1 Tartós fogyasztási cikkek	58	11,39	11,39	34	5,94	5,94	–	–	–
2 Fogyasztási tömegcikkek	95	18,66	30,06	91	15,91	21,85	–	–	–
3 Alapanyagok és alkatrészek	50	9,82	39,88	68	11,89	33,74	–	–	–
4 Ipari termelőberendezések	28	5,50	45,38	18	3,15	36,89	–	–	–
5 Ipari szolgáltatások	94	18,47	63,85	110	19,23	56,12	–	–	–
6 Fogyasztói szolgáltatások	73	14,34	78,19	97	16,96	73,08	–	–	–
7 Egyéb	99	19,45	97,64	125	21,85	94,93	–	–	–
NT/NV	12	2,36	100,00	29	5,07	100,00	–	–	–
Összesen	509	100,00	–	572	100,00	–	–	–	–

3. sz. melléklet

Termelő/szolgáltató vállalat

	1996-os minta			2000-es minta			2010-es minta		
	Elemszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %	Elemszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %	Elemszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %
1 Termelő vállalat	231	45,38	45,38	211	36,89	36,89	38	12,67	12,67
2 Szolgáltató vállalat	167	32,81	78,19	207	36,19	73,08	262	87,33	100,00
Egyéb	99	19,45	97,64	125	21,85	94,93	–	–	–
NT/NV	12	2,36	100,00	29	5,07	100,00	–	–	–
Összesen	509	100,00	–	572	100,00	–	300	100,00	–

4. sz. melléklet

Foglalkoztatottak száma

	1996-os minta			2000-es minta			2010-es minta		
	Elemszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %	Elemszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %	Elemszám	Relatív gyakoriság, %	Kumulált gyakoriság, %
1 Kevesebb mint 20 fő	49	9,63	9,63	37	6,47	6,47	205	68,33	68,33
2 20-49	176	34,58	44,20	198	34,62	41,08	33	11,00	79,33
3 50-99	0	0,00	44,20	136	23,78	64,86	29	9,67	89,00
4 100-299	106	20,83	65,03	113	19,76	84,62	33	11,00	100,00
5 300-499	95	18,66	83,69	34	5,94	90,56	–	–	–
6 500-999	28	5,50	89,19	26	4,55	95,10	–	–	–
7 1000-4999	0	0,00	89,19	11	1,92	97,03	–	–	–
8 Több mint 5000	0	0,00	89,19	5	0,87	97,90	–	–	–
NT/NV	55	10,81	100,00	12	2,10	100,00	–	–	–
Összesen	509	100,00	–	572	100,00	–	300	100,00	–

5. sz. melléklet

A piacorientáció mérésénél alkalmazott skála (az 1996-os, 2000-es és 2010-es minta esetében egyaránt)

Tétel megnevezése	Tétel tartalma	Skála típusa
fo_01	Céljaink és stratégiánk kialakításánál a fogyasztói elégedettséget tartjuk szem előtt	7- fokú Likert
fo_02	Versenystatégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul	
fo_03	Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül	
fo_04	A fogyasztói megelégedettséget rendszeresen mérjük	
fo_05	A felső vezetés rendszeresen felkeresi a fontos vásárlókat	
vo_01	Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról	
vo_02	A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni	
vo_03	A felső vezetés rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit	
vo_04	A fogyasztókat azokon a területeken célozzuk meg, ahol versenyelőnyünk van	
koord_01	A vállalaton belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ	
koord_02	Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja	
koord_03	Vállalatunk tudja, szervezetünk dolgozói hogyan képesek hozzájárulni a fogyasztói érték előállításához	

6. sz. melléklet

Az üzleti teljesítmény mérésénél alkalmazott skálák (az 1996-os, 2000-es és 2010-es minta esetében egyaránt)

Tétel megnevezése	Tétel tartalma	Skála típusa ¹⁾
pit_01	Értékesítési volumen	3- vagy 5-fokú Likert
pit_02	Piacrészesedés	
pnt_01	Realizált profit	
pnt_02	Befektetés arányos megtérülés (ROI)	

1) Az üzleti teljesítmény mérése az 1996-os mintán 3-fokú Likert skálával, míg a 2000-es és 2010-es mintán 5-fokú Likert skálán történt

7. sz. melléklet

Az környezeti tényezők mérésénél alkalmazott skálák, 1996-os minta

Tétel megnevezése	Tétel tartalma	Skála típusa
pt_01	Vevői igények változása (R)	3-fokú Likert
pt_02	Vevői igények sokszínűsége (R)	
tt_01	Helyettesítő termékek megjelenésének veszélye (R)	
tt_02	Technológiai változás ütem (R)	
vi_01	Verseny erőssége (R)	
vi_02	Versenyhelyzet változása	

8. sz. melléklet

Az környezeti tényezők mérésénél alkalmazott skálák, 2000-es minta

Tétel megnevezése	Tétel tartalma	Skála típusa
pt_01	A vevők növekvő mértékben igénylik a jobb minőséget és a megbízhatóságot	5-fokú Likert
pt_02	A fogyasztói igények, célok és várankozások gyakran változnak	
tt_01	Az új termékek és szolgáltatások egyre gyorsabban jelennek meg a piacon	
tt_02	Egyre gyorsabbak a technológiai változások	
vi_01	Az értékesítésben intenzív a verseny	
vi_02	A verseny élénk és folyamatosan változik	

9. sz. melléklet

Az környezeti tényezők mérésénél alkalmazott skálák, 2010-es minta

Tétel megnevezése	Tétel tartalma	Skála típusa
pt_01	Iparágunkban a fogyasztói szokások állandó változást mutatnak	5-fokú Likert
pt_02	Legfőbb piacainkon a termékek/szolgáltatások gyorsan elavulttá válnak	
pt_03	Versenytársaink stratégiái/akciói állandó változást mutatnak	
tt_01	Iparágunkban a technológiai változások üteme gyors	
tt_02	A technológiai fejlesztések iparágunkban nagy lehetőséget jelentenek számunkra	
tt_03	Iparágunkban számos új termék ötlet a technológiai áttörésnek köszönhető	
vi_01	Az üzleti környezet fenyegető cégünk túlélése szempontjából	
vi_02	A kemény árverseny veszélyt jelent cégünk számára	
vi_03	Versenytársaink termékeinek minősége/újdonysága fenyegetést jelent cégünk számára	

10. sz. melléklet

A kiugró értékek egyváltozós, kétváltozós, valamint többváltozós vizsgálata, pnt_01, 1996-os minta

EGYVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT*		KÉTVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		TÖBBVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		
A $\pm 2,5$ értéket átlépő standardizált esetek		A 95%-os konfidencia intervallumot reprezentáló ellipszisen kívül eső esetek		A 2,5-ös D^2/df értékek meghaladó esetek (df=27)		
		Függő változó: pnt_01		Eset	D^2	D^2/df
fo_01	377, 395 , 453	fo_01	Nincs ilyen eset	395	72,63	3,46
fo_02	278, 283, 329, 470	fo_02	Nincs ilyen eset			
fo_03	41, 183, 281, 406, 517, 537	fo_03	Nincs ilyen eset			
fo_04	451, 473, 481	fo_04	Nincs ilyen eset			
fo_05	Nincs ilyen eset	fo_05	Nincs ilyen eset			
vo_01	Nincs ilyen eset	vo_01	Nincs ilyen eset			
vo_02	451, 525, 539	vo_02	Nincs ilyen eset			
vo_03	Nincs ilyen eset	vo_03	Nincs ilyen eset			
vo_04	340, 365, 395	vo_04	Nincs ilyen eset			
koord_01	557, 561, 584	koord_01	Nincs ilyen eset			
koord_02	Nincs ilyen eset	koord_02	Nincs ilyen eset			
koord_03	Nincs ilyen eset	koord_03	Nincs ilyen eset			
tt_01	Nincs ilyen eset	tt_01	Nincs ilyen eset			
tt_02	Nincs ilyen eset	tt_02	Nincs ilyen eset			
pt_01	Nincs ilyen eset	pt_01	Nincs ilyen eset			
pt_02	Nincs ilyen eset	pt_02	Nincs ilyen eset			
vi_01	435, 476, 544, 576, 583, 584	vi_01	Nincs ilyen eset			
vi_02	Nincs ilyen eset	vi_02	Nincs ilyen eset			
mukter	Nincs ilyen eset	mukter	-			
piac	Nincs ilyen eset	piac	-			
fogl	Nincs ilyen eset	fogl	-			
pnt_01	Nincs ilyen eset	pnt_02	Több eset (N=484-444)			
pnt_02	Nincs ilyen eset	pit_01	Több eset (N=484-466)			
pit_01	Nincs ilyen eset	pit_02	Nincs ilyen eset			
pit_02	Nincs ilyen eset					

* Mivel a minta elemszáma relatíve magas (N>250), ajánlott a 4-es küszöbérték figyelembe vétele. Ebben a tekintetben nagyon kevés kiugró értékkel találkozunk, ami nem befolyásolja az elemzések kimenetelét (Hair et al., 2006).

11. sz. melléklet

A kiugró értékek egyváltozós, kétváltozós, valamint többváltozós vizsgálata, pnt_02, 1996-os minta

EGYVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT*		KÉTVALTOZÓS VIZSGÁLAT		TÖBBVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		
A $\pm 2,5$ értéket átlépő standardizált esetek		A 95%-os konfidencia intervallumot reprezentáló ellipszisen kívül eső esetek		A 2,5-ös D^2/df értékek meghaladó esetek (df=27)		
		Függő változó: pnt_02		Eset	D^2	D^2/df
fo_01	377, 395 , 453	fo_01	Nincs ilyen eset	395	72,63	3,46
fo_02	278, 283, 329, 470	fo_02	Nincs ilyen eset			
fo_03	41, 183, 281, 406, 517, 537	fo_03	Nincs ilyen eset			
fo_04	451, 473, 481	fo_04	Nincs ilyen eset			
fo_05	Nincs ilyen eset	fo_05	Nincs ilyen eset			
vo_01	Nincs ilyen eset	vo_01	Nincs ilyen eset			
vo_02	451, 525, 539	vo_02	Nincs ilyen eset			
vo_03	Nincs ilyen eset	vo_03	Nincs ilyen eset			
vo_04	340, 365, 395	vo_04	Nincs ilyen eset			
koord_01	557, 561, 584	koord_01	Nincs ilyen eset			
koord_02	Nincs ilyen eset	koord_02	Nincs ilyen eset			
koord_03	Nincs ilyen eset	koord_03	Nincs ilyen eset			
tt_01	Nincs ilyen eset	tt_01	Nincs ilyen eset			
tt_02	Nincs ilyen eset	tt_02	Nincs ilyen eset			
pt_01	Nincs ilyen eset	pt_01	Nincs ilyen eset			
pt_02	Nincs ilyen eset	pt_02	Nincs ilyen eset			
vi_01	435, 476, 544, 576, 583, 584	vi_01	Nincs ilyen eset			
vi_02	Nincs ilyen eset	vi_02	Nincs ilyen eset			
mukter	Nincs ilyen eset	mukter	-			
piac	Nincs ilyen eset	piac	-			
fogl	Nincs ilyen eset	fogl	-			
pnt_01	Nincs ilyen eset	pnt_01	Több eset (N=484-452)			
pnt_02	Nincs ilyen eset	pit_01	Több eset (N=484-459)			
pit_01	Nincs ilyen eset	pit_02				
pit_02	Nincs ilyen eset					

* Mivel a minta elemszáma relatíve magas (N>250), ajánlott a 4-es küszöbérték figyelembe vétele. Ebben a tekintetben nagyon kevés kiugró értékkel találkozunk, ami nem befolyásolja az elemzések kimenetelét (Hair *et al.*, 2006).

12. sz. melléklet

A kiugró értékek egyváltozós, kétváltozós, valamint többváltozós vizsgálata, pit_01, 1996-os minta

EGYVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT*		KÉTVALTOZÓS VIZSGÁLAT	TÖBBVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		
<i>A $\pm 2,5$ értéket átlépő standardizált esetek</i>		<i>A 95%-os konfidencia intervallumot reprezentáló ellipszisen kívül eső esetek</i>	<i>A 2,5-ös D^2/df értékek meghaladó esetek (df=27)</i>		
		Függő változó: pit_01	Eset	D^2	D^2/df
fo_01	377, 395 , 453	fo_01	395	72,63	3,46
fo_02	278, 283, 329, 470	fo_02			
fo_03	41, 183, 281, 406, 517, 537	fo_03			
fo_04	451, 473, 481	fo_04			
fo_05	<i>Nincs ilyen eset</i>	fo_05			
vo_01	<i>Nincs ilyen eset</i>	vo_01			
vo_02	451, 525, 539	vo_02			
vo_03	<i>Nincs ilyen eset</i>	vo_03			
vo_04	340, 365, 395	vo_04			
koord_01	557, 561, 584	koord_01			
koord_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	koord_02			
koord_03	<i>Nincs ilyen eset</i>	koord_03			
tt_01	<i>Nincs ilyen eset</i>	tt_01			
tt_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	tt_02			
pt_01	<i>Nincs ilyen eset</i>	pt_01			
pt_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	pt_02			
vi_01	435, 476, 544, 576, 583, 584	vi_01			
vi_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	vi_02			
mukter	<i>Nincs ilyen eset</i>	mukter			
piac	<i>Nincs ilyen eset</i>	piac			
fogl	<i>Nincs ilyen eset</i>	fogl			
pnt_01	<i>Nincs ilyen eset</i>	pnt_01			
pnt_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	pnt_02			
pit_01	<i>Nincs ilyen eset</i>	pit_01			
pit_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	pit_02			

* Mivel a minta elemszáma relatíve magas (N>250), ajánlott a 4-es küszöbérték figyelembe vétele. Ebben a tekintetben nagyon kevés kiugró értékkel találkozunk, ami nem befolyásolja az elemzések kimenetelét (Hair et al., 2006).

13. sz. melléklet

A kiugró értékek egyváltozós, kétváltozós, valamint többváltozós vizsgálata, pit_02, 1996-os minta

EGYVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT*		KÉTVALTOZÓS VIZSGÁLAT	TÖBBVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		
<i>A $\pm 2,5$ értéket átlépő standardizált esetek</i>		<i>A 95%-os konfidencia intervallumot reprezentáló ellipszisen kívül eső esetek</i>	<i>A 2,5-ös D^2/df értékek meghaladó esetek (df=27)</i>		
		Függő változó: pit_02	Eset	D^2	D^2/df
fo_01	377, 395 , 453	fo_01	395	72,63	3,46
fo_02	278, 283, 329, 470	fo_02			
fo_03	41, 183, 281, 406, 517, 537	fo_03			
fo_04	451, 473, 481	fo_04			
fo_05	<i>Nincs ilyen eset</i>	fo_05			
vo_01	<i>Nincs ilyen eset</i>	vo_01			
vo_02	451, 525, 539	vo_02			
vo_03	<i>Nincs ilyen eset</i>	vo_03			
vo_04	340, 365, 395	vo_04			
koord_01	557, 561, 584	koord_01			
koord_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	koord_02			
koord_03	<i>Nincs ilyen eset</i>	koord_03			
tt_01	<i>Nincs ilyen eset</i>	tt_01			
tt_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	tt_02			
pt_01	<i>Nincs ilyen eset</i>	pt_01			
pt_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	pt_02			
vi_01	435, 476, 544, 576, 583, 584	vi_01			
vi_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	vi_02			
mukter	<i>Nincs ilyen eset</i>	mukter			
piac	<i>Nincs ilyen eset</i>	piac			
fogl	<i>Nincs ilyen eset</i>	fogl			
pnt_01	<i>Nincs ilyen eset</i>	pnt_01			
pnt_02	<i>Nincs ilyen eset</i>	pnt_02			
pit_01	<i>Nincs ilyen eset</i>	pit_01			
pit_02	<i>Nincs ilyen eset</i>				

* Mivel a minta elemszáma relatíve magas (N>250), ajánlott a 4-es küszöbérték figyelembe vétele. Ebben a tekintetben nagyon kevés kiugró értékkel találkozunk, ami nem befolyásolja az elemzések kimenetelét (Hair et al., 2006).

14. sz. melléklet

A kiugró értékek egyváltozós, kétváltozós, valamint többváltozós vizsgálata, pnt_01, 2000-es minta

EGYVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT*		KÉTVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		TÖBBVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		
A $\pm 2,5$ értéket átlépő standardizált esetek		A 95%-os konfidencia intervallumot reprezentáló		A 2,5-ös D^2/df értékek meghaladó esetek ($df=27$)		
		Függő változó: pnt_01		Eset	D^2	D^2/df
fo_01	Nincs ilyen eset	fo_01	Nincs ilyen eset	563	78,26	2,90
fo_02	Nincs ilyen eset	fo_02	Nincs ilyen eset	405	77,57	2,87
fo_03	Nincs ilyen eset	fo_03	Nincs ilyen eset	313	75,57	2,80
fo_04	Nincs ilyen eset	fo_04	Nincs ilyen eset	244	69,06	2,56
fo_05	Nincs ilyen eset	fo_05	Nincs ilyen eset			
vo_01	Nincs ilyen eset	vo_01	Nincs ilyen eset			
vo_02	Nincs ilyen eset	vo_02	Nincs ilyen eset			
vo_03	Nincs ilyen eset	vo_03	Nincs ilyen eset			
vo_04	Nincs ilyen eset	vo_04	Nincs ilyen eset			
koord_01	Nincs ilyen eset	koord_01	Nincs ilyen eset			
koord_02	Nincs ilyen eset	koord_02	Nincs ilyen eset			
koord_03	313, 314, 490, 563	koord_03	Nincs ilyen eset			
kny_01	174, 212, 220	kny_01	Nincs ilyen eset			
kny_02	22, 82, 228, 333	kny_02	Nincs ilyen eset			
kny_03	Nincs ilyen eset	kny_03	Nincs ilyen eset			
kny_04	27, 33, 204, 227, 242, 324, 497, 537	kny_04	Nincs ilyen eset			
kny_05	Nincs ilyen eset	kny_05	Nincs ilyen eset			
kny_06	310, 375, 429	kny_06	Nincs ilyen eset			
kny_07	47, 82, 317	kny_07	Nincs ilyen eset			
kny_08	Nincs ilyen eset	kny_08	Nincs ilyen eset			
kny_09	18, 118, 255, 333, 521	kny_09	Nincs ilyen eset			
kny_10	32, 212, 236, 277, 455	kny_10	Nincs ilyen eset			
kny_11	8, 32, 93, 212, 277, 333, 370, 567	kny_11	Nincs ilyen eset			
kny_12	66, 184, 405	kny_12	Nincs ilyen eset			
mukter	Nincs ilyen eset	mukter	-			
piac	Nincs ilyen eset	piac	-			
fogl	313, 403, 412, 516	fogl	-			
pnt_01	Nincs ilyen eset	pnt_02	Több eset ($N=537-393$)			
pnt_02	Nincs ilyen eset	pit_01	122, 151, 228, 258, 279, 432, 514; 138, 235, 268, 536			
pit_01	294, 421, 458	pit_02	199, 228, 258, 279, 394, 432; 138, 235, 268, 378, 388, 400, 436, 536			
pit_02	254, 336, 437					

* Mivel a minta elemszáma relatíve magas ($N>250$), ajánlott a 4-es küszöbérték figyelembe vétele. Ebben a tekintetben nagyon kevés kiugró értékkel találkozunk, ami nem befolyásolja az elemzések kimenetelét (Hair et al., 2006).

15. sz. melléklet

A kiugró értékek egyváltozós, kétváltozós, valamint többváltozós vizsgálata, pnt_02, 2000-es minta

EGYVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT*		KÉTVALTOZÓS VIZSGÁLAT		TÖBBVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		
A $\pm 2,5$ értéket átlépő standardizált esetek		A 95%-os konfidencia intervallumot reprezentáló		A 2,5-ös D2/df értékek meghaladó esetek (df=27)		
		Függő változó: pnt_02		Eset	D ²	D ² /df
fo_01	Nincs ilyen eset	fo_01	Nincs ilyen eset	563	78,26	2,90
fo_02	Nincs ilyen eset	fo_02	Nincs ilyen eset	405	77,57	2,87
fo_03	Nincs ilyen eset	fo_03	Nincs ilyen eset	313	75,57	2,80
fo_04	Nincs ilyen eset	fo_04	Nincs ilyen eset	244	69,06	2,56
fo_05	Nincs ilyen eset	fo_05	Nincs ilyen eset			
vo_01	Nincs ilyen eset	vo_01	Nincs ilyen eset			
vo_02	Nincs ilyen eset	vo_02	Nincs ilyen eset			
vo_03	Nincs ilyen eset	vo_03	Nincs ilyen eset			
vo_04	Nincs ilyen eset	vo_04	Nincs ilyen eset			
koord_01	Nincs ilyen eset	koord_01	Nincs ilyen eset			
koord_02	Nincs ilyen eset	koord_02	Nincs ilyen eset			
koord_03	313, 314, 490, 563	koord_03	Nincs ilyen eset			
kny_01	174, 212, 220	kny_01	Nincs ilyen eset			
kny_02	22, 82, 228, 333	kny_02	Nincs ilyen eset			
kny_03	Nincs ilyen eset	kny_03	Nincs ilyen eset			
kny_04	27, 33, 204, 227, 242, 324, 497, 537	kny_04	Nincs ilyen eset			
kny_05	Nincs ilyen eset	kny_05	Nincs ilyen eset			
kny_06	310, 375, 429	kny_06	Nincs ilyen eset			
kny_07	47, 82, 317	kny_07	Nincs ilyen eset			
kny_08	Nincs ilyen eset	kny_08	Nincs ilyen eset			
kny_09	18, 118, 255, 333, 521	kny_09	Nincs ilyen eset			
kny_10	32, 212, 236, 277, 455	kny_10	Nincs ilyen eset			
kny_11	8, 32, 93, 212, 277, 333, 370, 567	kny_11	Nincs ilyen eset			
kny_12	66, 184, 405	kny_12	Nincs ilyen eset			
mukter	Nincs ilyen eset	mukter	-			
piac	Nincs ilyen eset	piac	-			
fogl	313, 403, 412, 516	fogl	-			
pnt_01	Nincs ilyen eset	pnt_01	209, 250, 330, 363, 390, 412, 418, 490; 34, 151, 320, 483, 501, 518, 535			
pnt_02	Nincs ilyen eset	pit_01	122, 209, 250, 258, 279; 378			
pit_01	294, 421, 458	pit_02	209, 258, 279; 378			
pit_02	254, 336, 437					

* Mivel a minta elemszáma relatíve magas (N>250), ajánlott a 4-es küszöbérték figyelembe vétele. Ebben a tekintetben nagyon kevés kiugró értékkel találkozunk, ami nem befolyásolja az elemzések kimenetelét (Hair et al., 2006).

16. sz. melléklet

A kiugró értékek egyváltozós, kétváltozós, valamint többváltozós vizsgálata, pit_01, 2000-es minta

EGYVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT*		KÉTVALTOZÓS VIZSGÁLAT		TÖBBVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		
A $\pm 2,5$ értéket átlépő standardizált esetek		A 95%-os konfidencia intervallumot reprezentáló		A 2,5-ös D^2/df értékek meghaladó esetek (df=27)		
		Függő változó: pit_01		Eset	D^2	D^2/df
fo_01	Nincs ilyen eset	fo_01	176, 194, 221, 318, 345, 390	563	78,26	2,90
fo_02	Nincs ilyen eset	fo_02	139, 176, 212, 231, 345, 390	405	77,57	2,87
fo_03	Nincs ilyen eset	fo_03	176, 318	313	75,57	2,80
fo_04	Nincs ilyen eset	fo_04	139, 176, 194, 212, 318, 345	244	69,06	2,56
fo_05	Nincs ilyen eset	fo_05	176, 194, 221, 318, 345			
vo_01	Nincs ilyen eset	vo_01	139, 176, 194, 212, 318, 345			
vo_02	Nincs ilyen eset	vo_02	139, 176			
vo_03	Nincs ilyen eset	vo_03	139, 176, 194, 218, 221, 318			
vo_04	Nincs ilyen eset	vo_04	139, 176, 194, 212, 221, 318, 345			
koord_01	Nincs ilyen eset	koord_01	139, 194, 212, 221, 318, 345			
koord_02	Nincs ilyen eset	koord_02	176, 194, 318, 345			
koord_03	313 , 314, 490, 563	koord_03	176, 194, 345, 318			
kny_01	174, 212, 220	kny_01	139, 212, 318, 345, 390, 487			
kny_02	22, 82, 228, 333	kny_02	212, 345, 390, 487			
kny_03	Nincs ilyen eset	kny_03	139, 176, 194, 345			
kny_04	27, 33, 204, 227, 242, 324, 497, 537	kny_04	176, 194, 212, 318, 345, 390			
kny_05	Nincs ilyen eset	kny_05	221, 318, 390, 487			
kny_06	310, 375, 429	kny_06	139, 176, 194, 221, 318			
kny_07	47, 82, 317	kny_07	Nincs ilyen eset			
kny_08	Nincs ilyen eset	kny_08	139, 176, 194, 318			
kny_09	18, 118, 255, 333, 521	kny_09	139, 221, 318, 487			
kny_10	32, 212, 236, 277, 455	kny_10	212, 318, 345, 487			
kny_11	8, 32, 93, 212, 277, 333, 370, 567	kny_11	176, 212, 318, 487			
kny_12	66, 184, 405	kny_12	139, 194, 345, 390, 487			
mukter	Nincs ilyen eset	mukter	-			
piac	Nincs ilyen eset	piac	-			
fogl	313, 403, 412, 516	fogl	-			
pnt_01	Nincs ilyen eset	pnt_01	318, 122, 228, 279			
pnt_02	Nincs ilyen eset	pnt_02	Nincs ilyen eset			
pit_01	294, 421, 458	pit_02	Több eset (537-407)			
pit_02	254, 336, 437					

* Mivel a minta elemszáma relatíve magas ($N > 250$), ajánlott a 4-es küszöbérték figyelembe vétele. Ebben a tekintetben nagyon kevés kiugró értékkel találkozunk, ami nem befolyásolja az elemzések kimenetelét (Hair et al., 2006).

17. sz. melléklet

A kiugró értékek egyváltozós, kétváltozós, valamint többváltozós vizsgálata, pit_02, 2000-es minta

EGYVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT*		KÉTVALTOZÓS VIZSGÁLAT		TÖBBVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		
A $\pm 2,5$ értéket átlépő standardizált esetek		A 95%-os konfidencia intervallumot reprezentáló		A 2,5-ös D^2/df értékek meghaladó esetek ($df=27$)		
		Függő változó: pit_02		Eset	D^2	D^2/df
fo_01	Nincs ilyen eset	fo_01	116, 139, 176, 194, 345, 378, 400, 417	563	78,26	2,90
fo_02	Nincs ilyen eset	fo_02	116, 139, 176, 378, 417	405	77,57	2,87
fo_03	Nincs ilyen eset	fo_03	116, 176, 318, 378, 417	313	75,57	2,80
fo_04	Nincs ilyen eset	fo_04	116, 139, 194, 212, 318, 378, 400, 417	244	69,06	2,56
fo_05	Nincs ilyen eset	fo_05	176, 194, 345, 378, 400, 417			
vo_01	Nincs ilyen eset	vo_01	116, 487			
vo_02	Nincs ilyen eset	vo_02	176, 194, 345, 378, 400, 417			
vo_03	Nincs ilyen eset	vo_03	116, 194, 212, 345, 378, 417, 487			
vo_04	Nincs ilyen eset	vo_04	139, 176, 194, 318, 378, 400, 417			
koord_01	Nincs ilyen eset	koord_01	116, 139, 194, 212, 318, 378, 400, 417			
koord_02	Nincs ilyen eset	koord_02	139, 176, 318, 345, 378, 400, 417			
koord_03	313 , 314, 490, 563	koord_03	116, 176, 194, 318, 345, 378, 400, 417			
kny_01	174, 212, 220	kny_01	139, 345, 378, 400, 417, 487			
kny_02	22, 82, 228, 333	kny_02	176, 194, 318, 400			
kny_03	Nincs ilyen eset	kny_03	176, 194, 212, 345, 378, 400, 417, 487			
kny_04	27, 33, 204, 227, 242, 324, 497, 537	kny_04	194, 212, 345, 378, 400			
kny_05	Nincs ilyen eset	kny_05	318, 378, 400, 417, 487			
kny_06	310, 375, 429	kny_06	139, 176, 194, 318, 378, 400, 417, 487			
kny_07	47, 82, 317	kny_07	116, 139, 176, 212, 378, 400, 417, 487			
kny_08	Nincs ilyen eset	kny_08	139, 176, 194, 318, 378, 400, 417			
kny_09	18, 118, 255, 333, 521	kny_09	116, 194, 212, 345			
kny_10	32, 212, 236, 277, 455	kny_10	378, 400, 417			
kny_11	8, 32, 93, 212, 277, 333, 370, 567	kny_11	139, 194, 212, 318, 378, 400, 417, 487			
kny_12	66, 184, 405	kny_12	139, 176, 194, 345, 378, 400, 417, 487			
mukter	Nincs ilyen eset	mukter	-			
piac	Nincs ilyen eset	piac	-			
fogl	313, 403, 412, 516	fogl	-			
pnt_01	Nincs ilyen eset	pnt_01	318, 378, 400; 228			
pnt_02	Nincs ilyen eset	pnt_02	318, 378, 400, 417; 228			
pit_01	294, 421, 458	pit_01	32, 330, 407, 412, 457, 466			
pit_02	254, 336, 437					

* Mivel a minta elemszáma relatíve magas ($N > 250$), ajánlott a 4-es küszöbérték figyelembe vétele. Ebben a tekintetben nagyon kevés kiugró értékkel találkozunk, ami nem befolyásolja az elemzések kimenetelét (Hair et al., 2006).

18. sz. melléklet

A kiugró értékek egyváltozós, kétváltozós, valamint többváltozós vizsgálata, pnt_01, 2010-es minta

EGYVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT*		KÉTVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		TÖBBVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		
A $\pm 2,5$ értéket átlépő standardizált esetek		A 95%-os konfidencia intervallumot reprezentáló		A 2,5-ös D^2/df értékek meghaladó esetek ($df=27$)		
		Függő változó: pnt_01		Eset	D^2	D^2/df
fo_01	136, 206, 217, 218, 220, 234 , 252	fo_01	Nincs ilyen eset	33	70,93	3,08
fo_02	Nincs ilyen eset	fo_02	Nincs ilyen eset	43	67,93	2,95
fo_03	Nincs ilyen eset	fo_03	Nincs ilyen eset	41	66,91	2,91
fo_04	Nincs ilyen eset	fo_04	Nincs ilyen eset	234	61,30	2,67
fo_05	Nincs ilyen eset	fo_05	Nincs ilyen eset	176	58,88	2,56
vo_01	Nincs ilyen eset	vo_01	Nincs ilyen eset			
vo_02	Nincs ilyen eset	vo_02	Nincs ilyen eset			
vo_03	Nincs ilyen eset	vo_03	Nincs ilyen eset			
vo_04	Nincs ilyen eset	vo_04	Nincs ilyen eset			
koord_01	43 , 126, 194, 234	koord_01	Nincs ilyen eset			
koord_02	Nincs ilyen eset	koord_02	Nincs ilyen eset			
koord_03	Nincs ilyen eset	koord_03	Nincs ilyen eset			
tt_01	Nincs ilyen eset	tt_01	Nincs ilyen eset			
tt_02	Nincs ilyen eset	tt_02	Nincs ilyen eset			
tt_03	Nincs ilyen eset	tt_03	Nincs ilyen eset			
pt_01	Nincs ilyen eset	pt_01	Nincs ilyen eset			
pt_02	Nincs ilyen eset	pt_02	Nincs ilyen eset			
pt_03	Nincs ilyen eset	pt_03	Nincs ilyen eset			
vi_01	Nincs ilyen eset	vi_01	Nincs ilyen eset			
vi_02	Nincs ilyen eset	vi_02	Nincs ilyen eset			
vi_03	Nincs ilyen eset	vi_03	Nincs ilyen eset			
mukter	Nincs ilyen eset	mukter	-			
fogl	285, 296, 297, 299	fogl	-			
pnt_01	Nincs ilyen eset	pnt_02	Több eset ($N=300-283$)			
pnt_02	Nincs ilyen eset	pit_01	284, 158, 112, 142, 41 , 272, 244, 293, 199, 71			
pit_01	Nincs ilyen eset	pit_02	63, 244, 141, 272, 284, 287			
pit_02	Nincs ilyen eset					

* Mivel a minta elemszáma relatíve magas ($N>250$), ajánlott a 4-es küszöbérték figyelembe vétele. Ebben a tekintetben nagyon kevés kiugró értékkel találkozunk, ami nem befolyásolja az elemzések kimenetelét (Hair et al., 2006).

19. sz. melléklet

A kiugró értékek egyváltozós, kétváltozós, valamint többváltozós vizsgálata, pnt_02, 2010-es minta

EGYVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT*		KÉTVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		TÖBBVÁLTOZÓS VIZSGÁLAT		
A $\pm 2,5$ értéket átlépő standardizált esetek		A 95%-os konfidencia intervallumot reprezentáló		A 2,5-ös D^2/df értékek meghaladó esetek ($df=27$)		
		Függő változó: pnt_02		Eset	D^2	D^2/df
fo_01	136, 206, 217, 218, 220, 234 , 252	fo_01	Nincs ilyen eset	33	70,93	3,08
fo_02	Nincs ilyen eset	fo_02	Nincs ilyen eset	43	67,93	2,95
fo_03	Nincs ilyen eset	fo_03	Több eset ($N=300-290$)	41	66,91	2,91
fo_04	Nincs ilyen eset	fo_04	Nincs ilyen eset	234	61,30	2,67
fo_05	Nincs ilyen eset	fo_05	Nincs ilyen eset	176	58,88	2,56
vo_01	Nincs ilyen eset	vo_01	Nincs ilyen eset			
vo_02	Nincs ilyen eset	vo_02	Nincs ilyen eset			
vo_03	Nincs ilyen eset	vo_03	Nincs ilyen eset			
vo_04	Nincs ilyen eset	vo_04	Nincs ilyen eset			
koord_01	43 , 126, 194, 234	koord_01	Nincs ilyen eset			
koord_02	Nincs ilyen eset	koord_02	Nincs ilyen eset			
koord_03	Nincs ilyen eset	koord_03	Nincs ilyen eset			
tt_01	Nincs ilyen eset	tt_01	Nincs ilyen eset			
tt_02	Nincs ilyen eset	tt_02	Nincs ilyen eset			
tt_03	Nincs ilyen eset	tt_03	Nincs ilyen eset			
pt_01	Nincs ilyen eset	pt_01	Nincs ilyen eset			
pt_02	Nincs ilyen eset	pt_02	Nincs ilyen eset			
pt_03	Nincs ilyen eset	pt_03	Nincs ilyen eset			
vi_01	Nincs ilyen eset	vi_01	Nincs ilyen eset			
vi_02	Nincs ilyen eset	vi_02	Nincs ilyen eset			
vi_03	Nincs ilyen eset	vi_03	Nincs ilyen eset			
mukter	Nincs ilyen eset	mukter	-			
fogl	285, 296, 297, 299	fogl	-			
pnt_01	Nincs ilyen eset	pnt_01	Több eset ($N=300-279$)			
pnt_02	Nincs ilyen eset	pit_01	41 , 63, 78, 141, 272, 287, 38, 241			
pit_01	Nincs ilyen eset	pit_02	78, 141, 272, 280, 287, 38, 244			
pit_02	Nincs ilyen eset					

* Mivel a minta elemszáma relatíve magas ($N>250$), ajánlott a 4-es küszöbérték figyelembe vétele. Ebben a tekintetben nagyon kevés kiugró értékkel találkozunk, ami nem befolyásolja az elemzések kimenetelét (Hair et al., 2006).

20. sz. melléklet

A homoszkedaszticitás teszt eredményei, 1996-os minta

Teszt	Breusch-Pagan teszt		Koenker teszt		Breusch-Pagan teszt		Koenker teszt	
Változók	Eredeti változók		Eredeti változók		Transzformált változók		Transzformált változók	
Statisztika	χ^2	Szign.	χ^2	Szign.	χ^2	Szign.	χ^2	Szign.
pnt_01	7,506	0,823	15,278	0,227	6,527	0,887	13,781	0,315
pnt_02	3,978	0,934	7,452	0,826	4,233	0,979	8,004	0,785
pit_01	8,025	0,783	17,405	0,135	8,175	0,771	17,822	0,121
pit_02	8,420	0,752	14,883	0,248	8,112	0,776	14,358	0,278

21. sz. melléklet

A homoszkedaszticitás teszt eredményei, 2000-es minta

Teszt	Breusch-Pagan teszt		Koenker teszt		Breusch-Pagan teszt		Koenker teszt	
Változók	Eredeti változók		Eredeti változók		Transzformált változók		Transzformált változók	
Statisztika	χ^2	Szign.	χ^2	Szign.	χ^2	Szign.	χ^2	Szign.
pnt_01	14,301	0,282	17,962	0,117	13,657	0,323	16,984	0,150
pnt_02	16,389	0,174	23,879	0,021	20,182	0,064	27,082	0,008
pit_01	7,383	0,831	10,078	0,609	8,166	0,772	11,094	0,521
pit_02	8,622	0,735	10,787	0,547	9,910	0,624	12,298	0,422

22. sz. melléklet

A homoszkedaszticitás teszt eredményei, 2010-es minta

Test	Breusch-Pagan teszt		Koenker teszt		Breusch-Pagan teszt		Koenker teszt	
Változók	Eredeti változók		Eredeti változók		Transzformált változók		Transzformált változók	
Statisztika	χ^2	Szign.	χ^2	Szign.	χ^2	Szign.	χ^2	Szign.
pnt_01	14,301	0,282	17,962	0,117	15,640	0,208	19,566	0,076
pnt_02	16,389	0,174	23,879	0,021	20,092	0,065	27,676	0,006
pit_01	7,383	0,831	10,078	0,609	7,920	0,791	10,800	0,546
pit_02	8,622	0,735	10,787	0,547	11,916	0,453	14,510	0,269

23. sz. melléklet

A piacorientációs skála hasonlósági érvényességének mérése (variance extracted, VE), 1996-os, 2000-es, valamint 2010-es minta

1996-os minta			2000-es minta			2010-es minta		
<i>Fogyasztó-orientáció</i>			<i>Fogyasztó-orientáció</i>			<i>Fogyasztó-orientáció</i>		
Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²
fo_01	0,638	0,407	fo_01	0,697	0,486	fo_01	0,690	0,476
fo_02	0,696	0,484	fo_02	0,656	0,430	fo_02	0,860	0,740
fo_03	0,654	0,428	fo_03	0,705	0,497	fo_03	0,868	0,753
fo_04	0,672	0,452	fo_04	0,686	0,471	fo_04	0,699	0,489
fo_05	0,658	0,433	fo_05	0,508	0,258	fo_05	0,501	0,251
VE		0,441	VE		0,428	VE		0,542
<i>Versenyárs-orientáció</i>			<i>Versenyárs-orientáció</i>			<i>Versenyárs-orientáció</i>		
Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²
vo_01	0,477	0,228	vo_01	0,585	0,342	vo_01	0,707	0,500
vo_02	0,605	0,366	vo_02	0,639	0,408	vo_02	0,768	0,590
vo_03	0,651	0,424	vo_03	0,692	0,479	vo_03	0,769	0,591
vo_04	0,405	0,164	vo_04	0,557	0,310	vo_04	0,735	0,540
VE		0,295	VE		0,385	VE		0,555
<i>Szervezeti egységek közötti koordináció</i>			<i>Szervezeti egységek közötti koordináció</i>			<i>Szervezeti egységek közötti koordináció</i>		
Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²
koord_01	0,336	0,113	koord_01	0,489	0,239	koord_01	0,722	0,521
koord_02	0,588	0,346	koord_02	0,608	0,370	koord_02	0,839	0,704
koord_03	0,691	0,477	koord_03	0,640	0,410	koord_03	0,837	0,701
VE		0,312	VE		0,339	VE		0,642
<i>Megjegyzés: CMIN/DF = 3,365; GFI = 0,943;</i>			<i>Megjegyzés: CMIN/DF = 5,422; GFI = 0,919;</i>			<i>Megjegyzés: CMIN/DF = 5,167; GFI = 0,871;</i>		
<i>NFI = 0,897; CFI = 0,925; RMSEA = 0,070</i>			<i>NFI = 0,870; CFI = 0,891; RMSEA = 0,091</i>			<i>NFI = 0,883; CFI = 0,903; RMSEA = 0,118</i>		
<i>N = 484</i>			<i>N = 537</i>			<i>N = 300</i>		

24. sz. melléklet

A piaci és pénzügyi teljesítményt mérő skála hasonlósági érvényességének mérése (variance extracted, VE), 1996-os, 2000-es, valamint 2010-es minta

1996-os minta			2000-es minta			2010-es minta		
<i>Pénzügyi teljesítmény</i>			<i>Pénzügyi teljesítmény</i>			<i>Pénzügyi teljesítmény</i>		
Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²
pnt_01	0,845	0,714	pnt_01	0,856	0,733	pnt_01	0,944	0,891
pnt_02	0,760	0,578	pnt_02	0,908	0,824	pnt_02	0,813	0,661
VE		0,646	VE		0,779	VE		0,776
<i>Piaci teljesítmény</i>			<i>Piaci teljesítmény</i>			<i>Piaci teljesítmény</i>		
Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²
pit_01	0,941	0,885	pit_01	0,908	0,824	pit_01	0,942	0,887
pit_02	0,749	0,561	pit_02	0,891	0,794	pit_02	0,882	0,778
VE		0,723	VE		0,809	VE		0,833
<i>Megjegyzés: CMIN/DF = 2,790; GFI = 0,997; NFI = 0,997; CFI = 0,998; RMSEA = 0,061 N = 484</i>			<i>Megjegyzés: CMIN/DF = 4,660; GFI = 0,957; NFI = 0,996; CFI = 0,997; RMSEA = 0,083 N = 537</i>			<i>Megjegyzés: CMIN/DF = 0,146; GFI = 1,000; NFI = 1,000; CFI = 1,000; RMSEA = 0,000 N = 300</i>		

25. sz. melléklet

A környezet hatását mérő változók hasonlósági érvényességének mérése (variance extracted, VE), 1996-os, 2000-es, valamint 2010-es minta

1996-os minta			2000-es minta			2010-es minta		
<i>Technológiai turbulencia</i>			<i>Technológiai turbulencia</i>			<i>Technológiai turbulencia</i>		
Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²
tt_01	0,221	0,049	tt_01	0,844	0,712	tt_01	0,914	0,835
tt_02	0,663	0,440	tt_02	0,573	0,328	tt_02	0,927	0,859
tt_03	-	-	tt_03	-	-	tt_03	0,856	0,733
VE		0,244	VE		0,520	VE		0,809
<i>Piaci turbulencia</i>			<i>Piaci turbulencia</i>			<i>Piaci turbulencia</i>		
Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²
pt_01	0,682	0,465	pt_01	0,511	0,261	pt_01	0,672	0,452
pt_02	0,472	0,223	pt_02	0,590	0,348	pt_02	0,790	0,624
pt_03	-	-	pt_03	0,685	0,469	pt_03	0,819	0,671
VE		0,344	VE		0,359	VE		0,582
<i>Verseny intenzitása</i>			<i>Verseny intenzitása</i>			<i>Verseny intenzitása</i>		
Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²	Tétel	Lambda	Lambda ²
vi_01	0,384	0,147	vi_01	0,794	0,630	vi_01	0,826	0,682
vi_02	0,163	0,027	vi_02	0,882	0,778	vi_02	0,835	0,697
vi_03	-	-	vi_03	0,500	0,250	vi_03	0,689	0,475
VE		0,087	VE		0,553	VE		0,618
<i>Megjegyzés: CMIN/DF = 2,896; GFI = 0,988;</i>			<i>Megjegyzés: CMIN/DF = 4,282; GFI = 0,967;</i>			<i>Megjegyzés: CMIN/DF = 1,967; GFI = 0,968;</i>		
<i>NFI = 0,923; CFI = 0,946; RMSEA = 0,063</i>			<i>NFI = 0,938; CFI = 0,952; RMSEA = 0,078</i>			<i>NFI = 0,970; CFI = 0,985; RMSEA = 0,057</i>		
<i>N = 484</i>			<i>N = 537</i>			<i>N = 300</i>		

26. sz. melléklet

A piacorientációs skála hasonlósági érvényességének mérése (composite reliability, CR), 1996-os, 2000-es, valamint 2010-es minta

1996-os minta			2000-es minta			2010-es minta		
<i>Fogyasztó-orientáció</i>			<i>Fogyasztó-orientáció</i>			<i>Fogyasztó-orientáció</i>		
Tétel	Lambda	Delta	Tétel	Lambda	Delta	Tétel	Lambda	Delta
fo_01	0,638	0,593	fo_01	0,697	0,514	fo_01	0,690	0,524
fo_02	0,696	0,516	fo_02	0,656	0,570	fo_02	0,860	0,260
fo_03	0,654	0,572	fo_03	0,705	0,503	fo_03	0,868	0,247
fo_04	0,672	0,548	fo_04	0,686	0,529	fo_04	0,699	0,511
fo_05	0,658	0,567	fo_05	0,508	0,742	fo_05	0,501	0,749
CR		0,797	CR		0,787	CR		0,851
<i>Versenytárs-orientáció</i>			<i>Versenytárs-orientáció</i>			<i>Versenytárs-orientáció</i>		
Tétel	Lambda	Delta	Tétel	Lambda	Delta	Tétel	Lambda	Delta
vo_01	0,477	0,772	vo_01	0,585	0,658	vo_01	0,707	0,500
vo_02	0,605	0,634	vo_02	0,639	0,592	vo_02	0,768	0,410
vo_03	0,651	0,576	vo_03	0,692	0,521	vo_03	0,769	0,409
vo_04	0,405	0,836	vo_04	0,557	0,690	vo_04	0,735	0,460
CR		0,619	CR		0,713	CR		0,833
<i>Szervezeti egységek közötti koordináció</i>			<i>Szervezeti egységek közötti koordináció</i>			<i>Szervezeti egységek közötti koordináció</i>		
Tétel	Lambda	Delta	Tétel	Lambda	Delta	Tétel	Lambda	Delta
koord_01	0,336	0,887	koord_01	0,489	0,761	koord_01	0,722	0,479
koord_02	0,588	0,654	koord_02	0,608	0,630	koord_02	0,839	0,296
koord_03	0,691	0,523	koord_03	0,640	0,590	koord_03	0,837	0,299
CR		0,558	CR		0,604	CR		0,843

27. sz. melléklet

A piaci és pénzügyi teljesítményt mérő skála hasonlósági érvényességének mérése (composite reliability, CR), 1996-os, 2000-es, valamint 2010-es minta

<i>1996-os minta</i>			<i>2000-es minta</i>			<i>2010-es minta</i>		
<i>Pénzügyi teljesítmény</i>			<i>Pénzügyi teljesítmény</i>			<i>Pénzügyi teljesítmény</i>		
Tétel	Lambda	Delta	Tétel	Lambda	Delta	Tétel	Lambda	Delta
pnt_01	0,845	0,286	pnt_01	0,856	0,267	pnt_01	0,944	0,109
pnt_02	0,760	0,422	pnt_02	0,908	0,176	pnt_02	0,813	0,339
CR		0,784	CR		0,875	CR		0,873
<i>Piaci teljesítmény</i>			<i>Piaci teljesítmény</i>			<i>Piaci teljesítmény</i>		
Tétel	Lambda	Delta	Tétel	Lambda	Delta	Tétel	Lambda	Delta
pit_01	0,941	0,115	pit_01	0,908	0,176	pit_01	0,942	0,113
pit_02	0,749	0,439	pit_02	0,891	0,206	pit_02	0,882	0,222
CR		0,838	CR		0,895	CR		0,909

28. sz. melléklet

A környezet hatását mérő változók hasonlósági érvényességének mérése (composite reliability, CR), 1996-os, 2000-es, valamint 2010-es minta

<i>1996-os minta</i>			<i>2000-es minta</i>			<i>2010-es minta</i>		
<i>Technológiai turbulencia</i>			<i>Technológiai turbulencia</i>			<i>Technológiai turbulencia</i>		
Item	Lambda	Delta	Item	Lambda	Delta	Item	Lambda	Delta
tt_01	0,221	0,951	tt_01	0,844	0,288	tt_01	0,914	0,165
tt_02	0,663	0,560	tt_02	0,573	0,672	tt_02	0,927	0,141
tt_03	-	-	tt_03	-	-	tt_03	0,856	0,267
CR		0,341	CR		0,677	CR		0,927
<i>Piaci turbulencia</i>			<i>Piaci turbulencia</i>			<i>Piaci turbulencia</i>		
Item	Lambda	Delta	Item	Lambda	Delta	Item	Lambda	Delta
pt_01	0,682	0,535	pt_01	0,511	0,739	pt_01	0,672	0,548
pt_02	0,472	0,777	pt_02	0,590	0,652	pt_02	0,790	0,376
pt_02	-	-	pt_03	0,685	0,531	pt_02	0,819	0,329
CR		0,504	CR		0,624	CR		0,806
<i>Verseny intenzitása</i>			<i>Verseny intenzitása</i>			<i>Verseny intenzitása</i>		
Item	Lambda	Delta	Item	Lambda	Delta	Item	Lambda	Delta
vi_01	0,384	0,853	vi_01	0,794	0,370	vi_01	0,826	0,318
vi_02	0,163	0,973	vi_02	0,882	0,222	vi_02	0,835	0,303
vi_03	-	-	vi_03	0,492	0,758	vi_03	0,689	0,525
CR		0,141	CR		0,777	CR		0,828

29. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pnt_01: Profit), 1996-os minta

	pnt_01	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pnt_01</i> Profit																
Független változó																
fo_01	0,120**	1														
fo_02	0,160**	0,497**	1													
fo_03	0,160**	0,530**	0,433**	1												
fo_04	0,124**	0,398**	0,405**	0,492**	1											
fo_05	0,155**	0,371**	0,407**	0,394**	0,494**	1										
vo_01	0,122**	0,228**	0,280**	0,210**	0,229**	0,298**	1									
vo_02	0,220**	0,322**	0,353**	0,321**	0,328**	0,357**	0,367**	1								
vo_03	0,030	0,229**	0,366**	0,254**	0,417**	0,385**	0,331**	0,383**	1							
vo_04	0,007	0,213**	0,373**	0,228**	0,236**	0,276**	0,181**	0,205**	0,214**	1						
koord_01	-0,019	0,168**	0,322**	0,201**	0,189**	0,206**	0,166**	0,162**	0,168**	0,143**	1					
koord_02	0,071	0,322**	0,462**	0,378**	0,361**	0,370**	0,243**	0,327**	0,350**	0,234**	0,262**	1				
koord_03	0,106*	0,340**	0,440**	0,302**	0,391**	0,467**	0,294**	0,426**	0,539**	0,294**	0,218**	0,394**	1			
tt	0,059	0,055	0,163**	0,065	0,094*	0,111*	0,121**	0,077	0,094*	0,143**	0,026	0,015	0,187**	1		
pt	-0,004	0,052	0,139**	0,021	0,126**	0,075	-0,026	0,054	0,084	0,060	0,039	-0,016	0,079	0,324**	1	
vi	0,005	0,014	0,036	-0,072	0,000	-0,030	0,077	0,002	0,084	0,051	0,015	-0,025	-0,008	0,180**	0,240**	1

Megjegyzés: * p < 0,10 ** p < 0,05

30. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pnt_02: ROI), 1996-os minta

	pnt_01	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pnt_02</i> ROI																
Független változó																
fo_01	0,191**	1														
fo_02	0,198**	0,497**	1													
fo_03	0,240**	0,530**	0,433**	1												
fo_04	0,252**	0,398**	0,405**	0,492**	1											
fo_05	0,198**	0,371**	0,407**	0,394**	0,494**	1										
vo_01	0,130**	0,228**	0,280**	0,210**	0,229**	0,298**	1									
vo_02	0,218**	0,322**	0,353**	0,321**	0,328**	0,357**	0,367**	1								
vo_03	0,096*	0,229**	0,366**	0,254**	0,417**	0,385**	0,331**	0,383**	1							
vo_04	0,060	0,213**	0,373**	0,228**	0,236**	0,276**	0,181**	0,205**	0,214**	1						
koord_01	0,094*	0,168**	0,322**	0,201**	0,189**	0,206**	0,166**	0,162**	0,168**	0,143**	1					
koord_02	0,192**	0,322**	0,462**	0,378**	0,361**	0,370**	0,243**	0,327**	0,350**	0,234**	0,262**	1				
koord_03	0,200**	0,340**	0,440**	0,302**	0,391**	0,467**	0,294**	0,426**	0,539**	0,294**	0,218**	0,394**	1			
tt	0,028	0,055	0,163**	0,065	0,094*	0,111*	0,121**	0,077	0,094*	0,143**	0,026	0,015	0,187**	1		
pt	-0,085	0,052	0,139**	0,021	0,126**	0,075	-0,026	0,054	0,084	0,060	0,039	-0,016	0,079	0,324**	1	
vi	-0,058	0,014	0,036	-0,072	0,000	-0,030	0,077	0,002	0,084	0,051	0,015	-0,025	-0,008	0,180**	0,240**	1

Megjegyzés: * p < 0,05 ** p < 0,01

31. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pit_01: Értékesítési volumen), 1996-os minta

	pit_01	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pit_01</i> Értékesítési volumen																
Független változók																
fo_01	0,105*	1														
fo_02	0,157**	0,497**	1													
fo_03	0,090*	0,530**	0,433**	1												
fo_04	0,090*	0,398**	0,405**	0,492**	1											
fo_05	0,060	0,371**	0,407**	0,394**	0,494**	1										
vo_01	0,125**	0,228**	0,280**	0,210**	0,229**	0,298**	1									
vo_02	0,165**	0,322**	0,353**	0,321**	0,328**	0,357**	0,367**	1								
vo_03	0,050	0,229**	0,366**	0,254**	0,417**	0,385**	0,331**	0,383**	1							
vo_04	0,009	0,213**	0,373**	0,228**	0,236**	0,276**	0,181**	0,205**	0,214**	1						
koord_01	-0,027	0,168**	0,322**	0,201**	0,189**	0,206**	0,166**	0,162**	0,168**	0,143**	1					
koord_02	0,081	0,322**	0,462**	0,378**	0,361**	0,370**	0,243**	0,327**	0,350**	0,234**	0,262**	1				
koord_03	0,101*	0,340**	0,440**	0,302**	0,391**	0,467**	0,294**	0,426**	0,539**	0,294**	0,218**	0,394**	1			
tt	0,029	0,055	0,163**	0,065	0,094*	0,111*	0,121**	0,077	0,094*	0,143**	0,026	0,015	0,187**	1		
pt	-0,113*	0,052	0,139**	0,021	0,126**	0,075	-0,026	0,054	0,084	0,060	0,039	-0,016	0,079	0,324**	1	
vi	-0,004	0,014	0,0361	-0,072	0,000	-0,030	0,077	0,002	0,084	0,051	0,015	-0,025	-0,008	0,180**	0,240**	1

Megjegyzés: * p < 0,05 ** p < 0,01

32. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pit_02: Piaci részesedés), 1996-os minta

	pit_02	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
pit_02 Piaci részesedés																
Független változók																
fo_01	0,123**	1														
fo_02	0,146**	0,497**	1													
fo_03	0,101*	0,530**	0,433**	1												
fo_04	0,091*	0,398**	0,405**	0,492**	1											
fo_05	0,036	0,371**	0,407**	0,394**	0,494**	1										
vo_01	0,129**	0,228**	0,280**	0,210**	0,229**	0,298**	1									
vo_02	0,217**	0,322**	0,353**	0,321**	0,328**	0,357**	0,367**	1								
vo_03	0,100*	0,229**	0,366**	0,254**	0,417**	0,385**	0,331**	0,383**	1							
vo_04	0,047	0,213**	0,373**	0,228**	0,236**	0,276**	0,181**	0,205**	0,214**	1						
koord_01	-0,041	0,168**	0,322**	0,201**	0,189**	0,206**	0,166**	0,162**	0,168**	0,143**	1					
koord_02	0,104*	0,322**	0,462**	0,378**	0,361**	0,370**	0,243**	0,327**	0,350**	0,234**	0,262**	1				
koord_03	0,143**	0,340**	0,440**	0,302**	0,391**	0,467**	0,294**	0,426**	0,539**	0,294**	0,218**	0,394**	1			
tt	-0,007	0,055	0,163**	0,065	0,094*	0,111*	0,121**	0,077	0,094*	0,143**	0,026	0,015	0,187**	1		
pt	-0,199**	0,052	0,139**	0,021	0,126**	0,075	-0,026	0,054	0,084	0,060	0,039	-0,016	0,079	0,324**	1	
vi	0,051	0,014	0,036	-0,072	0,000	-0,030	0,077	0,002	0,084	0,051	0,015	-0,025	-0,008	0,180**	0,240**	1

Megjegyzés: * p < 0,05 ** p < 0,01

33. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pnt_01: Profit), 2000-es minta

	pnt_01	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pnt_01</i> Profit																
Független változók																
fo_01	0,118**	1														
fo_02	0,143**	0,452**	1													
fo_03	0,187**	0,620**	0,382**	1												
fo_04	0,080	0,461**	0,439**	0,497**	1											
fo_05	0,088*	0,263**	0,330**	0,340**	0,369**	1										
vo_01	0,101*	0,302**	0,406**	0,199**	0,293**	0,313**	1									
vo_02	0,279**	0,363**	0,499**	0,361**	0,347**	0,379**	0,355**	1								
vo_03	0,143**	0,269**	0,362**	0,276**	0,434**	0,347**	0,443**	0,435**	1							
vo_04	0,170**	0,273**	0,336**	0,280**	0,282**	0,173**	0,325**	0,311**	0,407**	1						
koord_01	0,151**	0,332**	0,353**	0,309**	0,238**	0,270**	0,330**	0,289**	0,346**	0,251**	1					
koord_02	0,172**	0,412**	0,460**	0,423**	0,374**	0,292**	0,327**	0,366**	0,311**	0,387**	0,369**	1				
koord_03	0,116**	0,446**	0,378**	0,493**	0,531**	0,370**	0,208**	0,287**	0,377**	0,303**	0,305**	0,352**	1			
tt	0,073	0,120**	0,131**	0,130**	0,193**	0,156**	0,202**	0,140**	0,129**	0,159**	0,143**	0,187**	0,120**	1		
pt	0,113**	0,110*	0,199**	0,099*	0,081	0,146**	0,194**	0,209**	0,162**	0,169**	0,134**	0,217**	0,136**	0,419**	1	
vi	-0,046	0,164**	0,242**	0,146**	0,195**	0,141**	0,289**	0,252**	0,284**	0,229**	0,125**	0,142**	0,160**	0,379**	0,474**	1

Megjegyzés: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

34. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pnt_02: ROI), 2000-es minta

	pnt_02	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pnt_02</i> ROI																
Független változó																
fo_01	0,145**	1														
fo_02	0,063	0,452**	1													
fo_03	0,204**	0,620**	0,382**	1												
fo_04	0,172**	0,461**	0,439**	0,497**	1											
fo_05	0,133**	0,263**	0,330**	0,340**	0,369**	1										
fo_01	0,126**	0,302**	0,406**	0,199**	0,293**	0,313**	1									
fo_02	0,261**	0,363**	0,499**	0,361**	0,347**	0,379**	0,355**	1								
fo_03	0,170**	0,269**	0,362**	0,276**	0,434**	0,347**	0,443**	0,435**	1							
fo_04	0,134**	0,273**	0,336**	0,280**	0,282**	0,173**	0,325**	0,311**	0,407**	1						
koord_01	0,167**	0,332**	0,353**	0,309**	0,238**	0,270**	0,330**	0,289**	0,346**	0,251**	1					
koord_02	0,175**	0,412**	0,460**	0,423**	0,374**	0,292**	0,327**	0,366**	0,311**	0,387**	0,369**	1				
koord_03	0,150**	0,446**	0,378**	0,493**	0,531**	0,370**	0,208**	0,287**	0,377**	0,303**	0,305**	0,352**	1			
tt	0,125**	0,120**	0,131**	0,130**	0,193**	0,156**	0,202**	0,140**	0,129**	0,159**	0,143**	0,187**	0,120**	1		
pt	0,164**	0,110*	0,199**	0,099*	0,081	0,146**	0,194**	0,209**	0,162**	0,169**	0,134**	0,217**	0,136**	0,419**	1	
vi	0,013	0,164**	0,242**	0,146**	0,195**	0,141**	0,289**	0,252**	0,284**	0,229**	0,125**	0,142**	0,160**	0,379**	0,474**	1

Megjegyzés: * p < 0,05 ** p < 0,01

35. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pit_01: Értékesítési volumen), 2000-es minta

	pit_01	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pit_01</i> Értékesítési volumen																
Független változó																
fo_01	0,118**	1														
fo_02	0,157**	0,452**	1													
fo_03	0,192**	0,620**	0,382**	1												
fo_04	0,128**	0,461**	0,439**	0,497**	1											
fo_05	0,137**	0,263**	0,330**	0,340**	0,369**	1										
fo_01	0,158**	0,302**	0,406**	0,199**	0,293**	0,313**	1									
fo_02	0,209**	0,363**	0,499**	0,361**	0,347**	0,379**	0,355**	1								
fo_03	0,181**	0,269**	0,362**	0,276**	0,434**	0,347**	0,443**	0,435**	1							
fo_04	0,073	0,273**	0,336**	0,280**	0,282**	0,173**	0,325**	0,311**	0,407**	1						
koord_01	0,147**	0,332**	0,353**	0,309**	0,238**	0,270**	0,330**	0,289**	0,346**	0,251**	1					
koord_02	0,166**	0,412**	0,460**	0,423**	0,374**	0,292**	0,327**	0,366**	0,311**	0,387**	0,369**	1				
koord_03	0,021	0,446**	0,378**	0,493**	0,531**	0,370**	0,208**	0,287**	0,377**	0,303**	0,305**	0,352**	1			
tt	0,024	0,120**	0,131**	0,130**	0,193**	0,156**	0,202**	0,140**	0,129**	0,159**	0,143**	0,187**	0,120**	1		
pt	0,026	0,110*	0,199**	0,099*	0,081	0,146**	0,194**	0,209**	0,162**	0,169**	0,134**	0,217**	0,136**	0,419**	1	
vi	-0,020	0,164**	0,242**	0,146**	0,195**	0,141**	0,289**	0,252**	0,284**	0,229**	0,125**	0,142**	0,160**	0,379**	0,474**	1

Megjegyzés: * p < 0,05 ** p < 0,01

36. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pit_02: Piaci részesedés), 2000-es minta

	pit_02	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pit_02</i> Piaci részesedés																
Független változó																
fo_01	0,112**	1														
fo_02	0,141**	0,452**	1													
fo_03	0,196**	0,620**	0,382**	1												
fo_04	0,120**	0,461**	0,439**	0,497**	1											
fo_05	0,146**	0,263**	0,330**	0,340**	0,369**	1										
vo_01	0,127**	0,302**	0,406**	0,199**	0,293**	0,313**	1									
vo_02	0,216**	0,363**	0,499**	0,361**	0,347**	0,379**	0,355**	1								
vo_03	0,116**	0,269**	0,362**	0,276**	0,434**	0,347**	0,443**	0,435**	1							
vo_04	0,085*	0,273**	0,336**	0,280**	0,282**	0,173**	0,325**	0,311**	0,407**	1						
koord_01	0,093*	0,332**	0,353**	0,309**	0,238**	0,270**	0,330**	0,289**	0,346**	0,251**	1					
koord_02	0,147**	0,412**	0,460**	0,423**	0,374**	0,292**	0,327**	0,366**	0,311**	0,387**	0,369**	1				
koord_03	0,037	0,446**	0,378**	0,493**	0,531**	0,370**	0,208**	0,287**	0,377**	0,303**	0,305**	0,352**	1			
tt	0,025	0,120**	0,131**	0,130**	0,193**	0,156**	0,202**	0,140**	0,129**	0,159**	0,143**	0,187**	0,120**	1		
pt	0,065	0,110*	0,199**	0,099*	0,081	0,146**	0,194**	0,209**	0,162**	0,169**	0,134**	0,217**	0,136**	0,419**	1	
vi	-0,035	0,164**	0,242**	0,146**	0,195**	0,141**	0,289**	0,252**	0,284**	0,229**	0,125**	0,142**	0,160**	0,379**	0,474**	1

Megjegyzés: * p < 0,05 ** p < 0,01

37. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pnt_01: Profit), 2010-es minta

	pnt_01	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pnt_01</i> Profit																
Független változó																
fo_01	-0,022	1														
fo_02	0,134*	0,641**	1													
fo_03	0,219**	0,603**	0,769**	1												
fo_04	0,076	0,515**	0,561**	0,583**	1											
fo_05	-0,006	0,305**	0,380**	0,399**	0,344**	1										
vo_01	0,038	0,292**	0,486**	0,497**	0,442**	0,343**	1									
vo_02	0,134*	0,436**	0,520**	0,576**	0,568**	0,318**	0,476**	1								
vo_03	0,052	0,427**	0,538**	0,509**	0,636**	0,320**	0,543**	0,629**	1							
vo_04	0,077	0,376**	0,499**	0,492**	0,464**	0,314**	0,491**	0,604**	0,561**	1						
koord_01	0,056	0,402**	0,475**	0,531**	0,431**	0,639**	0,532**	0,458**	0,456**	0,413**	1					
koord_02	0,170**	0,404**	0,596**	0,637**	0,571**	0,430**	0,605**	0,587**	0,600**	0,569**	0,605**	1				
koord_03	0,097	0,446**	0,666**	0,638**	0,500**	0,544**	0,618**	0,514**	0,492**	0,570**	0,636**	0,685**	1			
tt	0,207**	0,144*	0,178**	0,211**	0,228**	0,168**	0,201**	0,256**	0,222**	0,284**	0,196**	0,231**	0,179**	1		
pt	0,157**	0,186**	0,180**	0,232**	0,295**	0,041	0,233**	0,354**	0,309**	0,281**	0,111	0,220**	0,132*	0,535**	1	
vi	-0,159**	0,091	0,133*	0,205**	0,211**	0,160**	0,260**	0,321**	0,255**	0,234**	0,160**	0,181**	0,154**	0,228**	0,467**	1

Megjegyzés: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

38. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pnt_02: ROI), 2010-es minta

	pnt_02	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pnt_02</i> ROI																
Független változó																
fo_01	-0,036	1														
fo_02	0,088	0,641**	1													
fo_03	0,158**	0,603**	0,769**	1												
fo_04	0,045	0,515**	0,561**	0,583**	1											
fo_05	-0,020	0,305**	0,380**	0,399**	0,344**	1										
vo_01	0,064	0,292**	0,486**	0,497**	0,442**	0,343**	1									
vo_02	0,054	0,436**	0,520**	0,576**	0,568**	0,318**	0,476**	1								
vo_03	0,099	0,427**	0,538**	0,509**	0,636**	0,320**	0,543**	0,629**	1							
vo_04	0,150**	0,376**	0,499**	0,492**	0,464**	0,314**	0,491**	0,604**	0,561**	1						
koord_01	0,033	0,402**	0,475**	0,531**	0,431**	0,639**	0,532**	0,458**	0,456**	0,413**	1					
koord_02	0,167**	0,404**	0,596**	0,637**	0,571**	0,430**	0,605**	0,587**	0,600**	0,569**	0,605**	1				
koord_03	0,121*	0,446**	0,666**	0,638**	0,500**	0,544**	0,618**	0,514**	0,492**	0,570**	0,636**	0,685**	1			
tt	0,310**	0,144*	0,178**	0,211**	0,228**	0,168**	0,201**	0,256**	0,222**	0,284**	0,196**	0,231**	0,179**	1		
pt	0,160**	0,186**	0,180**	0,232**	0,295**	0,041	0,233**	0,354**	0,309**	0,281**	0,111	0,220**	0,132*	0,535**	1	
vi	-0,191**	0,091	0,133*	0,205**	0,211**	0,160**	0,260**	0,321**	0,255**	0,234**	0,160**	0,181**	0,154**	0,228**	0,467**	1

Megjegyzés: * p < 0,05 ** p < 0,01

39. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pit_01: Értékesítési volumen), 2010-es minta

	pit_01	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pit_01</i> Értékesítési volumen																
Független változó																
fo_01	0,065	1														
fo_02	0,067	0,641**	1													
fo_03	0,139*	0,603**	0,769**	1												
fo_04	0,098	0,515**	0,561**	0,583**	1											
fo_05	0,066	0,305**	0,380**	0,399**	0,344**	1										
fo_01	-0,035	0,292**	0,486**	0,497**	0,442**	0,343**	1									
vo_02	0,158**	0,436**	0,520**	0,576**	0,568**	0,318**	0,476**	1								
vo_03	0,076	0,427**	0,538**	0,509**	0,636**	0,320**	0,543**	0,629**	1							
vo_04	0,090	0,376**	0,499**	0,492**	0,464**	0,314**	0,491**	0,604**	0,561**	1						
koord_01	0,062	0,402**	0,475**	0,531**	0,431**	0,639**	0,532**	0,458**	0,456**	0,413**	1					
koord_02	0,115*	0,404**	0,596**	0,637**	0,571**	0,430**	0,605**	0,587**	0,600**	0,569**	0,605**	1				
koord_03	0,069	0,446**	0,666**	0,638**	0,500**	0,544**	0,618**	0,514**	0,492**	0,570**	0,636**	0,685**	1			
tt	0,272**	0,144*	0,178**	0,211**	0,228**	0,168**	0,201**	0,256**	0,222**	0,284**	0,196**	0,231**	0,179**	1		
pt	0,155**	0,186**	0,180**	0,232**	0,295**	0,041	0,233**	0,354**	0,309**	0,281**	0,111	0,220**	0,132*	0,535**	1	
vi	-0,155**	0,091	0,133*	0,205**	0,211**	0,160**	0,260**	0,321**	0,255**	0,234**	0,160**	0,181**	0,154**	0,228**	0,467**	1

Megjegyzés: * p < 0,05 ** p < 0,01

40. sz. melléklet

A változók közötti korreláció, pénzügyi teljesítmény (pit_02: Piaci részesedés), 2010-es minta

	pit_02	fo_01	fo_02	fo_03	fo_04	fo_05	vo_01	vo_02	vo_03	vo_04	koord_01	koord_02	koord_03	tt	pt	vi
Függő változó																
<i>pit_02</i> Piaci részesedés																
Független változó																
fo_01	0,081	1														
fo_02	0,123*	0,641**	1													
fo_03	0,179**	0,603**	0,769**	1												
fo_04	0,099	0,515**	0,561**	0,583**	1											
fo_05	0,033	0,305**	0,380**	0,399**	0,344**	1										
vo_01	-0,022	0,292**	0,486**	0,497**	0,442**	0,343**	1									
vo_02	0,140*	0,436**	0,520**	0,576**	0,568**	0,318**	0,476**	1								
vo_03	0,094	0,427**	0,538**	0,509**	0,636**	0,320**	0,543**	0,629**	1							
vo_04	0,189**	0,376**	0,499**	0,492**	0,464**	0,314**	0,491**	0,604**	0,561**	1						
koord_01	0,033	0,402**	0,475**	0,531**	0,431**	0,639**	0,532**	0,458**	0,456**	0,413**	1					
koord_02	0,150**	0,404**	0,596**	0,637**	0,571**	0,430**	0,605**	0,587**	0,600**	0,569**	0,605**	1				
koord_03	0,095	0,446**	0,666**	0,638**	0,500**	0,544**	0,618**	0,514**	0,492**	0,570**	0,636**	0,685**	1			
tt	0,234**	0,144*	0,178**	0,211**	0,228**	0,168**	0,201**	0,256**	0,222**	0,284**	0,196**	0,231**	0,179**	1		
pt	0,158**	0,186**	0,180**	0,232**	0,295**	0,041	0,233**	0,354**	0,309**	0,281**	0,111	0,220**	0,132*	0,535**	1	
vi	-0,142*	0,091	0,133*	0,205**	0,211**	0,160**	0,260**	0,321**	0,255**	0,234**	0,160**	0,181**	0,154**	0,228**	0,467**	1

Megjegyzés: * p < 0,05 ** p < 0,01

41. sz. melléklet

Többváltozós lineáris regresszió-elemzés lépésenkénti eljárással, független változó: pit_01, 2000-es minta (wihin-groups linkage, 3 klaszteres megoldás)

Végső modell – a modellbe kerülő változók: koord_02, fo_03, (-)koord_03, vo_01	
Többszörös korrelációs együttható (R)	0,361
Determinációs együttható (R^2)	0,131
Korrigált R^2	0,114
Standard becült hiba	0,908

Varianciaelemzés					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Szig.
Regression	26,650	4	6,662	8,075	0,000
Residual	177,400	215	0,825		
Összesen	204,050	219			

A regressziós modellbe kerülő változók												
	<i>Regressziós koefficiens</i>		<i>Statisztikai szignifikancia</i>			<i>Korrelációk</i>			<i>Kollinearitás statisztika</i>			
A modellbe bekerülő változók	B	Standard hiba	Beta	t	Szig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerancia	VIF	Súly 1	Súly 2
(Konstans)	2,352	0,301		7,821	0,000							
koord_02	0,107	0,047	0,165	2,284	0,023	0,240	0,154	0,145	0,775	1,290	0,219	0,131
fo_03	0,164	0,050	0,242	3,308	0,001	0,238	0,220	0,210	0,757	1,321	0,321	0,192
koord_03	-0,138	0,049	-0,200	-2,798	0,006	-0,022	-0,187	-0,178	0,789	1,267	0,266	0,159
vo_01	0,086	0,040	0,145	2,151	0,033	0,200	0,145	0,137	0,888	1,127	0,193	0,116
Σ			0,752								1,000	0,598

42. sz. melléklet, folytatás

Többváltozós lineáris regresszió-elemzés lépésenkénti eljárással, független változó: pit_01, 2000-es minta (wihin-groups linkage, 3 klaszteres megoldás)

A regressziós modellbe nem bekerülő változók

	Beta in	Statistikai szignifikancia			Kollinearitás statisztika		Súly 1	Súly 2
		t	Szig.	Parciális korreláció	Tolerancia	VIF		
fo_01	-0,013	-0,152	0,880	-0,010	0,578	1,730	0,026	0,010
fo_02	-0,060	-0,733	0,464	-0,050	0,607	1,647	0,119	0,048
fo_04	0,115	1,501	0,135	0,102	0,683	1,464	0,228	0,091
fo_05	0,093	1,358	0,176	0,092	0,855	1,169	0,184	0,074
vo_02	0,095	1,220	0,224	0,083	0,662	1,510	0,188	0,076
vo_03	0,063	0,840	0,402	0,057	0,730	1,369	0,125	0,050
vo_04	0,041	0,536	0,593	0,037	0,709	1,411	0,081	0,033
koord_01	0,025	0,353	0,724	0,024	0,832	1,202	0,050	0,020
Σ	0,505						1,000	0,402

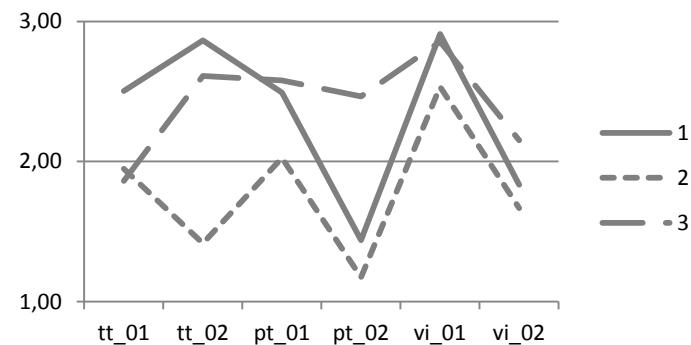
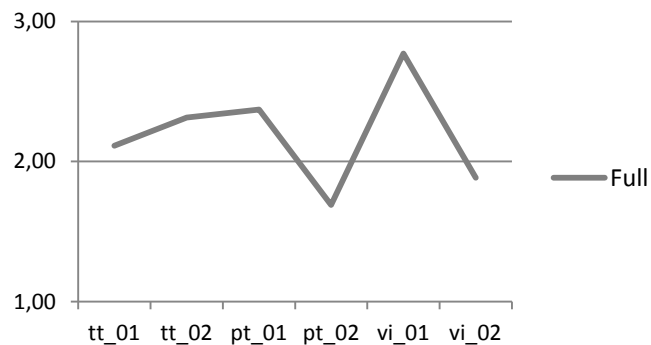
43. sz. melléklet

A kalibrációs mintához felhasznált változók és a klaszterprofilok bemutatása, 1996-os minta

Környezet	Minta	Pénzügyi teljesítmény	
		A realizált profit (pnt_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A tőke megtérülés (pnt_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)
Teljes minta	N=484	vo_02, fo_03	fo_04, vo_02, fo_03
1. klaszter	N=169	–	–
2. klaszter	N=156	–	fo_04, vo_02
3. klaszter	N=159	–	–

Környezet	Minta	Piaci teljesítmény	
		Az eladási volumen (pit_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A piacrészesedés (pit_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)
Teljes minta	N=484	–	–
1. klaszter	N=169	–	–
2. klaszter	N=156	–	–
3. klaszter	N=159	vo_01	vo_02, vo_01

Megjegyzés: A kalibrációs mintába csak azok a változók kerültek, melyek a lineáris regressziós függvényben a vállalati teljesítmény szignifikáns ($p < 0,05$) előrejelzőjeként jelentek meg.

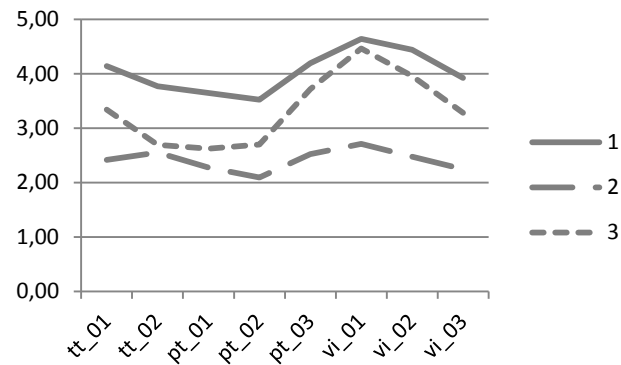
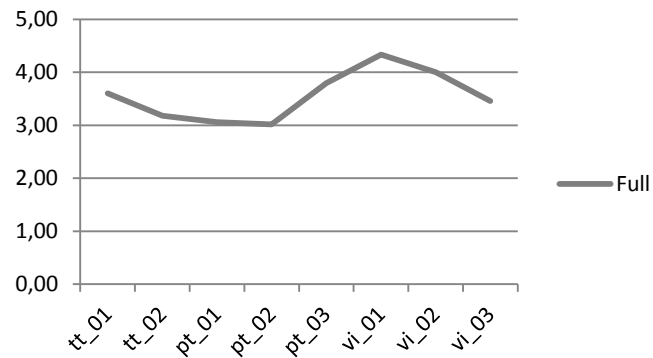


44. sz. melléklet

A kalibrációs mintához felhasznált változók és a klaszterprofilok bemutatása, 2000-es minta

		Pénzügyi teljesítmény	
Környezet	Minta	A realizált profit (pnt_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A tőkemegtérülés (pnt_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)
Teljes minta	N=537	–	–
1. klaszter	N=252	vo_02, koord_01	koord_01, vo_02, vo_03
2. klaszter	N=65	–	–
3. klaszter	N=220	–	–
		Piaci teljesítmény	
Környezet	Minta	Az eladási volumen (pit_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A piacrészesedés (pit_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)
Teljes minta	N=537	–	–
1. klaszter	N=252	–	–
2. klaszter	N=65	–	–
3. klaszter	N=220	koord_02, fo_03, (-)koord_03, vo_01	fo_03, koord_02

Megjegyzés: A kalibrációs mintába csak azok a változók kerültek, melyek a lineáris regressziós függvényben a vállalati teljesítmény szignifikáns ($p < 0,05$) előrejelzőjeként jelentek meg.



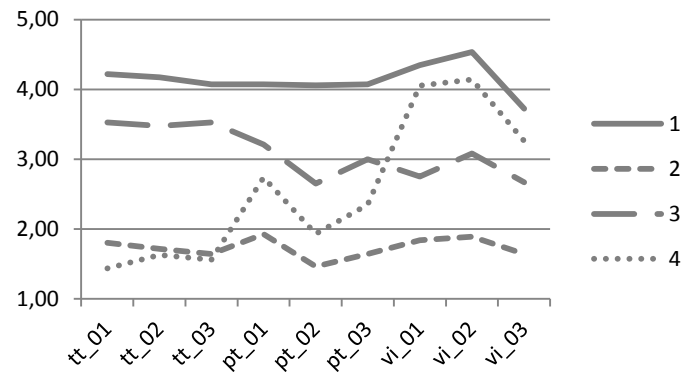
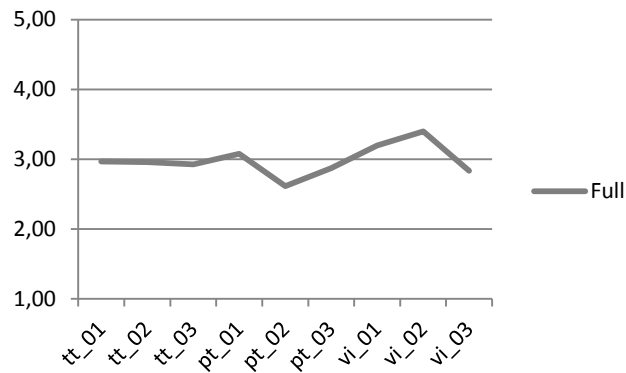
45. sz. melléklet

A kalibrációs mintához felhasznált változók és a klaszterprofilok bemutatása, 2010-es minta

		Pénzügyi teljesítmény	
Környezet	Minta	A realizált profit (pnt_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A tőkeemgterülés (pnt_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)
Teljes minta	N=300	–	–
1. klaszter	N=69	–	–
2. klaszter	N=56	–	–
3. klaszter	N=118	–	–
4. klaszter	N=57	–	–

		Piaci teljesítmény	
Környezet	Minta	Az eladási volumen (pit_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A piacrészesedés (pit_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)
Teljes minta	N=300	–	–
1. klaszter	N=69	–	–
2. klaszter	N=56	–	–
3. klaszter	N=118	–	–
4. klaszter	N=57	–	–

Megjegyzés: A kalibrációs mintába csak azok a változók kerültek, melyek a lineáris regressziós függvényben a vállalati teljesítmény szignifikáns ($p < 0,05$) előrejelzőjeként jelentek meg.



46. sz. melléklet

A varianciaelemzés eredményei, 1996-os minta

Sor.	Moderáló változó	Független változó (strukturális és folyamatjellemzők)	Függő változó (teljesítmény)	Interakció ¹⁾		
				A	M	Σ
1	Piaci turbulencia	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	++	+	3
2	Piaci turbulencia	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása	(pit_01) Értékesítési volumen	+	++	
3	Piaci turbulencia	(vo_03) Megbeszélni a versenytársak erősségeit és gyengeségeit	(pit_02) Piacrészesedés	+	++	
4	Technológiai turbulencia	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése	(pnt_01) Realizált profit	++	+	4
5	Technológiai turbulencia	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása	(pnt_01) Realizált profit	+	-	
6	Technológiai turbulencia	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pnt_01) Realizált profit	++	+	
7	Technológiai turbulencia	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	+	-	
8	Verseny intenzitása	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása	(pnt_01) Realizált profit	+	-	
9	Verseny intenzitása	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_01) Realizált profit	+	-	
10	Verseny intenzitása	(vo_04) Megcélózni a versenyelőnyt jelentő szegmenseket	(pit_01) Értékesítési volumen	-	+	6
11	Verseny intenzitása	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése	(pit_02) Piacrészesedés	-	+	
12	Verseny intenzitása	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pit_02) Piacrészesedés	+	++	
13	Verseny intenzitása	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pit_02) Piacrészesedés	+	-	

Megjegyzés: 1) A függő és a független változó közötti kapcsolat a moderáló változó alacsony (A) vagy magas (M) értéke mellett. A '+' a pozitív, a '-' jel a negatív kapcsolatot jelöli. A '++' jel a pozitív reláció esetében tapasztalható erősebb hatást fejezi ki.

47. sz. melléklet

A varianciaelemzés eredményei, 2000-es minta

Sor.	Moderáló változó	Független változó (strukturális és folyamatjellemzők)	Függő változó (teljesítmény)	Interakció ¹⁾		
				A	M	Σ
1	Piaci turbulencia	(koord_02) A szervezeti funkciók integrációja	(pnt_01) Realizált profit	++	+	
2	Piaci turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	+	++	
3	Piaci turbulencia	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket	(pit_01) Értékesítési volumen	++	+	
4	Piaci turbulencia	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága	(pit_01) Értékesítési volumen	+	-	
5	Piaci turbulencia	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pit_01) Értékesítési volumen	++	+	
6	Piaci turbulencia	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket	(pit_02) Piacrészesedés	+	-	
7	Piaci turbulencia	(koord_02) A szervezeti funkciók integrációja	(pit_02) Piacrészesedés	++	+	7
8	Technológiai turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	+	++	
9	Technológiai turbulencia	(koord_03) A vezetők ismerik a dolgozók hozzájárulását	(pit_01) Értékesítési volumen	-	+	2
10	Verseny intenzitása	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pnt_01) Realizált profit	++	+	
11	Verseny intenzitása	(fo_01) A fogyasztói elégedettség által vezérelve	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	++	+	
12	Verseny intenzitása	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	++	+	
13	Verseny intenzitása	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése	(pit_01) Értékesítési volumen	+	-	
14	Verseny intenzitása	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pit_01) Értékesítési volumen	++	+	
15	Verseny intenzitása	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése	(pit_02) Piacrészesedés	+	-	
16	Verseny intenzitása	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pit_02) Piacrészesedés	++	+	7

Megjegyzés: ¹⁾ A függő és a független változó közötti kapcsolat a moderáló változó alacsony (A) vagy magas (M) értéke mellett. A '+' a pozitív, a '-' jel a negatív kapcsolatot jelöli. A '++' jel a pozitív reláció esetében tapasztalható erősebb hatást fejezi ki.

48. sz. melléklet

A varianciaelemzés eredményei, 2010-es minta

Sor.	Moderáló változó	Független változó (strukturális és folyamatjellemzők)	Függő változó (teljesítmény)	Interakció ¹⁾		
				A	M	Σ
1	Piaci turbulencia	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága	(pnt_01) Realizált profit	-	+	
2	Piaci turbulencia	(vo_04) Megcélozni a versenylőnyt jelentő szegmenseket	(pnt_01) Realizált profit	-	+	
3	Piaci turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_01) Realizált profit	-	+	
4	Piaci turbulencia	(koord_02) A szervezeti funkciók integrációja	(pnt_01) Realizált profit	-	+	
5	Piaci turbulencia	(koord_03) A vezetők ismerik a dolgozók hozzájárulását	(pnt_01) Realizált profit	+	++	
6	Piaci turbulencia	(fo_03) A fogyasztóknak nyújtott magasabb érték	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	+	++	
7	Piaci turbulencia	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	-	+	
8	Piaci turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	-	+	
9	Piaci turbulencia	(fo_03) A fogyasztóknak nyújtott magasabb érték	(pit_01) Értékesítési volumen	+	++	
10	Piaci turbulencia	(vo_04) Megcélozni a versenylőnyt jelentő szegmenseket	(pit_01) Értékesítési volumen	+	++	10
11	Technológiai turbulencia	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	-	+	
12	Technológiai turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_02) Befektetés arányos megtérülés (ROI)	-	+	
13	Technológiai turbulencia	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket	(pit_01) Értékesítési volumen	-	+	
14	Technológiai turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pit_01) Értékesítési volumen	-	+	4

Megjegyzés: ¹⁾ A függő és a független változó közötti kapcsolat a moderáló változó alacsony (A) vagy magas (M) értéke mellett. A '+' a pozitív, a '-' jel a negatív kapcsolatot jelöli, míg a '++' jel a pozitív reláció esetében tapasztalható erősebb hatást fejezi ki.