

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Kovács Bence

Debrecen

2023

DEBRECENI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR

IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Prof. Dr. Balogh Péter** egyetemi tanár, DSc

PIACORIENTÁCIÓ ÉS HOLISZTIKUS MARKETING
A HAZAI ÉLELMISZERIPARI KKV-K KÖRÉBEN

Készítette:

Kovács Bence

Témavezető:

Prof. Dr. Szakály Zoltán

egyetemi tanár

DEBRECEN

2023

A doktori értekezés betétlapja

PIACORIENTÁCIÓ ÉS HOLISZTIKUS MARKETING A HAZAI ÉLELMISZERIPARI KKV-K KÖRÉBEN

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a tudományágban

Írta: Kovács Bence okleveles közgazdász vállalkozásfejlesztés szakon

Készült a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori
iskolája (..... programja) keretében

Témavezető: Prof. Dr. Szakály Zoltán

egyetemi tanár

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

A doktori szigorlat időpontja: 20... .

Az értekezés bírálói:

Dr.

Dr.

Dr.

A bírálóbizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

Dr.

Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 20... .

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	6
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS	8
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	12
2.1. A vállalat piaci orientációja	13
2.2. A piacorientáció meghatározása és megközelítései	19
2.3. A piacorientáció mérésére irányuló törekvések	23
2.4. A piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolata.....	29
2.4.1. Piacorientáció és vállalati teljesítmény a KKV-k körében.....	31
2.4.2. Hazai kutatási eredmények.....	33
2.4.3. Kutatási előzmények	36
2.5. Az élelmiszeripar meghatározása és gazdasági jelentősége	39
2.5.1. Az élelmiszer-gazdaság makrogazdasági helyzete	39
2.5.2. Mezőgazdaság	40
2.5.3. Élelmiszeripar.....	40
2.5.4. Élelmiszer-kereskedelem	43
2.6. A kis és közepes vállalati szektor meghatározása.....	45
2.6.1. A KKV szektor jelentősége.....	46
2.6.2. Kisvállalati marketing	47
2.6.3. Az élelmiszeripari KKV-k marketing sajátosságai	49
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	51
3.1. Szekunder kutatás	51
3.2. Primer kutatás	52
3.2.1. Kérdőív összeállítása.....	52
3.2.2. Kérdőíves adatgyűjtés	54
3.2.3. Modellezés és adatelemzés.....	55
4. EREDMÉNYEK	62
4.1. A vállalati piacorientáció modellezése az MKTOR skála alapján.....	62
4.1.1. Az MKTOR PO feltáró faktorelemzése (EFA).....	65
4.1.2. Az MKTOR PO konfirmatorikus faktorelemzése (CFA)	66
4.1.3. Az MKTOR PO érvényességi vizsgálatai	67
4.1.4. Az MKTOR PO megbízhatósági vizsgálatai	67
4.2. A holisztikus marketingkoncepció modellezése	68

4.2.1. A HOPO feltáró faktorelemzése (EFA)	72
4.2.2. A HOPO konfirmatorikus faktorelemzése (CFA).....	74
4.2.3. A HOPO érvényességi vizsgálatai	76
4.2.4. A HOPO megbízhatósági vizsgálatok.....	76
4.3. A piacorientáció eredményei, a vállalati teljesítmény	77
4.4. Adatredukció.....	82
4.4.1. A piacorientációs dimenziók kialakítása.....	82
4.4.2. A vállalati teljesítménydimenziók kialakítása.....	85
4.5. Versenytárs- és vevőorientáció a hazai élelmiszeripari KKV-k körében	87
4.5.1. A piacorientációs mátrix profiljai	88
4.5.2. Holisztikus piacorientáció a piacorientációs mátrixban.....	90
4.5.3. Vállalati teljesítmény a piacorientációs mátrixban	93
4.6. A piacorientáció hatása a vállalati teljesítményre.....	93
4.6.1. A piacorientáció és az eredményesség kapcsolata	94
4.6.2. A piacorientáció és a relatív előny kapcsolata	96
4.6.3. A piacorientáció és a fogyasztói elégedettség kapcsolata	97
4.6.4. A mérési változók közötti kapcsolatok vizsgálata	101
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	103
6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....	109
ÖSSZEFOGLALÁS.....	110
SUMMARY	111
IRODALOMJEGYZÉK.....	112
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	121
TÁBLÁZATJEGYZÉK	125
ÁBRAJEGYZÉK	126
MELLÉKLETEK.....	127
NYILATKOZAT	136

BEVEZETÉS

Világunk gazdasági, társadalmi, technológiai, geopolitikai környezetének folyamatos változásai újabb és újabb kihívás elé állítják a vállalkozásokat. Ebben a dinamikus környezetben kell a vállalatoknak a túlélésük érdekében megküzdeniük a fogyasztókért.

Peter Drucker pár évtizeddel ezelőtt még azt mondta, hogy az üzleti vállalkozásnak csak két alapfunkciója van: a marketing és az innováció. Fennállhat-e még ezen elhíresült idézet igazsága? Egy biztos, ha el is fogadjuk ma is az érvényességét, korántsem tudjuk e két szóra egyszerűsíteni azokat a kihívásokat, melyekkel a vállalatoknak szembe kell nézniük.

Felmerül a kérdés, hogy milyen vezérelv irányítsa a vállalati működés vezérfonalát, milyen gondolkodásmód, technika, tudás elsajátítása szükséges ahhoz egy vállalatnak, hogy irányítúként mutassa a sikerhez vezető utat? Egyáltalán létezik-e tökéletes megoldása a kérdésnek? Már a kérdésfeltevésből sejthető a válasz, hogy nem adhatok disszertációmban egzakt válaszokat e kérdésekre, ugyanakkor talán rá tudok világítani a lehetséges megoldások egy halvány szeletére, melynek elsajátítása, ha csekély mértékben is, de támpontként szolgálhat a mai, modern, versenyző iparágakban a versenyképesség felé vezető úton.

Doktori disszertációmban a kérdéskör egy szűk szeletével foglalkozom, a hazai élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozások piacorientációjával, marketingszemléletével és a holisztikus marketingkoncepcióval.

Az élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozások szerepe felértékelődik a világ népességének rohamos ütemű növekedésével. Ezért kiváltképp fontos, hogy versenyképes és eredményes vállalatok alkossák a szektort. Ehhez jelenthet segítséget a vállalatok számára egy olyan szervezeti kultúra vagy magatartás elsajátítása, mely képes a gyors és hatékony válaszreakciók kialakítására a dinamikusan változó környezetben is. A vállalatok piaci orientációja, azaz hogy miként tekintenek a piacra, a versenytársakra, a fogyasztókra és a sikerre, számos formában jelenhet meg a termelésorientációtól kezdve, az értékesítési orientáción át, a marketingszemléletig.

Drucker idézetének igazsága abban rejlik, hogy a marketing megfelelő alkalmazása utat mutathat a fogyasztók elégedettségének eléréséhez. Meg kell tehát értenünk, hogy milyen eszközök és képességek allokálása szükséges ahhoz a vállalati magatartáshoz, ami végeredményként kiemelkedő vevőértéket teremt. Azt a kultúrát és magatartást, ami képes erre, piacorientátnak nevezhetjük, melynek megértésére és feltárására a kutatók már több mint 50

éve törekednek. A piacorientációval foglalkozó kutatások jelentős része abban sem ért egyet, hogy pontosan, hogyan is kell értelmezni magát a fogalmat, egyáltalán kultúráról vagy magatartásról beszélünk-e. Ebből következően a vizsgálatát és a mérésére törekvő modelleket is számos támadás és kritika éri. Az azonban mára látható, hogy a legelterjedtebb megközelítések a gazdaság átalakulása miatt változatlan formában már nem állják meg a helyüket. Felmerül tehát az igény egy olyan modell kidolgozására, mely a mai kihívásoknak megfelelően képes megragadni a marketingszemlélet elemeit és támpontot ad a vállalatok irányulására, marketinggondolkodásuk és tevékenységük fejlesztésére vonatkozóan.

Kutatásom átfogó és egyben legfontosabb célja egy olyan modell kidolgozása, ami a legmodernebb marketingszemléleti megközelítést, a holisztikus marketingkonceptiót ülteti át a gyakorlatba és világít rá, hogy a vállalatok miként koordinálják szűkös erőforrásaikat versenyző piaci környezetben egy piacorientált szemlélet kialakításához. A szakirodalom és kutatási előzményeim (szekunder eredmények) alapján kidolgozott elméleteimet egy olyan mintán tesztelem, mely lehetőséget teremt az eredmények általánosítására a hazai élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozások példájában.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

Disszertációm, s egyben kutatásom témája a vállalati piacorientáció a hazai élelmiszeripari KKV-k körében. A piacorientáció egy olyan vállalati szemléletmód, magatartás, ami a marketingkoncepció gyakorlatba ültetését jelenti. Egy piacorientált vállalat más, nem piacorientált vállalatokhoz képest hatékonyabban és eredményesebben képes vevőéréket előállítani (KONTOR, 2014b; GHEYSARI et al., 2012).

A hazai élelmiszeripar és a KKV szektor, így kiváltképp az élelmiszeripari KKV-k versenyképessége folyamatosan napirenden lévő kérdés a gazdaság döntéshozói számára. Egyrészt a KKV szektorba tartozik a vállalkozások több mint 99%-a, másrészt kimagasló szerepe van a foglalkoztatásban (KKV-k foglalkoztatják a munkavállalók közel kétharmadát) és a hozzáadott érték előállításában. Az élelmiszeripar jelentősége részben abban jelenik meg, hogy a világ népességszámának ugrásszerű növekedésével egyre nagyobb nyomás helyeződik rá, hogy eleget tudjon tenni a folyamatosan bővülő igényeknek, továbbá magának az egész élelmiszergazdaságnak az áruk jellege miatt földrajzi és természetbeni korlátjai vannak, melyet a szektornak meg kell ugrania. Ezt összegezve kiemelt nemzetstratégiai kérdéssé válik a hazai élelmiszeripar, s így az élelmiszeripari KKV-k a lakosság ételmezési kérdése miatt és a jövedelem termelésben és elosztásban betöltött szerepe miatt (BENE, 2018).

Belátható, hogy az élelmiszeripari KKV szektornak szüksége van olyan vállalatokra, pontosabban a szektor versenyképességének szempontjából kiemelt, hogy olyan vállalatok alkossák, melyek hosszú távon képesek nyereségesen a fogyasztók számára értéket előállítani. Ehhez járul hozzá a piacorientált szervezeti kultúra és magatartás. Annak érdekében, hogy a piacorientáció fejlesztésével javítani tudjuk a szektor és a vállalatok versenyképességét, szükségessé válik a terület kutatása, mely rávilágíthat a piacorientáció összetevőire, azokra a kulturális és magatartási elemekre, melyek elsajátításával és megvalósításával piacorientálttá válhat egy szervezet. Ahhoz azonban, hogy meg tudjuk határozni a fejlesztendő területeket, először is pontosabban meg kell értenünk a vállalati piacorientációt, másodsor szükség van egy olyan mérőeszközzre, mely segítségével modellezhetővé, mérhetővé, s ezáltal vizsgálhatóvá tudjuk azt tenni.

Az elmúlt közel 50 évben számos megoldás, módszer látott napvilágot, melyek közül kettő emelkedik ki a gyakorlatban: az MKTOR és a MARKOR skála. Ugyanakkor mindkét modell több mint 30 éves (TOMÁSKOVA, 2009). A gazdaság, a piac és a verseny létrejöttük óta megváltozott. Tisztán látható, hogy a modellek frissítésére, esetleg a piacorientáció új alapokra

való helyezésére van szükség. A fentnevezett okok miatt kutatásomhoz az alábbi célkitűzéseket fogalmaztam meg:

C1. A piacorientációt mérő módszertani lehetőségek tanulmányozása, tesztelése, adaptálása a hazai élelmiszeripari KKV-k számára.

C2. A piacorientációt új alapokra helyezendő, egy olyan modell létrehozása, amely a legmodernebb marketingfelfogást, a holisztikus marketingkonceptiót ülteti át a gyakorlatba.

C3. Feltárni a hazai élelmiszeripari KKV-k piacorientációját úgy, hogy csoportokat alkotok a piacorientációjuk természete (a versenytárs-orientáció és a vevőorientáció adaptált mértéke) alapján.

C4. Megvizsgálni a piacorientáció vállalati teljesítményre gyakorolt hatását.

C5. A piacorientációt mérő skálák összevetése.

C6. Kijelölni a fejlesztendő területeket a piacorientáció szempontjából a szektor vállalatainak. Egy korábbi kutatásom során szerzőtársaimmal egy empirikus kutatás során összehasonlítottuk a hazai élelmiszeripari és mezőgazdasági KKV-k esetében a MARKOR és MKTOR skálákat. Eredményként arra jutottunk, hogy a vizsgált körben az MKTOR skála alkalmasabbnak tűnik a piacorientáció vizsgálatára (KOVÁCS et al., 2017). Továbbá egyetértésben számos más kutatással azt is megállapítottuk (TOMÁSKOVA, 2009; BAREITH, 2013), hogy a skála adaptációja és modernizációja szükséges. Ezért a C1. célkitűzésemnek megfelelően az alábbi hipotézist fogalmazom meg:

H1. A hazai élelmiszeripari KKV-k piacorientációjának méréséhez szükséges az MKTOR modell adaptálása.

Vizsgálat módszere: primer kérdőíves megkérdezésen alapuló adatokon az MKTOR modell EFA, CFA elemzése, konstruktumvaliditásának és megbízhatóságának tesztelése.

A piacorientáció a marketingkonceptió gyakorlati megvalósításaként értelmezhető (KONTOR, 2014b; GHEYSARI et al., 2012), azonban a marketingkonceptió felfogása az elmúlt 50 évben továbbfejlődött, KOTLER – KELLER (2016) alapján a ma ismert legmodernebb marketingszemléletmód a holisztikus marketingkonceptió. Logikusnak tűnik, hogy ha új alapokra kívánom helyezni a piacorientációt, akkor a holisztikus marketingkonceptiót kell kiindulópontként kezelnem, így a C2. célkitűzésemnek megfelelően az alábbi hipotézist fogalmazom meg:

H2. A holisztikus marketingkonceptióból kiindulva létrehozható egy holisztikus piacorientáció modell (HOPO), ami teljesíti a validitás és megbízhatóság követelményeit.

Vizsgálat módszere: irodalomelemzés alapján mérési modell kialakítása, látszat,- tartalom,- prediktív,- konvergens- és különbözőségi érvényesség vizsgálata, megbízhatóság tesztelése, EFA és CFA elemzés elvégzése a primer adatok alapján.

A piacorientáció empirikus vizsgálatának egyik gyakran alkalmazott módszere a vizsgált vállalatokból csoportok alkotása és a csoportok jellemzése, azért preferálja számos kutató ezt a megoldást, mert relatíve könnyen végrehajtható, az elemzés pedig a gyakorlatba könnyen átültethető eredményeket nyújt (BERÁCS, 2003; POLERECZKI 2011). C3. célkitűzésem alapján a következő előfeltevést teszem:

H3: A piacorientált csoport vállalatai jobb vállalati teljesítménnyel (eredményesség, relatív teljesítmény, fogyasztói elégedettség) rendelkeznek, mint a többi csoport.

Vizsgálat módszere: primer adataim felhasználásával az élelmiszeripari KKV-kból az MKTOR skála alapján csoportok képzése, varianciaelemzéssel tesztelve a különbséget a csoportok között azok a vállalatok teljesítményét tekintve.

A piacorientációval kapcsolatos kutatások egyik alapkérdéseként merül fel, hogy a piacorientáció magasabb szintjének adaptálása magasabb vagy jobb vállalati teljesítményhez vezet-e. Épp ezért a legtöbb piacorientációval foglalkozó tanulmányban kitüntetett szerepet kap a teljesítmény és a piacorientáció kapcsolatának vizsgálata. A kutatások döntő többsége pedig egyet ért abban, hogy pozitív, gyenge/közepes erősségű kapcsolat mutatható ki a kettő között (KOVÁCS et al., 2016; CEGARRA-NAVARRO – RODRIGO-MOYA, 2007; BERÁCS, 2003). C4. célkitűzésemnek megfelelően ezért én is górcső alá vonom a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát az alábbi hipotézisek felállításával:

H4a. A vizsgált vállalatok eredményességére pozitív, szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.

H4b. A vizsgált vállalatok relatív előnyére pozitív, szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.

H4c. A vizsgált vállalatok fogyasztói elégedettségére pozitív szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.

Vizsgálat módszerei: primer adataim alapján strukturális egyenlet modellezés végzése.

A kutatás szempontjából célszerű valamilyen mérlegre helyezni az MKTOR skálát és a holisztikus piacorientációt. A kutatások többsége a piacorientáció következményének tekinti a vállalati teljesítményt (TOMÁSKOVA, 2009), ezért úgy vélem, hogy a két modell közül az,

amelyik nagyobb hatással van a vállalati teljesítményre, eredményesebben fogja mérni a vállalat piacorientációját is. Ezért a C5. célkitűzésemhez kapcsolódóan az alábbi előfeltevést fogalmazom meg:

H5. A holisztikus piacorientáció (HOPO) nagyobb hatással van a vállalat teljesítménydimenzióira (eredményesség, relatív előny, fogyasztói elégedettség), mint az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.

Vizsgálat módszere: primer adataim alapján strukturális egyenlet modellezés végzése.

Disszertációmhoz kapcsolódó kutatásom során fontosnak tartom, hogy munkám ne csak tudományos szempontból, hanem a gyakorlat szakemberei számára is értéket képviselő legyen. Ezért került megfogalmazásra a C6 célkitűzésem, melyhez az alkalmazott skálák elemzése szükséges annak érdekében, hogy kiemelhetők legyenek azok a kulturális vagy magatartási elemek, melyek legnagyobb mértékben járulnak hozzá a vállalat piacorientációjához.

A kutatásom célkitűzéseinek és hipotéziseinek jobb átláthatósága érdekében az 1. táblázatban foglalom össze azok kapcsolódási pontjait és a dolgozat azon fejezetét, melyben a kapcsolódó eredmény megtalálható.

1. táblázat: A disszertáció célkitűzései és hipotézisei

Ssz.	Célkitűzés/hipotézis	Fejezet
C1	A piacorientációt mérő módszertani lehetőségek tanulmányozása, tesztelése, adaptálása a hazai élelmiszeripari KKV-k számára.	4.1.
H1	A hazai élelmiszeripari KKV-k piacorientációjának méréséhez szükséges az MKTOR modell adaptálása.	
C2	A piacorientációt új alapokra helyezendő, egy olyan modell létrehozása, amely a legmodernebb marketingfelfogást, a holisztikus marketingkonceptiót ülteti át a gyakorlatba.	2.1., 4.2, 4.6.
H2	A holisztikus marketingkonceptióból kiindulva létrehozható egy holisztikus piacorientáció (HOPO) modell, ami teljesíti a validitás és megbízhatóság követelményeit.	
C3	Feltárni a hazai élelmiszeripari KKV-k piacorientációját úgy, hogy csoportokat alkotok a piacorientációjuk természete (a versenytárs-orientáció és a vevőorientáció adaptált mértéke) alapján.	4.5.3.
H3	A piacorientált csoport vállalatai jobb vállalati teljesítménnyel rendelkeznek, mint a többi csoport.	
C4	Megvizsgálni a piacorientáció vállalati teljesítményre gyakorolt hatását.	4.6.
H4a	A vizsgált vállalatok eredményességére pozitív, szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.	
H4b	A vizsgált vállalatok relatív előnyére pozitív, szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.	
H4c	A vizsgált vállalatok fogyasztói elégedettségére pozitív szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.	
C5	A piacorientációt mérő skálák összevetése.	4.6.
H5	A holisztikus piacorientáció (HOPO) nagyobb hatással van a vállalat teljesítménydimenzióira (eredményesség, relatív előny, fogyasztói elégedettség), mint az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.	
C6	Kijelölni a fejlesztendő területeket a piacorientáció szempontjából a szektor vállalatainak.	4.5.3.

Forrás: saját szerkesztés.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A vállalatok piacorientációjának kérdése olyan terület, amely hosszú ideje felkeltette a kutatók figyelmét. Fogalma, valamint a mögötte húzódó összefüggésrendszer megismerése az idő múlásával folyamatosan fejlődést mutat (GOLDMAN – GRINSTEIN, 2010). Ezt igazolja, hogy a piacorientációval kapcsolatos tanulmányok és kutatások száma az elmúlt harminc évben folyamatosan gyarapodott. A téma nemcsak a nemzetközi, hanem a hazai kutatók figyelmét is felkeltette és kijelenthető, hogy hazánkban is egyre több tanulmány születik a vállalkozások piacorientációjával kapcsolatban. Napjainkban a piacorientáció (PO) fogalma egyre ismertebb nemcsak az akadémiai szférában, hanem az üzleti vállalkozások és a nonprofit szervezetek körében is. Felismerték, hogy a piacorientációnak fontos szerepe van a vállalkozásfejlesztésben és a versenyképességben egyaránt, melynek elsődleges magyarázata, hogy a piacorientációs gondolkodásmód elsajátítása hozzájárul a vállalkozások hosszú távú profitteremtő képességének megőrzéséhez és javításához, továbbá támogatja a szervezeti célok elérését és növeli a fogyasztói elégedettséget (GUNARATHNE, 2015).

A piacorientáció nem újkeletű fogalom, a 80-as években jelent meg a törekvés, hogy pontosabban megértsük a tartalmát és egységes definíciót alkossunk a kifejezésre. A piacorientáció koncepciója az 1950-es években népszerű menedzseri elméletekből származó marketingkoncepción alapul (GOLDMAN – GRINSTEIN, 2010; E. TOMÁSKOVA, 2007), mely utóbbinak a részletes kidolgozása Philip Kotler nevéhez fűződik. Ugyanakkor TOMÁSKOVA (2007) szerint a piacorientáció koncepcióját Peter Drucker alapozta meg azzal, hogy útjára indította a gyakorlatban a marketingkoncepció szemléletét a General Electric vállalatnál. A tanulmány megjelenését követően nagyobb figyelem fordult a vevőorientáció és az ügyfél-elégedtség féle, mint a piacorientáció -akkor vélt- fő tényezőinek az irányába.

Mindamellett, hogy a profit és nonprofit szervezetek egyaránt felismerték a piacorientáció szükségességét, a tudományos életben is erősödött a törekvés, hogy tudományos alapokra helyezzük a piacorientációt. A piacorientáció iránti fokozott figyelem megjelenése a tudományos szférában a 1990-es évekre datálható. Ezt jelzi legalábbis, hogy a Marketing Science Institute a 90-es évek első felében prioritásként kezelte a téma tudományos alapokra való helyezését. Ebben az időszakban született a piacorientáció elméleti alapjait legnagyobb mértékben meghatározó két tanulmány, melyek nevezetesen Kohli és Jaworski, valamint Narver és Slater kutatásaihoz köthetők (TOMÁSKOVA, 2007; TOMÁSKOVA, 2009). Kutatásuk nagy hatást gyakorolt a marketing szakirodalmára. Ezzel együtt megindult az a

folyamat, ami a piacorientáció fogalmát kívánta egységes alapokra helyezni. E kutatások közös kiinduló feltevése volt, hogy valamennyi kutatás a piacorientációt a marketingkoncepció gyakorlati alkalmazásának tekintette (GHEYSARI et al., 2012). Számos megközelítés és mérési módszer került kidolgozásra, ugyanakkor ezek egyike sem vált uralkodó nézetté mindmáig (TOMÁSKOVA, 2009). Ez teremti meg a lehetőséget arra, hogy a szakértők olyan mérési modelleket dolgozzanak ki, amelyek egyre modernebb megközelítésre építik a piacorientáció elméleti koncepcióját és segítik ezzel az elmélet gyakorlatba való átültetését.

2.1. A vállalat piaci orientációja

Philip Kotler nevéhez köthető a vállalatok piaci irányulásának vagy más szóval piaci orientációjának részletes kidolgozása és meghatározása. Ezért e fejezetrészen főként Kotler piaci orientációval kapcsolatos munkásságára koncentrálok. Kotler kezdetben 5, majd később 6 piaci orientáció típust azonosított, melyek a következők: termelési,- termék,- értékesítési,- marketing,- társadalomközpontú marketing,- valamint holisztikus marketingkoncepció (KOTLER, 2004; KOTLER – KELLER, 2016). Ezek a koncepciók arra a kérdésre keresték a választ, hogy miként hasznosítja és használja fel egy vállalat a marketingerőforrásait annak érdekében, hogy hosszú távon sikeres és versenyképes legyen. Kotler ezeket a piaci irányulásokat koncepcióknak nevezte.

A termelési koncepció lényegét abban határozta meg, hogy az olyan piaci szituációkban, amikor a piacon túlkereslet uralkodik és a vállalatnak nem kell különösebb marketingerőforrásokat kiaknáznia annak érdekében, hogy el tudja adni a termékét, a termelési koncepció megvalósítása az ajánlott piaci irányulás. Ezek a vállalatok főként a belső működésükre (az eredményességre és a hatékonyságra) fókuszálnak. Meggyőződésük, hogy minél többet termel egy vállalat, annál sikeresebb lesz. A termelésorientált vállalatok elsődlegesen a termelékenységre, az alacsony költségszintre és a termékek széles körű, intenzív értékesítésére koncentrálnak (KOTLER – KELLER, 2016).

Egyes vállalatok a termelési koncepcióval ellentétben erőforrásaikat inkább a „tökéletes” termék megalkotására fordítják, ezt a szemléletet nevezi KOTLER – KELLER (2016) termék-koncepciónak. A filozófia elméleti alapja, hogy a fogyasztók azt a terméket fogják választani, ami a legjobb minőségű, legjobb teljesítményű vagy a leginnovatívabb, ugyanakkor elkint attól, hogy mik a fogyasztók elvárásai, s így a termék koncepciót követő vállalatok könnyen a marketingrövidlátás csapdájában találhatják magukat egy olyan termék vagy értékajánlat kidolgozásával, ami elsőre tökéletesnek tűnik, de nem találkozik a fogyasztó

igényeivel. Általánosan kijelenthető, hogy ezek a vállalatok is elsődlegesen „befelé fordulnak”, erőforrásaik határozzák meg a fő orientációjukat és stratégiájukat, a környezet (és itt főként a fogyasztókra gondolunk) szerepétől és hatásától eltekintenek (KOTLER – KELLER, 2016).

Ahogy a modern piac lassan túlkeresletiből túlkínálatiba fordult a vállalatoknak választ kellett találniuk arra a problémára, hogy hogyan tudják az erőfeszítéseiket minél gyorsabban pénzzé konvertálni, azaz hogy a termelésből, hogy lesz minél hamarabb értékesítés. Erre a kérdésre kínált választ az értékesítési koncepció, melynek értelmezése alapján a vállalatnak nem a termékre, de nem is a termelésre kell koncentrálnia, hanem az értékesítési tevékenységeire. Ezek a vállalatok úgy vélik, hogy a fogyasztó nem vásárol, ha „magára hagyják”, ezért a vállalatnak agresszív értékesítési politikát kell folytatnia és meggyőznie a fogyasztókat a termék megvásárlásáról. Kapacitásfelesleg esetén logikusnak tűnhet ez a szemlélet, ugyanakkor azzal az erős feltételezéssel él, hogy az elégedetlen fogyasztó nem viszi vissza a terméket, nem reklamál és nem kelti rossz hírét a vállalatnak (KOTLER – KELLER, 2016).

Míg az eddigi koncepciók arra összpontosítottak, hogy a vállalatnak milyen termékei vannak vagy mit szeretne eladni, addig a marketing koncepció arra összpontosít, hogy milyen termékre van szüksége a fogyasztónak (KOTLER – KELLER, 2016). MCCARTHY – PERREAULT (1984) megfogalmazásában a marketingkoncepció azokat az erőfeszítéseket jelenti, amelyeket egy vállalat azért tesz, hogy kielégítse a fogyasztók igényeit. HOUSTON (1986) hívta fel rá a figyelmet, hogy a marketingkoncepció ennél összetettebb és különböző vállalati „profilokat” lehet azonosítani, attól függően, hogy a vállalati fókusz a termelésre, a termékre, értékesítésre vagy a fogyasztókra helyeződik és marketingkoncepciónak kizárólag az utóbbit tekinti. Továbbá kiemeli, hogy a marketingkoncepcióval kapcsolatban gyakran felmerülő fogalom a vevőorientáció, az integrált marketing megközelítés és a profitszemlélet, ugyanakkor a legtöbb esetben (tévesen) azonosítják a marketingkoncepciót a vevőorientációval és azonos értelmű kifejezéseként kezelik a gyakorlatban a kettőt, holott KOTLER (1980) már korábban elkülönítette a két fogalmat. PISKÓTI (2007) rávilágít, hogy a vevőorientációt a gyakorlatban annyira kézenfekvő tényként és általános elvként kezelik, hogy az esetek egy jelentős részében elszakad magától a marketinggyakorlattól.

Mára azonban tisztázódott a marketingkoncepció értelmezése és pontosabb meghatározás került elfogadásra. Ennek alapján a marketingkoncepciót úgy tudjuk a legpontosabban meghatározni, ha négy alappillérét külön-külön értelmezzük és definiáljuk:

- vevőorientáció: a szervezetben érvényesül a vevőorientált gondolkodásmód, ami arra reflektál, hogy a szervezeti kultúrában megjelenjen a vevőkkel való azonosulást hangsúlyozó filozófia.
- célpiac-központúság: a legtöbb vállalat nem képes valamennyi fogyasztó igényeit kielégíteni, ezért a vállalatoknak célpiacban kell gondolkodniuk, azonosítaniuk kell a fogyasztói társadalom azonos vagy hasonló keresleti tulajdonságot felmutató fogyasztói csoportjait és az értékajánlatukat e csoport(ok) igényeire testreszabva kell kidolgozniuk a hatékonyabb marketingerőfeszítések érdekében.
- integrált marketing: kettős jelentést hordoz, egyrészt a vállalatnak össze kell hangolnia a marketing erőfeszítéseit (piackutatás, termékpolitika, árpolitika, értékesítési politika, marketingkommunikáció) az eredményesség érdekében, másfelől pedig a marketingnek nem csupán kifelé irányuló szerepe van (vevőkre, versenytársakra), hanem a szervezeten belüli marketing szerepe is fontos.
- hosszútávú profitszemlélet: a vállalatnak stratégiai szemlélettel kell a nyerségről gondolkodniuk, főleg igaz ez a marketingtevékenység kapcsán, melyek esetében az eredményesség sok esetben csak hosszú távon és közvetve kimutatható, valamint a nyereségről való helyes gondolkodásmód, hogy azt a vezetés a jól végzett munka megérdemelt eredményeként kezeli (KOTLER – KELLER, 2016; SZAKÁLY, 2019).

E négy alappillér az, amelyek megvalósulása esetén marketingkonceptiót követő piaci orientációt azonosíthatunk (KOTLER – KELLER, 2016).

A társadalomközpontú marketingkonceptió válasz a 90-es években egyre nagyobb hangsúlyt kapó társadalmi felelősségvállalásra, a vállalatok felelős gondolkodására, a vállalat és a társadalom fenntartható, mindenki számára előnyös együttélésének kérdésére. Mindamellet, hogy jelen esetben is marketingkonceptióról van szó, tehát átveszi a marketingkonceptió mind a négy alappillérét, kibővíti a piaci orientációt a vállalat felelős gondolkodásával és a fogyasztó rövid és hosszú távú igényei, a társadalom jólléte és a vállalati nyereségesség háromszögében keresi az egyensúlyt. KOTLER – KELLER (2016) meghatározása szerint, a társadalomközpontú marketing konceptió feladata a célpiacok igényeinek feltérképezése, a fogyasztók elégedettségének biztosítása a versenytársaknál eredményesebben és hatékonyabban oly módon, hogy megőrizze vagy javítsa a fogyasztó és a társadalom jóllétét. GASKI (1985) úgy foglalja össze a társadalomközpontú marketingkonceptió lényegét, hogy a vállalatoknak nemcsak arra kell törekedniük, hogy kielégítsék a vevők igényeit és szükségleteit, de e céljuknak a társadalom hosszú távú érdekeihez kell igazodnia.

A holisztikus marketingkoncepciójának részletes kidolgozása Philip Kotler és Kevin Lane Keller *Marketingmenedzsment* című könyvének 2006-os kiadásában jelent meg. A szerzők meghatározása alapján a holisztikus marketing „...olyan marketingprogramok, -folyamatok és -tevékenységek kidolgozására, tervezésére és megvalósítására támaszkodik, amelyek elismerik a feladatok jelentőségét és kölcsönös függőségét (KOTLER – KELLER, 2006:29)”. E felfogás szerint minden számít és minden kapcsolódik egymáshoz, a folyamatokat széles és integrált perspektívából közelíti meg. A holisztikus marketingkoncepció tekinthető a legmodernebb piaci orientációnak. Négy kulcsterületet emel ki: teljesítménymarketing, belső marketing, integrált marketing és kapcsolatmarketing. E négy területet pedig áthatja a fogyasztóorientáció és a versenytárs-orientáció, miközben megjelenik benne az intelligencia megosztásának és terjesztésének, valamint a fejlett válaszadási mechanizmusoknak a szerepe (KOTLER - KELLER, 2006). A holisztikus marketingkoncepció a vállalat minden funkcionális tevékenységét egyetlen egésznek tekinti. Azon a feltevésen alapul, hogy az egész több, mint a részek összessége. S mint ilyen, a vállalat működésével kapcsolatos összes tevékenységnek egy közös célja és célrendszere van. Ez biztosítja, hogy az értékesítéstől, a termelésen át, a marketingig egy közös cél fogja össze a vállalat tevékenységeit, ami végső soron a fogyasztói igények kielégítése. Az 1. ábra KOTLER-KELLER (2016) holisztikus marketingkoncepció modelljét szemlélteti:



1. ábra: A holisztikus marketingkoncepció

Forrás: KOTLER – KELLER, 2016.

A holisztikus marketingkonceptió négy elemének részletesebb leírása a 2. táblázatban olvasható.

2. táblázat: A holisztikus piacorientáció dimenziói

Kapcsolatmarketing
Kulcsfontosságú cél, hogy mély, tartós kapcsolatot alakítson ki a szervezet és a szervezeti tagok azokkal a személyekkel és szervezetekkel, amelyek hatással vannak a vállalat sikerére. A hosszú távú partnerkapcsolatok alapja a kölcsönös elégedettség. Kiemelt jelentőséget tulajdonít a szervezet a vevőkkel való kapcsolatnak. Kiemelt jelentőséget tulajdonít a szervezet a partnerekkel (szállítók, szövetségesek, forgalmazók, ügynökségek, befektetők) való kapcsolatnak. Kiemelt jelentőséget tulajdonít a munkavállalókkal való kapcsolatnak.
Integrált marketing
Az értékteremtésben a vállalat minden egységének és dolgozójának szerepe van. A marketingtevékenységeket a szervezet összehangolja (termékek, árképezés, értékesítés, marketingkommunikáció). A marketingtevékenységet előre megtervezik. Amikor egy marketingprogramot terveznek, figyelembe veszik, hogy milyen hatással van más tevékenységekre. A marketing nem egyetlen ember vagy osztály feladata, hanem vállalati szintű tevékenység.
Belső marketing
Fontos a vevők szolgálatára kész munkavállalók alkalmazása, képzése és motiválása. Fontos, hogy a marketing és piaci célokat a szervezeten belül mindenki ismerje meg. A vállalatban belüli marketingtevékenységek ugyanolyan fontosak, mint a vállalatban kívüliek. A vezetők megosztják egymásközt a szervezetet érintő kulcsfontosságú információkat. A vevői igények kielégítése érdekében elengedhetetlen a munkatársak közötti együttműködés és a megfelelő kommunikáció.
Teljesítménymarketing
Fontos, hogy tisztában legyünk a marketingtevékenység teljesítményével. A marketingdöntések meghozatalakor pénzügyi és jövedelmezőségi szempontokat is figyelembe vesz a szervezet. Méri a marketingtevékenység eredményességét (pl. piaci részesedés, visszatérő vevők, vevői elégedettség, termékminőség). Fontos vállalat társadalmi felelősségvállalása. A marketingdöntések meghozatalakor etikai, környezeti, jogi és társadalmi szempontokat is mérlegelni kell. A szervezet végez vagy részt vesz jótékonyági vagy társadalmi felelősségvállalási vagy társadalmi célú ügyet támogató programokban.

Forrás: saját szerkesztés KOTLER – KELLER (2016) alapján.

A holisztikus marketing összetevőit KOTLER – KELLER (2016), valamint SZAKÁLY (2019) alapján ismertetem. A kapcsolat marketing középpontjában a vállalatnak a potenciális és meglévő ügyfeivel (vevőivel, vásárlóival, fogyasztóival), alkalmazottjaival, partnereivel és versenytársaival fenntartott kapcsolatok állnak. A holisztikus marketing ezen összetevője egy olyan átfogó üzleti szemlélet létrehozására összpontosít, amely hosszú távú erős, érzelmi kötelék és lojalitás kialakítására törekszik a szervezet érintettjeivel a felületes, operatív ügyekre fókuszáló, eseti kapcsolatok helyett.

Az integrált marketing kettős szerepet tölt be, egyrészt tartalmazza, hogy a vállalat által alkalmazott marketingerőfeszítések (termékfejlesztés, árazás, kommunikáció, értékesítés) között összhangnak kell lennie, a hatékonyság és eredményesség érdekében, ami szükséges a megfelelő célpiacközpontúság és a vevőorientáció kialakításához, másrészt arra is utal, hogy a vállalat marketingszemléletének „integrálódnia” (beépülnie) kell a szervezetbe.

A holisztikus marketing a külső érintettek mellett befelé is orientálódik. Míg a legtöbb vállalkozás számára a külső kapcsolatok a legfontosabbak, a belső ügyfelek (alkalmazottak) is létfontosságú szerepet játszanak a szervezet működésének sikerességében. A belső marketing az alkalmazottakra is nagy hangsúlyt helyez, akiknek éppúgy meg kell győződnie a vállalat alapvető értékeiről, céljairól, mint például a vásárlóknak. Ez biztosítja, hogy megértsék a vállalat marketing folyamataiban betöltött szerepüket és létrejöjjön a célkongruencia.

A holisztikus marketing negyedik összetevője a teljesítménymarketing, amely magában foglalja a marketingtevékenységek teljesítményének elemzését annak érdekében, hogy azok hatékonyak és nyereségesek legyenek, valamint tovább viszi a társadalomközpontú marketingkonceptió tartalmi elemeit a vállalat társadalmi felelősségvállalására, etikai, környezeti és jóléti tudatosságára vonatkozóan.

Jelen pontban kell különbséget tenni a piaci orientáció és a piacorientáció terminusok között, mivel ezek a hazai gyakorlatban gyakran keverednek, szinonimaként használják, ugyanakkor lényeges különbség van a kettő közt. Míg a piaci orientáció leírja a piac és szervezet kapcsolódási jellemzőit és számos piaci orientációt különböztetünk meg, addig a piacorientáció elsődlegesen a marketingkonceptióra vonatkozik és annak megvalósítását jelenti. Felmerül tehát a kérdés, hogy ha túlléptünk a marketingkonceptión (társadalomközpontú marketingkonceptió, holisztikus marketingkonceptió) akkor a piacorientáció meghatározását is frissíteni kell-e és lehet-e a holisztikus megközelítés szerint. Véleményem szerint amennyiben a holisztikus marketingkonceptió legitimitását elfogadjuk, úgy megfelelő irány lehet a piacorientáció koncepciójának a fejlesztésére, ha akár a magatartásalapú akár a kulturális alapú megközelítést bővítenénk a holisztikus marketingkonceptió fókuszaival. Ehhez az első lépés az, hogy meghatározzuk azokat a konkrét magatartásokat, amelyek segítségével a teljesítménymarketing, a belső marketing, az integrált marketing és a kapcsolatmarketing fejlett rendszere kivitelezhető a gyakorlatban.

2.2. A piacorientáció meghatározása és megközelítései

A piacorientációt Shapiro egy 1988-as cikkében a szervezeti döntéshozatal módja, folyamata szerint közelítette meg, melynek lényege, hogy a szervezet szempontjából lényeges információknak a döntéshozatal során az összes funkcionális területen át kell haladniuk, ezzel is javítva a meghozott döntésekkel szembeni elkötelezettséget, valamint ez út során a döntéshozatalhoz szükséges információk letisztulhatnak és kiegészülhetnek a jobb döntés érdekében. SHAPIRO (1988) nem definiálja külön a piacorientációt, ugyanakkor piacorientált döntéshozatalról ír, melyet két jelzővel illet: piacvezérelt, vevőorientált. A két fogalmat Shapiro nem választja szét, sőt tanulmányában a két fogalmat felcserélhetőnek nevezi. A piacorientált döntéshozatal három aspektusát azonosítja:

1. az összes információnak át kell haladnia valamennyi szervezeti funkción;
2. a stratégiai és taktikai döntések interfunkcionálisan és interdivizionálisan születnek;
3. a szervezeti funkciók és divíziók jól összehangolt döntéseket hoznak és elkötelezetten valósítanak meg.

Bár Shapiro elsődlegesen az információáramlásra fókuszál a piacorientált döntéshozatal azonosítása során, mégis a tanulmányából jól kivehető, hogy a fogyasztókra, versenytársakra és a belső működéssel kapcsolatos információkra összpontosít.

1990-ben született két olyan cikk (két különböző szerzőpárostól), amik hatásukat tekintve talán a legnagyobb mértékben hozzájárultak a piacorientáció fogalmi bázisának megalapozásához és egy olyan módszertan kidolgozásához, mely lehetővé teszi a piacorientáció adaptált mértékének meghatározását is (KONTOR, 2014a). A mai értelemben vett piacorientáció mérföldkövének és talán legmeghatározóbb tanulmányának és egyben megközelítésének számít KOHLI és JAWORSKI 1990-ben megjelent tanulmánya, ami a piacorientáció magatartási aspektusának születéséhez vezetett (magatartási, mivel a döntéseket megalapozó információk szervezeten belül folyamatára fókuszál és az ehhez kapcsolódó magatartási/viselkedési elemeket ragadja meg).

KOHLI és JAWORSKI (1990) piaci információkon alapuló szemlélete SHAPIRO (1988) piacorientált döntéshozatal szemléletéhez állhat a legközelebb. Definíciójuk szerint a piacorientált vállalatok a számukra szükséges információkat gyűjtik és terjesztik annak érdekében, hogy az egyes funkcionális területek hatékonyan tudjanak együttműködni. A piacorientáció három meghatározó elemét határozzák meg:

1. Információszerzés: a piaci információk szervezetszintű allokálása a fogyasztói igényekre alapozva (intelligence generation).
2. Információáramoltatás: a megszerzett információk terítése a szervezeti egységek között (intelligence dissemination).
3. Válaszkészség: a vállalat válaszadási képessége az információkra (responsiveness) (KOHLI – JAWORSKI, 1990).



2. ábra: Kohli és Jaworski piacorientációs modellje

Forrás: Saját szerkesztés KOHLI – JAWORSKI (1990) munkája alapján.

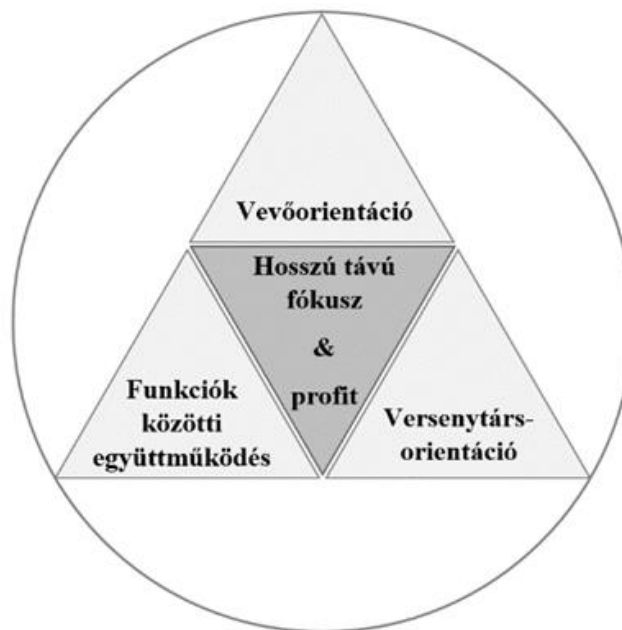
KOHLI – JAWORSKI (1990) megközelítése alapján definiálja Bauer András, Berács József és Kenesei Zsófia is a piacorientációt: „a piacorientáció a vevői és versenytársi intelligencia szervezeti szintű létrehozása, szervezetekhez történő eljuttatása és az erre irányuló szervezeti válaszképesség” (BAUER et al., 2014:413).

Kohli és Jaworski munkája mellett a következő talán legjelentősebb tanulmány a piacorientációval foglalkozó kutatások között a NARVER és SLATER (1990) nevéhez kapcsolódó kutatás, akik a piacorientációt kulturális alapokra helyezték, s így hozzájuk köthető az ún. kulturális alapú megközelítés. Vizsgálataik fókuszába a tartós versenyelőny és az erős vállalati kultúra került. Az ő definíciójuk szerint a piacorientáció egy szervezeti kultúra, mely más szervezeti kultúrákhoz képest a leghatékonyabban és legeredményesebben indukál olyan magatartást, mely kiemelkedő vevőértéket alkot, és ezáltal hozzájárul a magasabb üzleti

teljesítmény létrehozásához. Ezen belül három magatartásváltozót nevesítettek, amiknek fennállása esetén beszélhetünk piacorientációról. Ezek a következők:

1. vevőorientáció (customer orientation),
2. versenytárs-orientáció (competitor orientation),
3. szervezeti egységek közötti koordináció (interfunctional coordination).

Az első kettő a piaci információk megszerzését és a vevő, valamint a verseny vállalati fókuszba helyezését jelenti, továbbá a megszerzett adatoknak a különböző szervezeti egységekhez történő eljuttatását is magában foglalja. Míg a harmadik a megszerzett információk alapján hozott döntéseket és a szervezet koordinációs mechanizmusát jelenti. Továbbá a szerzőpáros meghatározott két feltételt a piacorientáció teljesüléséhez: (1) a vállalatnak hosszútávú céljait szem előtt tartva kell működni(2), hosszútávon törekszik a nyereségességre/jövedelmezőségre (NARVER – SLATER, 1990). Modelljüket 3. ábra szemlélteti:



3. ábra: Narver és Slater piacorientációs modellje

Forrás: Saját szerkesztés NARVER – SLATER, 1990 munkája alapján.

RUEKERT (1992) stratégiai kontextusba helyezte a piacorientációt. Tanulmányában úgy fogalmaz, hogy az információ szerzés a szervezeti célok és az erőforrások hatékony allokálása érdekében történik, méghozzá úgy, hogy a megszerzett információkat közvetlenül a vállalat információszerzési képessége befolyásolja. RUEKERT (1992) kutatása KOHLI és JAWORSKI (1990) magatartási alapú nézetét viszi tovább, azzal módosítva, hogy nagyobb fókuszt helyez a vevőorientációra. Három tényezőt vizsgál a piacorientáción belül:

1. a vevőkkel kapcsolatos információk gyűjtése,
2. a vevők igényeinek megfelelő stratégia kialakítása,
3. a stratégia megvalósítása úgy, hogy az megfeleljen a vevők elvárásainak.

RUEKERT (1992) tehát a magatartási nézetet fejleszti tovább a stratégiai menedzsment folyamatára fókuszálva úgy, hogy a döntéseket elsődlegesen a vevőkkel kapcsolatos információknak rendeli alá, értelmezésében a piacorientáció egy stratégiai döntési magatartás (folyamat), amely a vevőorientációra épül.

Kohli és Jaworski, valamint Narver és Slater munkája mellett talán a harmadik legfontosabb tanulmány DESPANDÉ, FARLEY és WEBSTER (1993) nevéhez köthető. Kutatásuk szerint a piacorientációt nagymértékben befolyásolja a szervezeti kultúra, és úgy közelítik azt meg, mint egyfajta vevőorientációt a versenytárs-orientáció ellentétéként definiálva. Ez a felfogás a vevői szemlélet, mely a fogyasztói igények vállalati fókuszba helyezését hangsúlyozza (DESPANDÉ et al., 1993). Kutatásuk NARVER és SLATER (1990) magatartás alapú megközelítéséhez áll közel, ugyanakkor tanulmányukban hangsúlyozzák, hogy a piacorientáció értelmezése során kizárják a versenytárs-orientációt és a funkciók közötti együttműködést és kizárólag a vevőorientációra helyezik a hangsúlyt, mivel a piacot magát is a potenciális és tényleges vevők halmazaként értelmezik.

HUNT és MORGAN (1995) a piacorientáció fogalmának három kulcstényezőjét emeli ki: (1) rendszeres és tudatos információgyűjtés a vásárlókról és versenytársakról; (2) az információ szerzés és elemzés célja a hasznosítható tudás megszerzése a piacról, mely versenyelőnyként testesülhet meg; (3) a megszerzett tudás beépítése a stratégia alkotás folyamatába (HUNT – MORGAN, 1995). Látható, hogy Hunt és Morgan a piacorientáció konstrukciójának kidolgozása során KOHLI és JAWORSKI (1990) kulturális alapú elméletét vegyítették RUEKERT (1992) kulturális alapú stratégiai megközelítésével.

Összességében elmondható, hogy több megközelítése létezik a piacorientációnak, de BECKER és HOMBURG (1999) szerint két perspektíva azonosítható, a kulturális, mely Kohli és Jaworski megközelítésén alapszik, illetve a magatartásit, ami Narver és Slater kutatásain nyugszik. A magatartási inkább a cselekvésre és a tevékenységre fókuszál, hogy miként jut információhoz a szervezet és a megszerzett információkkal miként bánt (természetesen ezen információk fő orientációja a vevő és a versenytárs). Másfelől a kulturális megközelítés a szervezeti kultúra egyes komponenseire helyezi a hangsúlyt, pontosabban a vevőkkel és a versenytársakkal kapcsolatos attitűdökre, hiedelmekre és a velük szemben megnyilvánuló cselekedetekre (BECKER – HOMBURG, 1999).

LAFFERTY és HULT (2001) ezzel szemben öt megközelítést azonosított, amik alapján a kutatásokat a piacorientáció döntéshozatali, a stratégiai, a piaci intelligencia, a kulturális alapú magatartási és a fogyasztó orientált perspektíváinak legalább egyikébe sorolhatjuk. Véleményem szerint a fogyasztóorientált és a piaci intelligencia a kulturális nézethez esik közelebb, míg a stratégiai és a döntéshozó megközelítés sokkal inkább viselkedésalapú szemléletmód. Az eddig bemutatott legfontosabb megközelítéseket a 3. táblázat foglalja össze:

3. táblázat: A piacorientációt értelmező legfontosabb modellek és területeik

Kulturális alapú		Magatartásalapú		
Deshpandé et al.	Narver, Slater	Kohli, Jaworski	Shapiro	Ruekert
1. Vevőorientáció	1. Vevőorientáció 2. Versenytárs-orientáció 3. Funkciók közötti együttműködés	1. Információgyűjtés 2. Információ áramoltatás 3. Válaszkészség	1. Vállalati funkciók ellátása információval 2. Stratégia és taktika alkotás 3. Döntések	1. Információszerzés a vevőkről 2. Vevőorientált stratégia alkotása 3. Stratégia megvalósítása

Forrás: MOLL et al., 2007.

2.3. A piacorientáció mérésére irányuló törekvések

A piacorientáció körüli vita a szakértők között nemcsak a téma elméleti háttérére terjed ki, hanem a mérési módszerekre is. Nagyjából a fogalom megjelenésével egyidőben megjelent a törekvés is egy olyan eszköz létrehozására, mely képes meghatározni a vállalatok által adaptált piacorientáció mértékét. Már az 1960-as években jelent meg tanulmány a piacorientáció hatásairól, s egyben előremutatott abban a tekintetben, hogy megoldást kínált a piacorientáció mérésére, ugyanakkor az igazi áttörést a MARKOR és az MKTOR skála megjelenése jelentette (MOLL et al. 2007).

Számtalan piacorientációs skála vagy piacorientációs mérési módszer közül az MKTOR-t gyakran a piacorientáció mérésének legelső eszközeként említik (OSPINA–PEREZ, 2013; TOMÁSKOVA, 2009). Az MKTOR modell (ld. még NSMO) közvetlenül méri a vevőorientációt, versenytárs-orientációt és a funkciók közötti együttműködést, míg közvetetten -a három dimenzió keresztül- a hosszútávú profitszemléletet (NARVER–SLATER, 1990). Az MKTOR létrehozása során Narver és Slater 140 stratégiai üzleti egységet (SBU) vizsgált, és 15 viselkedésalapú változót használt fel a piacorientáció adaptált szintjének meghatározására 7

fokozatú Likert-típusú skálák segítségével, később skálájukat 17 állításra bővítették (NARVER – SLATER, 1990; BRETTEL et al., 2007).

Még ugyanabban az évben, 1990-ben jelent meg Kohli és Jaworski cikke, melyben először publikálták a MARKOR modellt. Az MKTOR-ral ellentétben a MARKOR Kohli és Jaworski magatartási vagy viselkedésalapú megközelítésére épül. A MARKOR modell (ld. még KJMO) közvetlenül szintén három dimenziót mér: információszerzés, információáramoltatás és válaszkészség. A direkt mérési állításokon keresztül pedig közvetetten fellelhető benne a vevő- és a versenytárs-orientáció gondolata is. A skála eredetileg 20 állításból állt, mely később 32-re bővült. A MARKOR-ban 32 mérési tétel található, ebből tíz elem az információ előállítására; 8 tétel az információ terjesztésére, és 14 elem a válaszkészségre fókuszál (KOHLI–JAWORSKI, 1990; KOHLI et al., 1993).

Bizonyos szempontból az MKTOR és a MARKOR hasonlóak. HARRIS és PIERCY (2006) megemlíti, hogy a két módszer között négy hasonlóság fedezhető fel: egyrészt mindkettő a vásárlók és a versenytársak (piacok) ismeretéhez és az elemek közötti együttműködéshez kapcsolódik, mint a piacorientáció központi aspektusához. Másodszor, mindkettő a piacorientáció természetét nem dichotóm konstrukciónak, hanem kontinuumnak tekinti. Harmadszor, mindkettő üzleti egység szinten azonosítja a piacorientációra. A negyedik hasonlóság pedig, hogy mindkét konstrukció a vezetői magatartás függvényében értelmezi a piacorientáció adaptált mértékét. Saját meglátásom szerint további hasonlóság, hogy az egyes állítások mindkét modell esetében magatartást mérnek, aminek az oka az lehet, hogy az MKTOR skála is bár a kultúrát vizsgálja, mégis annak látható elemeire, a magatartásra kérdez rá az állításokon keresztül a mérhetőség miatt.

Másrészt az MKTOR és a MARKOR között jelentős különbségek is vannak. Az MKTOR inkább a szervezet kulturális elemeire, míg a MARKOR inkább az információáramra helyezi a hangsúlyt (GAUZENTE, 1999). Emiatt OSPINA és PEREZ (2013) a MARKOR-t viselkedés vagy magatartás alapú, míg az MKTOR-t pedig kulturális alapú mérőeszköznek tekinti és semmilyen párhuzamot nem von a kettő közt. FARRELL és OCZKOWSKI (1997) szerint az MKTOR nagy előnye, hogy egyszerűbb, mint a MARKOR, ami abban nyilvánul meg, hogy az állítások a vezetők számára könnyebben értelmezhetők és csökkentik a hiba lehetőségét a vezetői torzításokból adódóan, azért, mert kevesebb szubjektív elemet tartalmaznak, mint a MARKOR állításai.

A MARKOR-t és MKTOR-t összehasonlító empirikus kutatások arra a következtetésre jutottak, hogy bár a MARKOR szélesebb körben alkalmazott, ugyanakkor validitása és megbízhatósága megkérdőjelezhetőbb (GAUZENTE, 1999; PELHAM–WILSON, 1996). FARRELL és OCZKOWSKI (1997) mind a különbözőségi mind a konvergens validitását kétségbe vonja a MARKOR skálának, hasonló eredményt tükröz KOVÁCS et al. (2017) empirikus tanulmánya is, melyben szintén az MKTOR modell használatát javasolják. DENG és DART (1994) a kétértelmű megfogalmazásai és a nehezen dekódolható állításai miatt bírálják a MARKOR modellt.

Az MKTOR és a MARKOR után számos más mérőeszköz is megjelent, de ezek többségében a MARKOR és MKTOR modellek hibridjeinek tekinthetők, sok esetben igen minimális újdonság tartalommal rendelkeznek (CARR – LOPEZ, 2007). Disszertációmban 22 db mérési modellt ismertetek, ugyanakkor véleményem szerint ezek mindegyike visszavezethető Narver és Slater (MKTOR) vagy Kohli és Jaworski (MARKOR) munkásságára.

Kutatásom során az alábbi modellekkel találkoztam, melyeket a következőkben részletesebben is ismertetni fogok: MKTOR, MARKOR, MORTN, NMMO, MOS, EMO, ICO, CUSTOR, MOB, MOPRO, EMO, IMO, MOCCM, NPMO, NEWMKTOR, MMOS.

Számos mérési módszer azonban nem kapott külön elnevezést, ezért azokat a szerzők nevével jelölöm, például a Deng-Dart skála (DENG– DART, 1994), az Atuahene-Gima skála (ATUAHENE–GIMA, 1996), a Gray skála (GRAY et al., 1998), Kumar és Subramanian skála (KUMAR–SUBRAMANIAN, 2000) és Tomáskova skála (TOMÁSKOVA, 2009).

Az MKTOR és MARKOR modell mellett talán legjelentősebb mérési módszer a DWF skála, illetve annak továbbfejlesztett változata a MORTN (TOMÁSKOVA, 2009). 1993-ban jelent meg a DWF skála, ami DESHPANDÉ, FARLEY és WEBSTER (1993) nevéhez fűződik. A módszert azonban sokan kritizálták, mert kizárólag a vevőorientációra koncentrált (TOMÁSKOVA, 2009). Később Deshpandé és Farley továbbfejlesztették módszerüket és megalkották a MORTN skálát, amely hibrid kivitelezése a piacorientáció kulturális és magatartási alapú megközelítésének és egyaránt tartalmaz a kultúrára és a viselkedésre irányuló mérési eszközöket (DESHPANDÉ, FARLEY 1998).

LADO, MAYDEU-OLIVER és RIVERA (1998) empirikus kutatásuk során az MKTOR modellt fejlesztették tovább, pontosabban adaptálták a biztosító társaságok esetére.

Kutatásukba bevonták az MKTOR modell mindhárom dimenzióját és kiegészítették azt a stratégiai akciók tervezettségével. Modelljüket MOS-nak (Market Orientation Scale) nevezték el, amit megbízhatónak és validnak találták, valamint erős korrelációt találtak a MOS alapján mért piacorientáció szintje és a vállalati teljesítmény között.

OCZKOWSKI és FARRELL (1998) a MARKOR és az MKTOR modell hibridjéből hoztak létre saját mérőeszközt, melyen NMMO-nak (New Measurement of Market Orientation) nevezték el, e modellben 10 állítás a MARKOR skálából és 8 állítás az MKTOR skálából származott. Bár modelljük megbízhatóbbnak bizonyult az elődöknél, a gyakorlatban mégsem terjedt el.

CODOGAN et al. (1999) modellje az EMO (Export Market Orientation) egy MARKOR alapú skála, ami az eredeti modell mindhárom dimenzióját alkalmazza további három dimenzióval bővítve: fogyasztói igények előrejelzése, a verseny intenzitása és a technológia előnyei és hátrányai. Tanulmányuk export tevékenységet végző vállalatokra fókuszált és a piacorientációt 31 állítás segítségével határozta meg. Kiemelendő kutatásuk egyik megállapítása, mely szerint a profit a piacorientáció egyik komponense, nem pedig az eredménye.

CONDUIT és MAVONDO (2001) ICO (Internal Customer Orientation) elnevezésű modellje szintén a MARKOR-ra épül. A kutatók öt szempontot azonosítottak, mint a piacorientáció pillérei, nevezetesen az információ generálását, az információ terjesztését, a funkciók közötti együttműködést, a szervezeti elkötelezettséget és a funkciók közötti konfliktust. Kutatásuk lényeges következtetése, hogy hangsúlyozták a menedzsment elkötelezettségének szerepét a piacorientáció mellett.

A MOB (Marketing Oriented Behaviour) modell VARELA és RIO (2003) munkásságához köthető. MARKOR alapú skálájuk az alábbi dimenziókat tartalmazza: az információszerzés intenzitása, az információterjesztésre irányuló erőfeszítések, az információ felhasználásának sebessége, piacorientált válaszlépések tervei, az információterjesztés készsége és a piacorientált válaszlépések megvalósítása. Modelljük igencsak kiterjeszti és pontosítja a MARKOR koncepcióját, ugyanakkor megállapítható, hogy lényegében az alap három MARKOR dimenziót bővíti egy stratégiai szemlélettel, valamint az idő aspektusával, azaz az egyes magatartások végrehajtásának időbeli aspektusával (tervezés, megvalósítás, sebesség).

NARVER, SLATER és NACLACHLAM (2004) a piacorientációt új alapokra helyezi és a szervezetfejlesztés és innováció kontextusában vizsgálja azt a MOPRO modell segítségével (Market Orientation Proactivity). Három esetét különbözteti meg a piacorientációnak: válaszkészség, proaktív piacorientáció és innováció orientáció. Kutatásuk célja az volt, hogy az új termék fejlesztésének szervezeti körülményeire fókuszáló piacorientációs mérőeszközt hozzanak létre, amely nem a teljes szervezet piacorientációját hivatott meghatározni, hanem a termékinnováció beágyazottságát vizsgálja a szervezeti kultúrába. Természetesen modelljük kiindulópontja Narver és Slater MKTOR modellje.

Az EMO (Extended Market Orientation) és az IMO (Internal Market Orientation) modellek egyaránt a MARKOR modell családját gyarapítják, míg előbbi azt kiegészíti a külső környezet hatásaival, addig az utóbbi az információszerzés formális/informális megoldásaira fókuszál (MATSUNO, MENTZER és RENTZ, 2005; LINGS–GREENLEY, 2005).

CARR és LOPEZ (2007) MOCCM (Market Orientation as Culture and Conduct Model) modellje a MARKOR és MKTOR modell keresztezése kiegészítve a munkavállalók elégedettségével, a szervezeti elkötelezettséggel és a közvetlen értékesítő személyzet fogyasztóorientációjával.

MODI és MISHRA 2010-ben a nonprofit szervezetek számára kívánt létrehozni egy piacorientációs mérőeszközt. Modelljük így a támogatóorientációra, kedvezményezett orientációra, egyenlőség orientációra és a funkciók közötti együttműködésre helyezi a hangsúlyt. Mérőeszközük NPMO (Non-profit Market Orientation) 21 állítás segítségével határozza meg a nonprofit szervezetek által adaptált piacorientáció mértékét.

GUNARATHNE (2015) NEWMKTOR modellje a társadalomközpontú marketingkonceptióra való reagálásként értelmezhető, ugyanis modelljébe beépíti a marketing társadalmi vonatkozását és a vállalatok társadalmi felelősségvállalását egy új dimenzióval egészítve ki az MKTOR modellt.

JANGL (2016) MMOS (Modified Market Orientation Scale) skálája véleményem szerint inkább csak adaptációnak tekinthető, hiszen az eredeti modell szűkíti 12 állításra és az információszerzést bontja két részre: vevői információk szerzése, versenytársakról szóló információk szerzése.

A további mérési módszereket, melyek ugyan külön elnevezést nem kaptak, ugyanakkor lényegesnek tartok röviden ezekről is írni, a 4. táblázat segítségével értelmezem, melyben feltüntettem a szerzőket, a modell alapján (mint kiinduló pontot), az új modellek dimenzióit.

4. táblázat: A piacorientáció fejlesztésére vonatkozó további törekvések

Szerző	Modell alapja	Dimenziói
Deng és Dart	MKTOR	Vevőorientáció; Versenytárs-orientáció; Funkciók közötti együttműködés; Profit szemlélet; Üzleti filozófia
Atuahene-Gima	-	Termékismertség, Termékújdonóságok. Marketing innováció; Technológiai innováció; Termékelőnyök; Funkciók közötti együttműködés; Piaci sikerek; Projektek hatékonysága
Gray et al	MARKOR és MKTOR	Vevőorientáció; Versenytárs-orientáció; Funkciók közötti együttműködés; Profitorientáció; Információszerzés; Információáramoltatás; Válaszkészség; Végrehajtás.
Kumar and Subramanian	MKTOR	Vevőorientáció; Versenytárs-orientáció; Funkciók közötti együttműködés; Bevétel növekedés; Tőke megtérülés; Innováció sikeressége; Betegek megtartása; Működési költségek kontrollingja
Tomáskova	Atuahene-Gima modell	Külső környezet elemzés, Belső környezet elemzés, Ágazati elemzés

Forrás: Saját szerkesztés DENG–DART, (1994); ATUAHENE-GIMA, (1996); GRAY ET AL., (1998); KUMAR AND SUBRAMANIAN, (2000); TOMÁSKOVA, (2009) alapján.

Összességében a piacorientáció fejlesztési törekvéseit áttekintve néhány dolog megállapítható:

A MARKOR és MKTOR skála az alapja majd minden törekvésnek.

Az új modellek a két alapmodellt igyekeznek kombinálni vagy bővíteni adott iparágra jellemző tényezőkkel.

Néhány modell a vállalati teljesítményt vagy annak bizonyos kategóriáit (profit, növekedés, fogyasztói elégedettség stb.) a piacorientáció részének tekinti, nem pedig következményének. Véleményem szerint, ha a piacorientáció hatásmechanizmusát elfogadjuk, akkor téves minden olyan elképzelés, ami beépíti a piacorientáció dimenziói közé a vállalati teljesítmény bármely aspektusát.

A marketingkonceptió fejlődésével a piacorientáció koncepciója is fejlesztésre szorul (marketingkonceptió → MKTOR és MARKOR piacorientáció; társadalomközpontú marketingkonceptió → NEWMKTOR; holisztikus marketingkonceptió → HOPO?) Ahogy a társadalomközpontú marketingkonceptióra megjelent válaszként a NEWMKTOR modell, úgy kérdés, hogy mi lehet a válasz a holisztikus marketingkonceptióra.

Továbbra is töretlen a MARKOR és MKTOR skála elfogadottsága, az új modelleknek nem sikerült „túlnőniük” elődjeiken.

2.4. A piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolata

A piacorientációval kapcsolatos kutatások egy jelentős része nagy hangsúlyt fektet a piacorientáció vállalati teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálatára. A vállalati teljesítmény értelmezése manapság túlmutat a pénzügyi eredményesség értékelésén és egyre jellemzőbb a nem pénzügyi jellegű megközelítések alkalmazása a teljesítménymérés és értékelés során. WIMMER (2001) felhívja rá a figyelmet, hogy a teljesítménymérés nem korlátozódhat a tulajdonosi érték növelésére, ugyanis ahhoz a fogyasztói elégedettség elérése révén vezet az út. A fogyasztói elégedettség eléréséhez a fogyasztók számára nyújtott szolgáltatásnak/hasznosságnak meg kell haladnia a termék/szolgáltatás megszerzéséhez kapcsolódó költségeket, ehhez pedig részben azokat a folyamatokat és tevékenységeket kell javítani, amelyek hozzájárulnak a hasznosság létrehozásához, részben pedig a fogyasztó költségeit kell csökkenteni. Így a teljesítménymérés WIMMER (2001) alapján kibővül a pénzügyi jellegű teljesítménymérés mellett a fogyasztói elégedettség és a működési teljesítmény vizsgálatára is.

A vállalati teljesítménymérés feladata, hogy a vezetői döntéshozatalt támogassa a megfelelő adatok és információk gyűjtésével, elemzésével, feldolgozásával és értékelésével, melynek része a múltbeli és jövőbeli döntések vizsgálata, oly módon, hogy kitérjen a tevékenységek eredményességének és hatékonyságának vizsgálatára (WIMMER, 2004).

A piacorientáció (pozitív) hatása a teljesítményre számos teljesítménytükör alkalmazásával vizsgálható. De általánosságban, ha a kulturális megközelítésből indulunk ki, kijelenthető, hogy egy erős kultúra összetartó erőt jelent a szervezet számára és lehetővé teszi a célok és tevékenységek fókuszáltabb végrehajtását (NAGY, 2013), így mindenképp úgy tekinthetünk rá, mint a vállalati működés egy vezérfonalára, vagy iránytűjére.

NARVER és SLATER (1990) kutatása szerint a piacorientáció magával hozza azt a magatartás, mely indukálni fogja, hogy a vállalat a megszerzett tapasztalatok alapján úgy reagáljon a piacon a változásokra és olyan stratégiát és taktikákat alakítson ki az alacsonyabb piacorientációt tanúsító vállalatokhoz képest, ami hosszú távú versenyelőny forrása lehet. KONTOR (2014b) pozitív, gyenge/közepesen erős kapcsolatot talált a vállalati piacorientáció és a vállalati teljesítmény között, habár kutatásában nem a standard, eredeti piacorientációs skálákat alkalmazta.

Kohli és Jaworski megállapította, hogy a piacorientáció javítja a vállalkozás missziójának és víziójának a vállalati stratégiára gyakorolt hatását, oly módon, hogy megkülönböztető előnyökhöz juttatja a magas piacorientációjú vállalat alkalmazottjait és vevőit, ezáltal tartós versenyelőnyre tesz szert a vevőérték-növekmény és az alkalmazotti elkötelezettség miatt. A piacorientáció pozitív hatása számos teljesítménymérőben megmutatkozott, de az alábbiakkal találtak szignifikáns kapcsolatot: ROI, nyereség, értékesítési volumen, piaci részesedés és az árbevétel növekedés (KOHLI – JAWORSKI, 1990).

Más kutatások alapján a magas piacorientáció gördülékenyebb döntéshozatali módot tesz lehetővé, ami a fogyasztói igények és a versenytársak céljainak megértéséből származik és az árbevétel növekedésében mutatkozik meg (PELHAM – WILSON, 1996).

IDAR et al. (2012) kutatásának célja, hogy feltárja a közvetlen kapcsolatot a piacorientáció, a vállalati teljesítmény és a stratégiai tervezés között malajziai KKV-k esetében, valamint meghatározza, hogy mediátorként funkcionál-e a piacorientáció a stratégiai tervezés és a vállalati teljesítmény között. Kutatásukban azt találták, hogy pozitív, közepesen erős kapcsolat igazolható valamennyi vizsgált konstruktum között, ugyanakkor a piacorientáció mediátor hatását elvetették. A piacorientációt egy kilenc állításra szűkített MKTOR modell segítségével mérték és úgy találták, hogy a funkciók közötti együttműködés dimenzió nem azonosítható egyértelműen a vizsgált körben.

Koreai élelmiszeripari franchise vállalkozásokat ($N=156$) vizsgálva, LEE et al. (2015) egy módosított MARKOR skála alapján szintén pozitív összefüggés talált a piacorientáció és a vállalati teljesítmény között. Kutatásuk során a piacorientáció dimenzióit nem különítették el, a modellben a piacorientációt egyetlen változóként alkalmazva tesztelték a hatását a pénzügyi és nem pénzügyi jellegű vállalati teljesítményre. Mindkét teljesítménycategóriában önbevalláson alapuló eredményességet vizsgáltak. A piacorientáció áttételes hatását vizsgálva a vállalati stratégián keresztül a teljesítményre (mediáció elemzés) arra a következtetésre jutottak, hogy jobban érvényesül a piacorientáció pozitív hatása a megkülönböztető stratégiát folytató vállalatoknál, mint a költségdialó stratégia követő esetekben (LEE et al, 2015).

PRIFTI et al. (2017) albán KKV-k ($N=99$) vonatkozásában vizsgálta az innováció, piacorientáció és a vállalati teljesítmény összefüggését. Kutatásukban a MARKOR modellt alkalmazták a piacorientáció mérésére és arra jutottak, hogy pozitív (közepesen erős) kapcsolat van mind a piacorientáció és az innováció eredménye, mind pedig a piacorientáció és a vállalati teljesítmény között. Kutatásuk különlegessége, hogy a magatartási alapú piacorientáció

dimenzióinak (információszerzés, információáramoltatás és válaszkészség) hatását az eredményváltozókra (innováció és vállalati teljesítmény) nem szimultán vizsgálták, hanem a lépcsőzetesen, először az információszerzés hatását az információáramoltatásra, majd az információáramoltatás hatását a válaszkészségre s végül a válaszkészség hatását mérték fel az eredményváltozókra. Arra a következtetésre jutottak, hogy valamennyi vizsgált változó közül (innováció, vállalati méretkategória, ágazat, válaszkészség) a válaszkészségnek van a legnagyobb hatásnagysága a vállalat teljesítményére, melyet ők is önbevalláson alapuló kérdések segítségével mértek fel.

2.4.1. Piacorientáció és vállalati teljesítmény a KKV-k körében

A kis és középvállalkozások működése a piacorientáció vizsgálatának szempontjából néhány dologban eltér a nagyvállalatok működésétől. A kis-közép vállalkozások vezetőinek attitűdjei rendszerint erős hatást gyakorolnak a vállalat működésére, tanulási képességére, szervezeti kultúrájára (CEGARRA-NAVARRO – RODRIGO-MOYA, 2007). Ezen vállalatok esetében nem beszélhetünk minőségi információgyűjtésről, ugyanis általában nem rendelkeznek marketing szakemberekkel, illetve nem vesznek igénybe szakértő szolgáltatásokat. Az információk terjesztése pedig gyakran –főként a kisvállalkozásoknál– egyáltalán nem bír jelentőséggel, hiszen a tulajdonos egyben a szervezet döntéshozója (VERHEES-MUELENBERG, 2004).

Egy spanyol kis és közepes vállalkozások körében készített kutatásban, ahol 112 céget elemeztek az MARKOR skála alkalmazásával, bizonyították, hogy a piacorientáció adaptált szintjének a növekedésével javul a vállalkozás teljesítménye. Továbbá arra az eredményre is jutottak, hogy minél hatékonyabb egy vállalkozás marketing rendszere annál eredményesebb a nemzetközi versenyben (ARMARIO et al., 2008).

2009-ben az amerikai kisvállalkozásokat górcső elé állító kutatásban a MORTN skála segítségével bizonyították a pozitív kapcsolat meglétét egy 88 elemből álló mintán. E kutatás a teljesítménymutatók közül a pénzügyi eredményesség mérésére alkalmasakat vizsgálta és a kapcsolat meglétén túl azt is bizonyították, hogy a kisvállalkozások esetében a piacorientáció fogalma kiegészül a vezetői elkötelezettséggel a fogyasztói elégedettség maximalizálása mellett, ami egyfajta fogyasztói elégedettségorientációként jelenik meg (BAKER – SINKULA, 2009).

Mindezen kutatásokból levonható a következtetés, hogy a kis,- és közepes vállalkozások esetében az elterjedt piacorientációs modellek csak szigorú feltételek mellett és nagy

körültekintéssel alkalmazhatóak, mivel több tényezőjük más értelmet nyer (POLERECZKI, 2011).

NAKOS et al. (2019) az Egyesült Arab Emírségekben vizsgálta a piacorientáció hatását nemzetközi piacon tevékenykedő KKV-k (N=94) vállalati teljesítményére a stratégiai szövetség mediációs hatását figyelembe véve. Vizsgálataik során egyrészt alátámasztották a vállalati teljesítmény és a piacorientáció közötti kapcsolatot, mely során a vállalati teljesítményt önbevalláson alapuló módszerrel mérték, a piacorientációt pedig egy szűkített MKTOR skálával, másrészt igazolták a stratégiai szövetségek mediáló hatását. Ami arra enged következtetni, hogy a piacorientációnak kiemeleten nagy jelentőségét találták a stratégiai együttműködések sikeres megvalósításában.

Nemzetközi piacon működő, mexikói KKV-k (N=161) külpiaci vállalati teljesítményét és nemzetközi piacorientációját vizsgálta ACOSTA et al. (2018). A piacorientációt az MKTOR skála alapján mérték, a külpiaci vállalati teljesítménymérés önbevalláson alapult és a hazai vállalati teljesítményhez mérten kellett értékelnie a vállalatoknak a külpiaci teljesítményüket. Eredményük alapján a bár a külpiaci vállalati teljesítményre nincs szignifikáns hatása a piacorientációnak, mégis a korrelációelemzés pozitív összefüggést tükrözött a külpiaci vállalati teljesítmény és a piacorientáció dimenziói között (vevőorientáció: $r=0,305$; versenytárs-orientáció: $r=0,418$; funkciók közötti együttműködés: $r=0,358$).

NA et al. (2019) 400 közösségi vállalkozás esetén vizsgálták a piacorientáció hatásmechanizmusát, vizsgálatukba során egyaránt alkalmazták a MARKOR és MKTOR skálákat. Úgy találták, hogy a piacorientációnak pozitív hatása van a vállalkozások marketinginnovációs tevékenységére és a marketinginnováción keresztül van közvetett hatása a piacorientációnak a vállalati teljesítményre. A piacorientáció dimenziói közül egyedül a versenytárs-orientáció nem rendelkezett szignifikáns befolyásoló hatással, valamennyi további dimenzió pozitívan befolyásolta mind közvetlenül a marketinginnovációt, mind közvetettek a vállalati teljesítményt.

NABIL (2021) 27 szaúd-arábiai KKV esetén vizsgálta a piacorientáció vállalati teljesítményre gyakorolt hatását. A piacorientációt az MKTOR skálával mérte és valamennyi dimenzió esetén pozitív, szignifikáns összefüggést (közepes erősségű korrelációt) talált a piacorientáció és a teljesítmény között. Kutatása során a vállalati teljesítményt szubjektív, önbevalláson alapuló skálán mérte, elsődlegesen az eredményességre fókuszálva. Az 5. táblázatban összefoglalom a KKV-k körében készült kutatások legfontosabb adatait.

5. táblázat: A piacorientáció hatása a vállalati teljesítményre a KKV-k körében

Hivatkozás	N	Mérő eszköz	Vizsgálat köre	PO hatása a VT-re	Statisztikai módszer
ARMARIO et al. (2008)	1483	MARKOR	KKV	pozitív	SEM
BAKER-SINKULA (2009)	88	MORTN	KKV	pozitív	SEM
IDAR et al. (2012)	356	szűkített MKTOR	vegyes KKV	pozitív	mediáció elemzés, regresszió
ACOSTA et al. (2015)	161	MKTOR	nemzetközi KKV	nincs kapcsolat	SEM
LEE et al. (2015)	156	módosított MKTOR	élelmiszeripari franchise	pozitív	SEM
PRIFTI et al. (2017)	99	MARKOR	KKV	pozitív	SEM
NAKOS et al. (2019)	94	szűkített MKTOR	nemzetközi KKV	pozitív	mediáció elemzés, regresszió
NA et al. (2019)	400	MARKOR, MKTOR	közösségi vállalkozások	pozitív	SEM
NABIL (2021)	27	MKTOR	vegyes KKV	pozitív	SEM

Forrás: Saját szerkesztés.

2.4.2. Hazai kutatási eredmények

A vállalati piacorientációval hazánkban is számos kutató és kutatócsoport foglalkozott. A területtel kapcsolat vizsgálatok többségében a piacorientáció hatásmechanizmusára, valamint a piacorientáció vállalati teljesítményre gyakorolt hatására fókuszáltak. Dolgozatomban igyekszem bemutatni a legjelentősebbnek vélt tanulmányok eredményeit.

BERÁCS et al. (2001) kutatásaik során pozitív kapcsolatot talált a piacorientáció foka és az üzleti teljesítmény között. 572 darab 20 főnél több foglalkoztatottal rendelkező hazai vállalatot vizsgáltak meg egy országos, reprezentatív mintán. A vizsgálat során NARVER és SLATER (1993) piacorientációs skáláját alkalmazták (MKTOR) és az üzleti teljesítményt a profit, forgalom, piaci részesedés és tőke megtérülés alapján mérték. Eredményeiket úgy fogalmazták meg, hogy a magasabb üzleti teljesítményt elérő vállalatok (üzleti teljesítmény alapján a felső 20%) nagyobb mértékben adaptálják a piacorientációt annak mindhárom vizsgált dimenziójában, mint az alacsonyabb üzleti teljesítményt elérő vállalatok (üzleti teljesítmény alapján az alsó 20%).

SAJTOS (2006) 449 db hazai, vegyes profilú és méretű vállalatot vizsgált. Kutatásának fókusz a vállalati marketingteljesítmény értékelése volt, melyben többek között kitért a vállalatok piacorientációjának, marketingerőforrásainak és marketingtevékenységének vizsgálatára is. A piacorientáció feltárására irányuló vizsgálatai során arra jutott, hogy azok a vállalatok, melyek

a piacorientáció magasabb szintjét adaptálják, a stratégiai céljaik tekintetében a hosszútávú piaci térnyerésre törekednek, nem pedig a rövid távú nyereségre és túlélésre. Megállapította, hogy a magasabb piacorientációjú vállalatok aktívabbak marketing szempontból, azaz több marketingerőfeszítés azonosítható esetükben. Az erőforrások esetén a magasabb piacorientációjú vállalatok jelentősebb előnnyel rendelkeznek versenytársaikkal szemben, mint az alacsony piacorientációjú társaik. Szubjektív, önbevalláson alapuló vevőelégedettség és lojalitás esetén a magasabb piacorientáció adaptáló vállalatok jobb eredményt érnek el, mint az alacsony piacorientációjú vállalatok. A piacorientáció hatását közvetlenül a vállalati eredményre SAJTOS (2006) nem vizsgálta, ugyanakkor a piacorientáció marketingtevékenységen (mediátorként funkcionál) keresztül érvényesülő hatását megerősítette.

GYULAVÁRI et al. (2012) azt vizsgálta, hogy válság időszakában a piacorientáció gátolja-e a vállalatokat (N=185), hogy a megváltozott környezeti feltételek mellett megfelelő válaszreakciókat tudjanak kialakítani. Ezt a hipotézisüket elvetették, sőt a hat vizsgált teljesítménydimenzió esetén pozitív szignifikáns eredményt találtak a teljesítménydimenzió és legalább egy piacorientáció összetevő között. A vevőorientáció pozitívan befolyásolta a termék/szolgáltatás minőséget, a versenytárs-orientáció pozitív hatását azonosították a menedzsment, technológiai színvonal és a piaci részesedés vonatkozásában, illetve a funkciók közötti együttműködés esetén is pozitív szignifikáns összefüggést állapítottak meg a piaci részesedéssel, árbevétel arányos nyereséggel, valamint a tőkejövödelmezőséggel. A piacorientáció mérésére az MKTOR skálát alkalmazták. Mintájuk vegyes profilú kis, közép és nagyvállalatokból épült fel, a minta szerkezete a vizsgált szempontok alapján nem volt reprezentatív.

POLERECZKI et al. (2013) egy 200 elemű hús- és tejipari kis- és közepes vállalkozásokat tartalmazó mintán vizsgálta a vállalati piacorientációt. Kutatásai során alkalmazta mind a MARKOR, mind az MKTOR skálákat. Vizsgálata klaszterelemzésre épült, mely során a piacorientáció adaptált szintje szerint különböztette meg a vállalatokat és három klasztert alakított ki: alacsony, közepes és magas piacorientációjú csoportokat különböztetett meg és azt vizsgálta, hogy van-e különbség az egyes klaszterek között különböző vállalati menedzsment területeket tekintve. Tanulmányában úgy találta, hogy a piacorientáció adaptált szintjének a növekedése magával hozza az alábbi területek fejlődését: szállítókkal való kapcsolat, piacdiverzifikáció, kapacitás-kihasználtság, innovációs képességek, humán erőforrás minősége, marketingeszközök köre, szervezeti tanulás, vízió megosztása, fogyasztói

elégedettség és pénzügyi eredményesség. Ellenben POLERECZKI (2017) úgy fogalmaz a korábbi kutatásának felülvizsgálatakor, hogy a piacorientáció adaptált szintjének növekedésével párhuzamosan a versenytárs-orientáció mértéke csökken, mivel a magasabb piacorientáció megvalósításakor a vállalatok inkább célcsoport igényeit helyezik előtérbe a versenytársak lépéseivel szemben. Meglátásom szerint ez a nézet DESHPANDÉ, FARLEY és WEBSTER (1993) megközelítéséhez áll a legközelebb, mivel POLERECZKI (2017) itt a piacorientáció kapcsán a vevőorientációra helyezi a hangsúlyt, amit a versenytárs-orientáció

Kontor (2014b) kutatásai során az MKTOR skála egy módosított változatát alkalmazta, mely PELHAM és WILSON (1995) munkájának az eredménye. A szerzőpáros meglátásai szerint a KKV-k piacorientációjának vizsgálatára megfelelő lehet NARVER és SLATER (1993) modellje, azonban a funkciók közötti együttműködés korlátozottan vagy egyáltalán nem értelmezhető, ezért PELHAM és WILSON (1995) az MKTOR modellből eltávolította a funkciók közötti együttműködést. KONTOR (2014b) ezt a modellt azonban mégis kibővítette NARVER és SLATER (1993) modelljének funkciók közötti együttműködés dimenziójával, azonban azt kissé módosítva és átértelmezve. Meglátása szerint a kis- és közepes vállalkozások esetében a funkciók közötti együttműködés inkább egyfajta információ- és tudásmegosztási kompetenciaként jelenik meg, melyet KONTOR (2011) azzal igazol, hogy a KKV-k szűkebb perspektívával tekintenek a marketingre és e kapcsán leginkább az eladásra, reklámra, fogyasztói kapcsolatokra asszociálnak és emiatt inkább tekinthető úgy, hogy a marketinget taktikai szinten értelmezik, s a marketingkonceptió megvalósítása során leginkább erőforráskorlátokba ütköznek, ami miatt végül torzul a vállalati piacorientáció. KONTOR (2014b) vállalati teljesítmény és piacorientáció kapcsolatának feltárására irányuló vizsgálata során úgy találta, hogy a piacorientáció mértéke nem befolyásolja szignifikánsan a vállalati objektív teljesítményt eredményességet mérő pénzügyi-gazdasági mutatókat alkalmazva, ugyanakkor pozitív kapcsolatot azonosított a KKV-k által adaptált piacorientáció foka, valamint a vezetők által észlelt szubjektív teljesítménykategóriák között, mely kiterjed a vállalat marketingtevékenységének az eredményességére, bár ez utóbbi esetben KONTOR (2014b) meglátása, hogy a piacorientáció marketingtevékenység eredményességére irányuló pozitív hatása közvetetten és hosszútávon érvényesül.

GYULAVÁRI – KOLOS (2017) figyelme elsődlegesen a nagyobb méretű vállalatokra (50 fő fölötti alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatok) irányult. Azt vizsgálták, hogy a piacorientáció dimenziói (külön-külön) milyen jellegű kapcsolatban állnak a vizsgált vállalatok versenyképességével. Az MKTOR piacorientációt mérő skálát alkalmazták egy 300 elemű

minta vonatkozásában. Kilenc vizsgált teljesítménycategóriából 8 esetben szignifikáns, pozitív összefüggést azonosítottak a piacorientáció valamely dimenziójával. A vevőorientáció pozitív hatását mutatták ki a piaci részesedésre, a vevőelégedettségre és a vevőhűsége, míg a versenytárs-orientáció hatását és a tőkejövedelmezőség, piaci részesedés, technológiai színvonal, menedzsment teljesítménye és a legfőbb márka megítélésében igazolták, a funkciók közötti együttműködés hatása esetükben kizárólag a termék/szolgáltatás minőség vonatkozásában jelent meg. Megfigyelhető, hogy a vevőorientáció elsődlegesen a vevőkhöz kapcsolódó teljesítménycategóriákkal, a versenytárs-orientáció pedig inkább az általános vállalati teljesítménnyel mutatott összefüggést. A 6. táblázatban összefoglalom a látómezőmbé került, piacorientációval kapcsolatos, hazai kutatások legfontosabb adatait.

6. táblázat: A piacorientáció hazai kutatási eredményeinek összefoglalása

Hivatkozás	N	Mérő eszköz	Vizsgálat köre	PO hatása a VT-re	Statisztikai módszer
BERÁCS et al. (2001)	572	MKTOR	20 fő alkalmazotti létszám fölötti, vegyes	pozitív	csoportképzés, hipotézisvizsgálatok
SAJTOS (2006)	449	MKTOR	vegyes profilú, méretű	pozitív	SEM
GYULAVÁRI et al. (2012)	185	MKTOR	vegyes KKV	pozitív	regresszió
POLERECZKI (2013)	200	MKTOR és MARKOR	hús és tejipari KKV	pozitív	klaszterelemzés, hipotézisvizsgálatok
KONTOR (2014b)	552	módosított MKTOR	vegyes KKV	nincs kapcsolat, pozitív	regresszió
GYULAVÁRI és KOLOS (2017)	300	MKTOR	50 fő alkalmazotti létszám fölötti, vegyes	pozitív	regresszió

Forrás: saját szerkesztés. Megj.: PO=piacorientáció, VT=vállalati teljesítmény

2.4.3. Kutatási előzmények

A piacorientációval kapcsolatos kutatásaim közel egy évtizedre nyúlnak vissza. Az alábbi fejezet részben a korábbi kutatásimat foglalom röviden össze.

A piacorientáció kutatásával kapcsolatos első adatfelvételt 2014-ben került sor egy élelmiszeripari KKV-knak szóló rendezvényen, ahol 330 élelmiszeripari vállalkozást kérdeztünk meg. A minta nem volt reprezentatív egyetlen szempontból sem, valamint feltételezve, hogy a rendezvényen való részvétel már következtet valamilyen mértékű piacorientációra, így az eredmények is úgy tekinthetők, hogy a mintában szereplő vállalatok már eleve „előnnel indulnak” a piacorientáció vizsgálata során. A kutatás során az erőforrás alapú vállalatelméletre, valamint a piacorientáció kulturális és magatartási megközelítésére alapozva

vizsgáltuk, hogy milyen kapcsolat áll fenn a piacorientáció, valamint a vállalkozások által észlelt, potenciális versenyelőnyök között. Megállapítottuk, hogy a piacorientáció magasabb szintű adaptálása potenciális versenyelőnyökkel jár. Klaszttereket képezve mind a MARKOR, mind az MKTOR skála alapján, úgy találtuk, hogy az aggregált versenyelőnyök száma a piacorientáció növekedésével gyarapszik. Annak érdekében, hogy más lehetséges hatásokat is figyelembe vegyünk, bevontuk moderátorként a vizsgálatba a szervezet tanulás iránti elkötelezettségét és a víziójának a megosztását. A moderátorok és a piacorientáció közt szintén pozitív kapcsolatot találtunk, azonban a potenciális, észlelt versenyelőnyökkel való kapcsolatát a moderátoroknak elvetettük. Arra a következtetésre jutottunk, hogy a vizsgált körben a vállalkozások számára nemcsak a piacorientált szemlélet jelenthet előnyt, de az általa teremtett környezet táptalajt biztosíthat az eszközökben és a képességekben megjelenő potenciális versenyelőnyök számára (KOVÁCS et al. 2016).

A doktori disszertációm kutatásának következő lépcsője a piacorientáció kulturális és magatartási megközelítésének empirikus összehasonlítása volt. Egy 250 elemű élelmiszeripari és mezőgazdasági, kis- és közepes vállalkozásokat tartalmazó (méretkategóriára és fő tevékenységi körre) reprezentatív mintán vetettük össze a MARKOR és MKTOR skálákat változatlan formában, azaz nem hajtottunk végre semmilyen átalakítást, szűkítést (változók eliminálásával) a modelleken. A vizsgálatok során összehasonlítottuk a két skála alapján mért piacorientáció szintjét, ahol közepesen erős korrelációt azonosítottunk ($r=0,72$). Teszteltük a két mérőeszköz skáláinak megbízhatóságát dimenzióként és megvizsgáltuk a skálák egydimenzionalitását CFA elemzés alkalmazásával. Mind a dimenzionalitásvizsgálat, mind a reliabilitási vizsgálatok során azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált körben az MKTOR skála teljesít jobban. Bár sem az MKTOR sem a MARKOR skála CFA elemzése nem igazolta az előzetesen feltételezett struktúrát, mégis jobb eredményeket mutatott fel az előbbi. A megbízhatósági vizsgálatokon mindkét skála elfogadható relibilitást mutatott a Cronbach-féle alfa mutató és a CR mutató alapján. Ugyanakkor sem a konvergens validitás sem a különbözőségi érvényesség kritériumait nem teljesítette a MARKOR skála, melyeknek az MKTOR megfelelt. Ezekből következően arra jutottunk, hogy a vizsgált körben (hazai élelmiszeripari és mezőgazdasági, kis- és közepes vállalatok) az MKTOR skála alkalmazása javasolt, ugyanakkor célszerű ennek a felülvizsgálata és adaptálása is (KOVÁCS et al., 2017).

A kutatás következő lépésében a vállalati teljesítmény és a piacorientáció kapcsolatának feltárása felé fordultunk. Az MKTOR skála adaptálását elvégeztük CFA elemzés segítségével, így az eredeti 17 állítást tartalmazó skálát 10 állításra szűkítettük, az így adaptált skála már

megfelelt mind a reliabilitási, mind a validitási követelményeknek. A vállalati teljesítményt szubjektív, önértékelésen alapuló módszerrel mértük. A vállalati teljesítmény meghatározásába bevontuk az eredményességet (amit a céljaihoz mértek értékelték a válaszadók) és a versenyelőnyöket (amit a legfőbb versenytársaihoz mértén értékelt a válaszadó), valamint a fogyasztói elégedettséget. A piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolatát ún. second order típusú strukturális egyenlet modellezés (SEM) segítségével vizsgáltunk. A vállalati teljesítmény és a piacorientáció között pozitív, szignifikáns ($p < 0,01$; $R^2 = 0,244$) kapcsolatot tudtunk megállapítani (KISS et al., 2020).

Következő kutatásunkban kiterjesztettük a vizsgálat körét az egészségipari kis- és közepes vállalatokra. 251 vállalkozás piacorientációját és vállalati teljesítményét vizsgáltuk, melyben az MKTOR modellt alkalmaztuk. A vállalati teljesítményt szubjektív, önértékelésen alapuló módszerrel mértük két dimenziót megkülönböztetve: versenyelőnyök (a vállalat pozíciója a versenytárshoz képest), eredményesség (a vállalat céljainak elérése adott tényezőt tekintve). A versenyelőnyök és eredményesség kategóriáinak értékelése előtt arra kértük a válaszadókat, hogy értékeljék 1-től 10-ig terjedő skálán, hogy a döntéshozóknak mennyire fontos az adott szempont, így ezekkel az értékekkel súlyozni tudtuk a versenyelőnyöket és az eredményességét, ami lehetővé tette számunkra, hogy az eltérő stratégiát követő vállalatok teljesítménye összehasonlíthatóvá váljon. Ezzel teszteltük azt a módszertant, amit a disszertációm primer kutatásában alkalmaztam a vállalati teljesítmény mérésére. A piacorientáció és a teljesítménydimenziók kapcsolatát regresszióval vizsgáltuk, ahol a modell eredményváltozói a teljesítménykategóriák voltak (versenyelőnyök és eredményesség), míg a magyarázóváltozók a piacorientáció dimenziói (vevőorientáció, versenytárs-orientáció és funkciók közötti együttműködés). Mind a versenyelőnyök, mind pedig az eredményesség vizsgálata során arra jutottunk, hogy a funkciók közötti együttműködés nem rendelkezik a modellekben szignifikáns magyarázóerővel, ugyanakkor a piacorientáció másik két dimenziójának szignifikáns hatását igazoltuk (KOVÁCS – SZAKÁLY, 2022).

Összefoglalva kutatási előzményeimet azt mondhatom, hogy a kutatásaim elsődleges fókuszába a piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolatának feltárása és megértése került. Korábbi kutatásaim révén jutottam el a primer kutatásom megtervezéséhez és kidolgozásához. Egyrészt a piacorientációt mérő két legelterjedtebb skála közül véleményem szerint az MKTOR skála az, ami alkalmasabbnak bizonyul az élelmiszeripari KKV-k piacorientációjának vizsgálatára, ugyanakkor nem tekinthetünk el attól, hogy egy közel 30 éves eszközről van szó, mely egyrészt a tudomány fejlődése és a gazdaság átalakulása miatt, másrészt az empirikus

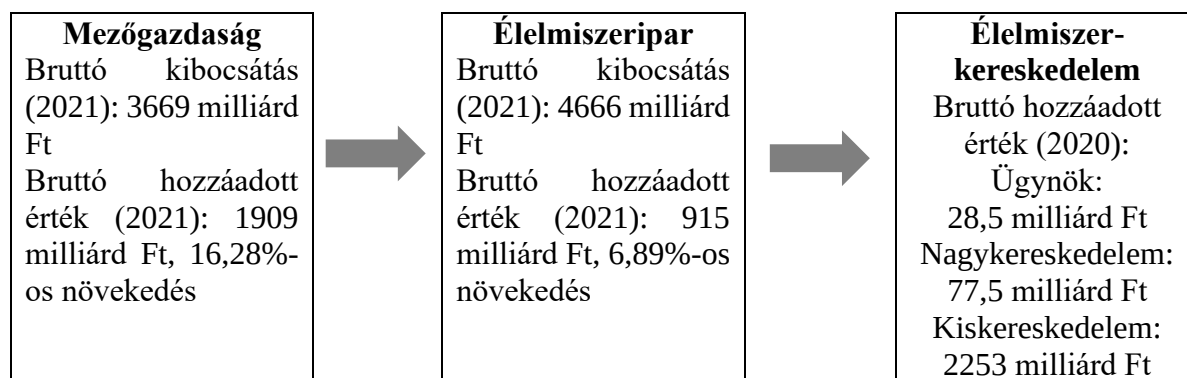
eredmények miatt úgy tűnik, hogy csak fenntartásokkal alkalmazható, adaptálása és modernizálása szükséges. A vállalati teljesítmény és a piacorientáció vonatkozásában hasonló eredmények születtek, mint más kutatások esetében, azaz igazoltam a pozitív, szignifikáns kapcsolatot (BAKER-SINKULA, 2009; PRIFTI et al., 2017; NAKOS et al., 2019; NA et al., 2019; NABIL, 2021; GYULAVÁRI et al., 2012; POLERECZKI et al., 2013; GYULAVÁRI – KOLOS, 2017; SHAMSUDI, 2020).

2.5. Az élelmiszeripar meghatározása és gazdasági jelentősége

Az élelmiszeripar nemzetstratégiai jelentőségű nemcsak a társadalom élelmezésének biztosítása miatt, hanem jelentős szerepet tölt be a másodlagos jövedelemelosztásban, a hozzáadott érték előállításában jövedelemtermelő képessége, valamint a foglalkoztatásban betöltött szerepe miatt is. E fejezetrészen többek között áttekintem a hazai élelmiszeripar gazdasági jelentőségét, szerepét, elhelyezem a munkamegosztásban és foglalkozom a hazai élelmiszeripar berendezkedésével és struktúrájával is.

2.5.1. Az élelmiszer-gazdaság makrogazdasági helyzete

Az élelmiszer-gazdaság három elkülönülő, de egymáshoz kapcsolódó szektorból áll: primer szektor: nyersanyagtermelés (mezőgazdaság) + szekunder szektor: feldolgozóipar (élelmiszeripar) + terciér szektor: közvetítők (élelmiszer nagy- és -kiskereskedelem) (PANYOR, 2017). A következő ábrán az élelmiszer-gazdaság szektorainak legfőbb jellemzőit foglalom össze.



4. ábra: Az élelmiszer-gazdaság helyzetének összefoglalása

Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés. Megj.: mind az élelmiszeripar, mind az élelmiszer-kereskedelem esetében élelmiszer, ital és dohányárú árucsoportok értendők.

Hazai és nemzetközi tendencia, hogy az élelmiszer-gazdaságban megtermelt bruttó hozzáadott érték legnagyobb hányada a kereskedelemben realizálódik, miközben a rendszer kibocsátása folyamatosan növekszik (PANYOR et al., 2019).

2.5.2. Mezőgazdaság

A hazai mezőgazdaság 2021-es kibocsátása elérte a 3378 milliárd forintot, amiben növénytermesztésnek 61%-os, míg az állattenyésztésnek 32%-os hozzájárulása volt, a bruttó hozzáadott érték esetében viszont 5,3%-os csökkenést lehetett tapasztalni (előző évi árakat figyelembe véve, folyó áron 14%-os a növekedés). A magyar mezőgazdaság 2,1%-át adta az Európai Unió mezőgazdasági kibocsátásának 2021-ben. Hazán gazdasági teljesítményéhez a mezőgazdaság hozzájárulása 3,9% volt, ami 2,1 százalékponttal haladja meg az Unió átlagot. 2022-ben a mezőgazdaságban 200,5 ezren dolgoztak, ami csökkenés az előző évhez viszonyítva (201,4 ezer). A mezőgazdaság 4,27%-ban vette ki részét a foglalkoztatásból. 2022 évben a mezőgazdaságban a nemzetgazdasági beruházás teljesítményértéke elérte a 686 184 millió forintot, ami 27,13%-os növekedés az előző évhez képest, s ezzel 4,45%-ban járult hozzá a teljes nemzetgazdasági beruházás teljesítményértékéhez (KHS, 2023).

Mivel mezőgazdasági tevékenység számos, különböző jogcímen folytatható, valamint a jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságok mezőgazdasági bevétele, forgalma nehezen vagy egyáltalán nem különíthető el a más forrásból származó bevételtől, így a mezőgazdaság esetében koncentrációs ráta nehezen (feltehetően félrevezető eredménnyel) vagy egyáltalán nem számítható.

2.5.3. Élelmiszeripar

Az élelmiszeripar nemzetgazdasági részesedése az előző öt év távlatában nézve továbbra is kiegyensúlyozott és pozitívan járul hozzá a hazai GDP növekedéséhez. Az ágazat folyó áron mért bruttó kibocsátása is egyenletes, 2021-ben értéke meghaladta a 4666 milliárd forintot (Eurostat, 2023). A 7. táblázatban az élelmiszeripar bruttó hozzáadott értékének alakulását mutatom be 2017-től 2021-ig.

7. táblázat: Az élelmiszeripar bruttó hozzáadott értékének alakulása 2017 és 2021 között

Megnevezés	2017	2018	2019	2020	2021
Bruttó hozzáadott érték folyó áron (milliárd Ft)	705,4	787,3	807,7	856,2	915,1
Nemzetgazdasági részesedése (%)	2,12	2,15	2,01	2,10	1,96
Volumenindex (előző év=100%)	101,1	104,2	104,5	100,9	108,3

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés.

Az élelmiszeripar 1,96%-kal részesedett a nemzetgazdaság hozzáadott értékének előállításából 2021-ben. 2022-ben az élelmiszeriparban 135,1 ezren dolgoztak, ami csökkenés az előző évhez viszonyítva (143,1 ezer). Az élelmiszeripar 2,88%-ban vette ki részét a foglalkoztatásból. 2022 évben az élelmiszeriparban a nemzetgazdasági beruházás teljesítményértéke elérte a 474 618 millió forintot, ami 18,04%-os növekedés az előző évhez képest, s ezzel 3,08%-ban járult hozzá a teljes nemzetgazdasági beruházás teljesítményértékéhez.

A piaci koncentrációt az alábbi eszközök segítségével mutatom be:

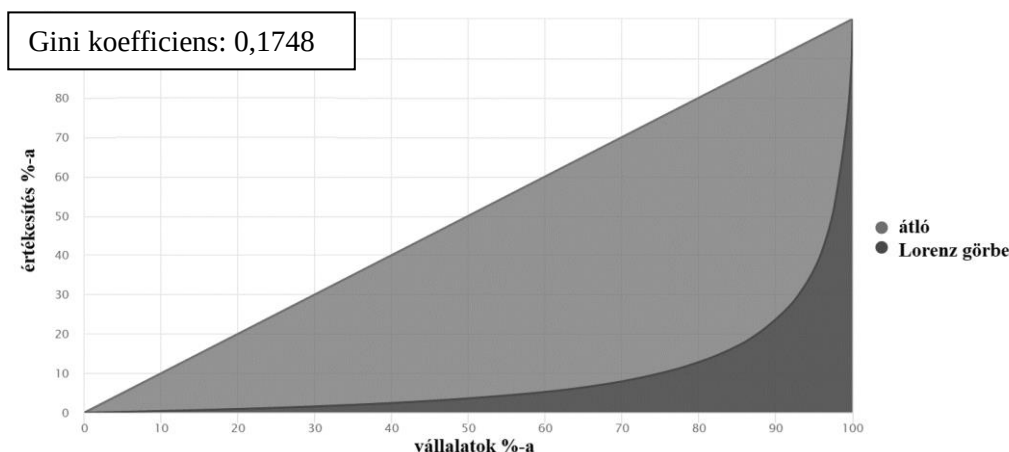
- Gini koefficiens és Lorenz görbe,
- CR-4 mutató,
- Herfindahl-Hirschman index (HH index).

A Gini koefficiens értéke 0 és 1 között lehet, minél közelebb van ez az érték a nullához annál közelebb helyezkedik el a Lorenz-görbe az átlóhoz (45 fokos egyeneshez). Ez a piaci koncentráció teljes hiányát jelzi számunkra (sok, egyenlő vállalat van a piacon), míg az 1 érték a monopóliumot jelentené (GINI, 1936; WEYMARK, 2003).

Ha a HH index értéke 1800 fölött van, versenyjogi értelemben magas koncentrációról beszélünk, míg 1000 és 1800 között közepes koncentrációról, 1000 alatt pedig alacsony koncentrációról (UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE, 2010). A HH index értékén SAMUELSON – NORDHOUS (2016) alapján számítottam, úgy mint az egyes vállalatok piaci részesedésének négyzetösszege.

A CR-4 mutató (négyes szintű koncentrációs ráta) azt mutatja meg, hogy a piac négy legnagyobb szereplőjének összesen mekkora a piaci részesedése. A CR-4 mutató 60% fölötti értéke jelenti a magas koncentrációt (SAMUELSON – NORDHOUS, 2016).

Az 5. ábrán az élelmiszeripar Lorenz-görbéje és a Gini index látható. Az ábráról leolvashatjuk, hogy a Gini-index 0,1779, ami azt jelenti, hogy nem koncentrált piacról beszélünk, annak ellenére, hogy az ábrán azt láthatjuk, hogy a vállalatok 90%-a csupán az iparági árbevétel 26,3%-át birtokolja, azaz a fennmaradó 73,7% a vállalatok egytizedénél összpontosul.



5. ábra: A hazai élelmiszeripar piaci koncentrációja

Forrás: saját szerkesztés EMIS (2023) adatai alapján.

A 8. táblázatban a hazai élelmiszeripar vállalatainak piaci részesedése látható (piaci részesedés alapján az első harminc vállalaté).

8. táblázat: Az élelmiszeripar TOP30 vállalatának piaci részesedése

Ssz.	Vállalat neve	Piaci részesedés	Ssz.	Vállalat neve	Piaci részesedés
1	Bunge Zrt.	9,01%	16	Baromfi-Coop Kft.	1,27%
2	Nestlé Hungaria Kft.	3,63%	17	Bonduelle Central Europe Kft.	1,24%
3	Coca-Cola HBC Magyarország Kft.	2,67%	18	Partner In Pet Food Hungaria Kft.	1,23%
4	Master Good Kft.	2,58%	19	Kométa 99 Zrt.	1,19%
5	Hungrana Kft.	2,43%	20	MCS Vágóhíd Zrt.	1,19%
6	Unilever Magyarország Kft.	2,07%	21	Bonafarm-Bábolna Kft.	1,16%
7	Hell Energy Magyarország Kft.	1,99%	22	Alföldi Tej Kft.	1,15%
8	SOLE-Mizo Zrt.	1,83%	23	Hungerit Zrt.	1,11%
9	Mars Magyarország Kft.	1,53%	24	Kall Ingredients Kereskedelmi Kft.	1,04%
10	Hungary - Meat Kft.	1,47%	25	Tolnatej Zrt.	1,02%
11	Pick Szeged Zrt.	1,46%	26	Tranzit-Food Kft.	0,97%
12	Givaudan Hungary Kft.	1,42%	27	Borsodi Sörgyár Kft.	0,91%
13	NT Kft.	1,41%	28	Korostej Kft.	0,78%
14	Heineken Hungaria Zrt.	1,34%	29	Friesland Campina Hungária Zrt.	0,76%
15	Dreher Sörgyárak Zrt.	1,32%	30	Mogyi Kft.	0,76%

Forrás: saját szerkesztés EMIS adatai alapján.

A HH index alsó becslése 156,75, míg a felső becslése 228,75, így ez alapján szintén alacsony a koncentráció. A CR-4 mutató azt mutatja meg, hogy a piac négy legnagyobb szereplőjének

összesen mekkora a piaci részesedése, jelen esetben ez az érték mindössze 17,89. Tehát elmondható, hogy az élelmiszeripar nem tekinthető koncentrált piacnak.

2.5.4. Élelmiszer-kereskedelem

Az élelmiszer-kereskedelem az elmúlt évtizedekben jelentős változásokon ment keresztül. Általános és globális tendencia, hogy növekszik a koncentráció elsősorban a szuper- és hipermarketek, valamint a diszkontboltok vonatkozásában. A multinacionális cégek piaci pozíciójuk erősítése érdekében tovább gyorsítják ezt a folyamatot a versenytársaik akvizíciójával (JANKUNÉ et al., 2012).

A 9. táblázatban a magyar élelmiszer-kereskedelem legfontosabb makrogazdasági adatai találhatóak értékesítési csatorna szintenként, valamint terméktípusonként az Eurostat adatai alapján.

9. táblázat: Élelmiszer-kereskedelem főbb mutatói 2020-ban

	Vállalatok száma (db)	Forgalom (millió euró)	Hozzáadott érték (millió euró)	Alkalmazottak száma (fő)
Élelmiszer és dohányárú ügynöki tevékenysége*	649	195,9	28,5	1 623
Élelmiszer, ital és dohányárú nk.	4 042	10 533,8	775,5	31 613
Zöldség és gyümölcs nk.	1 215	1 027,6	92,3	5 875
Hús és húskészítmények nk.	454	958,5	95,5	4 251
Tej, tojás és zsír nk.	201	581,3	49,2	1 783
Ital nk.	467	790,1	56,9	3 503
Dohányárú nk.	11	3 206,0	75,7	1 002
Cukor és édesség nk.	291	538,8	51,1	1 567
Kávész, tea, kakaó és fűszer nk.	222	279,5	34,6	1 258
Egyéb élelmiszer nk.	713	1 082,6	156,6	5 512
Élelmiszerek nem szakosodott nk.-e	468	2 069,5	163,6	6 862
Élelmiszer, ital és dohányárú nem specializálódott kk.	10 468	11 464,7	1 860,9	101 053
Élelmiszerre, italra vagy dohányárú szakosodott kk.	9 845	3 273,7	388,0	33 459
Zöldség és gyümölcs kk.	2 467	172,7	21,5	5 099
Hús és húskészítmények kk.	1 323	396,9	61,6	5 475
Halak kk.	124	11,7	1,9	264
Pékáru kk.	1 132	135,1	28,4	4 313
Ital kk.	727	83,1	12,7	1 636
Dohányárú kk.	2 677	2 227,6	223,7	12 919
Egyéb élelmiszer kk.	1 395	246,6	38,3	3 753
Élelmiszer, ital és dohányárú piaci kk.-e	1 370	24,4	4,6	1 677

Forrás: saját szerkesztés Eurostat adatai alapján (data code: sbs_na_dt_r2). Megj.: ügynöki tevékenységre vonatkozóan adat nem érhető el bontásban. nk=nagykereskedelem; kk=kiskereskedelem

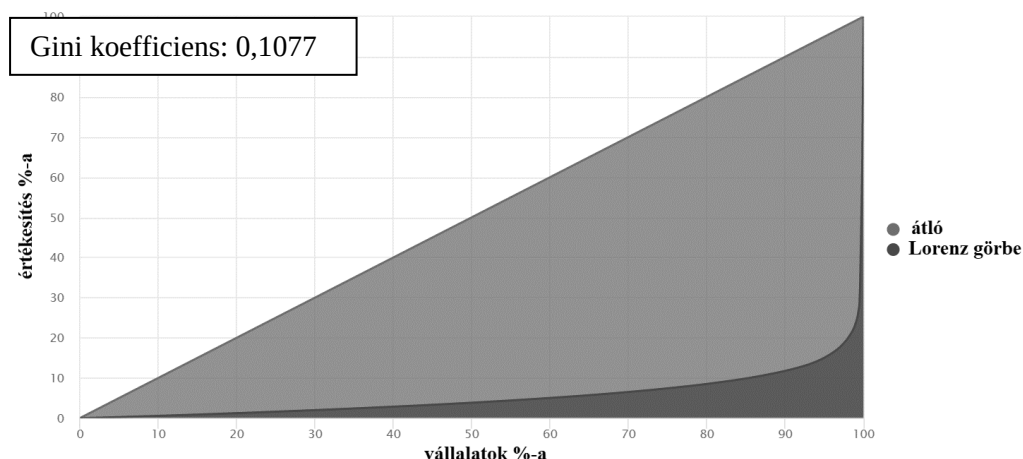
A nagykereskedelem esetén nem találtam az EMIS adatbázisában bontott információt a forgalmazott termékek körével kapcsolatban a vállalatok árbevételéről, ezért piaci koncentrációt nem tudok vizsgálni, ugyanakkor a kiskereskedelem esetén elérhetőek ezek az adatok, melyet a 10. táblázatban szemléltetek a hazai élelmiszer kiskereskedelem 30 legnagyobb árbevételű eladó kereskedőjéről. Mivel a COOP és a CBA kiskereskedelmi társulás, így ezek jogilag külön bejegyzett vállalkozásai a táblázatban megbontva jelennek meg, még ha ezek marketing szempontból együtt kezelendők is, jogilag különbséget kell tenni közöttük.

10. táblázat: Top30 élelmiszer, ital kiskereskedő piaci részesedése, 2021

Ssz.	Vállalat neve	Piaci részesedés (%)	Ssz.	Vállalat neve	Piaci részesedés (%)
1	Lidl Magyarország Bt.	18,75%	16	Coop Szeged Zrt.	0,29%
2	SPAR Magyarország Kft.	16,87%	17	Halmschlager Trade Zrt.	0,28%
3	Tesco-Global Zrt.	15,33%	18	Kispatak 2000 Kft.	0,25%
4	Auchan Magyarország Kft.	9,00%	19	Élésker Kft.	0,23%
5	Penny-Market Kft.	8,17%	20	Abaúj Coop Zrt.	0,22%
6	Aldi Magyarország Élelmiszer Bt.	7,93%	21	Magyar Duty-Free Kft.	0,22%
7	Unio Coop Zrt.	1,01%	22	Kismegyer-Delikát Kft.	0,22%
8	COOP Szolnok Zrt.	0,94%	23	Family Frost Kft.	0,22%
9	CO-OP Star Zrt.	0,83%	24	Harmadik Forrás-Coop Kft.	0,19%
10	Krupp és Társa Kft.	0,54%	25	CBA Kft.	0,19%
11	Real Hungaria Élelmiszer Kft.	0,46%	26	Cba L és F Kft.	0,18%
12	Vörösvár Kft.	0,46%	27	Határ Diszkont Kft.	0,17%
13	Budaconsum Kft.	0,43%	28	Hajdu-Coop Zrt.	0,16%
14	Alaszka Kft.	0,33%	29	Kisalföld Fűszért Kft.	0,16%

Forrás: saját szerkesztés EMIS (2023) adatai alapján.

Jelenleg a hazai élelmiszer-kiskereskedelem piacára sem jellemző a magas piaci koncentráció. Láthatjuk ezt a Gini koefficiens (0,1077) és a Lorenz-görbe alapján. Ugyanakkor a CR-4 (59,96) és a HH index (alsó becslés 1086,32, felső becslés 1102,66) már magasabb koncentrációt mutat, ám még így is csak közepes piaci koncentrációt láthatunk. A 6. ábrán az élelmiszer-kiskereskedelem Lorenz-görbéje és a Gini koefficiens értéke látható.



6. ábra: Az élelmiszer-kiskereskedelem piaci koncentrációja

Forrás: saját szerkesztés EMIS (2023) adatai alapján.

2.6. A kis és közepes vállalati szektor meghatározása

A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény definiálja a KKV fogalmát. A vállalkozás méretének meghatározása három gazdasági mutató segítségével történik (alkalmazotti létszám, nettó árbevétel, mérlegfőösszeg), valamint a KKV besoroláshoz teljesítendő még egy tulajdonosi szerkezetre vonatkozó kikötés, mely szerint nem számít KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy egy önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön vagy együttesen meghaladja a 25%-ot. A KKV-k méretbesorolásának alapjául szolgáló kritériumokat a 11. táblázat foglalja össze.

11. táblázat: A KKV méretkategória meghatározása

Méretkategória	Alkalmazotti létszám	Éves nettó árbevétel (euró)	Mérlegfőösszeg (euró)
Mikrovállalkozás	<10 és	≤2 millió	vagy ≤2 millió
Kisvállalkozás	<50 és	≤10 millió	vagy ≤10 millió
Közép-vállalkozás	<250 és	≤50 millió	vagy ≤43 millió

Forrás: saját szerkesztés a 2004. évi XXXIV. törvény alapján.

A KKV kategória meghatározása során alkalmazandó az ún. kétéves szabály. Melynek lényege, hogy ha egy vállalkozás éves szinten túllépi a meghatározott alkalmazotti létszámra vagy pénzügyi mutatókra (nettó árbevétel, mérlegfőösszeg) vonatkozó értékeket, vagy elmarad azoktól, akkor ennek eredményeként csak abban az esetben veszíti el, illetve nyeri el a KKV besorolást, ha két egymást követő évben túllépi az adott küszöbértéket vagy elmarad attól.

Az euróban meghatározott összegek forintra történő átszámításakor a Magyar Nemzeti Bank által meghatározott, a KKV üzleti évének lezárásakor érvényes deviza középfolyamot kell alkalmazni, ha újonnan alapított vállalkozásról van szó, akkor a tárgyévet megelőző év utolsó napján érvényes középfolyamot kell használni.

2.6.1. A KKV szektor jelentősége

A kis- és közepes vállalkozások a nemzetgazdaság társas vállalkozásainak 99,1%-át teszik ki. Gazdasági jelentőségüket tükrözi, hogy közel 2,2 millió főt foglalkoztatnak s ezzel a foglalkoztatáshoz több, mint 68%-ban járulnak hozzá. Emellett a hozzáadott érték közel fele (46,8%) is e szektorban realizálódik. Ugyanakkor a nemzetgazdasági beruházás csupán 37,1%-a köthető a KKV-khoz, míg az export értékesítésben szintén alacsony (13%-os) a részesedésük. A KKV-k hozzájárulását a nemzetgazdasági mutatókhoz a 12. táblázatban szemléltetem.

12. táblázat: Főbb nemzetgazdasági mutatók megoszlása (%)

Méretkategória	Foglalkoztatotti létszám	Értékesítés nettó árbevétele	Hozzáadott érték	Nemzetgazdasági beruházás	Export-értékesítés
Mikrovállalkozások	39,6	12,8	17,3	6,2	1,2
Kisvállalkozások	17,6	14,1	15,9	11,1	3,4
Középvállalkozások	11,5	14,0	13,6	19,8	8,4
KKV összesen	68,7	40,9	46,8	37,1	13,0
Nem KKV körbe tartozó szervezetek	31,3	59,1	53,2	62,9	74,0

Forrás: saját szerkesztés KSH adatai alapján.

A KKV-k gazdasági jelentősége nemcsak számokban mérhető, ezeken túlmenően számos más aspektusban is hozzájárul a hazai gazdaság versenyképességéhez és teljesítményéhez. VAJDA és MAGDA (2020) szerint a KKV szektor jelentősége a versenyképesség növelése szempontjából elsődlegesen a foglalkoztatáshoz és a munkahelyteremtéshez kapcsolódik, ami a jólét megteremtéséhez járul hozzá. BUZÁS et al. (2003) részletesebben fejti ki az alábbi pontokban a KKV-k jólétet és versenyképességet növelő hatását:

- gyorsabb gazdasági növekedés hordozói a KKV-k,
- verseny élénkítő hatásuk van nagyobb számosságuk révén,
- munkahelytermésben jelentős a szerepük,
- regionális és helyi fejlődés élénkítői,
- innovációs központok a gyorsabb változtatási és alkalmazkodási képességük miatt,
- erősítik a társadalmi kohéziót,

- hátrányos helyzetű etnikai kisebbségek számára több lehetőséget nyújtanak,
- nők és fiatalok lehetőségeit bővítik a munkaerőpiacon,
- jelentős szerepük van a szegénység elleni küzdelemben és
- a globalizációs lehetőségek kiaknázásának helyei, hátrányainak enyhítői a KKV-k.

Véleményem szerint a nagyvállalatok fokozódó outsourcing tevékenysége, a fogyasztói igények egyre nagyobb mértékű szegmentáltsága és a gazdasági szerkezet folyamatos átalakulása miatt, mindamellett, hogy a lokális, helyi piacok igényeit is ki kell elégítenie valamely gazdasági szereplőknek a kisebb méretű, rugalmasabb vállalatokra helyeződik a hangsúly.

NÉMETHNÉ (2006) definiálja a KKV szektor versenyképességét és úgy határozza azt meg, hogy a szektor versenyképessége a szektort alkotó vállalatok versenyképességének függvénye, oly módon, hogy a vállalatok a méretük adta lehetőségek kiaknázásával nagyobb rugalmasságra képesek, azaz gyorsabban tudnak reagálni a külső és belső környezeti változásokra miközben piaci pozíciójuk javítására és a tulajdonosok számára nyereség biztosítására törekednek.

2.6.2. Kisvállalati marketing

A versenyképességnek minden bizonnyal fontos eleme a vállalatok marketingtevékenysége, melyre rávilágít Peter DRUCKER (1973) sokat citált gondolata, mely szerint a vállalatoknak csak két fontos funkciója van: az innováció és a marketing. A KKV marketing kapcsán mindenképp fontos egy alapvetés kiemelése: a kisvállalkozás nem értelemezhető úgy, mint egy kisméretű nagyvállalat. Egy kisvállalatnak egyértelműen más eszközei és képességei vannak, mint egy nagyvállalatnak, többek között nem rendelkeznek olyan pénzügyi vagy akár humán erőforrásokkal, amik lehetővé tennék, hogy egy nagyvállalat marketingeszközeihez hasonlókat alkalmazzon, emiatt a marketing területén a KKV-knak kreativitásukat és rugalmasságukat kell kiaknázniuk, hogy olyan eszközöket vessenek meg, melyek egyszerűen kivitelezhetőek, nem túlzottan költségesek, ugyanakkor hatékonyak és eredményesek lehetnek (REKETTYE, 2008). A KKV marketingtevékenységének vizsgálata során az elsődleges probléma, hogy a marketing fogalmának eltérő értelmezései léteznek és ezek a fogalmak többnyire a nagyvállalati környezetre vonatkoznak, melytől a KKV-k egyedi szervezeti,- strukturális- és erőforrásbeli adottságaik miatt eltérőek (GAMBLE et al, 2011). CARSON (1993) arra hívja fel a figyelmet, hogy a KKV marketing fogalmát adaptálni szükséges a vállalkozások, az iparág és az értékteremtés adottságaihoz, mert a marketingtevékenység nem értelmezhető egységesen a

vállalatok számára rendelkezésre álló erőforrások heterogenitása miatt. GÁTI (2014:85) épp ezért az alábbi fogalmat dolgozta ki a KKV-k marketingtevékenységének meghatározására, mely részben igyekszik feloldani a fenti ellentmondásokat: „A KKV-k marketingje olyan tervezési és végrehajtási folyamatot takar, melynek során a kkv ötletek, javak és szolgáltatások kialakításán, árazásán, marketingkommunikációján és elosztásán keresztül elégt ki egyéni és szervezeti célokat. E folyamat során figyelembe veszi az eltérő kontextust, valamint a KKV-k speciális jellemzőit, mint: a korlátozott erőforrások meglétét, a specialista marketing tudás hiányát, illetve a KKV méreténél fogva a limitált ráhatást a piaci folyamatokra, és végül, a tulajdonos/menedzser személyiségének erős hatását a vállalati marketingre. Ennek folytán a KKV marketing sok tekintetben irracionálisabb és kevésbé tervezett, és jobban függ a tulajdonos/menedzser személyiségének és személyes kapcsolati hálózatainak erejétől”.

A KKV vállalatok marketingtevékenysége számos irodalom szerint az alábbi fogalmakkal jellemezhető: esetleges, spontán, informális, reaktív és strukturálatlan tevékenységekről beszélhetünk (GILMORE et al. 2011; GÁTI, 2014; TOTTH et al, 2022, POLERECZKI – SZAKÁLY, 2008). APPIAH-ADU és SINGH (1997) felveti, hogy a marketingnek, mint tudatosan szervezett és kialakított vállalati funkciónak szoros összefüggése van a vállalat méretével. GÁTI (2014) és KONTOR (2014b) konkrét adottságokat határoznak meg, melyek miatt eltérő a nagyvállalati és kisvállalati marketing:

- Menedzsment: a KKV-k által megvalósított marketingtevékenység nagy mértékben függ a vezető(k) személyiségétől, hozzáállásától, tudásától és kompetenciáitól.
- Termékkínálat szélessége és mélysége: a KKV-k termékkínálata kisebb mértékben differenciált.
- Működési terület: főként lokális piacokon működnek (de nem kizárólag), mint nemzetközi piacokon.
- Tevékenység mérete: egy KKV vállalat piaci részesedése rendszerint jóval kisebb, mint egy, az adott iparában működő nagyvállalaté.
- Függetlenség: a függetlenség a KKV-k esetében itt azt jelenti, hogy a vezetőknek/marketing döntéshozóknak jóval nagyobb szabadságuk van a döntéseiket illetően, mint egy nagyvállalat marketingosztályának.
- A marketing értelmezése: a marketinget többségében nem stratégiai vonatkozásban értelmezik a KKV-k és a marketing-mix egyik vagy másik eleméről gondolkodnak úgy, mint marketingtevékenység.

A KKV-k és a nagyvállalatok között egyértelmű különbségek jelennek meg az erőforrásaikban (eszközökben és képességeikben egyaránt) és ezek a különbségek rávetülnek a marketingtevékenységeikre is. A téma (KKV marketing) további nehézsége, hogy a marketing értelmezését nemcsak a fogalmi különbségek bonyolítják, hanem az iparági eltérések és a piactípus (B2B, B2C, B2G) is.

2.6.3. Az élelmiszeripari KKV-k marketing sajátosságai

A hazai élelmiszeripar olyan ágazata a gazdaságnak, melyben döntő szerepe van a KKV szektornak. Az élelmiszeripari KKV-k jellemzője, hogy a vállalkozói kör családis, alacsony alkalmazotti létszámú, esetenként tőkeigényes és kisebb tudásintenzitású (SZITA, 2007). Az élelmiszeripari (TEÁOR'08 CE kód) társas vállalkozások 99,8%-a a KKV szektorba tartozott 2022-ben. Az élelmiszeriparban az elmúlt tíz évben erősödött a piac konszolidációja, a mikrovállalkozások aránya duplázódott, míg a nagyvállalatok arány feleződött. Mindazon túlmenően, hogy a hazai élelmiszeripar stratégiai jelentőségű (a lakosság ételmezése szempontjából), tovább növeli az iparágban a KKV szektor jelentőségét a KKV vállalkozások szerepe a hazai termékek előállításában, feldolgozásában és az export növelésében. Az élelmiszeripari KKV-knak kiemelt stratégiai és versenyképességi szerepe továbbá, hogy kiaknázzák és megőrzik Magyarország természeti, gazdasági és kulturális erőforrásait és adottságait.

Az élelmiszeripari KKV-k marketinglehetőségét tekintve korlátozott mozgásterről beszélhetünk. Erőforrásaik többségében nem teszik lehetővé az önálló termékfejlesztést, az árak kialakításának alapja többségében a versenytársak árai (árelfogadó magatartás jellemző), korlátozott a lehetőségük a csatornapolitikai döntésekben (csatorna hossza és intenzitása), valamint pénzügyi erőforrásaik is jelentős mértékben gátat szabnak marketingkommunikációs eszközeiknek. Az élelmiszeriparban komplexebb marketingtevékenységre (teljes marketingre) a magasabb piaci részesedéssel és a magasán feldolgozott termékekkel rendelkező vállalatok képesek (LEHOTA – TOMCSÁNYI, 1994). POLERECZKI (2017) kutatása rávilágít, hogy az élelmiszeripari KKV-k nem érzékelik a marketing jelentőségét és nem tekintik prioritásnak a marketingszemlélet fejlesztését. Ezzel szemben a vállalatvezetők számos olyan fejlesztendő és nagyobb figyelmet igénylő tényezőt (új piacok meghódítása, ügyfelek igényeinek jobb kielégítése, új termék bevezetése) fogalmaznak meg, melyek a marketinghez kapcsolódnak.

Mindezekből az a következtetés vonható le, hogy az élelmiszeripari KKV-k bár „hátrasorolják” a marketinget és nem tekintik kiemelt jelentőségűnek, mégis megmutatkozik az igény bizonyos

marketingtevékenységekre, melyeket nem tekintenek marketingfeladatnak, s ez egyfajta „marketingtudatosság” hiányára hívja fel a figyelmet, valamint visszakapcsolódik a KKV szektor általános marketinggel kapcsolatos problémáihoz. POLERECZKI (2011) ezt az ellentmondást úgy oldja fel, hogy bár az élelmiszeripari KKV-k körében alacsony a marketingismeret, ami a marketingeszközök hiányos ismeretéhez vezet, ugyanakkor jelen van egy ösztönös eszközkeresés a hatékonyabb piaci verseny (marketing?) érdekében. Azaz összefoglalva egy látens igény azonosítható a hatékony és eredményes marketingtevékenység iránt.

Meglátásom szerint nincs jelentősége annak, hogy tudatosan marketingfeladatnak tekintenek-e egy problémát az élelmiszeripari KKV-k, ha azonosítani képesek a problémát. Azzal indokolnám ezt az állításomat, hogy a KKV-k esetében általánosan azonosítható egy fogalmi zavar a marketinggel kapcsolatban (SZAKÁLY et al., 2013), de ha még a kutatók sem tudnak egyetérteni a megfelelő terminusok használatában (CARSON, 2013), nem várható el ez az üzleti szférától sem. Jelentősége pedig azért sem számottevő, mert a marketing értelmezése, kiváltképp a KKV szektor esetében, is számos tényezőtől függ (GAMBLE et al., 2011). Véleményem szerint a figyelmet inkább a marketingszemléletre kell fordítani, mert az lesz döntő abban, hogy a vállalatok megfelelően érzékelik-e a problémát és a döntési szituációt, nem pedig az, hogy marketingfeladatnak tekintenek-e egy kérdéskört. Ha nem is áll rendelkezésre egy vállalat számára az a tudás (legyen az erőforrás, képesség vagy kompetencia), hogy tudatosan hajtson végre marketingtevékenységeket (a KKV-kat érintő hiányosságok és eltérések miatt), de ha rendelkezik azzal a szemléletmóddal, ami orientálja az erőfeszítéseit a megfelelő döntések/válaszlépések irányba (piacorientáció, marketingkonceptió) képes lehet arra, hogy megfelelően alkalmazkodjon a változásokhoz. E tekintetben a KKV-k számára nagyobb előnyt jelenthet a piacorientáció elsajátítása a nagyobb méretű vállalatokhoz képest, mert rugalmasságuk miatt hatékonyabban képesek kiaknázni a piacorientáció nyújtotta lehetőségeket.

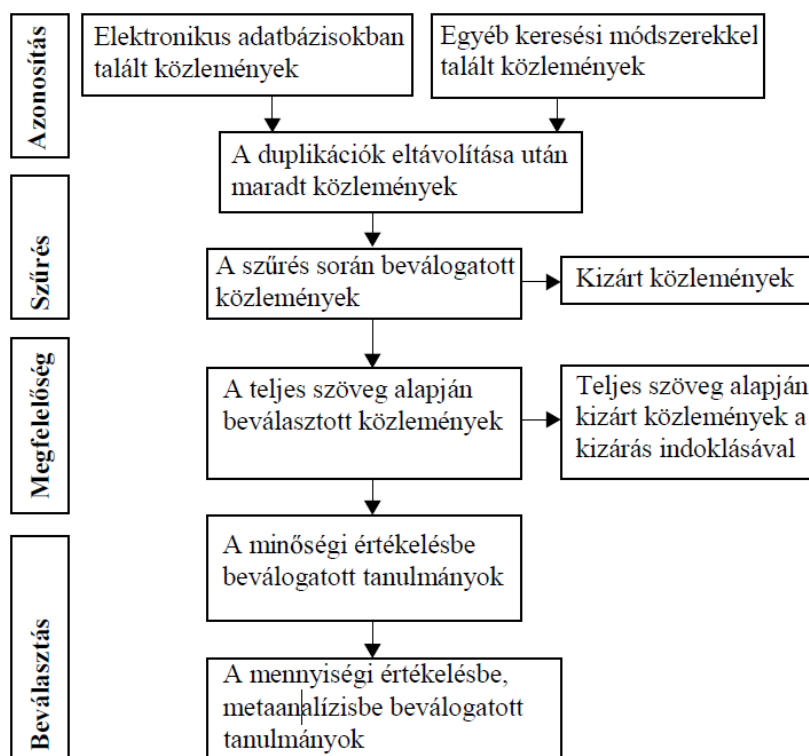
3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A disszertációhoz kapcsolódó kutatásom során szekunder és primer adatgyűjtés egyaránt történt. A szekunder kutatás hozzájárult a téma mélyebb megismeréséhez, a kutatási kérdések és hipotézisek megfogalmazásához, a kutatás empirikus modelljének és a kérdőívnek a kialakításához, valamint a holisztikus piacorientációt mérő modell (HOPO) megalkotásához. A primer kutatás során a kvantitatív kutatás mellett döntöttem, ami kérdőíves megkérdezés formájában került kivitelezésre annak érdekében, hogy a szakirodalom alapján megfogalmazott hipotéziseimet tesztelni tudjam, valamint empirikus eredményeket kapjak a holisztikus piacorientáció helyzetéről a hazai élelmiszeripari KKV-k körében.

3.1. Szekunder kutatás

Szekunder kutatásom során hazai és nemzetközi irodalomelemzést egyaránt végeztem. E kutatás kiterjedt a piacorientációval kapcsolatos tanulmányok feldolgozására, valamint a kutatás alanyaival (élelmiszeripari KKV-k) kapcsolatos legfontosabb információk allokálására. Az irodalom gyűjtését elsősorban internetes adatbázisok és gyűjtőoldalak segítségével végeztem (Google Tudós, Science Direct, Scopus, Matarka). Az élelmiszergazdasághoz, KKV-khoz kapcsolódó szekunder (statisztikai jellegű, leíró) információkat statisztikai adatbázisokból nyertem (KSH, Eurostat, FAO, EMIS). Itt fontos jeleznem, hogy számos iparági, gazdaságstatisztikai adat esetében eltérés tapasztalható a KSH és az Eurostat adatbázisokban és kiadványokban. Ezen ellentmondások feloldására a dolgozatban nem törekszem, minden esetben jelzem az adatok származási helyét.

Az irodalomkutatás folyamatát a PRISMA 2009 folyamatábra segítségével szemléltetem, melyben az irodalom mennyiségét azért nem tüntetem fel, mert az irodalomkutatás területét a dolgozat szélesebb spektruma miatt több területre is kiterjesztettem, melyek esetében külön-külön felépített szekunder kutatás történt, ezek: piacorientációval kapcsolatos általános irodalom; piacorientációs skálák fejlesztésére vonatkozó irodalom; piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolata; a hazai élelmiszergazdaság és szektorainak főbb trendjei. A következő ábrán a PRISMA 2009 általánosított folyamatábrája látható KAMARÁSI – MOGYORÓSY (2015) fordításában.



7. ábra: A szisztematikus irodalmi áttekintés folyamata

Forrás: KAMARÁSI – MOGYORÓSY (2015)

3.2. Primer kutatás

A piacorientáció vizsgálatával foglalkozó tanulmányokra nem jellemző a kvalitatív módszerek alkalmazása (TOMÁSKOVA, 2009), irodalomfeldolgozásom során magam is elsősorban kvantitatív kutatásokkal találkoztam. Részben emiatt, részben pedig azért esett a választás a kérdőíves megkérdezésre, mert kvantitatív mivoltából fakadóan lehetőséget biztosít nagyobb számú alany megkérdezésére s ezzel a holisztikus piacorientációs modell nagyobb mintán történő elemzésére és nem utolsósorban az eredmények általánosítására. Ez utóbbi szempont kiemelten fontos volt a kutatás felépítésekor, mert ez teszi lehetővé, hogy átfogó, általánosítható képet kapjak a hazai élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozások marketingszemléletéről. Továbbá a kvantitatív kutatás nyit lehetőséget az eredményeim számszerű összevetésére nemzetközi felmérésekkel és teremti meg a modellalkotás lehetőségét.

3.2.1. Kérdőív összeállítása

A kérdőív (1. melléklet) összeállításakor figyelembe kellett venni az adatfelvételi korlátokat. Egyrészt korlátot szabott a kérdőív hosszának (a vizsgált területeknek) a válaszadók válaszadási kedve és a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások. A kérdőívet 2019-ben állítottam össze és

véleményeztettem Dr. Kontor Enikővel és Dr. Polereczki Zsolttal, akik kellőképp jártasak a témában, mivel doktori értekezésüket a piacorientációhoz kapcsolódó területről írták. Véleményeiket és javaslataikat figyelembe véve dolgoztam ki azt a kérdőívet, amit előzetesen próbalekérdezésnek vettem alá. A próbalekérdezés során a mintavételi keretet az EMIS cégadatbázis alapján állítottam össze ugyanazon szűrő feltételekkel, melyeket a végső mintavételi keret összeállításánál is alkalmaztam. Összesen 23 vállalkozást kerestem meg telefonon, melyek közül 18-at értem el és közülük 10 volt hajlandó részt venni a felmérésben. A próbalekérdezés elsődleges célja az volt, hogy teszteljem a holisztikus piacorientáció mérésére irányuló modellem (HOPO skála) állításainak a közérthetőségét, megfogalmazását. A válaszadás (kvalitatív jellegű) jellemzőit (a válaszadó gondolkodási ideje, hangsúlya, válaszadás még az állítás felolvasásának befejezése előtt) össze tudtam hasonlítani egy bemért és több alkalommal már tesztelt mérőeszközzel (MKTOR skála). A próbalekérdezést követően a tapasztalatok alapján módosítottam néhány állítás megfogalmazását a könnyebb dekódolhatóság érdekében. Továbbá hozzávetőleges információt nyertem a válaszadási hajlandóságról (ez valamivel több mint 50%-os volt), illetve megtudtam, hogy a megkérdezettek számára mennyire fontos az anonimitás (a megkérdezés tárgya miatt érthető okokból).

A kérdőív négy fő kérdésblokkra osztható és egy rövid kérdésre, mely az alkalmazotti létszámról szólt. Az első kérdésblokk a holisztikus piacorientáció mérési változóit tartalmazta. A holisztikus marketing mérésére alkalmazott állítássor KOTLER – KELLER (2016) könyve alapján került kidolgozásra. A második kérdésblokk KOHLI – JAWORSKI (1993) munkássága alapján kidolgozott MKTOR skála, mely számos hazai kutatásban került alkalmazásra, s ezt változatlanul POLERECZKI (2011) dolgozatából emeltem át a kérdőívembe. A harmadik kérdésblokk a vállalati teljesítmény meghatározására irányult. A kérdésblokkban három kérdésre kellett válaszolnia a megkérdezetteknek 15 db teljesítménykategóriát értékelve. Az első kérdés az egyes teljesítménykategóriák fontosságára irányult (súlyképző állítások), a második kérdés során azt kérdeztem meg, hogy a teljesítménykategóriákra irányuló célokat milyen mértékben volt képes elérni előző évben a vállalkozás (eredményesség), majd a harmadik kérdésben azt tettem fel, hogy hogyan teljesített a legfontosabb versenytárhoz képest a vállalkozás az adott teljesítménykategória vonatkozásában. A teljesítménykategóriák meghatározása SAJTOS (2004) alapján történt és a következő kategóriákra tértem ki: elért nyereségszint (profit); haszonkulcs; tőkemegtérülés; eladási mennyiség; piaci részesedés; fogyasztói elégedettség; fogyasztói lojalitás; alkalmazottak elégedettsége; befektetések

megtérülése; termékminőség; vállalat ill. márkanév megítélése; termékfejlesztés; innováció; a vállalat tulajdonosainak elvárása a rövid távú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban és a vállalat tulajdonosainak elvárása a hosszútávú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban. A súlyképző állításokkal pedig az volt a célom, hogy úgy tudjam felmérni a vállalatok teljesítményét (eredményesség és relatív előny), hogy a vállalatok stratégiájából adódó eltéréseket ki tudjam küszöbölni, mert a súlyozás révén például eltüntethető az allokált teljesítményben (eredményesség vagy relatív előny) a költségdiktáló és a megkülönböztető vállalat közötti különbség. A negyedik kérdésblokk a vállalatok által észlelt, szubjektív fogyasztói elégedettségre vonatkozóan tartalmazott négy állítást, melyek szintén POLERECZKI (2011) alapján kerületek meghatározására.

A kérdőívben az alkalmazotti létszámtól (szelektíven zárt kérdés) és a vállalati teljesítményhez kapcsolódó súlyképző állításoktól (0-10 fokozatú skála típusú kérdés) eltérően kizárólag szubjektív, önértékelésen alapuló öt fokozatú Likert-típusú skálát alkalmaztam, annak érdekében, hogy megkönnyítsem a későbbi adatelemzést, továbbá valamennyi kérdésnél biztosítottam a „nem tudom/nem válaszolok” lehetőséget.

3.2.2. Kérdőíves adatgyűjtés

A kutatásom alapját egy kérdőíves, telefonos megkérdezés képezi, mely során 150 hazai élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozást kérdeztek meg. A lekérdezést a pécsi székhelyű Szocio-Gráf Piackutató Kft. bonyolította le 2019-ben. A mintavételi keretet az Opten cégadatbázis nyújtotta a következő szűrési feltételekkel: TEÁOR'08 CE osztály, társas vállalkozás, alkalmazotti létszám nem éri el a 250-et, de nem nulla. A megkérdezettek a Microsoft Excel véletlenszámgenerátorának segítségével kerültek kiválasztásra az adatbázisból. A kérdőívek kitöltése a piackutató előzetesen felkészített alkalmazottainak feladata volt, akik végigvezették a megkérdezett cég marketingvezetőjét (ennek hiányában vezető beosztású döntéshozóját, aki kellő rálátással rendelkezik a vállalkozás tevékenységére) a kérdéseken. A beérkezett válaszokat a piackutató megsűrte, ami azt takarja, hogy kivette a mintából azokat a válaszadókat, akik legalább a kérdések felére nem válaszoltak. Az adatgyűjtés akkor ért véget, amikor a minta elemszáma elérte a 150-et. A megkérdezés titkos volt, tehát az adatgyűjtést végző cég ismerte a válaszadó cégadatait, ugyanakkor ezeket nem bocsájtotta rendelkezésemre, erre a válaszadási hajlandóság növelése érdekében volt szükség.

A kutatás középpontjába tehát létszámkategória alapján meghatározott méretkategória szerinti társasvállalkozásként működő élelmiszeripari KKV-k kerültek (azért csak létszámkategória

alapján került a méretkategória meghatározásra, mert a mintavételi keret összeállítása során erre nyílt lehetőség). A minta e szempontból reprezentatív ($\chi^2(2)=5,51$; $p=0,06$) és megoszlását a 13. táblázat tartalmazza.

13. táblázat: A minta összetétele méretkategória szerint

Méretkategória	Mennyiség (db)	Megoszlás (%)
Mikro	89	59,3
Kis	46	30,7
Közép	15	10

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján.

Az alapsokaság összetétele: 2019-ben 4566 db a KSH nyilvántartásában regisztrált gazdasági szervezet volt, amely az alábbi feltételeknek megfelelt: KKV méretkategória (létszám alapján), TÁOR'08 kódja a CE kategóriába esik (élelmiszer, ital és dohánytermék gyártása), társasvállalkozási formában működik, alkalmazotti létszáma nem nulla. 95%-os konfidencia szint és 10%-os hibahatár mellett a szükséges mintaelemszám 95 db GILL et al. (2010) alapján. Azaz a minta mérete, szerkezete, a mintavétel módja teljesíti az általánosíthatósághoz szükséges elvárásokat (MALHOTRA, 2001).

3.2.3. Modellezés és adatelemzés

Kutatási céljaimhoz igazítva került a módszertan meghatározásra. Ennek értelmében kiemelt figyelmet fordítok a modellalkotás érvényességi és megbízhatósági vizsgálataira, s ezzel párhuzamosan tesztelem további hipotéziseimet. A kutatás során egyaránt alkalmazásra kerültek egyszerű alaki, leíróstatisztikai elemzések, többváltozós vizsgálatok és hipotézisvizsgálatok. Az alábbiakban ismertetem az alkalmazott statisztikai módszerek legfontosabb jellemzőit.

Feltáró és ellenőrző faktorelemzés

A feltáró faktorelemzés egy olyan többváltozós adatelemzési technika, mely segít megérteni a megfigyelt változók háttérében meghúzódó kapcsolatokat. Megmutatja számunkra, hogy a mért változók, milyen struktúrába rendeződnek és milyen súllyal járulnak hozzá egy-egy konstruktumhoz. Kutatásom során az EFA-t maximum likelihood becsléssel végeztem, a rotáció annak függvényében került kiválasztásra, hogy melyik megoldás alternatíva állt legközelebb a priori becsléshez. A faktorszámok meghatározása elsősorban a magyarázott varianciarányad módszer, illetve a sajátérték „szabály” alapján került meghatározásra, de természetesen végül a priori becslés és az irodalom alapján döntöttem. Az adathalmaz

alkalmasságát a faktorelemzésre a Kasier-Meyer-Olkin kritérium alapján határoztam meg, míg a megfigyelt változók közötti korreláció meglétét Bartlett próbával teszteltem (SAJTOS – MITEV, 2007).

Az ellenőrző faktorelemzés során azt teszteltem, hogy az empirikus modellem illeszkedik-e az általam előzetesen feltételezett struktúrához. Más szavakkal azt ellenőrzöm, hogy a faktorstruktúra, amit feltételeztem (a látens változók száma, a megfigyelt változók száma, a megfigyelt változók látens változókhoz tartozása) struktúra érvényesül-e az empirikus adataim alapján. Például a szakirodalom alapján az MKTOR skála első nyolc állítása, mint megfigyelt változó határozza meg a vevőorientációt, mint látens változót, a skála következő öt változója (mint megfigyelt változó) a versenytárs-orientációt (mint látens változót) méri, az utolsó négy megfigyelt változója a skálának a funkciók közötti együttműködést hivatott meghatározni, s e három látens változó együttesen alkotja a piacorientációt.

CFA elemzésem során az R program lavaan bővítményét használtam, mely igen széleskörben alkalmazott programcsomag (ROSSEEL, 2012). A lavaan programcsomag számos illeszkedési mutatót biztosít számunkra a modell teszteléséhez, ezek közül kutatásom során az alábbiakat alkalmaztam HAIR et al. (2010) és HOOPER et al. (2008) alapján: χ^2 próba; CFI; GFI, NNFI (TLI); RMSEA; RFI.

A χ^2 próba teszteli az elméleti modell illeszkedését az megfigyelt adatokra úgy, hogy összeveti a feltételezett és empirikus kovariancia mátrixokat. A CFI (comparative fit index) összehasonlító illeszkedési index, ami a χ^2 próba elemszám érzékenységét korrigálja, értéke általában 0,9 fölött jó. A GFI (goodness of fit index) a feltételezett és a tényleges kovariancia mátrix egybevágóságát méri a kettő közötti különbség meghatározásával, értéke általában 0,9 fölött elfogadható. Az NNFI (non-normed fit index) – melyet nevezik TLI-nek (Tucker-Lewis indexnek) is – a modellilleszkedést méri a χ^2 próbára építve, fontos jellemzője, hogy nem érzékeny a minta méretére. Általában a 0,95 fölötti érték esetén tekinti a szakirodalom illeszkedőnek a modellt. Az RMSEA (Root mean square error of approximation) a megközelítési négyzetes középérték hiba szintén ugyanazt méri mint az előző, azzal a különbséggel, hogy egyáltalán nem érzékeny az elemszáma, úgy értelmezhető, hogy a 0,07 alatti értékek tekinthetők elfogadhatónak. Az RFI (relative fit index) egy olyan elméleti modellhez hasonlítja az empirikus modellt, melyben zéró korreláció van a megfigyelt változók között, értéke szintén 0,9 fölött tekinthető megfelelőnek (HOOPER et al., 2008; SARMENTO – COSTA, 2019).

Érvényességi vizsgálatok

Az érvényességnek számos aspektusát különböztethetjük meg, beszélhetünk (1) Látszat érvényességről, (2) tartalmi érvényességről; (3) prediktív érvényességről; (4) egyezései érvényességről; (5) konvergens érvényességről és (6) különbözőségi érvényességről. Ez utóbbi kettőt (5 és 6) nevezzük összefoglaló néven konstruktum validitásnak (KELLEY, 1927; CAMPBELL – FISKE, 1959) Mivel célom a modellalkotás, ezért ezek mindegyikét vizsgáltam a kutatásom során.

A látszat érvényesség arra utaló kategória, hogy a mérőeszköz ránézésre azt a konstruktumot méri-e, amit szeretnénk. Ennek érdekében célszerű arra törekedni, hogy a teszt legyen egyértelmű, világos és érthető (néhány kivételtől eltekintve), ennek megoldása lehet az előtesztelés, a próbalekérdezés és utólagosan a megerősítő faktorelemzés. Kutatásom során ennek biztosítása érdekében én is végeztem próbalekérdezést és ellenőrző faktorelemzéssel teszteltem a modell látszatervényességét (NEVO, 1985).

A tartalomérvényesség arra keresi a választ, hogy megfelelő minőségű-e a teszt, ami rendelkezésre áll, tesztelünk-e minden szükséges jellemzőségeit? Ennek biztosításához a teszt állításai (megfigyelt változói) a konstruktum körébe tartozó lehetséges állítások univerzumából vett reprezentatív mintát kell képezzenek (BABBE, 2003). Mivel a holisztikus piacorientáció modelljét KOTLER – KELLER (2016) alapján úgy dolgoztam ki, hogy a teszt állításainak megfogalmazása során törekedtem a szerzőpáros szóhasználatára és ragaszkodtam a leírásuk pontos követéséhez, ezért úgy gondolom, hogy a tartalomérvényesség már a teszt kidolgozása során biztosított volt.

A prediktív érvényesség a konstruktum következménye/eredménye alapján „vizsgáztatja” a modellt. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy a teszt megfelelően jelez-e elő valamilyen más, várható tulajdonságot? A teszteredmény alapján előrejelzünk valamely más, a mért tulajdonsággal összefüggő egyéb teljesítményt vagy tulajdonságot, amennyiben az előrejelzés teljesül, úgy beigazolódik a prediktív érvényesség is. A kutatások döntő többsége a piacorientáció következményének tekinti, hogy a piacorientáció adaptált szintje pozitívan befolyásolja a vállalati teljesítményt. Kutatásom egyik célkitűzése ennek tesztelése, amennyiben pozitív kapcsolatot találok a holisztikus piacorientáció és a vállalati teljesítmény között, úgy elfogadottnak tekintem a modell prediktív érvényességét is (BABBE, 2003).

Egyezései érvényességről akkor beszélhetünk, ha a modellünk által mért konstruktum megjelenése hasonló egy másik (korábban már tesztelt és elfogadott) modell mérési

eredményéhez. Azaz akkor teljesül a holisztikus piacorientáció egyezései érvényessége, ha a holisztikus piacorientáció hasonló eredményt produkál, mint az MKTOR skála alapján meghatározott piacorientáció (BABBIE, 2003).

A konvergencia érvényessége az elé a kérdés elé állít minket, hogy a mérési változóink megfelelően mérik-e a látens változónkat? Nagyon hasonló az egyezései érvényességéhez a kérdés, de itt nem a teljes teszt hasonlóságát mérjük egy másik már meglévő teszthez, hanem a megfigyelt változók és a látens változók kapcsolatára fókuszálunk. Azaz konvergencia érvényességről akkor beszélünk, ha a megfigyelt/mérési változóink (állítások, itemek, indikátorok) megfelelően mérik a látens változónkat. Ennek megválaszolásához nyújt segítséget az AVE (average variance extracted, átlagos kivonatolt variancia) mutató. FORNELL – LARCKER (1981) szerint az AVE értékének és minden faktortöltésnek nagyobbak kell lennie, mint 0,5. Az AVE értéke úgy számítható, mint a faktortöltések négyzetösszege osztva a megfigyelt változók számával.

A különbözőségi érvényesség vizsgálata során az a kérdés, hogy a vizsgált konstruktum jól elkülönül-e minden más tesztelt konstruktumtól? Az szolgál az érvényesség igazolása melletti bizonyítékként, ha egyáltalán nem, vagy csak kifejezetten alacsony szintű együttjárást tapasztalunk a tesztek között. Ezzel igazoljuk a skála függetlenségét olyan jellemzőktől, amiknek nem lehet köze az általunk mért dimenzióhoz. Megoldásként a Fornell-Larcker kritérium szolgál, melynek értelmében az AVE négyzetgyökének nagyobbak kell lennie, mint a vizsgált látens változó korrelációs együtthatója bármely más látens változóval (NAGY – BERNSCHÜTZ, 2017), formulával kifejezve a következőképp interpretálható:

$$AVE \geq \max \left(\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n-1)s_x s_y} \right)^2, \text{ ahol}$$

n = elemszám,

AVE=átlagos kivonatolt variancia,

$x_i; y_i$ = x és y i -edik eleme,

$\bar{x}; \bar{y}$ = x és y számtani közepe,

$s_x; s_y$ = x és y tapasztalati korrigált szórása.

Megbízhatósági vizsgálatok

A megbízhatósági vizsgálatok során az alkalmazott skálákra fókuszálok. A megbízhatóság vagy reliabilitás jelen esetben azt jelenti, hogy az alkalmazott skálák mennyire megbízhatóan mérik

az adott látens változót, más szavakkal mennyire következetesen, azonos eredményekkel megismételhetően. Vizsgálatára alapvetően két megoldás van: (1) a teszt-reteszt vagy külső megbízhatóság és a (2) belső konzisztencia vagy belső megbízhatóság vizsgálata (KÁRÁSZ et al., 2022). Mivel egy adatfelvétel történt és jelenleg nincs lehetőség az ismételt adatfelvételre, ezért kizárólag a belső konzisztencia tesztelése jöhet szóba. A belső konzisztencia mérésére lehetőséget nyújtanak egyfelől az egyszerű korrelációs számítás, de biztosabb megoldást kínálnak a tesztfelelésen alapuló korrelációs számítások (Cronbach-féle alfa, McDonald-féle omega), illetve a különböző faktorelemzésre épülő dimenzionalitási mutatók, melyek közül talán a legismertebb a CR (composite reliability, konstrukciós megbízhatóság) mutató (CORTINA, 1993). Dolgozatomban a skálák megbízhatóságának tesztelésére e három mutató mellett döntöttem. Az alfa mutató úgy definiálható, mint az összes lehetséges tesztfeleléskor kapott korrelációs együttható számtani átlaga. Az omega az alfa mutató egy korrigált változata, mely kevésbé érzékeny a varianciára. E két mutató előnye, hogy a legtöbb statisztikai programban könnyedén számítható, értelmezésük pedig megegyezik, általánosan a 0,7 fölötti értékek tekinthetők elfogadhatónak (CRONBACH, 1951; PETERSON – KIM, 2013; MCNEISH, 2018).

A CR mutató már figyelembe veszi, hogy az egyes mérési változók eltérő súllyal járulnak hozzá a látens változóhoz. Értelmezése az alfa és az omega értelmezésével megegyező. A mutató a factorsúlyok standard értéke és a becslés relatív hibája alapján számítható ki, számítását RAYKOV (1997) alapján végeztem az alábbi formulával:

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n \varepsilon_i}, \text{ ahol}$$

n = állítások/ változók száma

λ = standardizált faktortöltések

ε = a becslés hibája, azaz $1 - \lambda^2$.

Strukturális egyenlet modellezés (SEM)

A strukturális egyenlet modellezés (SEM) legegyszerűbb értelmezése, hogy lehetővé teszi szimultán többszörös többváltozós regresszió és faktorelemzés alkalmazását. A módszeren belül két megközelítés ismert: a CB-SEM (kovariancia alapú) és a PLS-SEM (parciális legkisebb négyzetek módszerén alapuló). Kutatásom során a CB-SEM alkalmazása mellett döntöttem, ami egyrészt azért előnyös, mert szélesebb skáláját biztosítja a modell illeszkedésére vonatkozó mutatóknak, másrészt az elmélet tesztelésére és a kutatási modellek megerősítésére

egyes irodalom szerint ez a megfelelő technika (DASH – PAUL, 2021). A SEM modellek illeszkedésének az értékelésére a CFA elemzésnél ismertetett illeszkedési mutatókat alkalmazom.

SEM vizsgálatom során ML (maximum likelihood) becslő eljárást alkalmaztam, ami megköveteli az egyazon látens változóhoz tartozó mérési változók közötti többváltozós normalitást. Esetemben ez a követelmény egy esetben sem teljesül. Ám számos tanulmány világít rá, hogy a társadalomtudományokban viszonylag ritkán tapasztalható normális eloszlás (BENTLER – CHOU, 1987; BARNES et al., 2001), ennek ellenére a maximum likelihood becslő eljárás elég robosztus ahhoz, hogy a normális eloszlás nem teljesülése esetén is használható legyen (DIAMANTIOPOULOS et al., 2000; BOLLEN, 1989), főként abban az esetben, ha elég nagy minta áll rendelkezésünkre, mert a minta mérete csökkentheti a multinormális eloszlás hiányából fakadó problémákat (HAIR et al., 2010).

Alkalmazott hipotézisvizsgálatok és korrelációs számítás

Két csoport középértékének az összevetésére a Mann-Whitney nem paraméteres rangpróbát alkalmaztam. Melynek nullhipotézise, hogy a két csoport mediánjai megegyeznek (HUNYADI – VITA, 2006).

Több csoport átlagának összevetésére varianciaelemzést alkalmaztam. A varianciaelemzés nullhipotézise, hogy a vizsgált csoportok átlagai megegyeznek. Bár a varianciaelemzés paraméteres próba és megköveteli a változók normális eloszlását, mégis kellően robosztus és a normális eloszlástól kis mértékben eltérő változók esetén is alkalmazható, azaz ha a változó ferdeségi és csúcsossági mutatója abszolút értékben egy alatt van, akkor a varianciaelemzés még biztonsággal alkalmazható (GLASS et al., 1972; HARWELL et al., 1992; LIX et al., 1996). Mivel a próba (ANOVA) csupán azt az információt adja, hogy szignifikáns különbség van/vagy nincs egy középértékben (várható értéként átlagban), ezért ezek után célszerűnek láttam elvégezni post-hoc tesztet (Tukey HSD), hogy pontosan megtudjam határozni, hogy mely csoportokban nagyobb vagy kisebb az átlag páronként. (E módszer helyett a páronként elvégzett független mintás t-próba vagy akár a nem paraméteres Mann-Whitney próba nem megfelelő, mivel szorzatként nő az elsőfajú hiba elkövetésének a valószínűsége) (HUNYADI – VITA, 2006).

Két metrikus skálán mért változó közti kapcsolatot Pearson-féle korrelációs számítással teszteltem, a korrelációs számítás során figyelembe vettem az együtthatóra számított t-próba eredményét is (SAJTOS – MITEV, 2007).

Alkalmazott programok

Az elemzéseket három szoftver segítségével végeztem: az R Statistics 3.4.2-es verziójával az R Studio szerkesztőben készültek a CFA elemzések és a SEM, melyekhez az alábbi bővítményeket alkalmaztam: psych és lavaan. A leíró statisztika, a hipotézisvizsgálatok és a klaszterelemzés az IBM SPSS 23-as verziójában készül, míg az AVE és CR mutató, valamint a vállalati teljesítmény manuálisan a Microsoft Excelben került kiszámításra.

4. EREDMÉNYEK

Disszertációm jelen fejezetében ismertetem a primer kutatásom alapján a kutatási célokhoz és hipotézisekhez igazodó vizsgálatokat. A primer adatgyűjtés feldolgozásának és elemzésének az első lépése a kutatás során használt modellek (HOPO, MKTOR PO) és konstruktumok beható vizsgálata, mely során röviden kiértékelem a kérdőív eredményeit, vizsgálom a modellek struktúráját és szerkezetét feltáró és megerősítő faktorelemzéssel, tesztelem a modellek konvergencia és különbözőségi érvényességét, továbbá kitérek a modellekben alkalmazott skálák megbízhatóságának a tesztjeire is. Ezt követően a további elemzések érdekében végzett adatredukció folyamatát ismertetem, majd rátérek a kutatási téma gyakorlati jellegű részére, amiben egy egyszerű klaszterelemzést végzek, illetve strukturális egyenletmodellezést, annak érdekében, hogy a hipotéziseimet teszteljem.

4.1. A vállalati piacorientáció modellezése az MKTOR skála alapján

A vállalati piacorientáció mérése a korábban már kidolgozott mérési módszerek közül az MKTOR piacorientációt (továbbiakban MKTOR PO) mérő modellre épül. Dolgozatomban a teljes átláthatóság érdekében az MKTOR modell valamennyi mérési változóját bemutatom azok leíró statisztikai jellemzői szerint dimenzióként (vevőorientáció, versenytárs-orientáció, funkciók közötti együttműködés).

A vevőorientációt mérő állítások leíró statisztikai adatai az *14. táblázatban* láthatók. Az alkalmazott 1-5-ig terjedő Likert-típusú egyetértő skálán viszonylag magas átlagérték jellemez valamennyi állítást kiugró szórás nélkül. A relatív szórás szintén homogén válaszokat sejtet, a legnagyobb relatív szórással a 'rendszeresen gyűjtünk információkat a vásárlóinkról' állítás rendelkezik, aminek az oka feltehetően az, hogy a vevőorientáció, mint szervezeti kultúra ez esetben már nemcsak kulturális elemként jelenik meg a mérési változóban, hanem mint egy magatartási megnyilvánulása a vevőorientált kultúrának. Ez a megállapítás a vevőorientációt mérő több olyan állítására is igaz, melyek inkább magatartást mérő változók (m5, m6, m8).

A táblázatból még kiemelendő a ferdeségi mutató, ami valamennyi változó esetében negatív értékű, azaz balra ferde eloszlást tudunk megállapítani. Jelen esetben számunka ezt jelenti, hogy a válaszadók inkább az egyetértés irányában „sűrűsödnek” be. A vevőorientáció magatartási megnyilvánulását vizsgáló változók közül a ferdeségi mutató esetében pont alacsonyabb a balra ferdeség mértéke. Ennek oka lehet, hogy könnyebb a kulturális elemekkel való azonosulás a

válaszadók számára, mint a vevőorientáció tényleges (cselekedetekben megnyilvánuló) megvalósítása.

14. táblázat: Vevőorientáció

Állítás	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség
m1. Vállalati céljaink kialakítását a fogyasztói elégedettség elérése motiválja.*	4,62	5,00	5,00	0,62	0,13	-1,75
m2. Nyomon követjük a szervezet fogyasztói igények kielégítésének irányába történő elkötelezettségét.*	4,25	4,00	5,00	0,84	0,20	-1,41
m3. A kompetitív előnyöket kihasználó stratégiánk a fogyasztói igények megértésén alapul.	4,20	4,00	4,00	0,82	0,20	-1,21
m4. Üzleti stratégiánk mozgatórugója azon meggyőződésünk, hogy hogyan tudunk nagyobb értéket előállítani vásárlóink számára.	4,44	5,00	5,00	0,77	0,17	-2,02
m5. Gyakran és rendszeresen mérjük a fogyasztói elégedettséget.*	3,62	4,00	3,00	1,07	0,30	-0,53
m6. Nagy figyelmet fordítunk az értékesítés utáni szolgáltatásokra.*	3,77	4,00	5,00	1,18	0,31	-0,79
m7. A vevőinkről szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítunk a vállalatban belül.*	4,19	4,00	5,00	0,97	0,23	-1,20
m8. Rendszeresen gyűjtjük az információkat a vásárlóinkról.*	3,40	3,00	3,00	1,21	0,36	-0,46

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: * a modellalkotás során a végső modellben maradt változók.*

A versenytárs-orientáció dimenzió mérési változói esetében (15. táblázat) vegyük észre, hogy jóval alacsonyabbak az átlagértékek és összességében jelentősebb relatív szórás is tapasztalható. Minden azt mutatja számunka, hogy kisebb az egyetértés mértéke a versenytárs-orientáció elemeivel. Ugyanakkor a ferdeségi mutató jelen esetben is minden változó vonatkozásában negatív, azaz még továbbra is az egyetértő válaszok felé hajlik az eloszlás. Véleményünk szerint az alacsonyabb átlagérték és a nagyobb szórás oka, hogy a vállalatok egy jelentősebb része (a vevőorientációhoz képest) alacsonyabb szintjét adaptálja a versenytárs-orientációnak, mint az a vevőorientáció esetében tapasztalható. A legmagasabb átlagértéke a m11. állításnak van, ami részben a vevőorientációhoz kapcsolódik (pozicionálás kettős funkciója miatt), míg a legkisebb átlagpontszámmal az m13. állítás rendelkezik, melynek oka a vevőorientációnál tapasztalt kulturális és magatartási elemek „összeütközése”.

15. táblázat: Versenytárs-orientáció

Állítás	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferde-ség
m9. Vállalatunk dolgozói megosztják a vállalaton belül a versenytársak stratégiájára vonatkozó információikat.	3,55	4,00	4,00	1,26	0,35	-0,66
m10. A versenytársak minket fenyegető lépéseire megfelelően reagálunk.*	3,73	4,00	4,00	1,11	0,30	-0,69
m11. Megfelelően pozicionáljuk magunkat azoknál a fogyasztóknál/fogyasztói csoportoknál, ahol rendelkezünk versenyelőnnyel.	4,19	4,00	5,00	0,91	0,22	-1,31
m12. A versenytársaink tevékenységéről szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítunk a vállalaton belül.*	3,84	4,00	4,00	1,03	0,27	-0,86
m13. Rendszeresen gyűjtjük az információkat a versenytársainkról.*	3,23	3,00	3,00	1,23	0,38	-0,15

*Forrás: saját szerkesztés. Megj.: * a modellalkotás során a végső modellben maradt változók.*

Az MKTOR modell legkétségesebb dimenziója a KKV-k esetén a funkcionális területek együttműködése, mivel főként mikro- és kisvállalatoknál ritkán tapasztalható funkcionálisan tagolt szervezeti felépítés, vagy sok esetben egy-egy alkalmazott több funkcióért is felel (REKETTYE, 2008). A funkcionális területek együttműködését mérő állításokat a 16. táblázat tartalmazza. Jelen esten is igaz, hogy valamennyi állítás balra ferde, tehát az egyetértő állítások felé tolódik az eloszlás. A válaszok homogenitása a relatív szórás alapján az előzőekhez hasonlóan alakul (18-31% közötti).

16. táblázat: Funkcionális területek együttműködése

Állítás	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferde-ség
m14. A vállalat különböző funkcionális területeinek első számú vezetői felkeresik a jelenlegi és jövőbeni várható partnereinket.	3,76	4,00	4,00	1,17	0,31	-0,84
m15. A különböző funkcionális területek között megfelelően kommunikáljuk a fogyasztóinkkal kapcsolatos sikereket és sikertelenségeket is.	3,89	4,00	4,00	1,06	0,27	-0,87
m16. Minden funkcionális területünk (pl.: marketing, értékesítés, K+F, könyvelés) működése a fogyasztói igények lehető leghatékonyabb kielégítésének van alárendelve.	4,01	4,00	5,00	0,98	0,24	-0,91
m17. A vállalat vezetőinek mindegyike tisztában van azzal, hogy ki hogyan tud hozzájárulni a termék fogyasztói értékének létrehozásához.	4,41	5,00	5,00	0,81	0,18	-1,65

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján.

4.1.1. Az MKTOR PO feltáró faktorelemzése (EFA)

A modellalkotás során, bár előzetes feltevés volt a struktúrára vonatkozóan (KOHLI – JAWORSKI, 1990), azonban nem tudtam megerősíteni ezt a modellt és jelentős módosításokra volt szükség. A módosítás irányának meghatározására feltáró faktorelemzést végeztem maximum likelihood eljárással, varimax rotációval és a faktorok számát diktálás alapján határoztam meg (3 darab a feltételezett dimenzióknak megfelelően). Az EFA eredményei egyértelművé tették, hogy a modell jelentős átalakításra szorul, a funkcionális területek együttműködése dimenzió nem jelenik meg a modellben (azon állítások, melyek a funkciók közötti együttműködést mérték keveredve jelentek meg a vevőorientáció és a versenytárs-orientáció faktoraiban). Ennek kizárását követően tisztult a faktorstruktúra és megjelent a vevő és versenytárs-orientáció. Ezt követően ezzel az eredménnyel folytattam a CFA elemzést és alakítottam ki a végső modellt. Az elfogadott faktorstruktúra esetén a teljes magyarázott variancia 68,099%, a Kaiser-Meyer-Olkin kritérium alapján az adatok megfelelnek a faktorelemzés követelményeinek (KMO értéke 0,723), valamint a Bartlett próba is igazolja a vizsgálatba vont változók közötti multikollinearitást ($\chi^2(36)=332,260$; $p<0,01$). A 17. táblázatban az EFA eredményeit szemléltetem.

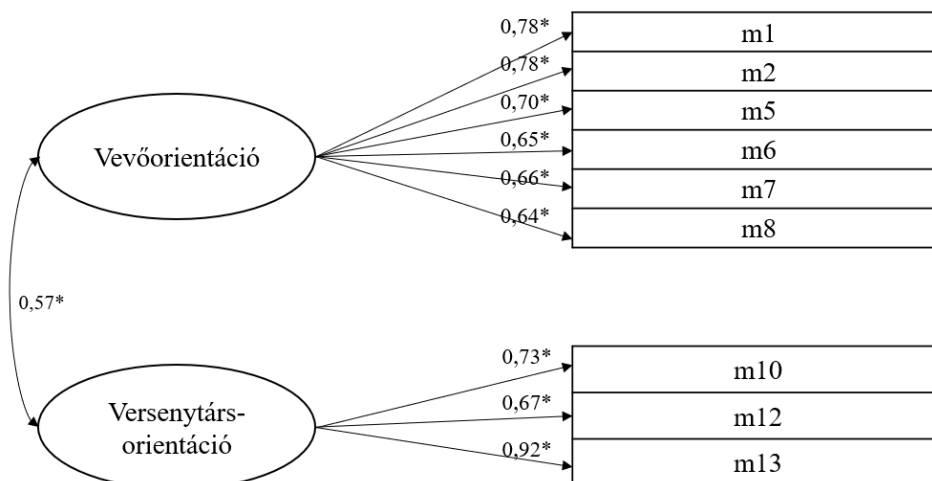
17. táblázat: Az MKTOR PO feltáró faktorelemzése

Állítás	Vevőorientáció	Versenytárs-orientáció
m2. Nyomon követjük a szervezet fogyasztói igények kielégítésének irányába történő elkötelezettségét.	0,797	0,099
m5. Gyakran és rendszeresen mérjük a fogyasztói elégedettséget.	0,689	0,194
m8. Rendszeresen gyűjtjük az információkat a vásárlóinkról.	0,664	0,354
m7. A vevőinkről szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítunk a vállalatban belül.	0,619	0,256
m6. Nagy figyelmet fordítunk az értékesítés utáni szolgáltatásokra.	0,607	0,131
m1. Vállalati céljaink kialakítását a fogyasztói elégedettség elérése motiválja.	0,596	0,135
m12. A versenytársaink tevékenységéről szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítunk a vállalatban belül.	0,215	0,757
m13. Rendszeresen gyűjtjük az információkat a versenytársainkról.	0,181	0,731
m10. A versenytársak minket fenyegető lépéseire megfelelően reagálunk.	0,198	0,682

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: (N=150)

4.1.2. Az MKTOR PO konfirmatorikus faktorelemzése (CFA)

A konfirmatorikus faktorelemzést a lavaan R bővítmény segítségével programoztam le. A modellt a priori becslés és a feltáró faktorelemzés eredményei alapján építettem fel. Az elemzés során kizárásra kerültek első körben azok a mérési változók, melyeket még az EFA során eltávolítottam a modellből. A végső megerősítő faktorelemzés modellje a 8. ábrán látható. Az ábrán téglalapban szereplő elemek a modell megfigyelt/mérési változói, melyeket a 17. táblázatban is szereplő rövidítésükkel tüntettem fel az ábrán, míg az ovális körben a modell látens változói szerepelnek. A látens változó és a megfigyelt változók közötti nyilakon találhatóak a keresztöltésektől mentes standardizált faktorsúlyok, a két látens változót összekapcsoló kétágú nyíl mellett pedig a látens változók közötti kovariancia értéke került feltüntetésre. Vegyük észre, a faktortöltések értékének mindegyike 99%-os megbízhatósági szint mellett szignifikánsan nem nulla.



8. ábra: Az MKTOR modell CFA elemzése

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: * $p < 0,01$, eljárás: ML, (N=150)

A végső modellben hat mérési változó maradt a vevőorientáció és három a versenytárs-orientáció dimenziók mérésére. Ezek az állítások a 14., 15. és 16. táblázatban csillagozva találhatók (m1, m2, m5, m6, m7, m8, m10, 12, m13), valamint már csak ezen állítások látatók a 17. táblázatban.

Az illeszkedési mutatók javítása érdekében a modellben engedélyeztem az egyazon látens változóhoz tartozó mérési változók közötti kovarianciát, ezzel az engedménnyel a modell feltételeit nem sértettem. A modell illeszkedésére vonatkozó mutatókat HOOPER et al. (2008)

és HAIR et al. (2010) alapján választottam ki. A modell illeszkedését és az elfogadási tartományt a 18. táblázat tartalmazza.

18. táblázat: Az MKTOR modell illeszkedése

Mutató	Kritérium	Az empirikus modell illeszkedése
χ^2 (szf.)		31,224(26)
χ^2 stat. p-értéke	$\geq 0,05$	0,220
CFI	$\geq 0,90$	0,995
GFI	$\geq 0,90$	0,993
NNFI	$\geq 0,90$	0,993
RMSEA	$\leq 0,08$	0,038
RFI	$\geq 0,90$	0,958

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: becslési eljárás: ML,(N=150)

4.1.3. Az MKTOR PO érvényességi vizsgálata

A modell érvényességi vizsgálataihoz a CFA elemzés faktortöltéseit használtam fel a szükséges mutatók kalkulációjához, mivel azok kizárják a keresztöltéseket. Az MKTOR modell konvergens érvényességét az AVE mutató segítségével, valamint az egyes mérési változókhoz tartozó faktortöltéssel vizsgáltam. Az AVE mutató értékei rendre: vevőorientáció = 0,528; versenytárs-orientáció = 0,575. Ez alapján, valamint a CFA elemzésfaktortöltései alapján az MKTOR modell konvergens validitása megállapítható.

A 19. táblázatban láthatók a különbözőségi érvényesség vizsgálatának eredményei. A táblázat második oszlopában található az AVE mutató, a harmadik, negyedik, ötödik és hatodik oszlopában a korrelációs együtthatók, míg félkövér formázással szedve az AVE mutató négyzetgyöke látható. Ha összehasonlítjuk az AVE négyzetgyökét az egyes korrelációs együtthatókkal, akkor megállapítható a különbözőségi érvényesség, vagyis teljesül a Fornell–Larcker kritérium.

19. táblázat: A különbözőségi érvényesség teljesülése (MKTOR)

	AVE	Vevőorientáció	Versenytárs-orientáció
Vevőorientáció	0,528	0,723	
Versenytárs-orientáció	0,575	0,464	0,578

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: (N=150)

4.1.4. Az MKTOR PO megbízhatósági vizsgálata

Az MKTOR modell alkalmazott skáláinak (mérési modell) megbízhatóságát három mutató segítségével vizsgáltam: Cronbach alfa, konstrukciós reliabilitás és a McDonald-féle omega. Valamennyi mutató értéke 0,7 küszöbérték fölött fogadható el. Ezt az alkalmazott skálák

teljesítik. Ugyanakkor valamennyi esetben a mutatók értéke a közepes megbízhatóságot tükrözi. Ez azt jelenti, hogy az egyes dimenziók mérési változói között alacsony, vagy közepes erősségű korreláció van jelen.

20. táblázat: Az MKTOR modell alkalmazott skáláinak megbízhatósága

	Cronbach alfa	Konstrukciós reliabilitás (CR)	McDonald- féle omega
Vevőorientáció	0,745	0,865	0,768
Versenytárs-orientáció	0,777	0,802	0,781

Forrás: Saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: (N=150)

A 4.1. fejezetben ismertetett eredményekkel a C1. célkitűzésemet teljesítettem. Megállapítható, hogy az MKTOR modell korlátozottan alkalmazható a hazai élelmiszeripari vállalkozások piacorientációjának a mérésére. A funkciók közötti együttműködés nem modellezhető, feltehetően a szektor szervezeti, vezetési jellemzői miatt (REKETTYE, 2008; POLERECZKI, 2011). Az MKTOR modell így csupán a piacorientáció két aspektusát vizsgálja, a vevőorientációt és a versenytárs-orientációt. Ugyanakkor e két dimenzió méréséhez is szükségessé vált a modell adaptálása, ezért a H1. hipotézist elfogadom. (A hazai élelmiszeripari KKV-k piacorientációjának méréséhez szükséges az MKTOR modell adaptálása.)

4.2. A holisztikus marketingkoncepció modellezése

A holisztikus marketingkonceptiót (továbbiakban HOPO) mérő modell KOTLER–KELLER (2012) alapján került kidolgozásra. Ez alapján a modell látens változói: kapcsolat marketing, integrált marketing, belsőmarketing, teljesítmény marketing. A mérési modell (skálák) kidolgozása során arra törekedtem, hogy dimenzióként legalább öt darab mérési változóval rendelkezzen. Mivel a teljesítménymarketing magába foglalja a marketingtevékenység eredményességére, hatékonyságára vonatkozó törekvést és a társadalomközpontú marketingfilozófiát, ezért ez esetben hat darab mérési változó került megállapításra, arra az esetre, ha a teljesítménymarketing egydimenzionalitása nem teljesülne, azaz a marketingtevékenység eredményessége/hatékonysága és a vállalat társadalomközpontú marketingszemlélete két külön látens változót alkotna. Az alábbiakban bemutatásra kerül a mérési modell valamennyi változója, melyet a későbbiekben limitálok a modell érvényessége és megbízhatósága érdekében, azaz eltávolítok minden olyan mérési változót (állítást), ami rontaná a megbízhatóságot vagy amely miatt nem teljesülne a konstruktum validitás. Valamennyi állítás során 1-től 5-ig terjedő egyetértési skálát alkalmaztam.

21. táblázat: Kapcsolatmarketing

Állítások	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség
h1. Kulcsfontosságú cél, hogy mély, tartós kapcsolatot alakítsunk ki azokkal a személyekkel és szervezetekkel, amelyek hatással vannak a vállalat sikerére.	4,63	5	5	0,76	16%	-2,40
h2. A hosszú távú partnerkapcsolatok alapja a kölcsönös elégedettség.	4,91	5	5	0,38	8%	-5,23
h3. Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a vevőkkel való kapcsolatnak.	4,86	5	5	0,37	8%	-2,50
h4. Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a partnerekkel (szállítók, szövetségesek, forgalmazók, ügynökségek, befektetők) való kapcsolatnak.	4,66	5	5	0,64	14%	-1,87
h5. Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a munkavállalókkal való kapcsolatnak.	4,77	5	5	0,48	10%	-1,97

Forrás: saját szerkesztés, saját számítás alapján. Megj.: (N>149)

A 21. táblázatban a kapcsolatmarketinget mérő mérési változók (állítások) és azok leíró statisztikai jellemzői olvashatók. Látható az átlagok alapján, hogy a kapcsolatmarketinget összességében elfogadják a megkérdezett vállalkozások és fontosnak tartják, hogy megfelelő kapcsolatot alakítsanak ki a vállalkozás érintettjeivel. A leggyakoribb és a középső érték is a „teljes mértékben egyetért”, ami alátámasztja a kapcsolatmarketing fontosságát, pontosabban azt, hogy a megkérdezettek fontosnak tartják. A szórásból és a relatív szórásból láthatjuk, hogy nincs jelentős különbség a válaszadók hozzáállásában. Kapcsolatmarketing szempontjából a mintát alkotó vállalatok homogénnek tekinthetők, a relatív szórás minden esetben 16% alatt marad. A ferdeségi mutató alapján megállapítható, hogy a normális eloszláshoz képest jelentősen balra ferde eloszlást tapasztalunk, ami azt jelenti számunkra, hogy az egyetértő válaszok „besűrűsödnek”. Kimagasló ez a ferdeség abban az esetben, amikor az önéreklámkövetés jele fellelhető (a hosszú távú partnerkapcsolatok alapja a kölcsönös elégedettség).

Fontos azonban azt a megállapítást tennem, hogy bár a kapcsolatmarketing minden indikátorának esetében jelentős egyetértés tapasztalható, ugyanakkor valamennyi állítás a kapcsolatmarketing vallott elfogadására és nem a követett magatartásra vonatkozik. Ez azt jelenti, hogy az állításaim csupán azt mérik, hogy mennyiben értenek egyet és mennyiben tartják fontosnak a kapcsolatmarketinget, arról nem ad visszajelzést, hogy ez a vállalatok magatartásában mennyiben nyilvánul meg.

22. táblázat: Integrált marketing

Állítás (elemszám)	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség
h6. Az értékteremtésben a vállalat minden egységének és dolgozójának szerepe van.	4,63	5	5	0,60	13%	-1,37
h7 A marketingtevékenységeket összehangoljuk (termékek, árképzés, értékesítés, marketingkommunikáció).	4,17	4	5	0,93	22%	-1,23
h8. A marketingtevékenységünket előre megtervezzük.	3,79	4	5	1,09	29%	-0,55
h9. Amikor egy marketingprogramot tervezünk, figyelembe vesszük, hogy milyen hatással van más tevékenységekre.	4,01	4	5	1,02	25%	-0,99
h10. A marketing nem egyetlen ember vagy osztály feladata, hanem vállalati szintű tevékenység.	4,05	4	5	1,21	30%	-1,21

Forrás: saját szerkesztés, saját számítás alapján. Megj.: (N>148)

A 22. táblázatban az integrált marketinget mérő mérési változók (állítások) és azok leíró statisztikai jellemzői olvashatók. Az átlagok alapján jelen esetben is az egyetértés jelei láthatók. A leggyakoribb válasz bár a „teljes mértékben egyetért”, mégis már jelentősebb szórás és heterogenitás látható a megkérdezett vállalatok attitűdjeiben.

Alacsony szórás mellett jelentős egyetértés tapasztalható abban, hogy a megkérdezettek elfogadják azt, hogy a vállalat minden egységének és dolgozójának szerepe van az értékteremtésben ezt igazolja a sűrűségfüggvény balra ferdesége. Ehhez az indikátorhoz képest alacsonyabb átlagpontoszámot és magasabb relatív szórást látunk a többi állítás esetében. Ennek feltehetően az az oka, hogy ezek az állítások már részben az integrált marketing követett magatartására vonatkoznak, tehát ezekben az esetekben már nem elegendő az egyetértés az állítás tartalmával, hanem annak valamilyen látható, megfogható tartalma, magatartási következménye van, azaz összehangolják a marketingeszközöket, megtervezik a marketingprogramokat, a tervezés során figyelembe veszik a lehetséges hatásokat.

Az utolsó állítás esetén jelentősebb (30%-os) relatív szórás tapasztalható, aminek két oka is lehet: (1) a vallott és követett értékek ellentmondásából fakadhat, azaz egyetértenek azzal, hogy a marketing nem egyetlen ember feladata, hanem vállalati szintű tevékenység, ugyanakkor ez a gyakorlatban nem valósul meg (WIMMER – CSESZNÁK, 2010); (2) a kérdés hibás dekódolásából is fakadhat a magasabb szórás, mivel ha a válaszadó félreérti a kérdést, úgy is dekódolhatja, hogy van-e a vállalatnak külön marketingosztálya vagy marketinggel foglalkozó munkatársa, ezért ennek az állításnak a pontosítása szükséges a jövőbeli kutatások során.

A 23. táblázatban a belső marketing mérési változói láthatók. Észrevehető, hogy a legalacsonyabb átlagpontszámot az az állítás érte el, mely szerint a külső és belső marketingtevékenység egyaránt fontosak. Feltehető, hogy ennek oka a belső PR hiányában rejlik. Bár egyre több nagyvállalatnál találunk belső marketinggel, belső PR-al foglalkozó részleget, ez a KKV-k esetében továbbra is hiányosnak tekinthető. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy viszonylag homogén a minta, mivel a relatív szórás minden esetben 25% alatt marad. Vegyük észre, hogy az előzőekkel ellentétben itt minden állítás esetén jobbra ferde eloszlást tapasztalunk. Bár a középértékek (átlag, medián) az egyetértést sugallják, mégis a válaszadók véleménye az alacsonyabb értékek felé sűrűsödik.

23. táblázat: Belső marketing

Állítás (elemszám)	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség
h11. Fontosnak tartjuk a vevők szolgálatára kész munkavállalók alkalmazását, képzését és motiválását.	4,41	5	5	0,85	19%	2,92
h12. Fontosnak tartjuk, hogy a marketing és piaci célokat a szervezetben belül mindenki ismerje meg.	4,01	4	4	0,96	24%	0,60
h13. A vállalatban belüli marketingtevékenységek ugyanolyan fontosak, mint a vállalatban kívüliek.	3,98	4	5	0,99	25%	0,23
h14. A vezetők megosztják egymás között a szervezetet érintő kulcsfontosságú információkat.	4,67	5	5	0,60	13%	3,18
h15. A vevői igények kielégítése érdekében elengedhetetlen a munkatársak közötti együttműködés és a megfelelő kommunikáció.	4,81	5	5	0,46	10%	5,29

Forrás: saját szerkesztés, saját számítás alapján. Megj.: (N>148)

A 24. táblázatban a teljesítménymarketingre vonatkozó állításokat találjuk. A teljesítménymarketing pilléren belül egyesül a társadalomközpontúság gondolata és a teljesítménymérés jelentősége, azaz hogy a vállalatnak tisztában kell lennie a marketingtevékenységének minden hatásával, azzal is, ami a vállalat eredményességét (jövedelmezőség, megtérülés, hatékonyság) és azzal is, ami a vállalat érintettjeit és környezetét (externáliák) érinti. A táblázatból észrevehetjük, hogy a teljesítménymérés jelentőségét a legtöbb esetben elismerik (4,45 átlag), bár a marketingtevékenység eredményességének mérésével alacsonyabb az egyetértés (3,95 átlag). Ennek oka lehet, hogy a marketingtevékenység mérése nagyobb mértékű marketing tudást igényel, ami a KKV számára nem feltétlenül adott. A vállalat társadalomközpontúságához kapcsolódó állítások esetén

hasonló figyelhető meg, fontosnak tartják a vállalat társadalmi felelősségvállalását, de azzal már kisebb az egyetértés, hogy részt vesznek ehhez kapcsolódó programokban. A relatív szórás itt is minden esetben 30% alatt marad, ezért jelen esetben is nagyjából homogén válaszokat kaptunk. Az belső marketinghez hasonlóan itt is minden állítás esetén pozitív a ferdeségi mutató értéke, ami jobba ferde alakúságot tükröz, interpretációja megegyezik a kapcsolatmarketing esetében megfogalmazottakkal, azaz itt is inkább a kisebb egyetértés irányába sűrűsödnek a válaszok.

24. táblázat: Teljesítménymarketing

Állítás (elemszám)	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség
h16. Fontosnak tartjuk, hogy tisztában legyünk a marketingtevékenységünk teljesítményével (pénzügyi és nem pénzügyi hatásaival).	4,45	5	5	0,88	20%	3,05
h17. A marketingdöntések meghozatalakor pénzügyi és jövedelmezőségi szempontokat is figyelembe veszünk.	4,45	5	5	0,85	19%	3,15
h18. Mérjük a marketingtevékenységünk eredményességét (pl. piaci részesedés, visszatérő vevők, vevői elégedettség, termékminőség).	3,95	4	5	1,14	29%	0,15
h19. Fontosnak tartjuk a vállalat társadalmi felelősségvállalását.	4,14	4	5	0,93	23%	0,81
h20. A marketingdöntések meghozatalakor etikai, környezeti, jogi és társadalmi szempontokat is mérlegelni kell.	4,19	4	5	1,00	24%	1,77
h21. Vállalatunk végez vagy részt vesz jótékonyági vagy társadalmi felelősségvállalási vagy társadalmi célú ügyet támogató programokban.	3,96	4	5	1,06	27%	0,34

Forrás: saját szerkesztés, saját szerkesztés saját számítás alapján. Megj.: (N>146)

4.2.1. A HOPO feltáró faktorelemzése (EFA)

A modellalkotás során, bár előzetes feltevés volt a szakirodalom alapján a struktúrára vonatkozóan (KOTLER – KELLER, 2016), azonban fontos volt tesztelnem, hogy az empirikus adataim, milyen struktúrába rendeződnek. Ezért feltáró faktorelemzést végeztem, amit maximum likelihood módszerrel és varimax rotációval hajtottam végre. Számos lehetőség lefuttatását követően a priori becslés alapján meghatározott négy faktor mellett döntöttem, mely megoldást a sajátérték szabály (saját érték nagyobb, mint egy) és magyarázott variancia szabály (a kumulált magyarázott variancia értéke legalább 60%) támogatta (SAJTOS – MITEV, 2007).

Ezt követően elkezdtem eltávolítani a modellből azokat a változókat, melyek faktortöltése nem érte el a 0,5-öt vagy nem volt szignifikáns (SAJTOS – MITEV, 2007). A végső faktorstruktúrát az 25. táblázat tartalmazza. Az elfogadott faktorstruktúra esetén a teljes magyarázott variancia 66,87%, a Kaiser-Meyer-Olkin kritérium alapján az adatok megfelelnek a faktorelemzés követelményeinek (KMO értéke 0,790), valamint a Bartlett próba is igazolja a vizsgálatba vont változók közötti multikollinearitást ($\chi^2(105)=674,147$; $p<0,01$). Továbbá jól látható módon a modell mérési változói a priori becslés látens változóiban csoportosulnak.

25. táblázat: A holisztikus marketing koncepció adaptált modellje

Állítás	IM	BM	TkM	KM
A marketingtevékenységünket előre megtervezzük.	0,82	0,06	0,06	0,02
A marketingtevékenységeket összehangoljuk (termékek, árképezés, értékesítés, marketingkommunikáció).	0,80	0,07	0,02	0,01
Fontosnak tartjuk, hogy tisztában legyünk a marketingtevékenységünk teljesítményével (pénzügyi és nem pénzügyi hatásaival).	0,77	0,17	0,00	- 0,03
A marketingdöntések meghozatalakor pénzügyi és jövedelmezőségi szempontokat is figyelembe vesszünk.	0,76	0,18	0,21	0,02
Amikor egy marketingprogramot tervezünk, figyelembe vesszük, hogy milyen hatással van más tevékenységekre.	0,71	0,20	0,26	0,13
Mérjük a marketingtevékenységünk eredményességét (pl. piaci részesedés, visszatérő vevők, vevői elégedettség, termékminőség)	0,64	0,14	0,22	0,00
Fontosnak tartjuk, hogy a marketing és piaci célokat a szervezeten belül mindenki ismerje meg.	0,27	0,79	-0,05	0,07
A vállalatban belüli marketingtevékenységek ugyanolyan fontosak, mint a vállalatban kívüliek.	0,09	0,79	0,27	0,03
Fontosnak tartjuk a vevők szolgálatára kész munkavállalók alkalmazását, képzését és motiválását.	0,18	0,65	-0,02	0,02
Vállalatunk végez vagy részt vesz jótékonyági vagy társadalmi felelősségvállalási vagy társadalmi célú ügyet támogató programokban.	0,10	-0,11	0,78	- 0,06
Fontosnak tartjuk a vállalat társadalmi felelősségvállalását.	0,14	0,17	0,74	0,13
A marketingdöntések meghozatalakor etikai, környezeti, jogi és társadalmi szempontokat is mérlegelni kell.	0,43	0,14	0,55	0,11
Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a vevőkkel való kapcsolatnak.	0,04	-0,01	0,00	0,82
Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a partnerekkel (szállítók, szövetségesek, forgalmazók, ügynökségek, befektetők) való kapcsolatnak.	0,03	0,32	0,00	0,70
A hosszú távú partnerkapcsolatok alapja a kölcsönös elégedettség.	0,01	-0,10	0,11	0,66

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megjegyzés: KM=kapcsolatmarketing, IM=integrált marketing, BM=belső marketing, TkM=társadalomközpontú marketing. (N=150)

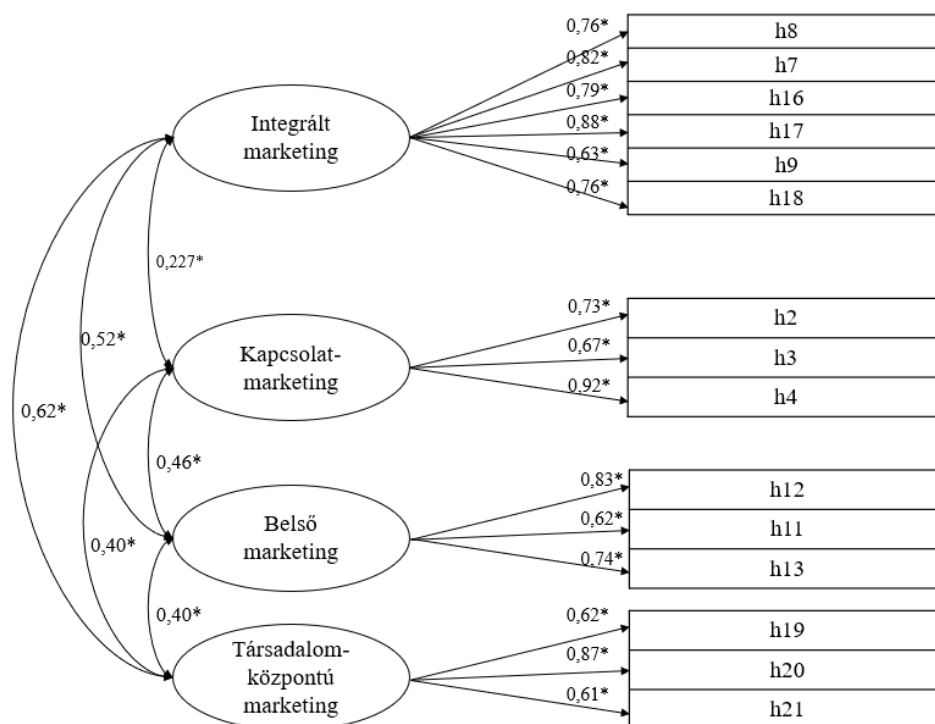
A végső modellben 6 mérési változó maradt az integrált marketing és három-három-három további mérési változó a többi dimenzió mérésére. Ezek az állítások jól láthatók struktúrába rendezve a 25. táblázatban.

Egy fontosabb változás említendő meg az EFA eredményei és a szakirodalom alapján tett előzetes feltevéshez kapcsolódóan. A feltáró faktorelemzés során a teljesítménymarketing dimenzió nem körvonalazódott az empirikus adatokon, a teljesítményméréshez kapcsolódó elemek többségében az integrált marketinghez kapcsolódtak. Az eredetileg teljesítménymarketingnek tekintett faktorban maradó állítások pedig a vállalatok társadalomközpontúságához kapcsolódnak értelmezésükben. Ezért a továbbiakban az eredeti holisztikus piacorientáció modellt úgy módosítom, hogy a teljesítménymarketing dimenzió átnevezésre kerül társadalomközpontú marketingre és egyes teljesítménymérésre vonatkozó állítások pedig az integrált marketinghez kerültek átvezetésre, ugyanakkor ez az eredmény nem mond ellent a szakirodalomnak, NAGIM (2011) kutatásában a holisztikus marketingkonceptió teljesítménymarketing eleme helyett a társadalomközpontú marketinget nevezi meg, mint a holisztikus marketingkonceptió elemét negyedik elemét.

4.2.2. A HOPO konfirmatorikus faktorelemzése (CFA)

A konfirmatorikus faktorelemzést a lavaan R bővítmény segítségével programoztam le. A modellt a feltáró faktorelemzés (EFA) eredményei alapján építettem fel. Az elemzésből már korábban kizárásra kerültek azok a mérési változók, melyek nem rendelkeztek szignifikáns magyarázóerővel, vagy faktortöltése túl alacsonynak bizonyult (0,5 alatti faktortöltés). Az illeszkedési mutatók javítása érdekében a modellben engedélyeztem az egyazon látens változóhoz tartozó mérési változók közötti kovarianciát, ezzel az engedménnyel a modell feltételeit nem sértettem.

A CFA elemzés felépítése, faktortöltései, a látens változók közötti kovarianciák a 9. ábrán láthatók, a modellben valamennyi faktortöltés 99%-os megbízhatóság mellett nem nulla és minden faktortöltés (keresztöltésektől mentesen legalább 0,5). A CFA elemzés során maximum likelihood eljárást alkalmaztam.



9. ábra: A holisztikus piacorientáció konfirmatorikus faktorelemzése

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: (N=150)

A modell illeszkedésére vonatkozó mutatókat HOOPER et al. (2008) és HAIR et al. (2010) alapján választottam ki. A modell illeszkedését és az elfogadási tartományt a 26. táblázat tartalmazza.

26. táblázat: A holisztikus marketing CFA elemzésének illeszkedési mutatói

Mutató	Kritérium	Az empirikus modell illeszkedése
χ^2 (szf.)		72,830 (71)
χ^2 stat. p-értéke	$\geq 0,05$	0,418
CFI	$\geq 0,90$	0,990
GFI	$\geq 0,90$	0,990
NNFI	$\geq 0,60$	0,966
RMSEA	$\leq 0,08$	0,001
RFI	$\geq 0,90$	0,957

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: (N=150)

A táblázat eredményei alapján megállapítható, hogy a 25. táblázatban szereplő faktorstruktúra a CFA elemzéssel megerősítést nyert és a továbbiakban e modelfelépítést fogom követni a vizsgálatok során. További eredménye a CFA elemzésnek, hogy mivel az empirikus adatok illeszkednek az elvárt struktúrához, kijelenthető, hogy teljesül a látszatérvényesség.

4.2.3. A HOPO érvényességi vizsgálata

A modell érvényességi vizsgálatai során a CFA elemzés faktortöltéseit használtam fel a szükséges mutatók kalkulációjához. A holisztikus piacorientáció modelljének konvergens érvényességét az AVE mutató segítségével, valamint az egyes mérési változókhoz tartozó faktortöltéssel vizsgáltam. Az AVE mutató értékei rendre: integrált marketing= 0,61; belső marketing= 0,54; társadalomközpontú marketing= 0,51; kapcsolatmarketing= 0,61. Egy esetben (társadalomközpontú marketing) az AVE mutató értéke alig teljesíti az elvárt szintet (0,5) (HAIR et al., 2010), azonban LAM (2012) alapján, ha csak kis mértékben marad le a 0,5-ös küszöbértéktől vagy közelíti azt, de a CR értéke teljesíti az elvárt szintet (0,6), abban az esetben a mérési változók konvergenciája a látens változó irányába elfogadható (tehát az indikátoraink/skálák azt a látens változót mérik, melyre hivatottak). Feltehetően a konvergencia azért sérült ebben az esetben, mert a mérési változók között van egy olyan elem (kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a partnerekkel (szállítók, szövetségesek, forgalmazók, ügynökségek, befektetők) való kapcsolatnak), amely esetén magasabb szórás tapasztalható, főként az állítás összetettsége miatt. Ezek alapján megállapítható, hogy a holisztikus marketing koncepció modelljének konvergens validitása fennáll.

A 27. táblázatban láthatók a különbözőségi érvényesség vizsgálatának eredményei. A táblázat második oszlopában található az AVE mutató, a harmadik, negyedik, ötödik és hatodik oszlopában a korrelációs együtthatók, míg félkövér formázással szedve az AVE mutató négyzetgyöke látható. Ha összehasonlítjuk az AVE négyzetgyökét az egyes korrelációs együtthatókkal, akkor megállapítható a különbözőségi érvényesség, vagyis teljesül a Fornell–Larcker kritérium.

27. táblázat: A különbözőségi érvényesség teljesülése

	AVE	KM	IM	BM	TkM
KM	0,610	0,781			
IM	0,607	0,196	0,779		
BM	0,543	0,264	0,386	0,737	
TkM	0,505	0,130	0,649	0,380	0,711

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megjegyzés: KM=kapcsolatmarketing, IM=integrált marketing, BM=belső marketing, TM=társadalomközpontú marketing. (N=150)

4.2.4. A HOPO megbízhatósági vizsgálatok

A holisztikus marketing skáláinak (mérési modell) megbízhatóságát három mutató alkalmazásával vizsgáltam: Cronbach alfa, konstrukciós reliabilitás, McDonald-féle omega. A megbízhatósági mutatók értéke a 28. táblázatban található. Valamennyi mutató értéke 0,7

küszöbérték fölött fogadható el. Ezt az alkalmazott skálák teljesítik. Ugyanakkor több esetben (pl. belső marketing) észrevehető az indexek alacsony értéke, mely gyenge vagy közepes megbízhatóságot tükröz. Véleményem szerint ennek oka az állítások számosságában keresendő, valamint a minta összetételében (mikro-, kis- és közepes vállalatok), ugyanis az alfa és az omega olyan tesztfelelésen alapuló vizsgálati módszer, mely az állítások számára különösen érzékeny lehet.

28. táblázat: A validált skálák megbízhatóságának mutatói

Dimenzió	Cronbach alfa	Konstrukciós reliabilitás (CR)	McDonald-féle omega (ML)
Kapcsolatmarketing	0,72	0,82	0,77
Integrált marketing	0,83	0,88	0,87
Belső marketing	0,70	0,78	0,71
Társadalomközpontú marketing	0,74	0,75	0,75

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: (N=150)

A C2. célkitűzésemhez kapcsolódóan a 4.2. fejezet eredményei alapján a HOPO skála teljesíti a látszat-, konvergens- és különbözőségi érvényesség feltételeit, valamint az alkalmazott skálákat megbízhatónak nyilvánítom.

4.3. A piacorientáció eredményei, a vállalati teljesítmény

Mielőtt rátérnék a piacorientáció eredményeinek a vizsgálatára, előtte fontosnak tartom néhány terminus elkülönítését, melyet a dolgozatban használok. A piacorientáció következményeit számos kutatás taglalja (PRIFTI – ALIMEHMETI, 2017; NI – QIAN, 2018; PROTCKO – DORNBERGER, 2014), ezen következmények közül hárommal foglalkozom kitüntetetten a primer empirikus kutatásom során, melyet a dolgozatomban átfogóan vállalati teljesítménynek nevezek a kutatási terület irodalmának megfelelően (NARVER – SLATER, 1990; KOHLI – JAWORSKI, 1990). Három teljesítménydimenziót vizsgálok: eredményesség, relatív előny és fogyasztói elégedettség, melyeket teljesítménykategóriák (állítások) segítségével mérek. Valamennyi teljesítménydimenzió szubjektív, önbevalláson alapuló, észlelt teljesítmény, ugyanakkor ez a piacorientációs kutatások során gyakorta alkalmazott megoldás (GYULAVÁRI et al., 2012).

Az eredményesség és a relatív előny meghatározásához három kérdéskört vizsgáltam:

- a teljesítménykategóriák fontossága (mennyire fontos az adott tényező a vállalat számára 0-tól 10-ig terjedő skálán)
- a vállalat relatív előnye, a versenyben elért eredményei (hogyan teljesített a vállalat az adott tényezőt tekintve a legfontosabb versenytársához képest előző évben 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol 1 a versenytárs jelentős előnye, míg 5 a vállalat jelentős előnye)
- a vállalat eredményessége (milyen mértékben sikerült elérnie a vállalatnak a kitűzött céljait az adott teljesítménykategóriát tekintve előző évben 1-től 5-ig terjedő skálán)

Ennek az volt a célja, hogy a teljesítménykategóriák fontosságának meghatározásával súlyozni tudjam a vállalatok eredményességét és relatív előnyét a vizsgált teljesítménykategóriákat illetően.

A megkérdezettek válaszadási hajlandósága a 95% fölötti volt a teljesítménykategóriák fontossága kapcsán ($\forall n > 142$). A teljesítménykategóriák fontosságára vonatkozó leíró statisztikát a 29. táblázatban szemléltetem. A táblázatból jól látszik, hogy a megkérdezettek egyértelműen a termékminőséget emelték ki, mint a legfontosabb teljesítménykategória (9,72 átlagpontszám) és ehhez a kategóriához tartozik a legalacsonyabb relatív szórás (0,09) is, azaz kijelenthető, hogy a megkérdezettek között nagy az egyetértés e tényező szerepében. A termékminőséget követi közvetlenül a fogyasztói elégedettség (9,48 átlagpontszám) még mindig alacsony relatív szórással (0,10), majd a vállalat, illetve a márkanév megítélése (9,14 átlagpontszám) következik, de már magasabb relatív szórással (1,57). Negyedik legnagyobb átlagpontszámú teljesítménykategória a fogyasztói lojalitás (9,04 átlagpontszám), a profit (elért nyereség) csupán az ötödik a vizsgált 15db teljesítménykategória közül. Egyértelműen körvonalazódik ez alapján, hogy a marketinghez kapcsolódó teljesítménykategóriák vezetnek a listát, ugyanakkor az is látható még, hogy a sort a piaci részesedés zárja (7,05 átlagpontszámmal, de jelentős relatív szórással). Messzemenő következtetéseket a leíró statisztikai adatokból hiba lenne levonni, ugyanakkor jól szemlélteti ez az eredmény is a marketing szükségességét. Fontos észrevétel még, hogy a ferdeségi mutató minden esetben negatív, azaz balra ferde az eloszlás, ami azt jelenti, hogy a teljesítménykategóriák fontossága a magasabb érték (azaz, hogy fontos az adott kategória) irányában sűrűsödik.

29. táblázat: A teljesítménykategóriák fontossága

Teljesítménykategória	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség
Termékminőség	9,72	10	10	0,83	0,09	-3,74
Fogyasztói elégedettség	9,48	10	10	0,99	0,10	-2,23
Vállalat ill. márkanev megítélése	9,14	10	10	1,57	0,17	-3,00
Fogyasztói lojalitás	9,04	10	10	1,28	0,14	-1,30
Elért nyereségszint (profit)	8,77	9	10	1,54	0,18	-1,37
Alkalmazottak elégedettsége	8,76	9	10	1,65	0,19	-2,12
A vállalat tulajdonosainak elvárása a hosszútávú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	8,71	9	10	1,65	0,19	-1,47
Befektetések megtérülése	8,61	9	9	1,77	0,21	-1,47
Haszonkulcs	8,44	8	10	1,61	0,19	-1,02
Termékfejlesztés	8,38	8	10	1,85	0,22	-1,90
Tőkemegtérülés	8,23	9	10	2,14	0,26	-1,51
Innováció	8,21	8	8	1,91	0,23	-1,78
Eladási mennyiség	8,03	8	10	1,85	0,23	-0,81
A vállalat tulajdonosainak elvárása a rövid távú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	7,90	8	10	1,90	0,24	-0,89
Piaci részesedés	7,05	8	8	2,43	0,35	-0,67

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: 0-tól 10-ig terjedő skálán, ahol 0=egyáltalán nem fontos, 10=nagyon fontos.

A teljesítménykategóriák fontossága után azok eredményességére, azaz hogy az előző üzleti évben a vállalkozás a teljesítménykategóriához kapcsolódó céljait, milyen mértékben tudta realizálni. Az eredményességre vonatkozó leíró statisztikát a 30. táblázat tartalmazza. A sorrend nagyon hasonló a kategóriák fontosságához, itt is benne van az első négyben a termékminőség, a fogyasztói elégedettség, a fogyasztói lojalitás és a vállalat, illetve márkanev megítélése. Ezt azt jelentheti, hogy a megkérdezettek feltehetően e területekhez kapcsolódó céljaikat tudták a leginkább megvalósítani. A fontossággal ellentétben azonban az elért nyereségszint (profit) az utolsó előtti helyre szorult. Érdemes kiemelni, hogy a relatív szórása (és a szórása is) a teljesítménykategóriáknak az átlagpontszám csökkenésével nő vagy megfordítva minél nagyobb az átlagpontszám annál kisebb a szórás és relatív szórás, ami azt jelenti, hogy azok a teljesítménykategóriák, amelyek esetén nagyobb mértékben érték el a megkérdezettek a célokat homogénebbek, vagy másként annál nagyobb a heterogenitás minél kevésbé sikerült a célok realizálása. A ferdeségi mutató itt is minden esetben negatív, ami hasonlóan értelmezhető az előző esethez: azaz a teljesítménykategóriák értékelése a célok

elérésének irányában sűrűsödik be. A válaszadási hajlandóság ez eredményesség esetében 90% fölé volt ($\forall n > 139$).

30. táblázat: Az eredményesség összetevői

Teljesítménykategória	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség
Termékminőség	4,60	5	5	0,56	0,12	-1,01
Fogyasztói elégedettség	4,52	5	5	0,58	0,13	-0,74
Fogyasztói lojalitás	4,40	4	5	0,65	0,15	-0,77
Vállalat ill. márkanév megítélése	4,39	5	5	0,74	0,17	-1,28
Alkalmazottak elégedettsége	4,18	4	4	0,83	0,20	-1,36
Termékfejlesztés	4,00	4	4	0,93	0,23	-1,19
A vállalat tulajdonosainak elvárása a hosszútávú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	3,99	4	4	1,02	0,26	-1,11
Eladási mennyiség	3,88	4	4	0,94	0,24	-0,53
Innováció	3,88	4	4	0,95	0,24	-0,95
Haszonkulcs	3,85	4	4	0,90	0,23	-0,58
A vállalat tulajdonosainak elvárása a rövid távú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	3,79	4	4	1,01	0,27	-0,81
Befektetések megtérülése	3,74	4	4	1,05	0,28	-0,74
Elért nyereségszint (profit)	3,66	4	4	1,03	0,28	-0,53
Piaci részesedés	3,66	4	4	1,07	0,29	-0,54
Tőkemegtérülés	3,61	4	4	1,17	0,32	-0,58

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol 1=nem értük el a kitűzött célt, 5=teljesítettük a célt.

A relatív előny a kutatás során úgy értelmezhető, hogy adott teljesítménykategóriában a vállalatnak előnye vagy hátránya van-e a legfőbb versenytársához képest. Az egész kérdőív legalacsonyabb válaszadási hajlandóságát kaptam a relatív előnyökkel foglalkozó kérdésbloknál (60-80% között), melyet a próbalekérdés során nem tapasztaltam. A 31. táblázatban átlag szerint csökkenő sorrendben szemléltetem a teljesítménykategóriák legfontosabb leíró statisztikai adatait a válaszadók relatív előnyökre vonatkozóan. A leíró statisztikai adatok alapján az eredményességnél megállapított következtetésekhez nagyon hasonló következtetések fogalmazhatók meg itt is a teljesítménykategóriák átlagpontszámára, a homogenitásra és a ferdeségre vonatkozóan egyaránt.

31. táblázat: A relatív előny összetevői

Teljesítménykategória	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség
Termékminőség	4,47	5	5	0,66	0,15	-1,06
Fogyasztói elégedettség	4,36	4	5	0,69	0,16	-0,63
Vállalat ill. márkanev megítélése	4,29	4	5	0,74	0,17	-0,66
Fogyasztói lojalitás	4,25	4	4	0,73	0,17	-0,57
Alkalmazottak elégedettsége	4,21	4	5	0,79	0,19	-0,51
A vállalat tulajdonosainak elvárása a hosszútávú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	3,89	4	4	0,89	0,23	-0,56
Termékfejlesztés	3,85	4	4	0,90	0,23	-0,57
Innováció	3,83	4	4	0,95	0,25	-0,58
A vállalat tulajdonosainak elvárása a rövid távú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	3,67	4	4	0,93	0,25	-0,48
Befektetések megtérülése	3,62	4	4	0,94	0,26	-0,40
Eladási mennyiség	3,61	4	4	0,94	0,26	-0,28
Tőkemegtérülés	3,60	4	3	0,95	0,26	-0,20
Elért nyereségszint (profit)	3,58	4	4	0,88	0,25	-0,51
Haszonkulcs	3,53	4	3	0,85	0,24	-0,01
Piaci részesedés	3,43	4	4	0,99	0,29	-0,49

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol 1=versenytárs jelentős előnye, 5=jelentős előnyünk a versenytárssal szemben.

A fogyasztói elégedettséget dolgozatomban szintén a teljesítménydimenziók közé sorolom. Ennek oka, hogy több kutatás is a piacorientáció eredményei között tartja számon a fogyasztói elégedettséget (NARVER – SLATER, 1990; SAJTOS, 2006; POLERECZKI, 2013; GYULAVÁRI – KOLOS, 2017), melyet a vevőorientáció gyakorlati megvalósítása eredményez, ahogy az NARVER és SLATER (1990) piacorientáció definíciójában megjelenik. Ugyanakkor szintén fontosnak tartom azt is kiemelni, hogy e tekintetbe nincs teljes egyetértés a kutatók között és többen a piacorientációt mérő modell részének tekintik a fogyasztói elégedettséget (SINGH, 2004). Meglátásom szerint azonban a fogyasztói elégettség inkább tekinthető eredménynek, mint a piacorientált magatartást kiváltó (piacorientált kultúra) tényezőnek, éppen ezért jártam el a kutatás során úgy, hogy az empirikus modellemben is a piacorientáció eredményének tekintettem és a statisztikai modellekben is eredményváltozóként szerepelt a többi teljesítménydimenzióhoz hasonlóan (eredményesség, relatív előny). A 32. táblázatban a fogyasztói elégedettség mérésére vonatkozó állítások leíróstatisztikai eredményei láthatók.

32. táblázat: A fogyasztói elégedettség összetevői

	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség
A vevői panaszok száma csökkent az elmúlt 2 évben.	4,52	5,00	5,00	0,76	0,17	-1,59
Folyamatosan növelni tudtuk vevőink létszámát az elmúlt 2 évben.	4,04	4,00	5,00	1,09	0,27	-0,99
A beérkező vevői panaszokat képesek vagyunk rövid időn belül megnyugtatóan kezelni.	4,66	5,00	5,00	0,63	0,13	-2,03
Vásárlóink legalább 60%-a 2 évnél régebb óta meglévő, visszatérő partner.	4,56	5,00	5,00	0,87	0,19	-2,16

Forrás: saját szerkesztés, saját számítás alapján.

A táblázat adataiból megállapítható, hogy többségében inkább úgy gondolják a válaszadók, hogy fogyasztóik elégedettek, amit egyrészt a magas átlagpontoszám értékek tükröznek, másrészt az adatok balra ferdesége. Az állításokat külön-külön áttekintve látható, hogy a legnagyobb egyetértés azzal az állítással tapasztalható, ami a régóta meglévő ügyfelekre vonatkozik (átlagpontoszám: 4,56), s ezzel szemben a „legalacsonyabb” átlagpontoszámot (4,04), mely még így is relatíve magasnak tekinthető, a vevők számának növelésére vonatkozó állítás szerezte meg. Ez arra enged következtetni, hogy a vizsgált vállalatok többségében meglévő vevőkörrel rendelkeznek. A relatív szórás egyedül a vevők számának növelésére irányuló állításnál volt magasabb, ami pedig azt jelentheti, hogy a megkérdezettek leginkább e tekintetben heterogének.

4.4. Adatredukció

A kutatás empirikus modellje mérési és látens változókra épül. Annak érdekében, hogy elkerüljem a strukturális egyenlet modellezés során az ún. second order (másodrendű) modell alkalmazását (tehát az olyan modellt, melyben egy látens változót látens változókkal determinálok), adatredukciót hajtottam végre. Az adatredukció során a mérési változóimból (az MKTOR PO és HOPO állításai, teljesítménykategóriák) mért változóvá alakítottam a látens változóimat (a piacorientációs modellek dimenziói, teljesítménydimenziók), itt tehát az adatredukció a változók számának csökkentéséről szól.

4.4.1. A piacorientációs dimenziók kialakítása

Az adatredukciót az MKTOR piacorientáció és a holisztikus piacorientáció esetében látens változónként külön-külön végrehajtott főkomponens elemzésekkel végeztem. Bár számos

megoldás egyszerűbb lett volna (ezek közül néhány: feltáró faktorelemzés faktorainak használata; szummáció, számtani közép használata), mégis az alábbi okokból az előbbi eljárás mellett döntöttem:

- A látens változónként külön-külön végrehajtott főkomponens elemzés során a kapott új változók várható értéke nulla, míg szórása egy, ami egyszerűsíteni fogja a csoportok kialakítását a megkérdezettekben.
- A kapott látens változók tökéletesen korrelálnak a szummációval vagy számtani közép számítással kalkulálható redukált adattal, ugyanakkor több információt hordoz számomra, ugyanis negatív és pozitív értéket is felvesz, továbbá a későbbi többváltozós elemzésekhez nem teszi szükségessé az adatok standardizálását.
- Az így kapott változók között még ha alacsony mértékű is, de megszűnik a keresztöltések torzító hatása (azaz hogy egy adott látens változó mérési változója egy másik látens változóra is hatást gyakorol).
- Tisztábban látható, hogy az adatredukció következtében a mérési változóim mekkora hányadát magyarázzák a látens változó varianciájának.
- A látens változók között lineáris korrelációt tudok számolni, mely „tisztábban” tükrözi a látens változók közötti összefüggéseket (BABBIÉ, 2003; HAN et al, 2011).

Leíró statisztikai adatokat a redukált változókról azért nem közlök, mert a főkomponens elemzésből adódóan azok várható értéke nulla és szórása egy, továbbá nem is hordoz információt a kutatási téma szempontjából, ugyanakkor két táblázatban közlöm összesítve hat darab főkomponens elemzés legfontosabb adatait. A 33. táblázat az MKTOR piacorientáció két látens változójának (vevőorientáció és versenytárs-orientáció) a kialakítását mutatja. A táblázatban az egyes állítások mellett látható, hogy melyik látens változóhoz tartozik (ahol a szám szerepel) az adott mérési változó, valamint hogy milyen súllyal került be az adatredukció során a végső látens változóba a mért változó.

A táblázat alsó (harmadik) blokkjának eredményei, mind a KMO kritérium, mind pedig a Bartlett-próba igazolják az adatredukció érvényességét, azaz a mérési változók között igazolt korreláció van ($\forall p_i < 0,01$; $i = \{\text{vevőorientáció, versenytárs-orientáció}\}$) és a KMO tesztértéke is meghaladja a 0,7 küszöbértéket (0,89; 0,77), mely fölött megfelelőnek ítéltető az adathalmaz a főkomponens elemzés végrehajtására. A mérési változókkal a vevőorientáció teljes varianciájának 63%-át, míg a versenytárs-orientáció varianciájának közel 70%-át tudom magyarázni.

33. táblázat: Az MKTOR PO dimenzióinak kialakítása adatredukcióval

Állítás	Vevőorientáció	Versenytárs-orientáció
Nyomon követjük a szervezet fogyasztói igények kielégítésének irányába történő elkötelezettségét.	0,89	
Rendszeresen gyűjtjük az információkat a vásárlóinkról.	0,84	
Gyakran és rendszeresen mérjük a fogyasztói elégedettséget.	0,79	
A vevőinkről szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítunk a vállalatban belül.	0,78	
Nagy figyelmet fordítunk az értékesítés utáni szolgáltatásokra.	0,76	
Vállalati céljaink kialakítását a fogyasztói elégedettség elérése motiválja.	0,70	
A versenytársaink tevékenységéről szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítunk a vállalatban belül.		0,88
A versenytársak minket fenyegető lépéseire megfelelően reagálunk.		0,87
Rendszeresen gyűjtjük az információkat a vásárlóinkról.		0,76
Kaiser-Meyer-Olkin kritérium tesztértéke	0,89	0,77
χ^2 tesztstatisztika értéke	178,22	82,481
szabadságfok	15	3
p-érték	<0,01	<0,01
Teljes magyarázott variancia	63,32	69,96

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján.

A 34. táblázat a holisztikus piacorientáció (HOPO) mérési változóinak adatredukcióját szemlélteti. A táblázatban megtalálhatók azok a faktortöltések, melyek szemléltetik, hogy a megfigyelt/mérési változó milyen súllyal került be látens változóba. Megfigyelhető, hogy a négy főkomponens elemzés jelen esetben is megfelelt a követelményeknek, ugyanis itt is igazolja a Bartlett-próba a változók multikollinearitását, továbbá a KMO tesztértéke is megfelelőnek ítéltető. A teljes magyarázott variancia 60 és 70 százalék között változik.

34. táblázat: A HOPO dimenzióinak kialakítása adatredukcióval

Állítás	IM	BM	TkM	KM
A marketingtevékenységünket előre megtervezzük.	0,83			
A marketingtevékenységeket összehangoljuk (termékek, árképezés, értékesítés, marketingkommunikáció).	0,79			
Fontosnak tartjuk, hogy tisztában legyünk a marketingtevékenységünk teljesítményével (pénzügyi és nem pénzügyi hatásaival).	0,78			
A marketingdöntések meghozatalakor pénzügyi és jövedelmezőségi szempontokat is figyelembe veszünk.	0,78			

Amikor egy marketingprogramot tervezünk, figyelembe vesszük, hogy milyen hatással van más tevékenységekre.	0,77			
Mérjük a marketingtevékenységünk eredményességét (pl. piaci részesedés, visszatérő vevők, vevői elégedettség, termékminőség)	0,76			
Fontosnak tartjuk, hogy a marketing és piaci célokat a szervezeten belül mindenki ismerje meg.		0,84		
A vállalaton belüli marketingtevékenységek ugyanolyan fontosak, mint a vállalaton kívüliek.		0,82		
Fontosnak tartjuk a vevők szolgálatára kész munkavállalók alkalmazását, képzését és motiválását.		0,78		
Fontosnak tartjuk a vállalat társadalmi felelősségvállalását.			0,88	
A marketingdöntések meghozatalakor etikai, környezeti, jogi és társadalmi szempontokat is mérlegelni kell.			0,86	
Vállalatunk végez vagy részt vesz jótékonyági vagy társadalmi felelősségvállalási vagy társadalmi célú ügyet támogató programokban.			0,77	
Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a vevőkkel való kapcsolatnak.				0,84
Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a partnerekkel (szállítók, szövetségesek, forgalmazók, ügynökségek, befektetők) való kapcsolatnak.				0,79
A hosszú távú partnerkapcsolatok alapja a kölcsönös elégedettség.				0,72
Kaiser-Meyer-Olkin kritérium tesztértéke	0,84	0,72	0,71	0,76
χ^2 tesztstatisztika értéke	381,53	75,07	46,25	58,54
szabadságfok	15	3	3	3
p-érték	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Teljes magyarázott variancia	62,02	66,25	69,68	61,80

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.:IM= integrált marketing; BM=belső marketing; Tkm=társadalomközpontú marketing; KM=kapcsolatmarketing.

4.4.2. A vállalati teljesítménydimenziók kialakítása

A vállalati teljesítménydimenziók felmérése során fontos volt számomra, hogy úgy határozzam meg az egyes vállalatok teljesítményét, hogy figyelembe veszem a vállalatok eltérő megközelítését, gondolkodásmódját az eredményesség és relatív előny értelmezéséről, továbbá, hogy kiküszöböljem az eltérő stratégia miatti különbségeket a vállalatok között a teljesítménydimenziók értékelése során. Ennek érdekében került sor súlyok meghatározására az egyes teljesítménykategóriákon belül. A súlyozott teljesítménydimenziók meghatározásához a Fishbein-modellt alakítottam át a következőképp:

$$\text{teljesítménydimenzió értéke} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i * TK_i}{\sum_{i=1}^n w_i}, \text{ ahol}$$

teljesítménydimenzió = {eredményesség, relatív előny},

w_i = az adott teljesítménykategóriához tartozó súly,

TK_i = az adott teljesítménykategória értékelése,

i = teljesítménykategória,

n = az értékelt kategóriák száma.

A teljesítménydimenziók értékelésére alkalmazott képlet visszavezethető a súlyozott számtani közép formulájára. Az így kapott teljesítménydimenzióknak, mint változóknak az értéke 0 és 5 között változhat, melynek számtani közepe 2,5, tehát ezen érték fölött úgy értelmezhető az egyedi értéke az eredményesség esetén, hogy az adott vállalat inkább elérte az céljait, míg 2,5 alatt inkább nem, a relatív teljesítmény vonatkozásában értelmezése a következő: 2,5 érték fölött inkább jobban teljesített versenytársához képest, míg 2,5 alatt a versenytárs előnyét tükrözi.

A kutatási célok szempontjából nincs jelentősége a teljes mintasokaságra vonatkozóan részletesen belemerülni a teljesítménydimenziók értékelésébe, ugyanakkor a legfontosabb erre vonatkozó adatokat a 35. táblázatban közlöm.

35. táblázat: A teljesítménydimenziók főbb eredményei a mintasokaságban

Teljesítménydimenzió	N	Átlag	Medián	Szórás	Minimum	Maximum	Ferdeség
Eredményesség	150	3,99	4,07	0,63	0	5	-0,87
Relatív előny	114	3,93	3,92	0,59	1,33	5	-0,23
Fogyasztói elégedettség	150	4,45	4,50	0,52	2,5	5	-0,98

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján.

Pusztán az átlag és medián alapján elhamarkodott lenne következtetéseket levonni a teljesítménydimenziókat illetően, ugyanakkor az leolvasható a táblázatból, hogy a megkérdezettek átlagosan jól teljesítenek az észlelt eredményességüket és relatív előnyüket illetően elhanyagolható szórás mellett (a relatív szórás mindkét esetben 15-16% közötti), azaz nagy mértékben homogénnek tekinthető a minta e szempontokból. Mindkét teljesítménydimenzió balra ferde, ami azt jelentheti, hogy a válaszadók inkább a jobbnak értékelhető teljesítmény irányába tolódnak el.

A fogyasztói elégedettség adatredukciója során a mérési változók közötti alacsony korreláció miatt főkomponens elemzést nem tudtam végezni (melyet a Bartlett próba is igazolt, $p=0,079$), ezért a pszichológiai kutatások során egyik leggyakrabban alkalmazott módszert, a számtani

közép számítást választottam, aminek egyik előnye, hogy csökkenti az egyes válaszokban előforduló relatív hibák súlyát, miközben egyenlő súllyal szerepeltet a redukált változóban valamennyi allokált állítást (EHRENBERT, 2003).

4.5. Versenytárs- és vevőorientáció a hazai élelmiszeripari KKV-k körében

Mindamellett, hogy meghatározásra került a vállalatok által adaptált piacorientáció dimenzióinak szintje (mind az MKTOR, mind a HOPO alapján az adatredukció során), fontosnak tartom, hogy azt is meghatározzam, hogyan rendezhetők csoportokba a vállalatok ezen dimenziók mentén.

Mivel NARVER és SLATER (1990) modelljéből kiesett a funkciók közötti együttműködés a CFA elemzés során és csak a vevő,- illetve versenytárs-orientáció maradt, melyek alapján vizsgálható a hazai élelmiszeripari KKV-k piacorientációja, adja magát, hogy e két tényező alapján ne klasszikus értelemben vett klaszterelemzést végezzek, hanem a KOTLER et al. (2019) alapján kidolgozott piaci fókusz mátrixot vagy piacorientációs mátrixot alkalmazzam. A mátrix két szempont alapján (vevő és versenytárs-orientáció) négy csoportot különböztet meg aszerint, hogy az adott szempont igaz-e a vállalatra vagy sem. Mivel a piacorientáció dimenzióinak adatredukciója (dimenzióként külön-külön végzett) főkomponens elemzéssel történt és ennek előnye, hogy az így kapott változó várható értéke nulla, szórása pedig egy. Az értelmezése pedig úgy történhet, hogy egyedi értéke a dimenzióknak az adott vállalatra vonatkozó jellemzőségét mutatja, ami értelmezhető úgy is, hogy a negatív előjelű érték inkább a jellemzőség alacsony szintjét, míg a pozitív érték a jellemzőség magasabb fokát tükrözi. Ebből az értelmezésből kiindulva úgy alakítottam ki a csoportokat, hogy azok a vállalatok kerültek a befelé forduló csoportba, amelyek esetén a vevőorientáció és a versenytárs-orientáció egyaránt negatív. A pozitív vevő- és versenytárs-orientációjú vállalatokat a piacorientált csoportba soroltam. Azok pedig, amelyekre a vevőorientáció magas jellemzőségét, míg a versenytárs-orientáció alacsony jellemzőségét állapítottam meg a vevőorientált kategóriában kerültek, míg az alacsony vevő, de magas versenytárs-orientációjú vállalatokat a versenytárs-orientált kategóriába soroltam. Az így kialakított csoportok összefoglaló adatait (vállalatok száma, megoszlása, vevőorientáció és versenytárs-orientáció szintje/átlaga az adott csoportban) a 10. ábrán látható.

		Versenytárs-orientáció foka	
		Alacsony	Magas
Vevőorientáció foka	Alacsony	Befelé forduló vállalatok Mennyiség (db): 36 Megoszlás: 24% Vevőorientáció: -1,083 Versenytárs-orientáció: -0,937	Versenytárs-orientált vállalatok Mennyiség: 24 Megoszlás: 16% Vevőorientáció: -0,840 Versenytárs-orientáció: 0,639
	Magas	Vevőorientált vállalatok Mennyiség: 30 Megoszlás: 20% Vevőorientáció: 0,566 Versenytárs-orientáció: -0,916	Piacorientált vállalatok Mennyiség: 60 Megoszlás: 40% Vevőorientáció: 0,630 Versenytárs-orientáció: 0,687

10. ábra: Piacorientációs mátrix a hazai élelmiszeripari KKV-k körében

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: (N=150)

A vállalatok csoportosítását varianciaelemzéssel és Tukey HSD post-hoc tesztel vizsgáltam, annak érdekében, hogy bizonyítsam a csoportok szignifikáns különbözőségét. A négy csoport szignifikánsan különbözik egymástól mind a vevőorientáció, mind pedig a versenytárs-orientáció tekintetében az ANOVA alapján (vevőorientáció: $F(3)=72,839$, $p<0,01$; versenytárs-orientáció: $F(3)=79,774$; $p<0,01$). A Tukey HSD megerősíti a különbséget a csoportpáronként minden olyan esetben, ahol alacsony és magas csoportosítási szempontok váltják egymást a csoportok között, tehát minden szempontból különbözik egymástól a befelé forduló és a piacorientált, a befelé forduló különbözik továbbá a vevőorientált csoporttól a vevőorientációt tekintve, illetve a versenytárs-orientált csoporttól a versenytárs orientáció vonatkozásában. Igazolja a Tukey HSD teszt a szignifikáns különbséget 95%-os megbízhatósági szint mellett a piacorientált és a vevőorientált csoportok között a versenytárs-orientáció szintjében, valamint a piacorientált és versenytárs-orientált között a vevőorientáció mértékében, s emellett valamennyi csoportképző ismérv szignifikánsan különbözik a vevőorientált és versenytárs-orientált csoportok között.

4.5.1. A piacorientációs mátrix profiljai

A csoportprofilok elsődleges leírása során az MKTOR modell változóiból indulok ki. Kizárólag olyan állításokat vonok be a profilok jellemzésébe, amelyek szignifikánsan különböznek a csoportok között a varianciaelemzés és a Tukey post-hoc teszt alapján 95%-os megbízhatóság mellett.

A megkérdezett 150 vállalat mintegy 24%-a (36 darab) került a befelé forduló csoportba. A befelé forduló vállalatokra az MKTOR skála egyetlen állítása sem mutat kiemelkedő jellemzőséget (négyes értéknél nagyobb átlagpontszámot), ugyanakkor több állítás is alacsony átlagpontszámmal rendelkezik esetükben. Ez alapján megfordítva az értelmezését az MKTOR skálának (zárójelben az MKTOR skála állításának átlagpontszáma, majd pontosvessző után a szórás értéke):

- nem gyűjtenek információt a fogyasztókról (2,778; 1,222),
- nem gyűjtik a versenytársakról szóló információkat (2,852; 0,987),
- nem reagálnak megfelelően a versenytársak őket ért lépéseire (2,286; 1,076),
- a dolgozóik nem osztják meg a versenytársakról szóló információikat (2,841; 1,013).

Összességében elmondható, hogy ezeket a vállalatokat a teljes „befelé fordulás” jellemzi, azaz különösebben nem foglalkoznak sem a versenytársaikkal, sem a vevőikkel.

24 darab versenytárs-orientált vállalatot azonosítottam, ami a minta 16%-át teszi ki. Esetükben a profiluk nevéhez híven a versenytárs-orientáció állításai mutatnak kiemelkedő jellemzőséget, míg a vevőorientációban gyengélkednek. A rájuk legjellemzőbb állítások a következők (zárójelben az MKTOR skála állításának átlagpontszáma, majd pontosvessző után a szórás értéke):

- a versenytársak fenyegető lépéseire megfelelően reagálnak (4,250; 0,676),
- versenyelőnyüket megfelelően pozícionálják (4,333; 0,565),
- a versenytársakról szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítanak (4,291; 0,690).

E legjellemzőbb állítások igazolják a csoportról alkotható elképzelés, miszerint a versenytársak döntései, a verseny kiemelten fontos a döntéshozók számára, ugyanakkor a vevők igényeitől, megértésétől eltekintenek. Elsődleges törekvésük feltehetően a győzelem a versenytárral szemben.

A vevőorientált vállalatokat (30 darab, 20%) céljaik kialakítása során a vevői elégedettség elérése motiválja (átlag=5,000; szórás=0,000), versenyelőnyük a fogyasztói igények megértésén alapul (átlag=4,567; szórás=0,504) és a vállalat vezetői tisztában vannak azzal, hogy ki hogyan tud hozzájárulni a fogyasztói igények kielégítéséhez (átlag=4,599; szórás=0,621), ugyanakkor nem gyűjtik rendszeresen az információkat a versenytársakról (átlag=2,111; szórás=0,801) és nem is tudnak megfelelő válaszlépéseket kialakítani a

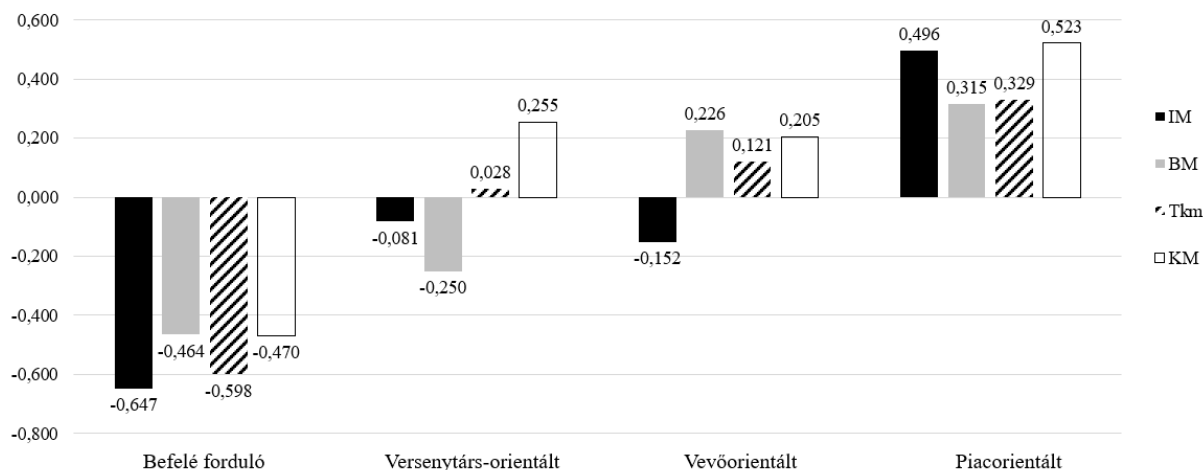
versenytársak fenyegető lépéseire (átlag=2,034; szórás=1,017). Ez azt jelentheti, hogy a vállalatok a vevőik felé fordulnak, bíznak abban, hogy ha sikereket érnek el a vevőiknél az meghozza az eredményét a versenytársakkal szemben is, bár a versenytársakkal nem kimondottan törődnek és bevallottan nem is képesek felvenni a versenytársakkal a harcot. Felmerül a kérdés, hogy ha ennyire eltökéltek a vevő igények kielégítésével szemben, akkor miképp lehetséges az, hogy a versenytársak lépéseire nem tudnak megfelelően reagálni? Pontosítva a kérdést: milyen természetű lehet a verseny a vállalatok és versenytársaik közt, ha a győzelem nem a vevő igényeinek a kielégítésében, a vevőelégedettség elérésében értendő/mérhető?

A szektor versenyképességének szempontjából pozitív, hogy a minta 40 százalékát (60 darab) piacorientáltnak tekinthető vállalat alkotja, ami jelen esetben a vevő és versenytárs-orientáció pozitív jellemzőségét tükrözi. Ez az állítások átlagpontszámában is látható eredménnyel jár, ugyanis a legalacsonyabb átlagpontszámú állítás (rendszeresen gyűjtünk információkat a versenytársakról: átlag=3,633; szórás=0,841) is a versenytárs-orientáció pozitív jellemzőségét tükrözi. Ugyanakkor a csoportra legjellemzőbb állítások közé főként vevőorientációra utaló állítások kerültek (zárójelben az MKTOR skála állításának átlagpontszáma, majd pontosvessző után a szórás értéke):

- vállalati céljaink kialakítását a fogyasztói elégedettség elérése motiválja (4,988; 0,129),
- a kompetitív stratégiánk a fogyasztói igények megértésén alapszik (4,976; 0,490),
- a vállalat vezetői tisztában vannak azzal, hogy ki hogyan tud hozzájárulni a termék fogyasztói értékének létrehozásához (4,656; 0,633).

4.5.2. Holisztikus piacorientáció a piacorientációs mátrixban

Annak érdekében, hogy az MKTOR skála alapján kialakított csoportok marketingszemléletébe és tevékenységébe még mélyebb betekintést nyerjek, összevetettem a csoportokat a holisztikus piacorientáció (HOPO) dimenzióival. A varianciaelemzés szignifikáns különbséget mutatott a négy profil közt a vizsgált változók vonatkozásában ($p_i < 0,05$; $i = \{IM; BM; TkM; KM\}$). A 11. ábrán az MKTOR alapján képzett piacorientációs profilokban szemléltetem a holisztikus piacorientáció átlagértékeit (továbbá a 4. sz. mellékletben megtalálhatók az átlagértékek mellett a szórások is).



11. ábra: HOPO a piacorientációs csoportokban

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján.

Az ábrán jól látható, hogy a befelé forduló vállalatokra nem jellemző egyik vizsgát tényező sem, sőt azok ellenkezője igaz rájuk. A befelé fordulásból következtetni lehetett arra, hogy a kapcsolatmarketing és a társadalomközpontú marketinggondolkodás nem játszik döntő szerepet működésükben, hiszen elsődlegesen a belső folyamatokra fókuszálnak és „elzárkóznak” a vevői igények és a verseny megértésétől, ugyanakkor meglepő eredmény, hogy még az integrált és a belső marketing is elhanyagolható esetükben. Ez abból fakadhat, hogy magával a marketingkoncepcióval nem tudnak vagy nem akarnak azonosulni, a marketingtevékenység esetleges tevékenység esetükben, hiszen bár az integrált és a belső marketing is egy más aspektusát ragadja meg a piacorientációnak mint a vevőorientáció vagy a versenytárs-orientáció, mégis azokat erősen áthatja a marketingkoncepció és bár egy komplexebb megközelítés a holisztikus marketing, ugyanakkor elfogadja és tovább viszi a marketingkoncepció jegyeit (vevőorientáció, célpiac központúság, integrált marketing és hosszú távú profitszemlélet), továbbá az integrált és belső marketing is egyaránt feltételezi a tudatos marketingtevékenység legalább egy csekély szintjét, LEHOTA (2007) a hasonló adottságokkal rendelkező vállalatokat nevezi stratégiailag alkalmatlannak nagydoktori értekezésében.

A versenytárs-orientált vállalatok nullához nagyon közeli szintjét adaptálják mind az integrált marketingnek mind a társadalomközpontú marketingnek, ugyanakkor nem meglepő módon pozitívan jelenik meg esetükben a kapcsolatmarketing. Feltehetően ez abból fakad, hogy a versenytársakra kiemelt hangsúlyt fektetnek és inkább egyfajta „kifelé fordulás” jellemzi őket,

még akkor is, ha ennek iránya elsődlegesen a versenytárs nem pedig a vevő. Ezt a logikát erősíti meg az is, hogy a belső marketing negatívan jellemzi ezt a csoportot. A holisztikus piacorientáció szempontjából tehát ezek a vállalatok kizárólag a versenytársak, partnerek felé orientálódnak, megerősítve az MKTOR skála alapján történt jellemzésüket.

A vevőorientált vállalatokra kizárólag az integrált marketing nem jellemző, azaz elmondható, hogy fontos számukra a kapcsolatmarketing, a társadalomközpontúság és a belső marketing is. Ennek oka abban keresendő, hogy a holisztikus piacorientáció minden elemét áthatja a vevőorientáció kisebb-nagyobb mértékben és míg az előbbi három dimenziónál a kulturális elemek dominálnak, addig az integrált marketingben a viselkedésalapú mérési változóknak van nagyobb szerepe. Tehát a vevőorientált csoport meglátásom szerint úgy írható le a HOPO alapján, hogy bár a vevőorientáció erősen áthatja ezeket a vállalatokat, a tényleges döntésekben, a vállalatok magatartásában hiányzik a marketingtudatosság (marketingtevékenység tervezése, eszközök összehangolása, eredmények mérése), mely visszavezethető REKETTYE (2008) és POLERECZKI (2011) megállapításaira, miszerint erősen hiányosak a marketingismeretek a KKV szektor egy jelentős részénél.

A piacorientált vállalatokra értelemszerűen a HOPO dimenziói közül valamennyi pozitívan jellemző. Ez tükrözi igazán a kapcsolatot az MKTOR és a HOPO között, tehát azok a vállalatok, melyek relatíve magas szintjét adaptálják mind a vevőorientációnak, mind a versenytárs-orientációnak, azokra egyaránt jellemző az integrált marketing, a belső marketing, a társadalomközpontú gondolkodás és a kapcsolatmarketing. Itt érdemes tovább menni és megnézni, hogy mik azok, amikben élesen különböznek a többi csoporttól. Szignifikáns különbség van a piacorientált vállalatok és valamennyi más csoport között Tukey post-hoc teszt alapján az alábbi szempontokat tekintve:

- marketingtevékenységünket előre megtervezzük (átlagpontszám: 4,501; $p_i < 0,05$; $i = \{\text{befelé forduló, vevőorientált, versenytárs-orientált}\}$)
- amikor marketingprogramokat tervezünk, figyelembe vesszük, hogy hatással van más tevékenységekre (átlagpontszám: 4,712; $p_i < 0,05$; $i = \{\text{befelé forduló, vevőorientált, versenytárs-orientált}\}$)
- a marketingdöntések meghozatalakor pénzügyi, jövedelmezőségi szempontokat is figyelembe veszünk (átlagpontszám: 4,419 $p_i < 0,05$; $i = \{\text{befelé forduló, vevőorientált, versenytárs-orientált}\}$)

Felfedezhető ezekből az állításokból, hogy a piacorientált vállalatok nemcsak tudatosabbak a marketingtevékenységük során (tervezés), hanem figyelembe veszik a marketingdöntések hatásait és kapcsolódási pontjait más tevékenységekkel és prioritásokkal.

Azért is fontos, hogy a piacorientált vállalatokra jellemző a HOPO valamennyi dimenziója, mert ezzel igazolódik az egyezékes érvényesség. Tehát kijelenthető, hogy hasonlóan mér a HOPO modellt, mint az MKTOR modellt, ami igazolja, hogy hasonló konstruktumot modelleznek.

4.5.3. Vállalati teljesítmény a piacorientációs mátrixban

A vállalati teljesítmény egyetlen vizsgált kategóriája (eredményesség, relatív előny, fogyasztói elégedettség) sem mutatott szignifikáns különbözöséget az MKTOR skála alapján képzett piacorientációs profilok között, ezért nem szemléltetem azok alakulását a csoportokban ($p_i > 0,05$; $i = \{\text{eredményesség; relatív előny; fogyasztói elégedettség}\}$).

A 4.5. fejezet eredményei alapján a teljesítettem a C3. célkitűzésemet, azaz csoportosítottam a vállalatokat a versenytárs- és piacorientációjuk alapján, ugyanakkor a H3. hipotézist (H3. A piacorientált csoport vállalatai jobb vállalati teljesítménnyel rendelkeznek, mint a többi csoport) a fenti eredmények alapján elvettem: az MKTOR piacorientáció alapján kialakított csoportok között nem fedezhető fel teljesítménybeli különbség.

4.6. A piacorientáció hatása a vállalati teljesítményre

A kutatás komplex empirikus modellje három modellből épül fel. Mivel a konfirmatorikus faktorelemzés (CFA) nem erősítette meg, hogy a vállalati teljesítményt az eredményesség, relatív előny és a fogyasztói elégedettség alkotja. Ezért a teljesítménydimenziókat külön-külön három darab strukturális modellre bontottam. Az egyenletmodellezést úgy alakítottam ki, hogy a modellek eredményváltozója minden esetben egy-egy teljesítménydimenzió (1. modell: eredményesség; 2. modell: relatív előny; 3. modell: fogyasztói elégedettség). Az eredményváltozót két látens változóval magyarázom (melyek a magyarázó változók lesznek a modellben: MKTOR piacorientáció; holisztikus piacorientáció) és az egyes látens változókat az azokhoz tartozó piacorientáció összetevők (vevőorientáció, versenytárs orientáció, integrált marketing, belső marketing, társadalomközpontú marketing és kapcsolatmarketing) határozzák meg, melyeket adatredukcióval (külön-külön elvégzett főkomponens elemzéssel) alakítottam

ki a skálák állításaiból a CFA elemzés alapján. Az 5. sz. mellékletben elhelyeztem egy táblázatot, ami összefoglalja a modellek felépítésének logikáját.

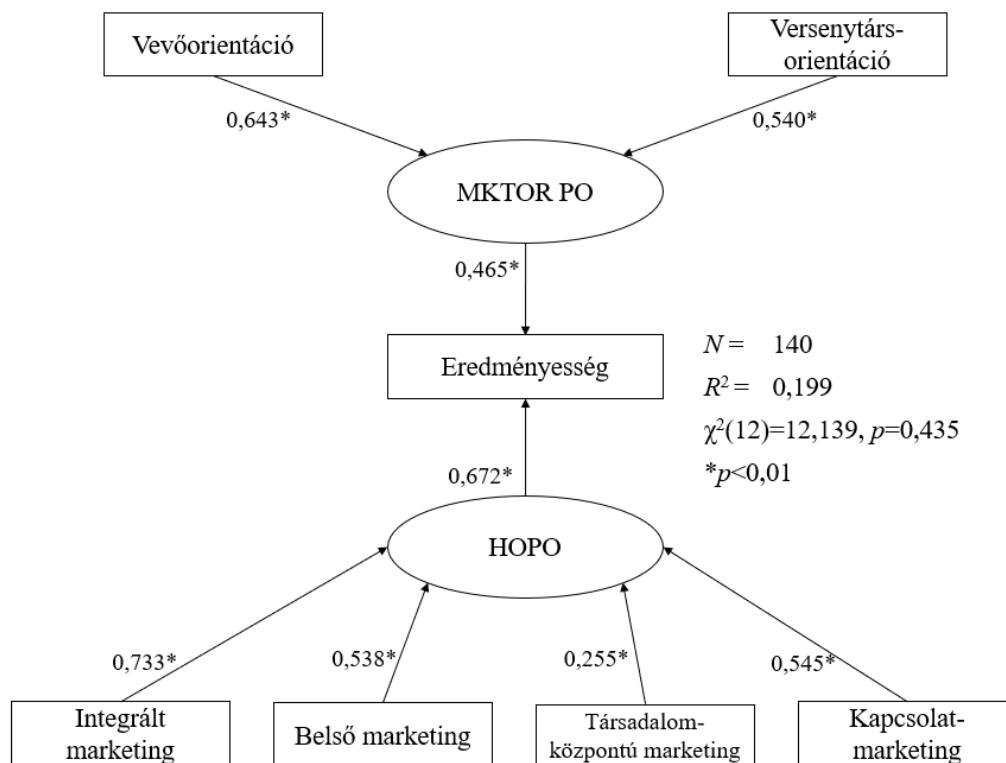
Összegezve a strukturális modellek logikáját: a modell mérési részét az egyes dimenziók képezik (adatredukcióval meghatározott látens változók), míg a modell strukturális részét a dimenziók által meghatározott piacorientáció alkotja (MKTOR PO, HOPO), továbbá a teljesítménydimenziókat (eredményesség, relatív előny és fogyasztói elégedettség) mint mért, eredményváltozókat szerepeltetem a modellben.

4.6.1. A piacorientáció és az eredményesség kapcsolata

Első strukturális egyenlet modellemben azt vizsgáltam, hogy milyen hatása van az MKTOR skála alapján (továbbiakban: MKTOR PO) és a holisztikus marketingkonceptió alapján (továbbiakban: HOPO) mért piacorientációnak a vizsgált vállalatok eredményességére. Az 1. SEM modell a 12. ábrán látható.

A strukturális modell illeszkedését mind a khi-négyzet próba ($\chi^2(12) = 12,139$; $p = 0,44$), mind pedig az illeszkedési mutatók megerősítették. A modellben két látens változót definiáltam (MKTOR PO és HOPO), mindkét látens változót valamennyi mérési (megfigyelt) változója szignifikánsan befolyásolja ($p < 0,01$). Az MKTOR PO-t a vevőorientáció 0,64, míg a versenytárs-orientáció 0,54 értékű standardizált együtthatóval magyarázza, a HOPO elemei közül az integrált marketingnek ($\beta = 0,733$) van a legnagyobb és a társadalomközpontú marketingnek ($\beta = 0,255$) a legkisebb hatása az eredményességre, a kapcsolatmarketing ($\beta = 0,545$) és a belső marketing ($\beta = 0,538$) hatása közel azonos. Az eredményességhez tartozó determinációs együttható (R^2) értéke 0,199, ami úgy értelmezhető, hogy a fent definiált modell az eredményesség varianciájának közel 20%-át magyarázza. Ezt azt jelenti, hogy a vállalatok eredményességéért közel 20%-ban a piacorientáció lehet a felelős, melynek a megközelítései közül a holisztikus piacorientációs szemlélet van nagyobb hatással ($\beta = 0,672$).

Ez alapján igazolást nyert az az elképzelés, hogy a piacorientáció (legyen szó az MKTOR skáláról vagy a holisztikus megközelítésről) pozitív, szignifikáns hatással van a vállalatok eredményességére. Továbbá az is megállapítható, hogy a holisztikus marketingkonceptió adaptálása, azaz a holisztikus piacorientáció nagyobb hatással van e teljesítménykategóriára, mint a NARVER és SLATER (1990) kulturális megközelítésén alapuló MKTOR modellel mért piacorientáció.



12. ábra: A piacorientáció és az eredményesség kapcsolata (1. SEM modell)

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján.

A közvetett vagy indirekt hatásokat tekintve, melyek úgy olvashatók le az ábrától, hogy az eredményesség irányába leolvassuk a nyilakon szereplő standardizált együtthatókat és vesszük azok szorzatát, például a vevőorientáció esetében a következőképp: $0,643 \times 0,465 = 0,300$, az is megállapítható, hogy a holisztikus piacorientáció dimenziói közül a társadalomközpontú marketinget kivéve valamennyinek nagyobb az indirekt hatása a vállalat eredményességére nézve, mint az MKTOR PO bármely dimenziójának. (A közvetett/indirekt hatások az eredményességre: integrált marketing=0,492; belső marketing=0,362; társadalomközpontú marketing=0,171; kapcsolatmarketing=0,366; vevőorientáció=0,300; versenytársorientáció=0,251).

Túlságosan messzemenő következtetéseket jelen eredményekből nem tartok célszerűnek megfogalmazni, ugyanakkor az biztosan kijelenthető, hogy az eredményességre való pozitív hatása miatt felértékelődnek a holisztikus piacorientáció elemei, pontosabban feltehető, hogy pontosabban tudja mérni a mai modern piaci környezetben a marketingkonceptió adaptálását, mint a klasszikus módszerek. Továbbá az is látható a társadalomközpontú marketing alacsony

hatásából, hogy bár szerepe van a vállalatok marketingtevékenységében, mégis hatása az eredményességre elenyésző, szemben más szempontokkal.

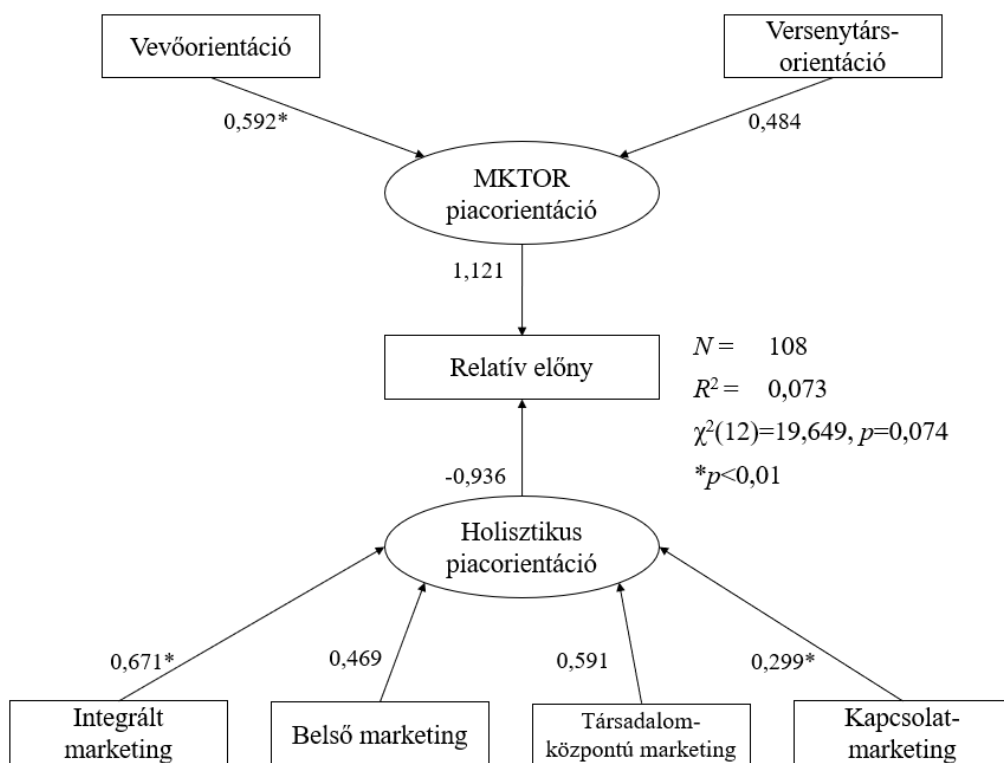
A fentiekből következően C4. célkitűzésem alapján meghatározott H4a hipotézisemet elfogadom a strukturális egyenlet modellezés eredményei alapján (H4a: A vizsgált vállalatok eredményességére pozitív, szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció).

4.6.2. A piacorientáció és a relatív előny kapcsolata

Második strukturális egyenlet modellemben azt vizsgáltam, hogy milyen hatása van az MKTOR PO-nak, illetve a HOPO-nak a vállalatok versenyelőnyeire. Mint az korábban a dolgozatban említésre került nagyon alacsony volt a válaszadási hajlandóság a relatív előnnyel kapcsolatos állításokra. A 2. SEM modell a 13. ábrán látható.

A strukturális modell illeszkedését mind a khi-négyzet próba, mind pedig az illeszkedési mutatók bár megerősítették ($\chi^2(12)=19,649$; $p=0,074$), ugyanakkor a modellben sem a HOPO sem az MKTOR PO nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a relatív előnnyel. További aggodalomra ad okot, hogy az MKTOR PO standardizált együtthatója a relatív előnyökre vonatkozóan nagyobb mint egy értéket vesz fel (1,121), ami arra utal, hogy az alacsonyabb elemszámnál nagyobb kollinearitás merülhet fel a mérési változók között, ami szintén kétségbe vonja a modell megbízhatóságát.

A fenti okokból kifolyólag azt a megállapítást kell tennem, hogy a kutatás empirikus modellje alapján nem igazolható szignifikáns összefüggés a vállalatok piacorientációja (HOPO és MKTOR PO) és az észlelt relatív előny között. Továbbá mivel nincs szignifikáns kapcsolata a relatív előnnyel a piacorientációs megközelítéseknek a modell további elemzésétől is eltekintek. A második strukturális egyenletmodell felépítését és főbb eredményeit az alábbi ábra szemlélteti.



13. ábra: A piacorientáció és a relatív előny kapcsolata (2. SEM modell)

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján.

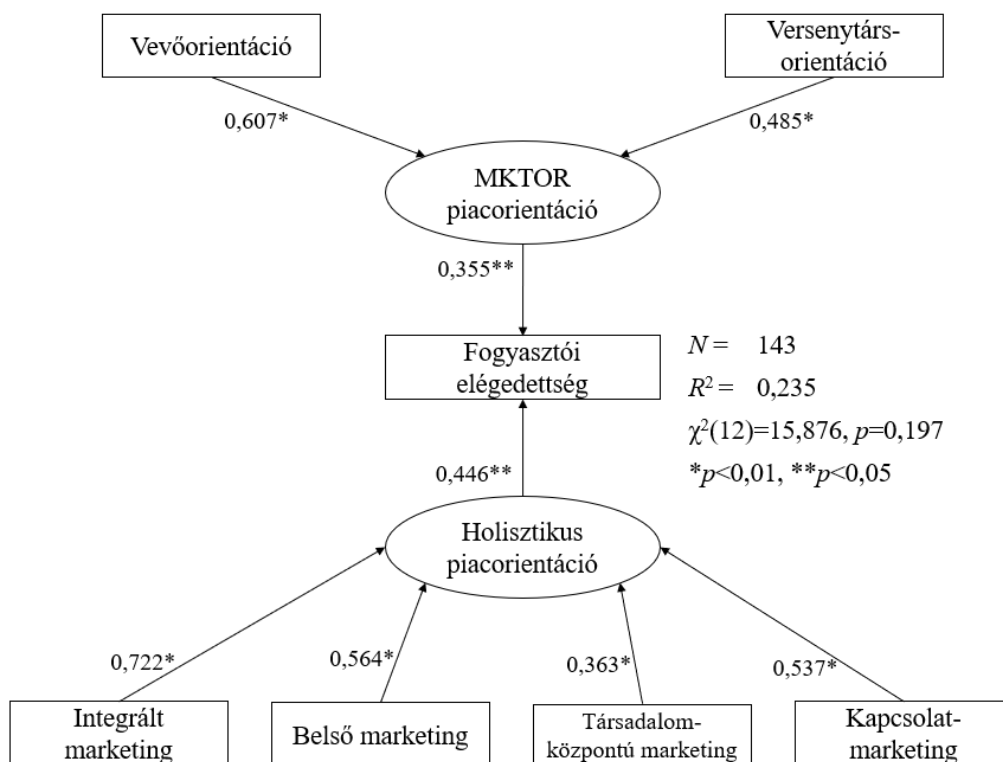
A fentiekből következően a C4. célkitűzésem alapján meghatározott H4b hipotézisemet elutasítom a strukturális egyenlet modellezés eredményei alapján (H4b: A vizsgált vállalatok relatív előnyére pozitív, szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció).

4.6.3. A piacorientáció és a fogyasztói elégedettség kapcsolata

Harmadik strukturális egyenlet modellemben azt vizsgáltam, hogy milyen hatása van az MKTOR PO-nak, illetve a HOPO-nak a megkérdezett vállalatvezetők által észlelt szubjektív fogyasztói elégedettségre. A 3. SEM modell a 14. ábrán látható.

A strukturális modell illeszkedését mind a khi-négyzet próba ($\chi^2(12) = 15,846; p = 0,197$), mind pedig az illeszkedési mutatók megerősítették. A modellben ismét két látens változót definiáltam (MKTOR PO és HOPO), mindkét látens változót valamennyi mérési (megfigyelt) változója szignifikánsan befolyásolja ($p < 0,01$). Az MKTOR PO-t a vevőorientáció 0,61, míg a versenytárs-orientáció 0,49 értékű standardizált együtthatóval magyarázza, a HOPO elemei közül az integrált marketingnek ($\beta = 0,722$) van a legnagyobb és a társadalomközpontú marketingnek ($\beta = 0,36$) a legkisebb hatása a fogyasztói elégedettségre, a kapcsolatmarketing

($\beta=0,53$) és a belső marketing ($\beta=0,56$) hatása közel azonos. A fogyasztói elégedettséghez tartozó determinációs együttható (R^2) értéke 0,24, ami úgy értelmezhető, hogy a fent definiált modell a fogyasztói elégedettség variációjának 24%-át magyarázza. Ezt azt jelenti, hogy a fogyasztói elégedettségért 24%-ban a piacorientáció lehet a felelős, melynek a megközelítései közül a holisztikus piacorientációs szemlélet van nagyobb hatással ($\beta=0,45$), ugyanakkor szintén szignifikáns hatással van rá az MKTOR alapján mért piacorientáció is 0,35 értékű standardizált együtthatóval, s mind az MKTOR PO, mind a HOPO hatása a fogyasztói elégedettségre szignifikáns magyarázóerővel 95%-os megbízhatósági szinten.



14. ábra: A piacorientáció és a fogyasztói elégedettség kapcsolata (3. SEM modell)

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján.

Ez alapján igazolást nyert az az elképzelés, hogy a piacorientáció (legyen szó az MKTOR skáláról vagy a holisztikus megközelítésről) pozitív, szignifikáns hatással van a fogyasztói elégedettségre. Továbbá az is megállapítható, hogy a holisztikus marketingkonceptió adaptálása, azaz a holisztikus piacorientáció nagyobb hatással van a teljesítménydimenzióra, mint a NARVER és SLATER (1990) kulturális megközelítésén alapuló MKTOR modellel mért piacorientáció.

A közvetett vagy indirekt hatásokat tekintve, hasonló sorrendiség mondható el a hatásnagyságról, mint az eredményesség teljesítménydimenziójánál. Azaz a holisztikus

piacorientáció dimenziói közül a társadalomközpontú marketinget kivéve valamennyinek nagyobb az indirekt hatása a vállalat eredményességére nézve, mint az MKTOR PO bármely dimenziójának. (A közvetett/indirekt hatások a fogyasztói elégedettségre: integrált marketing=0,322; belső marketing=0,252; társadalomközpontú marketing=0,162; kapcsolatmarketing=0,240; vevőorientáció=0,215; versenytárs-orientáció=0,172).

A fentiekből következően C4. célkitűzésem alapján meghatározott H4c hipotézisemet elfogadom a strukturális egyenlet modellezés eredményei alapján (H4a: A vizsgált vállalatok fogyasztói elégedettségére pozitív, szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció).

A három strukturális egyenlet modellezés eredményét összegezve az mondható el, hogy a három vizsgált teljesítménydimenzió közül kettő esetén azonosítható pozitív szignifikáns kapcsolat a piacorientáció és az adott teljesítménydimenzió között (eredményesség és fogyasztói elégedettség). Feltehetően az elemszámból kifolyólag nem volt kimutatható kapcsolat a relatív előny esetében, amit súlyosbított a mérési változók közötti korreláció. Az eredményességnél és a fogyasztói elégedettségénél azonban igazolódott két előfeltevés is:

1. mind a holisztikus piacorientáció, mind pedig az MKTOR skála alapján mért piacorientáció pozitív hatással van e teljesítménydimenziókra és
2. mindkét teljesítménydimenzió esetén nagyobb hatással rendelkezik a holisztikus piacorientáció.

Kiemelendő még továbbá, hogy az MKTOR modellben mindkét esetben a vevőorientáció bizonyult nagyobb erejűnek, míg a HOPO modellben magasan kiemelkedett az integrált marketing, a legkisebb hatása a teljesítménydimenziókra a társadalomközpontú marketingnek volt, míg a belső és a kapcsolatmarketing nagyjából azonos hatásnagysággal jelent meg. Összehasonlítva a modell valamennyi mérési változóját a társadalomközpontú marketingtől eltekintve mindkét szignifikáns esetben a HOPO dimenzióinak bizonyult nagyobb indirekt hatása.

A strukturális egyenlet modellezés eredményeit a 36. táblázat foglalja össze. A táblázatban valamennyi modell eredményeit szerepeltetem. Az első oszlop a modellben szereplő kapcsolatokat tartalmazza, mely úgy értelmezendő, hogy a tényező, amitől a nyíl mutat, az magyarázza azt a tényezőt, amely felé irányul a nyíl. E mellett az egyes modellek alatt szerepel az adott kapcsolat standardizált regressziós együtthatója, valamint az eredményváltozó magyarázó változótól való függetlenségét vizsgáló *t*-próba *p*-értéke. A táblázat első hat sorában

a modell mérési része, míg a hetedik és tizenkettedik sorban a modell strukturális része olvasható. A táblázat alsó blokkjában pedig feltüntettem az elemszámokat, valamint a modell illeszkedésének megítéléséhez szükséges mutatókat.

36. táblázat: A strukturális egyenlet modellezés eredményei

Jellemzőség			1. modell		2. modell		3. modell	
			β	p -érték	β	p -érték	β	p -érték
vevőorientáció	→	MKTOR PO	0,643	<0,01	0,592	<0,01	0,607	<0,01
versenytárs-orientáció	→	MKTOR PO	0,540	<0,01	0,484	0,433	0,485	<0,01
integrált marketing	→	HOPO	0,733	<0,01	0,671	<0,01	0,722	<0,01
belső marketing	→	HOPO	0,538	<0,01	0,469	0,088	0,564	<0,01
társadalomközpontú marketing	→	HOPO	0,255	<0,01	0,591	0,112	0,363	<0,01
kapcsolatmarketing	→	HOPO	0,555	<0,01	0,299	<0,01	0,537	<0,01
MKTOR PO	→	eredményesség	0,465	0,045				
HOPO	→	eredményesség	0,672	0,013				
MKTOR PO	→	relatív előny			1,121	0,979		
HOPO	→	relatív előny			-0,936	0,983		
MKTOR PO	→	fogyasztói elégedettség					0,355	0,036
HOPO	→	fogyasztói elégedettség					0,446	0,022
N			140		108		143	
R^2			0,199		0,073		0,235	
szf.			12		12		12	
χ^2			12,139		19,649		15,876	
p -érték			0,435		0,074		0,197	
CFI			0,999		0,917		0,994	
GFI			0,977		0,951		0,979	
NNFI			0,946		0,886		0,958	
RFI			0,927		0,827		0,908	
RMSEA			0,009		0,097		0,048	

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: 1. modell: az eredményesség és a piacorientáció; 2. modell: relatív előny és a piacorientáció; 3. modell: fogyasztói elégedettség és a piacorientáció.; HOPO: holisztikus marketingkonceptió alapján mért piacorientáció; MKTOR PO: MKTOR modell alapján mért piacorientáció.

Mindamellet, hogy feltárára került a piacorientáció (MKTOR, HOPO) és a vállalati teljesítménydimenziók közti kapcsolat, további eredménye a strukturális egyenlet modellezésnek, hogy hozzájárult a holisztikus piacorientáció modelljének a prediktív érvényesség bizonyításához. Azaz mivel a holisztikus piacorientáció pozitív hatása mutatható ki a fogyasztói elégedettségre és az eredményességre, amit a szakirodalom egy piacorientációt mérő konstruktrumról feltételez, teljesül a HOPO „előrejelző” képessége.

Disszertációm eddigi eredményei alapján megállapítom, hogy teljesítettem a C2. célkitűzésemet teljesítettem és az ehhez kapcsolódó H2 hipotézist elfogadom (H2. A holisztikus marketingkonceptióból kiindulva létrehozható egy holisztikus piacorientáció (HOPO) modell, ami teljesíti a validitás és megbízhatóság követelményeit.), mivel igazolódott a HOPO modell érvényességéhez szükséges utolsó két feltétel is, a prediktív és az egyezései érvényesség és strukturális egyenlet modellezések által.

4.6.4. A mérési változók közötti kapcsolatok vizsgálata

Bár a strukturális egyenletek modellje egy tökéletes megoldásnak bizonyult arra, hogy teszteljem a HOPO és az MKTOR együttes hatását, mivel lehetővé tette, hogy egyszerre teszteljem a fennálló kapcsolatokat több darab többváltozós regressziós egyenlettel, ugyanakkor pont ebből adódik egy olyan hátránya is, hogy egyszerre veszi figyelembe a magyarázó és eredményváltozók valamennyi halmazára a fennálló kapcsolatot (GHAURI – GRONHAUG, 2011). Továbbra is két változó közötti kapcsolat természetének és erejének a feltárására (amennyiben a változók mérési skálája ezt lehetővé teszi) a legegyszerűbb megoldás a korrelációs számítás. Annak érdekében, hogy a „tisztá” összefüggéseket feltárjam a mérési változóim között, Pearson-féle lineáris korrelációs számítást is végeztem, melynek eredményeit a 37. táblázat tartalmazza. A táblázat első oszlopában sorszámozva található a vizsgált változók, a második oszloptól kezdve az első sorban pedig az első oszlop sorszámaának megfelelően ugyanezen változók szerepelnek. A változók keresztmetszetében található a korrelációs együtthatók. A táblázatból észrevehető, hogy valamennyi esetben, ahol a Student-t eloszlásra épülő hipotézisvizsgálat igazolja, hogy a korrelációs együttható értéke nem nulla, pozitív gyenge/közepes kapcsolatot tudunk megállapítani.

A három vizsgált teljesítménydimenzió között egyértelmű pozitív lineáris kapcsolat fedezhető fel, melyek között nem meglepő módon az eredményesség és a relatív előny közötti a legerősebb összefüggés, de szintén közepes erősségű, pozitív lineáris kapcsolat fedezhető fel a fogyasztói elégedettség és a relatív előny, illetve eredményesség között is.

Az eredményesség a piacorientációs megközelítések dimenziói közül az integrált marketinggel ($r=0,28$) és a vevőorientációval ($r=0,28$) áll a legszorosabb kapcsolatban, míg a versenytárs-orientációval ($r=0,09$) és a társadalomközpontú marketinggel ($r=0,10$) a leggyengébb kapcsolatban.

A relatív előny a legerősebben a kapcsolatmarketinggel ($r=0,28$) és az integrált marketinggel ($r=0,27$) korrelál, de nem marad le a vevőorientáció sem jelentős mértékben ($r=0,26$).

Ugyanakkor 95%-os megbízhatósággal sem jelenthető ki, hogy korrelálna a versenytárs-orientációval és a társadalomközpontú marketinggel.

A fogyasztói elégedettség a legerősebb kapcsolatot a belső marketinggel ($r=0,27$), az integrált marketinggel ($r=0,26$), és nem meglepő módon a vevőorientációval ($r=0,26$) mutatja, ám nem korrelál sem a versenytárs-orientációval sem a társadalomközpontú marketinggel.

Az MKTOR PO dimenziói és a HOPO dimenziói gyenge/közepes, pozitív kapcsolatban állnak egymással, melyből a vevőorientáció és az integrált marketing kapcsolata a legkiemelkedőbb 0,48-as korrelációs együtthatóval. A legalacsonyabb korrelációs együttható érték ($r=0,21$) a versenytárs-orientáció és a társadalomközpontú marketing között, ám a kapcsolat itt is pozitív és szignifikáns.

37. táblázat: A SEM mérési változóinak korrelációja

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. eredményesség	1								
2. relatív előny	0,48*	1							
3. fogyasztói elégedettség	0,29*	0,34**	1						
4. vevőorientáció	0,23*	0,26*	0,26*	1					
5. versenytárs-orientáció	0,09	0,18	-0,05	0,30*	1				
6. integrált marketing	0,28*	0,27*	0,26*	0,48*	0,38*	1			
7. belső marketing	0,14	0,21*	0,27*	0,37*	0,23*	0,42*	1		
8. társadalomközpontú marketing	0,10*	0,11	0,15	0,22*	0,21*	0,15*	0,20*	1	
9. kapcsolat-marketing	0,17*	0,28*	0,23*	0,32*	0,27*	0,44*	0,27*	0,23*	1

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján. Megj.: * $p<0,05$; ** $p<0,01$., $108<N<150$*

A 4.6. fejezet eredményei alapján a C5. célkitűzésemet is teljesítettem. Összehasonlítottam a piacorientációt mérő MKTOR és HOPO skálákat. Megállapítom, hogy a skálák dimenziói között gyenge/közepes, de pozitív szignifikáns korreláció tapasztalható. Továbbá az e célkitűzésemhez alapján megfogalmazott H5. hipotézist részben elfogadom. (H5. A holisztikus piacorientáció (HOPO) nagyobb hatással van a vállalat teljesítménydimenzióira (eredményesség, relatív előny, fogyasztói elégedettség), mint az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.), mivel a teljesítménydimenziók közül csupán az eredményesség és a fogyasztói elégedettség vonatkozásában tudtam a piacorientáció hatását igazolni, ugyanakkor ebben a két esetben valóban teljesült, hogy a HOPO alapján meghatározott piacorientációnak nagyobb hatása volt, mint az MKTOR skála alapján mértnek.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Szekunder és primer kutatásom eredményeiből levont következtetéseimet a disszertáció céljainak és hipotéziseinek mentén ismertetem és röviden összefoglalom a következtetések levezetéséhez szükséges módszereket és eredményeket.

A C1 célkitűzésem alapján megfogalmazott **H1 hipotézist elfogadom** (2.3., 2.4., 4.1. fejezet).

H1. A hazai élelmiszeripari KKV-k piacorientációjának méréséhez szükséges az MKTOR modell adaptálása.

Dolgozatom 2.3. fejezetében ismertettem azokat a tanulmányokat, melyek vitatják az MKTOR vagy MARKOR skála alkalmasságát a mai gyakorlatban, valamint 2.4.3. fejezetben ismertetem azon kutatási előzményeimet, mely az előbb említett két skála alkalmasságára vonatkoznak. Továbbá primer kutatásom segítségével tanulmányoztam a hazai élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozások által adaptált piacorientációt az MKTOR skála alapján. Bebizonyosodott az EFA és a CFA elemzés segítségével (4.1.1, 4.1.2 fejezetek), hogy a modell jelentős átalakításra szorul. Egyrészt az MKTOR modellben szereplő funkciók közötti együttműködés dimenziót nem tudtam azonosítani a vizsgált körben. Ennek elsődleges magyarázat az lehet, hogy a KKV-k szervezeti, vezetési sajátossága miatt maga a funkciók szétválasztása, s ezáltal a funkciók közötti együttműködés a legtöbb esetben nem is értelmezhető. Továbbá a vevőorientáció dimenzióból két olyan állítás esett ki, mely a vállalat vevőorientált stratégiájára irányult, ebből feltehetően az a következtetés állapítható meg, hogy maga a stratégia hiányozhat vagy korlátozottan értelmezhető a vizsgált körben. A versenytárs-orientáció dimenzióból kiesett állítás a vállalat pozicionálási stratégiájára irányult, mely arra enged következtetni, hogy ismételten a vállalatok stratégiájával vannak problémák, nem képesek olyan stratégiák kidolgozására, ami megkülönbözteti őket a versenytársaiktól.

A C2 célkitűzésem alapján megfogalmazott **H2 hipotézist elfogadom** (4.2; 4.5., 4.6 fejezet).

H2. A holisztikus marketingkonceptióból kiindulva létrehozható egy holisztikus piacorientáció (HOPO) modell, ami teljesíti a validitás és megbízhatóság követelményeit.

KOTLER – KELLER (2016) holisztikus marketingkonceptiója alapján kidolgoztam egy állítássort a holisztikus piacorientáció (HOPO) mérésére (2.1. fejezet). A HOPO modellt alávetettem próbalekérdezésnek és a témában jártas kutatókkal is véleményeztettem. A modell skálái a kidolgozás technikája miatt teljesítik a tartalomérvényességet. A látszatérvényesség teszteléséhez CFA elemzésnek vettem alá a modellt, ami megfelelő illeszkedést mutatott

(4.2.2 fejezet). Ehhez azonban a skála módosítása vált szükségessé. A teljesítménymarketing dimenzió teljesítményt mérő állításai az integrált marketinghez kerültek és az így maradt állítások a faktorban a vállalat társadalomközpontú gondolkodására vezethetők vissza, ezért ezt a dimenziót átneveztem társadalomközpontú marketing dimenziónak. Ugyanakkor véleményem szerint ez nem vonja kétségbe a HOPO modell KOTLER – KELLER (2016) féle értelmezését, mivel a társadalomközpontú marketing egy előző állomása a marketingkonceptió fejlődésének, valamint a teljesítménymarketingre vonatkozó állítások felfoghatóak az integrált marketing megnyilvánulásaként is.

A prediktív érvényesség a strukturális egyenlet modellezés során került bizonyításra (4.6.1. és 4.6.3. fejezet), ugyanis szignifikáns pozitív hatása van a HOPO által mért piacorientáció szintjének a vállalat eredményességére ($\beta=0,674$, $p<0,01$) és a fogyasztói elégedettségre ($\beta=0,446$, $p<0,01$), melyek a szakirodalom alapján a piacorientáció következményeiként is értelmezhetők (KONTOR, 2014b).

A HOPO modell az egyezékes érvényességet az MKTOR skála alapján képzett csoportok elemzésénél igazolta (4.3. fejezet). Varianciaelemzés alapján szignifikánsan különbözött a HOPO valamennyi dimenziója (integrált marketing: $F(3)=12,733$, $p<0,01$; kapcsolatmarketing $F(3)=5,761$, $p<0,01$; belső marketing $F(3)=7,315$, $p<0,01$; társadalomközpontú marketing $F(3)=3,832$, $p<0,01$) a piacorientált csoport esetében a többi csoport által adaptált HOPO dimenziók szintjétől.

A konstruktumvaliditás a HOPO esetében az EFA és CFA módosításai alapján teljesül mind a különbözőségi érvényességet, mind a konvergens érvényességet tekintve (4.2.3. fejezet), továbbá megbízhatósági mutatói alapján a modell reliabilitása is elfogadható. Ezen eredmények igazolják a HOPO modell validitását és érvényességét.

A C3 célkitűzésem alapján megfogalmazott **H3 hipotézist elutasítom** (4.5.3. fejezet).

H3. A piacorientált csoport vállalatai jobb vállalati teljesítménnyel rendelkeznek, mint a többi csoport.

A vállalatok által adaptált vevő- illetve versenytárs-orientáció mértéke alapján négy csoportot alakítottam ki: befelé forduló, vevőorientált, versenytárs-orientált és piacorientált. Varianciaelemzéssel teszteltem, hogy különbözik-e a csoportok között a vállalati teljesítmény bármely vizsgált dimenziója. Szignifikáns különbséget sem az eredményesség ($F(3)=1,125$, $p=0,341$), sem a relatív előny ($F(3)=2,201$, $p=0,092$), sem pedig a fogyasztói elégedettség ($F(3)=1,128$, $p=0,283$) alapján nem azonosítottam a négy csoport között. Ennek az oka

feltehetően az, hogy a piacorientáció csupán egy kis részét magyarázza a vállalati teljesítménydimenzióknak (SEM eredményeiből látható) és ez az alacsony hányad nem elegendő ahhoz, hogy a piacorientációs profilok között megmutatkozzon a különbség a teljesítményben.

C4 célkitűzésemhez kapcsolódóan három hipotézist vizsgáltam, melyek a piacorientáció és a teljesítménydimenziók kapcsolatára irányultak, három SEM modellt építettem fel, melyek közös jellemzője, hogy mindegyik esetén a HOPO és MKTOR PO, mint magyarázóváltozó szerepeltek a modellben, míg a három modell az eredményváltozóban tért el egymástól, ami a teljesítménydimenzió volt (1. modell: eredményesség; 2. modell: relatív előny; 3. modell: fogyasztói elégedettség).

A C4 célkitűzés alapján megfogalmazott **H4a hipotézist elfogadom** (4.6.1. fejezet).

H4a. A vizsgált vállalatok eredményességére pozitív, szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.

Az 1. SEM modellben a vállalat eredményességét mind az MKTOR PO, mind a HOPO 99%-os megbízhatóság mellett szignifikánsan befolyásolja. Valamennyi standardizált regressziós együttható pozitív, ami megfelel az elméleti feltételezésnek. A modell illeszkedési mutatói megfelelőek. Az eredményesség (mint a modell eredményváltozója) varianciájának közel 20%-át magyarázzák a first-order (elsőrendű) látens magyarázó változók és a mérési változók. Ez a determinációs együttható érték hasonló más kutatások eredményeihez (KISS et al, 2020). Ezen eredmények úgy interpretálhatók, hogy a holisztikus piacorientációnak és az MKTOR alapú piacorientációnak pozitív hozzájárulása van a vállalatok eredményességéhez.

A C4 célkitűzés alapján megfogalmazott **H4b hipotézist elutasítom** (4.6.2. fejezet).

H4b. A vizsgált vállalatok relatív előnyére pozitív, szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.

A 2. SEM modellben azt vizsgáltam, hogy az MKTOR PO-nak, illetve a HOPO-nak látens változóként, van-e szignifikáns hatása a vállalatok relatív előnyére. Már a SEM modell illeszkedési mutatói is problémát jeleznek, ugyanis sem a khi-négyzet próba, sem az illeszkedési mutatók alapján nem megfelelő a modell. Ugyanakkor a standardizált együtthatók is azt mutatják, hogy sem az MKTOR PO-nak sem a HOPO-nak nincs szignifikáns hatása a relatív előnyre. Épp ezért ebben az esetben az eredmények értékelése szükségtelen, megállapítható a fenti hipotézis elutasítása. Ugyanakkor azt fontosnak tartom kiemelni, hogy a 2. SEM modell esetén a változók olyan kombinációban fordultak elő (továbbá a relatív előnynél

alacsony volt a válaszadási hajlandóság is), hogy nagyon alacsony volt az elemszám, ami megmagyarázhatja a modell illeszkedésének hiányosságait.

A C4 célkitűzés alapján megfogalmazott **H4c hipotézist elfogadom** (4.6.3. fejezet).

H4c. A vizsgált vállalatok fogyasztói elégedettségére pozitív szignifikáns hatással van a holisztikus piacorientáció (HOPO) és az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.

A 3. SEM modellem eredményei igazolják, hogy a megkérdezettek által észlelt fogyasztói elégedettséget mind az MKTOR PO, mind a HOPO 95%-os megbízhatóság mellett szignifikánsan befolyásolja. Valamennyi standardizált regressziós együttható pozitív ($\beta_{HOPO}=0,45$, $\beta_{MKTOR}=0,35$), ami megfelel az elméleti feltételezésnek. A modell illeszkedési mutatói megfelelőek. A fogyasztói elégedettség (mint a modell eredményváltozója) varianciájának közel 24%-át magyarázzák a magyarázó változók és a mérési változók.

C5 célkitűzésemhez tartozó **H5 hipotézist részben elfogadom** (4.6.1, 4.6.3. fejezet).

H5: A holisztikus piacorientáció (HOPO) nagyobb hatással van a vállalat teljesítménydimenzióira (eredményesség, relatív előny, fogyasztói elégedettség), mint az MKTOR skála alapján mért piacorientáció.

A relatív előnyt magyarázó második SEM modellben nem találtam szignifikáns kapcsolatot a piacorientációk és a relatív előny között, azonban az első és harmadik SEM modellben jól látható, hogy a holisztikus piacorientációnak nagyobb a hatása mind az eredményességre ($\beta_{HOPO}=0,67$, $\beta_{MKTOR}=0,47$), mind a fogyasztói elégedettségre ($\beta_{HOPO}=0,45$, $\beta_{MKTOR}=0,35$), mint az MKTOR skála alapján mért piacorientáció szintjének. Ez alapján az a következtetés fogalmazható meg, hogy feltehetően a holisztikus piacorientáció modellje jobban méri a piacorientáció szintjét, ha elfogadjuk azt a feltételt, hogy a piacorientáció következményeként javul a vállalat teljesítménye.

C6 célkitűzésemhez kapcsolódóan bemutatok azokat a tényezőket, amelyek vonatkozásában a piacorientált vállalatok szignifikánsan különböznek a befelé forduló vállalatoktól. Ezek egyben gyakorlati javaslataim is a piacorientáció fejlesztése érdekében. Természetesen azoknak a vállalatoknak is célszerű fejleszteni piacorientációjukat, melyek vagy csak a vevőorientációban (ők a versenytárs-orientáltak) vagy csak a versenytárs-orientációban (ők a vevőorientáltak) lemaradnak a piacorientáltaktól. Ehhez a piacorientációs mátrixot vettem össze az MKTOR, valamint HOPO skálákkal Mann-Whitney próba segítségével, melynek eredményeit a 2. melléklet tartalmazza.

- Vállalati célok kialakításánál a fogyasztói igények kielégítését kell elsődlegesen szem előtt tartani, a fogyasztói elégedettséget mérni kell és nagy figyelmet kell fordítani az értékesítés utáni szolgáltatásokra. Ugyanakkor ezekhez rendszeresen kell információt gyűjteni a vevőkről, mely információknak nagy jelentőséget kell szentelni a döntések meghozatalakor.
- A marketingtevékenységeket össze kell hangolni, meg kell tervezni (termékek, árképezés, értékesítés, marketingkommunikáció) és figyelembe venni hatását más tevékenységekre. A marketingtevékenység eredményességét és hatékonyságát mérni kell és a marketingdöntések meghozatalakor pénzügyi és jövedelmezőségi szempontokat is figyelembe venni. A marketingdöntések meghozatalakor etikai, környezeti, jogi és társadalmi szempontokat is mérlegelni kell.
- A marketing nem lehet egyetlen ember vagy osztály feladata, vállalati szintű tevékenységként kell rá tekinteni. Belső marketing kialakítására (pl. belső PR) kell törekedni a szervezet belső érintettjeivel, többek közt a marketing és piaci célokat a szervezeten belül meg kell ismertetni a munkavállalókkal, vezetőkkel, tulajdonosokkal, mert a vállalatban belüli marketingtevékenységek ugyanolyan fontosak, mint a vállalatban kívüliek.
- Törekedni kell tartós kapcsolatok kialakítására azokkal az érintettekkel, akik hatással lehetnek a vállalat sikerére. A vállalat vezetőinek kell kapcsolatot kell tartaniuk a jelenlegi és jövőbeni várható partnereinket. Meg kell osztani a szervezeten belül a versenytársakról szóló információkat. Célszerű rendszeresen gyűjteni az információkat a versenytársakról.

További javaslatom ezen túlmenően, hogy nem kell félni a piacorientációs skálák öndiagnosztikai eszközként való alkalmazásától. A skála ily módon egy önbevalláson alapuló teszt, melynek a kiértékelése nagyon egyszerűen megoldható. Az egyes dimenziók értékelhetők, ha az állításokra adott válaszokat összeadjuk, vagy átlagoljuk. Az átlagolás (mint adatredukciós megoldás) alkalmazása a legkézenfekvőbb, mert abban az esetben a dimenzió értékelése 1 és 5 között lehetséges, a három alatti érték a jellemzőség hiányát, míg az afölötti érték a dimenzió jellemzőségét jelenti. Használatával eldönthető, hogy melyek azok a területek, amelyek mentén a vállalkozásnak még fejlesztenie kell önmagát.

A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási lehetőségek

A kutatás legfőbb korlátjait az adatfelvételi lehetőségek szabták meg. Amennyiben lehetőség nyílna bővíteni a kérdőívet, úgy célszerű lenne további potenciális piacorientációs területeket is bevonni a vizsgálatba. Javasolt lenne kontrollváltozóként beépíteni a kutatásba olyan tényezőket, mint a vállalati stratégia, a vállalat szervezeti struktúrája, a marketing szervezet adottságai vagy a szervezeti tanulás. Az alkalmazotti létszámadaton túl további háttérváltozók (működési forma, a vállalat kora) szélesítenék a kutatás lehetőségeit. Érdekes lenne megvizsgálni, hogy van-e hatása a piacorientációra annak, hogy a vállalat csak B2B vagy B2C vagy B2B és B2C piacon is jelen van. Jelentős előrelépés lenne, ha szubjektív teljesítménymérés helyett be lehetne építeni a vizsgálatba objektív teljesítményelemeket is. Bár jelen kutatás a kis- és közepes vállalati szektorra fókuszált és fontos volt a minta méretkategória szerinti reprezentativitása, ugyanakkor érdemes lenne egy olyan mintán tesztelni a vállalati méret hatását a piacorientációra, melyben a méretkategóriák aránya megegyezik (vagy legalább olyan méretű mintán, melyben nagyobb számú középvállalkozás található). További kutatási lehetőséget teremthet a holisztikus piacorientáció modelljének a tesztelése más iparágban, vállalati körben.

6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

- (1) Disszertációm új eredményének tekintem, hogy az MKTOR skálát egy olyan mintán adaptáltam a hazai élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozások piacorientációjának a mérésére, melynek eredményei általánosíthatóak. S ennek révén megállapítom, hogy a hazai élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozások piacorientációjának a mérésére az MKTOR modell eredményeim szerint elavult, valamint a vizsgált körben a funkcionális területek együttműködése dimenzió nem, vagy csak korlátozottan értelmezhető.
- (2) Új eredményem, hogy KOTLER – KELLER (2016) által bevezetett holisztikus marketingkonceptió alapján kidolgoztam a holisztikus piacorientáció (HOPO) modellt, melyet validáltam és teszteltem, továbbá meglátásom szerint alkalmasabb a hazai élelmiszeripari kis- és közepes vállalatok piacorientációjának a mérésére, mint az MKTOR skála.
- (3) Újszerű eredményem, hogy meghatároztam a hazai élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozások megoszlását a piacorientációs mátrix metszetei alapján. A vállalatokat négy csoportba soroltam: befelé forduló (24%), vevőorientált (20%), versenytárs-orientált (16%) és piacorientált (40%).
- (4) Újszerű eredményemnek tekintem, hogy pozitív, gyenge/közepes erősségű, pozitív kapcsolatot azonosítottam az általam kidolgozott piacorientációs modell (HOPO) és az MKTOR skála dimenziói között.
- (5) Fontosabb megállapításaim közé tartoznak azok a konkrét javaslataim, melyeket a nem piacorientált vállalatok részére fogalmaztam meg piacorientációjuk javítása érdekében.

ÖSSZEFOGLALÁS

A hazai élelmiszeripari KKV-k versenyképessége kiemelt jelentőségű kérdés, mivel fontos szerepet töltenek be a foglalkoztatásban és a hozzáadott érték előállításában. A versenyképességük egy meghatározó tényezője a piacorientáció, aminek nagy szerepe van abban, hogy a vállalat kiemelkedő vevőértéket teremtsen, ezért is fontos a piacorientáció megértése, területeinek feltárása, mérése.

A piacorientációt a marketingkonceptió gyakorlati megvalósításának tekintjük. Miközben a marketingkonceptióról való gondolkodás az elmúlt 30-50 évben rengeteget fejlődött, a piacorientációval kapcsolatos kutatások még mindig többségében az 50 évvel ezelőtt kialakított módszereket követik. Ez idő alatt nemcsak a marketinggondolkodás fejlődött, de a piac és a gazdaság is gyökeres változáson ment keresztül. Épp ezért válik újfent szükségessé, hogy gondolkodjunk a piacorientációról és megpróbáljuk a piacorientációs megközelítéseket modernizálni. Doktori disszertációm legfőbb célja egy olyan modell kialakítása, ami a legmodernebb marketinggondolkodásra, a holisztikus marketingkonceptióra épül. Ennek érdekében szekunder és primer kutatás végeztem. Szekunder kutatásommal igazoltam, hogy a MARKOR és MKTOR skálák mára elavultak. Szintén szekunder kutatással kialakítottam KOTLER – KELLER (2016) nyomán a holisztikus piacorientáció skáláját.

Primer kutatásom alapja egy 150 elemű, vállalati, méretkategória szempontjából reprezentatív minta. Az adatgyűjtés kérdőíves megkérdezés módszerével telefonon keresztül történt piackutató cég bevonásával. Kutatásom során vizsgáltam a vállalatok piacorientációját az MKTOR skála alapján, melyet adaptáltam a vizsgált vállalatokhoz, s megállapítottam, hogy a modell elavult és jelentős átalakításokra szorul, továbbá fenntartásokkal kell alkalmazni. Csoportosítottam a vállalatokat a piacorientációjuk alapján. Négy csoportot különböztettem meg: befelé forduló, vevőorientált, versenytárs-orientált és piacorientált. Ezt követően vizsgálataimat a piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolására irányítottam. A vállalati teljesítményen belül három dimenziót különítettem el: eredményesség, relatív előny és fogyasztói elégedettség. Eredményeim -korábbi kutatási eredményekkel összehangban- igazolták mind a holisztikus piacorientáció (HOPO), mind az MKTOR skála pozitív, szignifikáns kapcsolatát a vállalati teljesítménnyel.

Kutatásom eredményeinek összegzését követően javaslatokat fogalmaztam meg az empirikus eredményeim alapján, hogy miként fejlesztheti egy vállalat a piacorientációját, valamint jövőbeli kutatási lehetőségeket fogalmaztam meg az eredményeim limitációi mellett.

SUMMARY

The competitiveness of domestic food industrial SMEs has got a huge importance, because they play an important role in employment and the creation of added value. A determining factor of their competitiveness is market orientation, which plays a major role in creating outstanding customer value, therefore, it is important to understand, examine and measure market orientation.

Market orientation is the practical implementation of the marketing concept. While the thinking about the marketing concept has developed a lot in the last 30-50 years, most of the research related to market orientation still follows the methods developed 50 years ago. During this time, not only marketing thinking developed, but also the market and the economy changed radically. This is the reason why it becomes necessary again to think about market orientation and to try to update market orientation approaches. The main objective of my doctoral dissertation is to develop a model that is based on the most modern marketing thinking, which is the holistic marketing concept. For this purpose, I conducted secondary and primary research. With my secondary research, I prove that the MARKOR and MKTOR scales are now outdated. Also with secondary research, I developed the holistic market orientation scale based on KOTLER - KELLER (2016).

My primary research is based on a sample of 150 companies, and it is representative on the size category. The data collection was done by telephone using a questionnaire survey with the involvement of a market researcher company. I examined the market orientation of the companies based on the MKTOR scale, which I adapted to the examined companies, and found that the model is outdated, and it is needed of major transformations, and should be applied with reservations. I grouped the companies based on their market orientation. I created four groups, they are the following: inward-looking, customer-oriented, competitor-oriented and market-oriented. After that, I focused on the connection between market orientation and corporate performance. In the corporate performance I examined three dimensions: effectiveness, relative advantage and consumer satisfaction. My results – related to results of previous research- confirmed the positive, significant relationship of both the holistic market orientation (HOPO) and the MKTOR scale with company performance. After summarizing the results of my research, I developed suggestions based on my empirical results, which related to the improvement of adopted level of market orientation, as well as I defined future research opportunities and limitations of my results.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Acosta, S. A., Crespo, H. Á., Agudo, C. J. (2018): Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, v27(6), pp. 1128-1140.
2. Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1988): Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.
3. Appiah-Adu, K., Singh, S. (1997): Marketing culture and marketing effectiveness in UK organizations. *Journal of International Marketing and Marketing Research*, 22, pp. 87-107.
4. Armario, J. M., Ruiz, D. M., & Armario, E. M. (2008): Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), pp. 485–511.
5. Atuahene-Gima, K. (1995): An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance, A Contingency Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 12, pp. 275–93.
6. Atuahene-Gima, K. (1996): Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35, pp. 93–103.
7. Avlonitis, G. J., Gounaris S. P. (1999): Marketing Orientation and Its Determinants : An Empirical Analysis Customers ' Needs. *European Journal of Marketing*, 33(11), pp. 1003–37.
8. Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
9. Baker, W. E., Sinkula, J. M. (2009): The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464.
10. Bareith, T., Kövér, Gy., Polereczki, Zs. (2013): A magyar élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozások piacorientációjának mérési lehetőségei. *Élelmiszer, táplálkozás és marketing*, 9(1), pp. 29–37.
11. Barnes, J., Cote, J., Cudeck, R., Malthouse, E. (2001): Checking Assumptions of Normality before Conducting Factor Analyses. *Journal of Consumer Psychology*, 10, pp. 79-81.
12. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173–1182.
13. Bauer, A., Berács, J., Kenesei, Zs. (2014): Marketing alapismeretek. Akadémiai Kiadó, Budapest.
14. Becker J., Homburg C. (1999): Market-Oriented Management: A System-Based Perspective. *Journal of Market Focused Management*, 4(1), pp.17-41.
15. Bene, A. (2018): Az élelmiszeripari KKV-k innovációs stratégiái és aktivitása az Észak-magyarországi régióban. Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő.
16. Bentler, P. M., Chou, C. (1987): Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, pp. 78- 117.
17. Berács J., Keszey, T., Sajtos, L. (2001) A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben. OTKA Kutatási jelentés T 030028,

- BKÁE Marketing tanszék, Budapest. Idézett: Berács, J. (2003): Piacorientáció, érték és marketing. *Vezetéstudomány*, 34(5), pp. 15-25.
18. Berács, J. (2003): Piacorientáció, érték és marketing. *Vezetéstudomány*, 34(5), pp. 15-25.
 19. Bollen, K. (2014): *Structural Equation Models with Observed Variables*. New York: Wiley.
 20. Brettel, M., Engelen, A., Heinemann, F., Kessell, A. (2007): The Role of Market-Oriented Organizational Culture in New Entrepreneurial Ventures. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 9, pp. 40-66.
 21. Buzás, N., Kállay, L., Lengyel, I. (2003): *Kis és közepes vállalkozások a változó gazdaságban*. Tankönyv, Szeged.
 22. Cadogan, J. W, Diamantopoulos A., Pahud De Mortanges, C. (1999): A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4), pp. 689–707.
 23. Cadogan, J. W, Kuivalainen, O., Sundqvist, S. (2009): Export Market-Oriented Behavior and Degrees of Market Dynamism and Moderating Effects Under Differing Export Performance: Quadratic and Internationalization. *Journal of International Marketing*, 17(4), pp. 71–89.
 24. Campbell, D. T., Fiske, D. W. (1959): Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2). pp. 56-81.
 25. Carr, J. C, and 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), pp.113–25.
 26. Carson, D. J. (1993): A Philosophy for Marketing Education in Small Firms. *Journal of Marketing Management*, 9, pp. 189–204.
 27. Caruana, A., Caruana. A. (2009): An Assessment of the Dimensions and the Stability of Items in the MARKOR Scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(5), pp. 248–53.
 28. Cegarra-Navarro, J. G., Rodrigo-Moya, B. (2007): Learning culture as a mediator of the influence of an individual's knowledge on market orientation. *Service Industries Journal*, 27(5), pp. 653-669.
 29. Conduit, J., Mavondo. F. T. (2001): How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation?. *Journal of Business Research*, 51, pp.11–24.
 30. Cortina, J.M. (1993): What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), pp. 98–104.
 31. Cronbach, L., J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16(3), pp. 297-334.
 32. Dash, G., Paul, J. (2021): CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting, *Technological Forecasting and Social Change*, 173, pp. 1-11.
 33. Deng, S., Dart, J. (1994): Measuring Market Orientation: A Multi- Factor, Multi-Item Approach'. *Journal of Marketing Management* 10, pp. 725–42.
 34. Deshpandé, R., Farley, J. U. (1998): Measuring Market Orientation : Generalization and Synthesis. *Journal of Market Focused Management* 2, pp. 213–32.

35. Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster, F. E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing* 57(1), pp. 23–37.
36. Diamantopoulos, A., Siguaw, J. A., Siguaw, J.A. (2000): *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*. Sage Publications, London.
37. Drucker, P. (1973): *Management: tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row, New York.
38. Dursun, T., Kilic, C. (2017): Conceptualization and Measurement of Market Orientation: A Review with a Roadmap for Future Research. *International Journal of Business and Management*, 12(3), pp. 1–18.
39. Ehrenberg, A., S., C. (1982): *A Primer in Data Reduction: An Introductory Statistics Textbook*. New York: Wiley.
40. Farrell, M. (2002): A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation. *Marketing Bulletin*, 13(3), pp. 1–14.
41. Farrell, M., Oczkowski, E. (1997): An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation : An Australian Perspective. *Marketing Bulletin*, 8, pp. 30–40.
42. Fornell, C., Larcker, D. F. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), pp. 39-50.
43. Gamble, J., McCartan-Quinn, D., Gilmore, A., Durkan, P. (2011): The Marketing concept in the 21st century: A review of how Marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*, 11(3), pp. 227-248.
44. Gaski, J.F. (1985): Dangerous Territory: The societal marketing concept revisited. *Business Horizons*, 28(4), pp. 42-47.
45. Gáti, M. (2014): A kis- és középvállalati marketing értelmezési tartománya – hogyan azonosítják és jellemzik marketingtevékenységüket a hazai kis és középvállalatok?. In: *Marketing megújulás, SZTE GTK, Szeged*, 1-11.
46. Gauzente, C. (1999): Comparing Market Orientation Scales : A Content Analysis. *Marketing Bulletin*, 10, pp. 76–82.
47. Ghauri, P., Gronhaug, K. (2011): *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
48. Gheysari, H., Rasli, A., Roghanian, P., Norhalim, N. (2012): A Review on the Market Orientation Evolution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, pp. 542–49.
49. Gill, J., Johnson, P., Clark. M. (2010): *Research Methods for Managers*. SAGE Publications, Washington DC.
50. Gilmore, A. (2011): Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), pp. 137-145
51. Gini, C. (1936): On the Measure of Concentration with Special Reference to Income and Statistics. *Colorado College Publication, General Series*, 208, pp. 73–79.
52. Glass, G. V., Peckham, P. D., Sanders, J. R. (1972): Consequences of failure to meet assumptions underlying fixed effects analyses of variance and covariance. *Rev. Educ. Res.* 42, pp. 237-288.

53. Goldman, A., Grinstein A. (2010): Stages in the Development of Market Orientation Publication Activity. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), pp. 1384–1409.
54. Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., Matheson, P., (1998): Developing a Better Measure of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9), pp. 884–903.
55. Gunarathne, U. (2015): Measurement Model of the Market Orientation : New Theoretical Framework NEWMKTOR Model. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(1). pp. 255–63.
56. Gyulavári T., Kolos K. (2017): A piacorientáció egyes dimenzióinak összefüggése a vállalati versenyképességgel a magyar vállalatok körében. In: Bányai Edit. *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás: Egyesület a Marketing Oktatásért és kutatásért (EMOK) XXIII. országos konferencia. Tanulmánykötet.* pp. 422-431
57. Gyulavári, T. – Csepeti, Á. – Nagy, G. (2012): A piacorientáció hatása a vállalati versenyképességre. *Műhelytanulmány. BCE, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.*
58. Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2009): *Multivariate Data Analysis.* 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 761.
59. Hajjat, Mahmood M. (2002): Customer Orientation : Construction and Validation of the CUSTOR Scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(7), pp. 428–41.
60. Han, J., Kamber, M., Pei, J. (2011): *Data mining, concepts and techniques (3rd edition).* Morgan Kaufman, Elsevier.
61. Harris, L. C, Piercy, N. F. (2006): Management Behavior and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies. *Journal of services Marketing* 13(2), pp. 113–31.
62. Harwell, M. R., Rubinstein, E. N., Hayes, W. S., Olds, C. C. (1992): Summarizing Monte Carlo results in methodological research: the one- and two-factor fixed effects ANOVA cases. *J. Educ. Stat.* 17, pp. 315-339.
63. Helfert, G., Ritter, T., Walter, A. (2002): Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), pp.1119–39.
64. Hooley, G. (2006): Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), pp. 86–106.
65. Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. R. (2008): Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, pp. 53-60.
66. Houston, F. S. (1986): The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, 50(2). pp. 81-87.
67. Hunt S. D., Morgan R. M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), pp. 1-15.
68. Hunyadi L., Vita L. (2006): *Statisztika közgazdászoknak. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.*
69. Idar, R., Yusoff, Y., Mahmood, R. (2012): The Effect of Market Orientation as Mediator to Strategic Planning Practices and Performance Relationship: Evidence from Malaysian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4, pp. 68–75.
70. Jangl, P. (2016): Model of Market Orientation of High-Tech Firms in Germany : Validation Study. *Business: Theory and Practice*, 17(3), pp. 216–24.

71. Jankuné K. Gy., Stauder M., Györe D. (2012): Az élelmiszer-kereskedelem termelékenység és jövedelmezősége. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
72. Jaworski, B. J., Kohli, A., K. (1993): Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53–70.
73. Kamarási, V, Mogyorósy, G. (2015): Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. Segítség a diagnosztikus és terápiás döntésekhez. *Orvosi Hetilap*, 156(38). pp. 1523-1531.
74. Kárász, J., Nagybányai, N., O., Széll, K., Takács, Sz. (2022): Cronbach-alfa: vele vagy nélküle?. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 77(1). pp. 81-98.
75. Kelley, T. L. (1927): Interpretation of educational measurements. New York: Macmillan.
76. Kiss, M.; Szakály, Z., Kovács B. (2020): Az MKTOR piacorientációt mérő modell adaptációja és kapcsolata a vállalati teljesítménnyel. *Marketing és Menedzsment*, 54(2), pp. 79-91.
77. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1-18
78. Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), pp. 467–77.
79. Kontor E. (2014a): Az erőforrás alapú elmélet és a marketing kapcsolódási pontjai – a piacorientáció mint marketing-erőforrás. *Vezetéstudomány*, 45(12), pp. 38-52.
80. Kontor, E. (2011): Marketingkonceptió, piacorientáció, marketingkompetenciák és érvényesülésük a kis- és középvállalatoknál. *Competitio*, 10(1), pp. 104–117.
81. Kontor, E. (2014b): A piacorientáció érvényesülése és hatása a teljesítményre a kis- és középvállalatok körében, Doktori (PhD) értekezés, Debrecen.
82. Kotler, P. (1980): Principles of Marketing, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
83. Kotler, P. (2004): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
84. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., C., He, H. (2019): Principles of Marketing. Pearson Education.
85. Kotler, P., Keller, K. L. (2006): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
86. Kotler, P., Keller, K. L. (2016): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
87. Kovács, B., Szakály, Z. (2022): Market orientation and corporate performance in the health industry. *Management and Marketing*, 17(1), pp. 41-60.
88. Kovács, B; Szakály, Z.; Kontor, E.; Polereczki, Zs. (2017): A piacorientáció kulturális és magatartási megközelítésének empirikus összehasonlító elemzése. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági folyamatok* 12(4). pp. 159-174.
89. Kovács, B; Szakály, Z; Polereczki, Zs. (2016): Az élelmiszeripari vállalkozások versenyelőnyeinek vizsgálata a piacorientáció tükrében. In: Fehér, A; Kiss, V. Á.; Soós, M; Szakály, Z. (szerk.): Hitelesség és értékorientáció a marketingben. EMOK XXII. Országos konferencia. Tanulmánykötet. pp. 608-618.
90. KSH (2021): A mezőgazdaság teljesítménye. Központi Statisztikai Hivatal. URL: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mgszlak/2021/index.html>. (2023.05.02).
91. Kumar, K, Subramanian, R. (2000): Navigating the External Environment through a Market Orientation. *SAM Advanced Management Journal*, 65(1), pp. 16–30.

92. Lado, N., Maydeu-olivares, A., Rivera. J. (1998): Measuring Market Orientation in Several Populations A Structural Equations Model. *European Journal of Marketing*, 32(1), pp. 23–39.
93. Lafferty, B. A., Hult, G. T. M. (2001): A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), pp. 92-109.
94. Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328-1334.
95. Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M.-K., Hight, S. K. (2015): Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, pp. 28–37.
96. Lehota J., Tomcsányi P. (1994): *Agrármarketing*. Mezőgazda Kiadó, Budapest.
97. Lehota, J. (2007): A piaci orientáció, koordináció és versenyképesség a magyar agrárgazdaságban. MTA doktori értekezés.
98. Lings, I. N., Gordon, E. G. (2005): Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), pp. 290–305.
99. Lix, L. M., Keselman, J. C., Keselman, H. J. (1996): Consequences of assumption violations revisited: A quantitative review of alternatives to the one-way analysis of variance F test. *Rev. Educ. Res.* 66, pp. 579-619.
100. Malhotra, N., K. (2001): *Marketingkutató*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
101. Marketing Science Institute (1990): Working Paper, Reports, pp. 95–102.
102. Matsuno, K., Mentzer, J. T., Rentz, J. O. (2005): A Conceptual and Empirical Comparison of Three Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, 58, pp. 1–8.
103. McCarthy, E. J., Perrault, J. W. (1984): *Basic Marketing*, 8th ed., Homewood, Irwin.
104. McNeish, D. (2018): Thanks coefficient alpha, we'll take it from here. *Psychol Methods*, 23, pp. 412–33.
105. Modi, P. (2012): Measuring Market Orientation in Nonprofit Organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), pp. 447–60.
106. Modi, P., Mishra, D. (2010): Conceptualising Market Orientation in Non-Profit Organisations: Definition, Performance, and Preliminary Construction of a Scale. *Journal of Marketing Management*, 26(May), pp. 548–69.
107. Moll I., Montana J., Fuzmán F., Parellada F. S. (2007): Market orientation and design orientation: a management model. *Journal of Marketing Management*, 23(9-10), pp. 861-876.
108. Na, Y., Kang, S. and Jeong, H., (2019): The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage. *Sustainability*, 11(3), p.729.
109. Nabil, M. A. A. (2021): Market orientation and corporate performance of small and medium-sized enterprises in Saudi Arabia. *Innovative Marketing*, 17(1), 66-77.
110. Nagim, A. (2011): Holistic Marketing of Software Products: The New Paradigm. *International Journal of Computer Science & Management Studies*, 11(1), pp. 1-7.
111. Nagy G. (2013): Fenntartható versenyelőnyt nyújt-e a piacorientáció egy gyorsan változó környezetben?, Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 30.

112. Nagy, J. T., Bernschütz, M. (2017): Nemek közötti különbségek a technológia elfogadásában – a PLS-MGA alkalmazása. *Statisztikai Szemle*, 95(1), pp. 51-77.
113. Nakos, G., Dimitratos, P., Elbanna, S. (2019): The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of smes. *International Business Review*, 28(3), pp. 603-612.
114. Narver, J. C., Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 1990(October), pp. 20–35.
115. Narver, J. C., Slater, S. F., MacLachlan D. L. (2004): Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, pp. 334–47.
116. Némethné Gál A. (2009): A kis- és középvállalkozások versenyképessége. Doktori Értekezés. Széchenyi István Egyetem, Gödöllő, pp. 1-241.
117. Nevo, B. (1985): Face validity revisited. *Journal of Educational Measurement*, 22(4), pp. 287-293.
118. Ni, R., Qian, M. (2018): A Review of the Impact of Market Orientation on Organizational Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 179, pp. 1-4.
119. Oczkowski, E., Mark A Farrell, M. A. (1998): An Examination of the Form of Market Orientation in Australian Companies. *Australasian Marketing Journal*, 6(2), pp. 3–12.
120. Ospina, J. M., Perez, G. 2013. 'A Measure of Market Orientation : Development and Validation in a Different Cultural Context'. *Revista Innovar Journal*, 23: 41–49.
121. Panyor Á. (2017): A magyar élelmiszergazdaság jellemzői és kihívásai a XXI. században. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 12(3), pp. 107-112.
122. Panyor, Á.; Balogh, S., Hampel, Gy. (2019): Élelmiszer-gazdaság. Szegedi Tudományegyetem, Szeged.
123. Pelham, A. M., David T. 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, pp. 27–43.
124. Pelham, A. M., Wilson, D. T. (1995): Does Market Orientation Matter for Small Firms?
125. Peterson, R., A., Kim, Y. (2013): On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), pp. 194-198.
126. Piskóti, I. (2007): A vevőorientáció mítosza és marketingvalósága. *Harvard business manager*, 9(9), pp. 32-44.
127. Polereczki Zs. – Kövér Gy. – Bareith T. – Szakály Z. (2013): Marketing characteristics of the Hungarian SMEs working in the food processing industry. In. *Proceedings of International Symposium on Business and Social Sciences*. Tokyo, pp. 49-62.
128. Polereczki Zs. (2011): A tej és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozások marketing tevékenységének vizsgálata Magyarországon. Doktori Értekezés, Kaposvári Egyetem, Kaposvár.
129. Polereczki, Zs. (2017): Alkalmazott marketingstratégiák és eszközök. In: Szakály, Z. szerk. (2017): *Élelmiszer-marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 230-244.

130. Polereczki, Zs., Szakály, Z. (2008): A hazai élelmiszeriparban működő kis- és középvállalkozások marketingstratégiáját meghatározó tényezők alakulása napjainkban. *Acta Oeconomica Kaposváriensis*. 2(1). pp. 11-23.
131. Polereczki, Zsolt (2017) Piacorientáció és vállalati teljesítmény a hazai élelmiszeripari KKV-szektorban. In: *Élelmiszer-marketing*. Akadémia Kiadó, Budapest, pp. 244-250.
132. Prifti, R., Alimehmeti, G. (2017): Market orientation, innovation, and firm performance—an analysis of Albanian firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(8). pp. 2-19.
133. Protcko, E., Dornberger, U. (2014): The impact of market orientation on business performance – the case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia). *Problems and Perspectives in Management*, 12(4-1), pp. 225-231.
134. Raykov, T. (1997): Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), pp. 173-184.
135. Rekettye, G. (2008): *Kisvállalati marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
136. Rosseel, Y. (2012): lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), pp. 1-36.
137. Ruekert R. W. (1992): Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), pp. 225-245.
138. Sajtos, L. (2004): A vállalati marketingteljesítmény többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalkozások körében. *Doktori Értekezés*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
139. Sajtos, L. (2006) A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 37 (3). pp. 18-30.
140. Sajtos, L., Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
141. Samuelson, P. A. Nordhaus, W. D., (2016). *Közgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
142. Sarmiento, R., P., Costa, V. (2019): Confirmatory Factor Analysis - A Case study. FUEP, Portugal.
143. Shamsudin, M. F., & Hassim, A. A. (2020): Mediating role of organizational innovation on market orientation and business performance: SEM-AMOS approach. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 3607–3613.
144. Shapiro B. (1988): What the Hell is „Market-Oriented”? *Harvard Business Review*, 66: 119-125.
145. Simona, S., Tábovecká-Petrovičová J., Nedelová, G., Ďaďo. J. (2015): Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry. In *Procedia Economics and Finance*, pp. 622–629.
146. Singh, S., Ranchhod, A. (2004): Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 33(2), pp. 135–144.
147. Szakály Z. (2019): *Marketingmenedzsment*. Debreceni Egyetem, Debrecen.
148. Szakály, Z., Szigeti, O., Polereczki, Zs. (2013): *Marketingterv készítése*. Gyakorlati jegyzet. DE AGTC.

- 149.Szita, K. (2007): Hálózat és klaszter szervezési gyakorlatok – élelmiszeripar – Oktatási segédlet, Miskolc, 2007
- 150.Tomáskova, E. (2007): The Current Models of Market Orientation. European Research Studies XI(3–4). pp. 81–88.
- 151.Tomáskova, E. (2009): The Current Methods of Measurement of Market Orientation. European Research Studies XII(3), pp. 135–50.
- 152.Totth, G., Brávác, I., Harsányi, D., Pacsi, D., Szabó, Z. (2022): Kihívások a hazai KKV szektor döntéshozatalában – Fókuszban az online kommunikációs megjelenése. Marketing és Menedzsment, 56(2). 3-12.
- 153.United States Department of Justice (2010): Horizontal Merger Guidelines. U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission. URL: <https://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010>, letöltés dátuma:2022.08.10.
- 154.Vajda, A., Magda, R. (2020): A kkv-k szerepe a versenyképességben, a magyar kkv-k összehasonlítása az EU vállalkozásaival. Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, 6(2). pp. 50-55.
- 155.Varela, J. Â A., Rio, M. (2003): Market Orientation Behavior: An Empirical Investigation Using MARKOR. Marketing Intelligence & Planning, 21(1). pp. 6–15.
- 156.Verhees, F. J. H. M., Muelenberg, M. T. G. (2004): Market Orientation, Inno-vativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms, Journal of Small Business Management, 42(2), pp. 134–154.
- 157.Webster, F. E. (1988): The rediscovery of the marketing concept. Business Horizons, 31(3), pp. 29–39.
- 158.Weymark, J. (2003): Generalized Gini Indices of Equality of Opportunity. Journal of Economic Inequality, 1(1), pp. 5–24.
- 159.Wimmer, Á. (2001): A vállalati teljesítmény jellemzői. Vezetéstudomány, 32(2), pp. 2-10.
- 160.Wimmer, Á. (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. Vezetéstudomány, 35(39), pp. 2-11.
- 161.Wimmer, Á., Csesznák, A. (2010): Mit mérünk és hogyan? – A vállalati teljesítménymérés szemléletmódja és eszköztára a döntéstámogatás tükrében. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE



**DEBRECENI
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Nyilvántartási szám: DEENK/388/2023.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Kovács Bence

Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10055895

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (7)

1. **Kovács, B.**, Szakály, Z.: Market orientation and corporate performance in the health industry.
Management and Marketing. 17 (1), 41-60, 2022. ISSN: 1842-0206.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2478/mmcks-2022-0003>
IF: 3.7
2. **Kovács, B.**, Szakály, Z., Kontor, E.: The emergence of a holistic marketing concept in the market orientation construct - validation of a new measurement tool.
Acta Academica Karviniensia. 21 (1), 29-41, 2021. ISSN: 1212-415X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.25142/aak.2021.003>
3. **Kovács, B.**, Szakály, Z.: A piacorientáció konstrukciójának aktualizálása a holisztikus marketingkonceptió segítségével.
Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok. 15 (1-2), 11-21, 2020. ISSN: 1788-7593.
DOI: <http://dx.doi.org/10.14232/jtgf.2020.1-2.11-21>
4. Kiss, M., Szakály, Z., **Kovács, B.**: Az MKTOR piacorientációt mérő modell adaptációja és kapcsolata a vállalati teljesítménnyel.
Marketing és Menedzsment. 54 (Klsz2), 79-91, 2020. ISSN: 1219-0349.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15170/MM.2020.54.KSZ.II.07>
5. Gál, T., **Kovács, B.**, Árváné Ványi, G.: Heutagógiai módszerek alkalmazása a vállalkozói képzésekben.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 3 (4), 364-373, 2018.
EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.30>
6. Szakály, Z., Kiss, M., Gál, T., **Kovács, B.**: Nemzetközi piacszegmentáció a tejtermékek piacon.
Tejgazdaság. 75 (1), 43-54, 2018. ISSN: 1219-3224.
7. **Kovács, B.**, Szakály, Z., Kontor, E., Polereczki, Z.: A piacorientáció kulturális és magatartási megközelítésének empirikus összehasonlító elemzése.
Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok. 12 (4), 159-174, 2017. ISSN: 1788-7593.
DOI: <http://dx.doi.org/10.14232/jtgf.2017.4.159-174>





Konferenciaközlemények (4)

8. **Kovács, B.**, Szakály, Z.: A holisztikus marketingkonceptió modellezési és mérési lehetőségei a hazai élelmiszeripari KKV-k körében.
In: Vidékgazdasági és fenntarthatósági kutatások aktuális eredményei: absztraktkötet.
Szerk.: Jávor András, Debreceni Egyetem, Debrecen, 20, 2020. ISBN: 9789634902775
9. Kiss, M., Szakály, Z., **Kovács, B.**: Az MKTOR piacorientációt mérő modell adaptációja és kapcsolata a vállalati teljesítménnyel.
In: Ismerjük a vevőt? A vásárlás pszichológiája - Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXV. Országos Konferenciájának előadásai. Szerk.: Veres Zoltán, Sasné Grósz Annamária, Liska Fanny, Pannon Egyetem, Veszprém, 399-411, 2019. ISBN: 9786150058
10. **Kovács, B.**: Az élelmiszeripari vállalkozások piacorientációjának és észlelt versenyelőnyeinek vizsgálata.
In: interTALENT UNIDEB. Szerk.: Mándy Zsuzsanna, Debreceni Egyetem, Debrecen, 112, 2016. ISBN: 9789634732457
11. **Kovács, B.**, Szakály, Z., Polereczki, Z.: Az élelmiszeripari vállalkozások versenyelőnyeinek vizsgálata a piacorientáció tükrében.
In: Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXII. Országos Konferenciája : Hitelesség és értékorientáció a marketingben : Tanulmánykötet. Szerk.: Fehér András, Kiss Virág Ágnes, Soós Mihály, Szakály Zoltán, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen, 608-618, 2016. ISBN: 9789634728504

További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (11)

12. Szakály, Z., **Kovács, B.**, Nábrádi, Z., Polereczki, Z.: A hús és hústermékek marketingje: fogyasztói szokások, evési attitűdök és vállalati piacorientáció.
In: A hús szerepe a humán táplálkozásban. Szerk.: Kukovics Sándor, Magyar Juh- és Kecske tejgazdasági Közhasznú Egyesület, Herceghalom, [közlésre elfogadva], 603-626, 2022. ISBN: 9786158150828
13. Fehér, A., **Kovács, B.**, Boros, H. M., Szakály, Z.: Az egészséges táplálkozás szubjektív megítélése az egyetemisták online és offline információkereső magatartását illetően.
Marketing & Menedzsment. 56 (EMOK), 57-67, 2022. ISSN: 1219-0349.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15170/MM.2022.56.KSZ.01.05>
14. Szakály, Z., **Kovács, B.**, Soós, M., Kiss, M., Balsa-Budai, N.: Adaptation and Validation of the Food Neophobia Scale: The Case of Hungary.
Foods. 10, 1-17, 2021. EISSN: 2304-8158.
DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/foods10081766>
IF: 5.561





15. Szakály, Z., **Kovács, B.**, Szakály, M., Pető, D., Popovics, P. A., Kiss, M.: Consumer acceptance of genetic-based personalized nutrition in Hungary.
Genes and Nutrition. 16 (3), 1-12, 2021. ISSN: 1555-8932.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1186/s12263-021-00683-7>
IF: 4.423
16. Fehér, A., Véha, M., Boros, H. M., **Kovács, B.**, Kontor, E., Szakály, Z.: The Relationship between Online and Offline Information-Seeking Behaviors for Healthy Nutrition.
International Journal of Environmental Research and Public Health. 18 (19), 1-18, 2021.
ISSN: 1661-7827.
DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph181910241>
IF: 4.614
17. Szakály, Z., **Kovács, B.**, Szakály, M., Pető, D., Gál, T., Soós, M.: Examination of the Eating Behavior of the Hungarian Population Based on the TFEQ-R21 Model.
Nutrients. 12 (11), 1-19, 2020. EISSN: 2072-6643.
DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/nu12113514>
IF: 5.717
18. Szalánczi, Z., **Kovács, B.**, Bácsné Bába, É.: Socializing effect of child soccer players on their parents.
Journal of Physical Education and Sport. 20 (6), 3400-3410, 2020. ISSN: 2247-8051.
DOI: <http://dx.doi.org/10.7752/jpes.2020.06460>
19. Balsa-Budai, N., Kiss, M., **Kovács, B.**, Szakály, Z.: Attitudes of Voluntary Simplifier University Students in Hungary.
Sustainability. 11 (6), 1-15, 2019. ISSN: 2071-1050.
DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su11061802>
IF: 2.576
20. Kontor, E., **Kovács, B.**, Szakály, Z., Kiss, M.: A védjegyekkel kapcsolatos attitűd és az életstílusjegyek összefüggései.
Statistikai Szemle. 97 (4), 364-386, 2019. ISSN: 0039-0690.
DOI: <http://dx.doi.org/10.20311/stat2019.4.hu0364>
21. Barna, F. K., Bauerné Gáthy, A., **Kovács, B.**, Szakály, Z.: Az alternatív étrendet követők helyi termékek vásárlásához kapcsolódó attitűdjei.
Táplálkozásmarketing. 5 (2), 3-15, 2018. EISSN: 2064-8839.
DOI: <http://dx.doi.org/10.20494/TM/5/2/1>
22. Soós, M., **Kovács, B.**, Szakály, Z.: A viselkedésváltozás szintjei a testtömeg-menedzselés folyamatában - Élelmiszerfogyasztás és fizikai aktivitás = Levels of behaviour change in the course of body mass management - food consumption and physical activity.
Táplálkozásmarketing. 3 (2), 19-28, 2016. ISSN: 2064-8839.
DOI: <http://dx.doi.org/10.20494/TM/3/2/2>





Konferenciaközlmények (2)

23. Fehér, A., **Kovács, B.**, Boros, H. M., Szakály, Z.: Az egészséges táplálkozás szubjektív megítélése az egyetemisták online és offline információkereső magatartását illetően.
In: "Post-traumatic marketing: virtuality and reality" : Proceedings of the EMOK 2021 International Conference. Szerk.: Mitev Ariel, Csordás Tamás, Horváth Dóra, Boros Kitti, Corvinus University of Budapest, Budapest, 357-366, 2021. ISBN: 9789635038718
24. Kiss, M., **Kovács, B.**, Szakály, Z., Kontor, E.: A védjegyekkel kapcsolatos fogyasztói attitűd és az életstílusjegyek kapcsolata.
In: Magyar Táplálkozástudományi Társaság XLIII. Vándorgyűlése : Program füzet és az előadások összefoglalói. Szerk.: Biró Lajos, Gelencsér Éva, Lugasi Andrea, Rurik Imre, Magyar Táplálkozástudományi Társaság, Mezőkövesd, 32-32, 2018. ISBN: 97861556060609

A közlő folyóiratok összesített impakt faktora: 26,591

**A közlő folyóiratok összesített impakt faktora (az értekezés alapjául szolgáló közleményekre):
3,7**

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2023.08.23.



TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A disszertáció célkitűzései és hipotézisei	11
2. táblázat: A holisztikus piacorientáció dimenziói	17
3. táblázat: A piacorientációt értelmező legfontosabb modellek és területeik	23
4. táblázat: A piacorientáció fejlesztésére vonatkozó további törekvések	28
5. táblázat: A piacorientáció hatása a vállalati teljesítményre a KKV-k körében.....	33
6. táblázat: A piacorientáció hazai kutatási eredményeinek összegzése	36
7. táblázat: Az élelmiszeripar bruttó hozzáadott értékének alakulása 2017 és 2021 között	40
8. táblázat: Az élelmiszeripar TOP30 vállalatának piaci részesedése.....	42
9. táblázat: Élelmiszer-kereskedelem főbb mutatói 2020-ban	43
10. táblázat: Top30 élelmiszer, ital kiskereskedő piaci részesedése, 2021	44
11. táblázat: A KKV méretkategória meghatározása	45
12. táblázat: Főbb nemzetgazdasági mutatók megoszlása (%)	46
13. táblázat: A minta összetétele méretkategória szerint	55
14. táblázat: Vevőorientáció.....	63
15. táblázat: Versenytárs-orientáció	64
16. táblázat: Funkcionális területek együttműködése	64
17. táblázat: Az MKTOR PO feltáró faktorelemzése	65
18. táblázat: Az MKTOR modell illeszkedése	67
19. táblázat: A különbözőségi érvényesség teljesülése (MKTOR).....	67
20. táblázat: Az MKTOR modell alkalmazott skáláinak megbízhatósága.....	68
21. táblázat: Kapcsolatmarketing	69
22. táblázat: Integrált marketing.....	70
23. táblázat: Belső marketing	71
24. táblázat: Teljesítménymarketing	72
25. táblázat: A holisztikus marketing koncepció adaptált modellje.....	73
26. táblázat: A holisztikus marketing CFA elemzésének illeszkedési mutatói.....	75
27. táblázat: A különbözőségi érvényesség teljesülése	76
28. táblázat: A validált skálák megbízhatóságának mutatói	77
29. táblázat: A teljesítménykategóriák fontossága	79
30. táblázat: Az eredményesség összetevői.....	80
31. táblázat: A relatív előny összetevői.....	81
32. táblázat: A fogyasztói elégedettség összetevői	82
33. táblázat: Az MKTOR PO dimenzióinak kialakítása adatredukcióval.....	84
34. táblázat: A HOPO dimenzióinak kialakítása adatredukcióval	84
35. táblázat: A teljesítménydimenziók főbb eredményei a mintasokaságban.....	86
36. táblázat: A strukturális egyenlet modellezés eredményei	100
37. táblázat: A SEM mérési változóinak korrelációja.....	102

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A holisztikus marketingkonceptió	16
2. ábra: Kohli és Jaworski piacorientációs modellje	20
3. ábra: Narver és Slater piacorientációs modellje	21
4. ábra: Az élelmiszer-gazdaság helyzetének összefoglalása.....	39
5. ábra: A hazai élelmiszeripar piaci koncentrációja.....	42
6. ábra: Az élelmiszer-kiskereskedelem piaci koncentrációja	45
7. ábra: A szisztematikus irodalmi áttekintés folyamata.....	52
8. ábra: Az MKTOR modell CFA elemzése	66
9. ábra: A holisztikus piacorientáció konfirmatorikus faktorelemzése	75
10. ábra: Piacorientációs mátrix a hazai élelmiszeripari KKV-k körében	88
11. ábra: HOPO a piacorientációs csoportokban	91
12. ábra: A piacorientáció és az eredményesség kapcsolata (1. SEM modell)	95
13. ábra: A piacorientáció és a relatív előny kapcsolata (2. SEM modell)	97
14. ábra: A piacorientáció és a fogyasztói elégedettség kapcsolata (3. SEM modell).....	98

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: A kérdőív

Kérdőív

A kutatás tárgya a hazai élelmiszeripari vállalkozások piacorientációjának és marketingtevékenységének a vizsgálata.

I. MARKETINGORIENTÁCIÓ

Kérem értékelje, hogy mennyiben ért egyet az Ön vállalkozásának esetében az alábbi állításokkal. (1: egyáltalán nem ért egyet, 5: teljes mértékben egyetért, 99:Nem tudom/Nem válaszolok)

Kapcsolatmarketing	Egyetértés foka	NT/N V
1. Kulcsfontosságú cél, hogy mély, tartós kapcsolatot alakítsunk ki azokkal a személyekkel és szervezetekkel, amelyek hatással vannak a vállalat sikerére.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
2. A hosszú távú partnerkapcsolatok alapja a kölcsönös elégedettség.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
3. Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a vevőkkel való kapcsolatnak.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
4. Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a partnerekkel (szállítók, szövetségesek, forgalmazók, ügynökségek, befektetők) való kapcsolatnak.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
5. Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a munkavállalókkal való kapcsolatnak.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
Integrált marketing		
1. Az értékteremtésben a vállalat minden egységének és dolgozójának szerepe van.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
2. A marketingtevékenységeket összehangoljuk (termékek, árképzés, értékesítés, marketingkommunikáció).	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
3. A marketingtevékenységünket előre megtervezzük.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
4. Amikor egy marketingprogramot tervezünk, figyelembe vesszük, hogy milyen hatással van más tevékenységekre.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
5. A marketing nem egyetlen ember vagy osztály feladata, hanem vállalati szintű tevékenység.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
Belső marketing		
1. Fontosnak tartjuk a vevők szolgálatára kész munkavállalók alkalmazását, képzését és motiválását.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
2. Fontosnak tartjuk, hogy a marketing és piaci célokat a szervezeten belül mindenki ismerje meg.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
3. A vállalatban belüli marketingtevékenységek ugyanolyan fontosak, mint a vállalatban kívüliek.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
4. A vezetők megosztják egymásközt a szervezetet érintő kulcsfontosságú információkat.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99

5. A vevői igények kielégítése érdekében elengedhetetlen a munkatársak közötti együttműködés és a megfelelő kommunikáció.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
Teljesítménymarketing		
1. Fontosnak tartjuk, hogy tisztában legyünk a marketingtevékenységünk teljesítményével.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
2. A marketingdöntések meghozatalakor pénzügyi és jövedelmezőségi szempontokat is figyelembe veszünk.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
3. Mérjük a marketingtevékenységünk eredményességét (pl. piaci részesedés, visszatérő vevők, vevői elégedettség, termékminőség)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
4. Fontosnak tartjuk a vállalat társadalmi felelősségvállalását.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
5. A marketingdöntések meghozatalakor etikai, környezeti, jogi és társadalmi szempontokat is mérlegelni kell.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
6. Vállalatunk végez vagy részt vesz jótékonyági vagy társadalmi felelősségvállalási vagy társadalmi célú ügyet támogató programokban.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99

II. PIACORIENTÁCIÓ

Kérem értékelje, hogy mennyiben ért egyet az Ön vállalkozásának esetében az alábbi állításokkal. (1: egyáltalán nem ért egyet, 5: teljes mértékben egyetért, 99:Nem tudom/Nem válaszolok)

MKTOR		
Vevőorientáció		
1. Vállalati céljaink kialakítását a fogyasztói elégedettség elérése motiválja.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
2. Nyomon követjük a szervezet fogyasztói igények kielégítésének irányába történő elkötelezettségét.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
3. A kompetitív előnyöket kihasználó stratégiánk a fogyasztói igények megértésén alapul.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
4. Üzleti stratégiánk mozgatórugója azon meggyőződésünk, hogy hogyan tudunk nagyobb értéket előállítani vásárlóink számára.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
5. Gyakran és rendszeresen mérjük a fogyasztói elégedettséget.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
6. Nagy figyelmet fordítunk az értékesítés utáni szolgáltatásokra.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
7. A vevőinkről szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítunk a vállalatban belül.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
8. Rendszeresen gyűjtjük az információkat a vásárlóinkról.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
Versenytárs-orientáció		
9. Vállalatunk dolgozói megosztják a vállalatban belül a versenytársak stratégiájára vonatkozó információikat.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
10. A versenytársak minket fenyegető lépéseire megfelelően reagálunk.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99

11. Megfelelően pozicionáljuk magunkat azoknál a fogyasztóknál/fogyasztói csoportoknál, ahol rendelkezünk kompetitív előnyel, vagy képesek vagyunk ilyet kifejleszteni.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
12. A versenytársaink tevékenységéről szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítunk a vállalatban belül.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
13. Rendszeresen gyűjtjük az információkat a versenytársainkról.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
Funkciók közötti együttműködés		
14. A vállalat különböző funkcionális területeinek első számú vezetői felkeresik a jelenlegi és jövőbeni várható partnereinket.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
15. A különböző funkcionális területek között megfelelően kommunikáljuk a fogyasztóinkkal kapcsolatos sikereket és sikertelenségeket is.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
16. Minden funkcionális területünk (pl.: marketing, értékesítés, K+F, könyvelés) működése a fogyasztói igények lehető leghatékonyabb kielégítésének van alárendelve.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99
17. A vállalat vezetőinek mindegyike tisztában van azzal, hogy ki hogyan tud hozzájárulni a termék fogyasztói értékének létrehozásához.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	99

III. VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY

Súlyképző állítássor

Kérem egy 0-tól 10-ig terjedő skálán értékelje, hogy a következő tényezők mennyire fontosak vállalatuknál (0: egyáltalán nem fontos, 10: nagyon fontos, 99: NT/NV).

Állítás	Fontosság
Elért nyereségszint (profit)	
Haszonkulcs	
Tőkemegtérülés	
Eladási mennyiség	
Piaci részesedés	
Fogyasztói elégedettség	
Fogyasztói lojalitás	
Alkalmazottak elégedettsége	
Befektetések megtérülése	
Termékminőség	
Vállalat ill. márkanev megítélése	
Termékfejlesztés	
Innováció	
A vállalat tulajdonosainak elvárása a rövid távú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	
A vállalat tulajdonosainak elvárása a hosszútávú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	

Eredményességi állítássor

Kérem egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelje, hogy a következő tényezők esetén a célokat milyen mértékben teljesítették (1: egyáltalán nem értük el a célt, 5: teljes mértékben elértük a kitűzött célt, 99: NT/NV).

Állítás	Teljesítés szintje
Elért nyereségszint (profit)	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Haszonkulcs	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Tőkemegtérülés	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Eladási mennyiség	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Piaci részesedés	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Fogyasztói elégedettség	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Fogyasztói lojalitás	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Alkalmazottak elégedettsége	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Befektetések megtérülése	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Termékminőség	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Vállalat ill. márkanév megítélése	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Termékfejlesztés	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Innováció	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
A vállalat tulajdonosainak elvárása a rövid távú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
A vállalat tulajdonosainak elvárása a hosszútávú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99

Relatív előny állítássor

Kérem egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelje, hogy vállalkozásuk hogyan teljesített a legfőbb versenytárshoz képest (1: sokkal rosszabbul, 5: sokkal jobban, 99: NT/NV).

Állítás	Teljesítmény szintje
Elért nyereségszint (profit).	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Haszonkulcs	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Tőkemegtérülés	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Eladási mennyiség	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Piaci részesedés	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Fogyasztói elégedettség	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Fogyasztói lojalitás	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Alkalmazottak elégedettsége	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Befektetések megtérülése	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Termékminőség	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Vállalat ill. márkanév megítélése	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Termékfejlesztés	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
Innováció	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
A vállalat tulajdonosainak elvárása a rövid távú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
A vállalat tulajdonosainak elvárása a hosszútávú pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99

IV. FOGYASZTÓI ELÉGEDETTSÉG

Kérem értékelje, hogy vállalkozásukra mennyiben jellemző az adott állítás (1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző, 99:NT/NV).

	Állítás	
1	A vevői panaszok száma csökkent az elmúlt 2 évben.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
2	Folyamatosan növelni tudtuk vevőink létszámát az elmúlt 2 évben.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
3	A beérkező vevői panaszokat képesek vagyunk rövid időn belül megnyugtatóan kezelni.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99
4	Vásárlóink legalább 60%-a 2 évnél régebb óta meglévő, visszatérő partner.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 99

V. HÁTTERVÁLTOZÓK

1. Alkalmazotti létszám:

1. 0-9 fő 2. 10-49 fő 3. 50-249 fő 4. 250 fő fölötti 0. NT/NV

2. sz. melléklet: A Mann-Whitney próba eredménye

Állítás	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kulcsfontosságú cél, hogy mély, tartós kapcsolatot alakítsunk ki azokkal a személyekkel és szervezetekkel, amelyek hatással vannak a vállalat sikerére.	848,000	1514,000	-2,479	,013
Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a vevőkkel való kapcsolatnak.	904,500	1570,500	-2,171	,030
Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a partnerekkel (szállítók, szövetségesek, forgalmazók, ügynökségek, befektetők) való kapcsolatnak.	753,000	1419,000	-3,118	,002
Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk a munkavállalókkal való kapcsolatnak.	924,000	1590,000	-1,671	,095
A marketingtevékenységeket összehangoljuk (termékek, árképezés, értékesítés, marketingkommunikáció).	678,000	1308,000	-3,113	,002
A marketingtevékenységünket előre megtervezzük.	515,000	1145,000	-4,333	,000
Amikor egy marketingprogramot tervezünk, figyelembe vesszük, hogy milyen hatással van más tevékenységekre.	444,000	1039,000	-4,858	,000
A marketing nem egyetlen ember vagy osztály feladata, hanem vállalati szintű tevékenység.	583,000	1213,000	-3,897	,000
Fontosnak tartjuk a vevők szolgálatára kész munkavállalók alkalmazását, képzését és motiválását.	772,500	1402,500	-2,543	,011
Fontosnak tartjuk, hogy a marketing és piaci célokat a szervezeten belül mindenki ismerje meg.	735,500	1365,500	-2,567	,010
A vállalatban belüli marketingtevékenységek ugyanolyan fontosak, mint a vállalatban kívüliek.	583,500	1144,500	-3,338	,001
A vezetők megosztják egymásközt a szervezetet érintő kulcsfontosságú információkat.	967,000	1633,000	-1,087	,277
Fontosnak tartjuk, hogy tisztában legyünk a marketingtevékenységünk teljesítményével (pénzügyi és nem pénzügyi hatásaival).	529,000	1159,000	-4,694	,000
A marketingdöntések meghozatalakor pénzügyi és jövedelmezőségi szempontokat is figyelembe veszünk.	671,000	1301,000	-3,400	,001
Mérjük a marketingtevékenységünk eredményességét (pl. piaci részesedés, visszatérő vevők, vevői elégedettség, termékminőség)	578,000	1208,000	-3,918	,000
A marketingdöntések meghozatalakor etikai, környezeti, jogi és társadalmi szempontokat is mérlegelni kell.	565,500	1195,500	-3,925	,000
Vállalatunk végez vagy részt vesz jótékonyági vagy társadalmi felelősségvállalási vagy társadalmi célú ügyet támogató programokban.	662,000	1292,000	-3,146	,002
Vállalati céljaink kialakítását a fogyasztói elégedettség elérése motiválja.	314,500	980,500	-7,360	,000
Gyakran és rendszeresen mérjük a fogyasztói elégedettséget.	619,500	1249,500	-3,472	,001
Nagy figyelmet fordítunk az értékesítés utáni szolgáltatásokra.	633,000	1263,000	-3,374	,001
A vevőinkről szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítunk a vállalatban belül.	537,500	1203,500	-4,359	,000
Rendszeresen gyűjtjük az információkat a vásárlóinkról.	485,500	1151,500	-4,581	,000
A versenytársaink tevékenységéről szóló információknak nagy jelentőséget tulajdonítunk a vállalatban belül.	244,000	874,000	-6,584	,000
Rendszeresen gyűjtjük az információkat a versenytársainkról.	241,500	871,500	-6,436	,000

Forrás: saját szerkesztés saját számítások alapján.

3. sz. melléklet: **A klaszterek és a teljesítménykategóriák kapcsolatának vizsgálata varianciaelemzéssel**

Teljesítménykategória		Eltérés négyzetösszeg	szf.	Szórásnégyzet	F	p-érték
Fogyasztói elégedettség	Csoportok között	1,629	3	0,543	2,084	0,105
	Csoporton belül	35,692	137	0,261		
	Teljes	37,321	140			
Eredményesség	Csoportok között	1,367	3	0,456	1,168	0,324
	Csoporton belül	53,449	137	0,390		
	Teljes	54,816	140			
Versenyképesség	Csoportok között	2,877	3	0,959	2,830	0,072
	Csoporton belül	35,247	104	0,339		
	Teljes	38,125	107			

Forrás: saját szerkesztés saját számítások alapján.

4. sz. melléklet: A piacorientációs mátrix jellemzői

Klaszter	Statisztika	Integrált marketing	Belső marketing	Társadalomközpontú marketing	Kapcsolatmarketing
Befelé forduló	Átlag	-0,647	-0,464	-0,598	-0,470
	Szórás	1,108	1,205	1,010	1,332
Versenytárs-orientált	Átlag	-0,081	-0,250	0,048	0,155
	Szórás	0,701	0,651	0,962	0,654
Vevőorientált	Átlag	-0,152	0,126	0,021	-0,005
	Szórás	1,080	1,029	1,143	1,116
Piacorientált	Átlag	0,496	0,315	0,329	0,223
	Szórás	0,704	0,834	0,766	0,706

Forrás: saját szerkesztés saját számítások alapján.

5. sz. melléklet: A SEM modellek függő és független változói

Modell	Függő változó	Független változó
1. modell	MKTOR PO	Vevőorientáció
		Versenytárs-orientáció
	HOPO	Integrált marketing
		Kapcsolatmarketing
	Eredményesség	Belső marketing
2. modell		Társadalomközpontú marketing
		MKTOR PO
		HOPO
		Vevőorientáció
		Versenytárs-orientáció
3. modell		Integrált marketing
		Kapcsolatmarketing
		Belső marketing
		Társadalomközpontú marketing
		MKTOR PO
3. modell		HOPO
		Vevőorientáció
		Versenytárs-orientáció
		Integrált marketing
		Kapcsolatmarketing
3. modell		Belső marketing
		Társadalomközpontú marketing
		MKTOR PO
		HOPO
		Vevőorientáció

Forrás: saját szerkesztés.

NYILATKOZAT

Alulírott, Kovács Bence (szül.: Debrecen, 1992.03.31.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírásommal igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti lelőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, <<Dátum>>

<<Név>>