

## TÉZISGYŰJTEMÉNY

**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

# TÉZISGYŰJTEMÉNY

**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. értékezéséhez*

*Témavezető*

**Dr. Berúcs József**

*egyetemi tanár*

® Nagy Gábor

## Tartalomjegyzék

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	4
1.1. Hipotézisek H1a-H1c – szelekciós megközelítés.....	6
1.2. Hipotézisek H2a-H4b – interakciós megközelítés.....	8
1.3. Hipotézisek H5a-b – rendszerszemléletű megközelítés .....	10
2. A felhasznált módszerek.....	13
2.1 Módszertan – szelekciós megközelítés.....	13
2.2 Módszertan – interakciós megközelítés .....	13
2.3 Módszertan – rendszerszemléletű megközelítés .....	15
3. Az értekezés eredményei .....	16
3.1. Az értekezés eredményei – szelekciós megközelítés.....	16
3.2. Az értekezés eredményei – interakciós megközelítés.....	17
3.3. Az értekezés eredményei – rendszerszemléletű megközelítés.....	19
4. Főbb hivatkozások.....	20
5. A témakörrel kapcsolatos publikációk jegyzéke.....	24

## 1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Miért van szükségük a vállalatoknak 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 több 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 (1999) megállapítása is, aki szerint nagyon fontos figyelembe venni a vállalatok működési környezetét, ha a piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatását vizsgáljuk.

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 kutatások különböző mértékben ugyan, de bizonyítják a marketing szemlélet esetlegességét (*contingent nature*), amely bizonyítja, hogy a különböző stratégiai orientációk és a teljesítmény kapcsolatát a környezeti tényezők moderálják. Slater és Narver (1994) is vizsgálja a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatának erősségét befolyásoló környezeti tényezőket. Az eredmények azt mutatják, hogy a környezet nincs hatással a piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolatának természetére, valamint a piacorientáció valamely összetevőjének (fogyasztó orientáció vs. versenytárs orientáció) megerősödésére/dominanciájára. Slater és Narver érvelése egy kiforrott piacgazdaságban minden kétséget kizáróan helytálló, hiszen a piacok itt hosszú távon egyensúlyi állapotba kerülnek (Golden *et al.*, 1995). A vállalatok ettől eltérő helyzettel szembesülnek az olyan környezetben, melynek alapvető jellemzői még formálódnak (Golden *et al.*, 1995). Egy átmeneti országban a környezet kritikus hatással van a vállalatok piacorientációjának kialakulására, formálódására és ezt a

vezetők is eltérő módon észlelik (Gao *et al.*, 2007). Feltételezhető tehát, hogy egy átmeneti országban a környezeti bizonytalanság vezetők általi észlelése befolyásolja a vállalatok piacorientációjának mértékét.

Több kutató mindazonáltal úgy véli, hogy a piacorientáció nem feltétlenül jelent fenntartható versenyelőnyt a vállalatok számára. Ez az alábbi okokkal magyarázható. Először, a piacorientáció a fogyasztók kinyilvánított igényeit és a versenytársak tevékenységét figyelő szűk fókuszot jelent (azaz adaptív tanulás vs. az új tudás létrehozását támogató tanulás: Hamel–Prahalad, 1991; 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 hosszútávon 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, melynek 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 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). 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). 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).

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?

### *1.1. Hipotézisek H1a-H1c – szelekciós megközelítés*

A vállalatok környezethez történő alkalmazkodását leíró koncepciók közül az egyik legismertebb a populációs ökológia elmélete. 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 (Fennell, 1980). A környezet különbözőképpen szelektálja a szervezeteket

annak függvényében, hogy azoknál milyen mértékben következnek be a szervezeti struktúra és folyamatok környezeti jellemzőkhöz történő adaptálódása (Hannan–Freeman, 1974; Buckley, 1967). 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 (DiMaggio–Powell, 1983).

A rendszerváltozás két évtizedében megvalósuló alkalmazkodás az alábbi módon megy végbe: a vállalatok olyan stratégiai irányt választanak, és ehhez kapcsolódóan olyan szervezeti formát hoznak létre és olyan működési folyamatokat alakítanak ki, mely az erőforrások optimális elosztását támogatja és a túlélés záloga lehet. Az optimális forma és szervezeti felépítés azt jelenti, hogy a fogyasztói szokások és preferenciák állandó változása, a technológiai fejlődés felgyorsulása, valamint a verseny kieleződése eredményeként olyan képességek fejlődnek ki, melyek segítségével megfelelően lekövethető a külső környezetben bekövetkező változások mélysége, dinamikája, aminek köszönhetően a vállalat képes lesz a környezet által megkövetelt mértékben alkalmazkodni. A túlélés pedig azt jelenti, hogy a vállalat képes lesz azonosítani és jó minőségű termékekkel kiszolgálni célpiacait, ami stabil piaci pozíciót és átlagon felüli jövedelmezőséget biztosít számára. 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.

### *1.2. Hipotézisek H2a-H4b – 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. 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.

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 (Zhou *et al.*, 2002). A piacra gyenge minőségi termékek kerülnek, a termékválaszték is meglehetősen szűkös (Theoharakis–Hooley, 2008), 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 (Kumar *et al.*, 2011). A *technológiai turbulencia* a termékbevezetések gyorsaságát, a technológiai fejlesztés 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 (Zhou *et al.*, 2005). 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 (Covin–Slevin, 1989). 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 (Zhou *et al.*, 2005). 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 (Kumar *et al.*, 2011). Az átmenet későbbi szakasza tehát a csökkenő versennyel jellemezhető. A fenti gondolatok alapján az alábbi hipotézisek fogalmazhatók meg:

**H2a:** Az átmenet kezdeti ( $T_1$ ) és előrehaladottabb ( $T_2$ ) szakaszában a piaci turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

**H2b:** A piaci turbulencia piacorientáció és teljesítmény kapcsolatára kifejtett moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától az átmenet későbbi szakasza felé haladva mérséklődik.

**H3a:** Az átmenet kezdeti ( $T_1$ ) és előrehaladottabb ( $T_2$ ) szakaszában a technológiai turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

**H3b:** A technológiai turbulencia piacorientáció és teljesítmény kapcsolatára kifejtett moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától az átmenet későbbi szakasza felé haladva mérséklődik.

**H4a:** Az átmenet kezdeti ( $T_1$ ) és előrehaladottabb ( $T_2$ ) szakaszában a verseny intenzitása emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

**H4b:** A verseny intenzitása piacorientáció és teljesítmény kapcsolatára kifejtett moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától az átmenet későbbi szakasza felé haladva mérséklődik.

### *1.3. 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 (Miller, 1981; Van de Ven–Drazin, 1995). Az átlagon felüli teljesítmény kulcsa a rendszer szintű megközelítés értelmében a környezeti feltételekhez megfelelően alkalmazkodó szervezetek strukturális jellemzőinek belső konzisztenciájában keresendő (Khandwalla, 1975). 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 eszközpórfóliójukat, 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 akárhogy is konfigurálják azokat, a piacorientációhoz tartozó eszköportfólió 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.

## 2. A felhasznált módszerek

### 2.1. Módszertan – szelekciós megközelítés

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

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.

### 2.2. Módszertan – interakciós megközelítés

A kontingenciaelmélet interakciós megközelítése szerint ahhoz, hogy a szervezetek külső környezethez történő illeszkedését megértsük, a kontextus és a strukturális jellemzők teljesítményre gyakorolt hatását kell vizsgálni. 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 változócsoport interakciója (mint független változók), valamint a vállalati teljesítmény (mint függő változó) kapcsolatát ANOVA teszttel vizsgáltam. Az ANOVA tesztek 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 mértem. 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 interakciós megközelítés segítségével részletesebb képet kaphatunk arról, hogy a működési környezet jellemzői milyen egyedi hatást fejtenek ki a vállalatok strukturális és folyamatjellemzőire, továbbá meggyőződhetünk arról, hogy a két tényező interakciója a vállalati teljesítményt hogyan befolyásolja. E megközelítésben a redukcionizmus eszközével élünk, ami megakadályozza azt, 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 háttérben meghúzódó összefüggések jobb megértésében.

### 2.3. Módszertan – rendszerszemléletű megközelítés

A rendszerszemléletű megközelítés értelmében az illeszkedés egy adott környezeti klaszterben egy meghatározott ideális erőforrás allokációhoz történő igazodásban ölt testet. 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 távolságként* számszerűsíthető. Ez a mutatószám az adott klaszterben kiemelkedően teljesítő vállalati csoport és a többi vállalat stratégiájában (erőforrás allokációjában) megfigyelhető különbözőséget reprezentálja. Az illeszkedésbeli hiányosságot egy úgynevezett **MISALIGN** mutató fejezi ki, mely a következőképpen határozható meg:

$$MISALIGN = \sum_{j=1}^n (c_j - \bar{X}_{c_j})^2 \quad (i)$$

Az illeszkedésbeli hiányosságot kifejező mérőszám tehát a környezetspecifikus ideális profiltól vett súlyozott euklideszi távolságként 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 fontossági súlya viszonylatában különböző környezeti egységeken belül és azok között egyaránt.

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 piacorientációhoz kapcsolódó 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. *Második lépésben* a kalibrációs minta kiválasztása következett. Ehhez minden környezeti klaszterben sorba kellett rendezni a vállalatokat a választott teljesítménymutató 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 környezethez történő alkalmazkodását, mely meghatározott erőforrás allokáció mentén valósult meg.

### **3. Az értekezés eredményei**

#### *3.1. Az értekezés eredményei – szelekciós megközelítés*

A szelekciós megközelítés szerint a vállalatok egyensúlyi állapotba kerülnek környezetükkel, ha sikerül megfelelő módon alkalmazkodniuk a külső feltételekhez. 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 azt mutatják, hogy a technológiai turbulencia erősödő hatást fejt ki a vállalatok piacorientációjára, ami jelzi, hogy a technológiai fronton zajló fejlődéssel történő lépéstartás szerves részét képezi a vevői értékteremtés növelésére irányuló stratégiának.

- A piaci turbulencia hosszú távú hatásáról elmondható, 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 verseny hatását illetően az alábbi megállapítások tehetők: az átmenet korai fázisában a piacon tapasztalható versenyt a vállalatok nem észlelik intenzívnek, míg az átment előrehaladottabb szakaszában a piaci pozíciók stabilizálódásával a verseny hatása is felerősödik, és állandó jelleggel van jelen a különböző piacokon és ágazatokban.

- A környezet fontos 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, immunnissá válnak a külső hatásokkal szemben, ami rossz döntéseket eredményez és a piacról történő fokozatos kiszorulással fenyeget.

### *3.2. Az értekezés eredményei – 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. 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 alábbiakban a vizsgálatok során született eredményeket ismertetem.

- Az átmenet kezdeti szakaszában a vállalatok viselkedését az alábbi módon lehet leírni. A kialakulatlan és állandóan változó fogyasztói preferenciákból, valamint az alacsony minőségű piaci termékekből kifolyólag versenyelőnyre lehet szert tenni a kiváló minőség termékek piaci bevezetésével. Az új termékek kifejlesztése azonban magas kockázattal jár, hiszen a vállalatok nem tudják, hogy milyen termékek/szolgáltatások nyerik el a fogyasztók tetszését, így nem mernek kockáztatni a termékfejlesztés, innováció terén. Biztosra akarnak menni, így aktívan figyelik, hogy a versenytársak milyen lépésekre szánják el magukat. Feltérképezik erősségeiket, gyengeségeiket és a versenytársakéhoz hasonló termékekkel, vagy az azokon elvégzett kisebb módosításokkal lépnek piacra.

- 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 tíz évvel a

rendszerátváltást követően sem eléggé merészek ahhoz, hogy a piacaikat tágan értelmezzék, és szélesebb spektrumon indítsanak támadást a piac meghódítása érdekében, hogy agresszívebb növekedési célokat követve fektessék le jövőbeni sikereik alapkövét. Még ekkor is relatíve szűk, jól behatárolt és a korábbi évek során kellőképpen megismert és feltérképezett piacokon működnek.

### *3.3. Az értekezés eredményei – rendszerszemléletű megközelítés*

- 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.

- A rendszerátváltás 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 figyelmezteti 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 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.

- 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.

#### **4. Főbb hivatkozások**

Akimova, I. (2000): Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, 34 (9/10), 1128–1148.

Arndt, J. (1981): The political economy of marketing systems: reviving the institutional approach. *Journal of Macromarketing*, 1 (1), 36-47.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

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.

Buckley, W. (1967): Sociology and modern systems theory. New York: Prentice-Hall Englewood Cliffs.

- Cano, C.R., Carrillat, 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.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Day, G.S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *The Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Day, G.S. (1999): Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 4 (1), 5-16.
- Day, G.S., Wensley, R. (1988): Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing*, 52 (2), 1-20.
- 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.
- Fennell, M.L. (1980): The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters. *Administrative Science Quarterly*, 25 (3), 485-510.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Miller, D. (1981): Toward a new contingency approach: the search for organizational gestalts. *Journal of Management Studies*, 18 (1), 1-26.
- Nwankwo, S. (2004): Apocalypse in marketing practice: uncovering socio-cultural embeddedness of market orientation. *International Journal of Applied Marketing*, 3 (1), 58-77.
- Ruekert, R.W. (1992): Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3), 225-245.
- 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.
- 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.
- Van de Ven, A. H., Drazin, R. (1985): The concept of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), 514-539
- 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.

## 5. A témakörrel kapcsolatos publikációk jegyzéke

- Nagy, G. (2008): A piacorientáció előzményei és azok összefüggésrendszere, Marketing Oktatók Klubja konferencia 2008, May, Budapest
- Berács, J., Nagy, G. (2008): Az üzleti környezet hatása a piaci orientációra és a környezetre egy feltörekvő országban, *Társadalom és Gazdaság*, Vol. 30., Nr. 2., pp. 183-202.
- Nagy, G. (2009): A versenykörnyezet piaci orientáció-vállalati teljesítmény kapcsolatára kifejtett hatása, Tavaszi Szél Konferencia 2009, May, Szeged
- Berács, J., Nagy, G. (2009a): The effect of the business environment on market orientation and performance in an emerging country, 38th EMAC Conference in Nantes, May
- Berács, J., Nagy, G. (2009b): Piacgazdasági környezet és vállalati teljesítmény a meta-elemzések tükrében, Marketing Oktatók Klubja konferencia 2009, August, Kaposvár
- Berács, J., Nagy, G. (2010): Effect of the business environment on market orientation and performance in an emerging country, *Market/Tržište: Review for marketing theory and practice, Scientific semi-annual journal*, Zagreb, Vol. 22., Nr. 2., pp. 243-254.
- Nagy, G. (2011): Dynamic Strategic Adaptation of Hungarian Firms to the Changing Competitive Environment during the last Twenty Years of Economic Transition in Central Europe: A Conceptual Approach. 7th International Bata Conference for PhD Students and Young Researchers, May, Zlin