

Debreceni Egyetem
Közgazdaságtudományi Doktori Iskola
„Versenyképesség, globalizáció és regionalitás” doktori program

**A piacorientáció érvényesülése és hatása a teljesítményre a kis-
és középvállalatok körében**

PhD értekezés

Dr. Kontor Enikő

**Témavezető:
Prof. Dr. Kapás Judit**

egyetemi tanár

Debrecen, 2014.

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	1
Bevezetés, a kutatási kérdések megfogalmazása	3
I. Elméleti áttekintés	7
1. Az erőforrás-alapú nézet: az elmélet	7
1.1 Történeti áttekintés.....	7
1.2 Porter elmélete és annak korlátai	9
1.3 Az erőforrás-alapú nézet kialakulása	10
1.4 Az erőforrás-alapú nézet és a dinamikus képességek szemlélete	17
1.5 Koncepcionális eltérések és kritikák.....	18
2. Marketing erőforrások	23
2.1. Marketing erőforrások – eszközök, képességek, kompetenciák.....	29
2.1.1. Eszközök, mint marketing adottságok	32
2.1.2. A képességek, mint koordinációs mechanizmusok	33
2.1.3. Marketing kompetenciák	37
2.2. A piacorientáció mint erőforrás	38
3. Marketingkonceptió, piacorientáció	46
3.3 A piacorientáció konstrukciója	52
3.3.1 A piacorientáció elméleti megközelítései	52
3.3.2 A piacorientáció előzményei.....	58
3.4 Marketing képességek szerepe.....	60
3.5 A piacorientáció hatása a teljesítményre.....	62
3.5.1 A piacorientáció – teljesítmény kapcsolat empirikus tapasztalatai.....	62
3.5.2 Mediátor és moderátor tényezők.....	64
3.5.3 A piacorientáció mérésére használt skálák	65
II. Kis- és középvállalati aspektusok	67
4. A kis- és középvállalatok gazdasági és társadalmi szerepe	67
4.1. A kis- és középvállalati szektor helyzetelemzése	71
5. Kis-és középvállalati marketing és piacorientáció	74

5.1	A vállalkozás hatása a marketingre.....	74
5.2	Vállalkozói hatás a marketing tevékenységre.....	76
5.3	Marketing a kis- és középvállalatoknál.....	80
5.4	A kis- és középvállalatok marketing kompetenciái	85
5.5	A marketingkonceptió és a piacorientáció érvényesülése a kis- és középvállalatoknál	87
5.6	A piacorientáció hatása a kis- és középvállalatok teljesítményére	90
5.6.1	Modellalkotás és hipotézisek megfogalmazása	90
6.	A piacorientáció érvényesülése és hatása a teljesítményre a kis- és középvállalatok körében – empirikus kutatás	100
6.1	Adatleírás és módszertan	100
6.2	A teljes mintasokaság piacorientációjának leíró statisztikai elemzése	105
6.3	Klaszteranalízis	121
6.3.1	Klaszterek szerinti kapcsolatelemzés.....	125
6.3.2	A három klaszter jellemzése, meghatározó karakterei	133
6.4	A teljes mintasokaság korreláció és regresszió elemzése	141
6.4.1	Korreláció elemzés.....	141
6.4.2	Regresszió elemzés	145
6.5	Az empirikus kutatás eredményei – a hipotézisek vizsgálata.....	157
7.	Összegző értékelés, tézisek megfogalmazása	171
7.1	Az értekezés tézisei.....	171
7.2	Az értekezés új és újszerű tudományos eredményei.....	179
7.3	A kutatás korlátai, további kutatási elképzelések	180
	Köszönetnyilvánítás	181
	Irodalomjegyzék.....	182
	Táblázatok jegyzéke	199
	Ábrák jegyzéke.....	200
	Mellékletek.....	201

Bevezetés, a kutatási kérdések megfogalmazása

Közel három évtizede áll a marketing akadémikusok érdeklődésének a középpontjában az a kérdés, hogy vajon a marketingkoncepció, és annak végrehajtása a piacorientáció eredményezhet-e kiemelkedő vállalati teljesítményt. A piacorientációt ez alatt az évtizedek alatt sokan sokféleképpen koncepcionálták, de ezeknek a megközelítéseknek a lényege ugyanaz: a vállalat információkat gyűjtve a környezetéről (fogyasztókról és versenytársaktól) olyan stratégiát alakít ki, amely kiemelkedő vevőértéket hoz létre. Ezt a stratégiát a szervezeti erőforrások segítségével végrehajtja, amely teljesítménynövekedést eredményez. A piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát a legváltozatosabb vállalati, gazdasági, iparági, földrajzi, kulturális környezetben vizsgálták, és a kutatások többsége pozitív kapcsolatot talált a két tényező között.

Ugyanakkor az érdeklődés inkább a nagyvállalati körre irányult, s csupán az elmúlt évtizedben szaporodtak meg azok az empirikus tanulmányok, melyek a kisebb méretű vállalatokat állították a középpontba. Mint a fenti leírásból is kiderült, a marketingkoncepció végrehajtása egy átgondolt, tervezett folyamatot igényel. Eközben a kis- és közepes vállalatok tevékenységére a koncepcionális marketing gondolkodás hiánya, az informális tervezés, s a rövid távú perspektíva jellemző. Humán és anyagi erőforrásaik szűkösek, piaci részesedésük kicsi, vevőkörük szűk. Jogosan merül fel a kérdés: a marketingkoncepció alkalmazásának előnyei jelentkeznek-e a kisvállalatok esetén is. Tanulmányok sora azt jelzi, hogy pont a kisvállalatok sajátos működése miatt válhat kulcsfontosságúvá, hogy fejlesszék a piacorientációt, mint erőforrást, ezáltal biztosítva érvényesülésüket a piacon.

Disszertációm azt a kérdést helyezi a középpontba, hogy a magyar kis- és középvállalati szektorban hogyan érvényesül a marketingkoncepció, illetve kimutatható-e összefüggés a teljesítménnyel. A teljesítmény több síkon is értelmezhető, hiszen az objektív pénzügyi mércék nem mindig egyeznek meg azokkal a szubjektív elégedettségi mutatókkal, melyekkel a vezetők sikerességüket értékelik, így ez egy új szempontot ad a vizsgálatnak. További új dimenzióként a vállalat vezetőinek egyéni vállalkozói karaktereit is beleillesztem a vizsgálatba. A kisvállalatok vezetői/tulajdonosai egyfajta „generális” szerepkört töltenek be szervezetük életében, teljes körűen befolyásolva annak minden területét. Elkötelezettségük a piacorientációval szemben kritikus lehet a teljesítmény szempontjából. Ezt az elkötelezettséget számos tényező erősítheti, vagy akár gyengítheti is,

gondolhatunk itt a vállalkozói motivációkra, célokra, vagy kompetenciákra, melyek hatását megvizsgálom.

Kutatásom kezdetén szembesülnöm kellett azzal a „bábeli zűrzavarral”, amely a piacorientáció, mint erőforrás, s az azt megalapozó erőforrás-alapú elmélet irodalmában található. Természetes, hogy egy tudományos vita új megközelítéseket, új szempontokat, új kategóriákat generál, de egy idő után a szálak kibogozhatatlanná válnak. Ezért fontosnak tartom, hogy mielőtt a kis- és középvállalatokra fókuszálnék, állást foglaljak a piacorientáció marketing erőforrásként való értelmezése, és teljesítménnyel való kapcsolata terén.

Ezek alapján kutatási kérdéseim:

1. A piacorientáció, mint marketing erőforrás, hatással van-e közvetve, vagy közvetlenül a vállalatok teljesítményére, forrása-e a tartós versenyelőnynek (szekunder kutatás).
2. A kis- és középvállalatok által adaptált piacorientáció szintje befolyásolja-e, és milyen mértékben befolyásolja a:
 - a) vállalatok pénzügyi-gazdasági teljesítményét (eredményességét),
 - b) marketing hatékonyságát, és
 - c) a vezetők/tulajdonosok szubjektív elégedettségét.
3. A kis- és középvállalatok vezetőinek/tulajdonosainak az egyéni vállalkozói jellemvonásai hogyan befolyásolják a marketingkonceptió adaptálását.

A disszertáció felépítése

A disszertáció két blokkra, és hét fejezetre tagolódik. Az első blokk (1.-3. fejezet) a kutatás központi kérdésének, a piacorientációnak az elméleti megalapozását szolgálja. A második blokk a kis- és középvállalati aspektusokra fókuszál (4.-6. fejezet). Az értekezést az összegző 7. fejezet zárja, mely a téziseket, az eredmények értékelhetőségének korlátait, illetve a további lehetséges kutatási irányokat tartalmazza.

Az 1. fejezetben a piacorientáció elméleti alapjául szolgáló erőforrás-alapú elmélet kialakulását, fejlődését, koncepcionális alapjait ismertetem. Az erőforrás-alapú nézet

intellektuális alapjai több tudományterületben gyökereznek és több évtizedre vezethetők vissza. Azonban a múlt század '80-as éveire érett meg a felismerés – melyet az uralkodó ipari szervezeti strukturális elméletekkel szembeni elégedetlenség szült – hogy a vállalatok kimagasló teljesítménye nem a külső iparági környezettől, hanem a vállalat rendelkezésére álló unikális belső erőforrásoktól, és ezek eltérő felhasználásától függ. A fejezet az azóta is tartó termékeny vita egyes fázisait, eredményeit ismerteti.

A 2. fejezet az erőforrás-alapú elmélet alapjaira építkező marketing erőforrások kérdéseivel, illetve a komplex marketing erőforrásnak tekinthető piacorientációval foglalkozik. Célja, hogy az ide vonatkozó irodalom áttekintésével a különböző kutatási eredményeket szintetizálja, és ezáltal egyfajta diagnózist állítson fel egy sokat kutatott kérdéskör jelenlegi állapotáról. Az erőforrás-alapú nézet koncepcióját a marketing tudomány képviselői abból a célból alkalmazták, hogy megmagyarázzák a marketing hozzájárulását a vállalat teljesítményéhez. A szakirodalom egyik fő kérdése, hogy a piacorientáció, mint erőforrás létrehozhat-e versenyelőnyt. Az irodalom állítása szerint a piacorientáció ugyan rendelkezik az erőforrás-alapú elmélet „erőforrás” kritériumaival, de még mindig nem tiszta, hogyan szolgálja a versenyelőny létrejöttét.

A 3. fejezet a marketingkonceptió és a piacorientáció elméleti megközelítéseit ismerteti. A marketingkonceptió általánosan úgy írható le, mint a szervezet sikerének a kulcsa, amely a célpiacok szükségleteinek, igényeinek a versenytársaknál eredményesebb és hatékonyabb meghatározása és kielégítése által valósul meg, a jövedelmezőséget és a szervezeti célokat szem előtt tartva. A piacorientáció a marketingkonceptión nyugszik, annak a végrehajtása. A fejezet az elmúlt szűk három évtized legtöbbet kutatott marketing területének koncepcionális alapjait, fejlődésének legfontosabb szakaszait mutatja be.

A következő 4. fejezet már a disszertáció második blokkjához, a kis- és közepes vállalatokra fókuszáló részhez tartozik, de még az elméleti alapokat erősíti. Ebben a fejezetben a kis- és középvállalatok gazdasági és társadalmi életben betöltött szerepét jellemzem néhány mutatón keresztül. Bemutatom azokat a kritériumokat, melyek alapján a kis- és középvállalati szektor elhatárolható a nagyvállalatoktól, illetve számos olyan működési sajátosságot ismertetek, amely alapvetően meghatározza vállalkozói tevékenységüket.

Az 5. fejezet a kis- és közepes vállalatok marketing és piacorientációs tevékenységének a sajátosságait elemzi. A vállalkozás, mint gondolkodási, cselekvési mód, a vállalkozó tulajdonságai, marketing iránti attitűdje, mind olyan tényezők, amelyek alapvetően meghatározhatják, hogy a kisvállalatok milyen koncepció alapján folytatják marketing tevékenységüket. Ebben a fejezetben tekintem át a kis- és közepes vállalatok piacorientációjára vonatkozó hazai és nemzetközi irodalom megállapításait, következtetéseit. Szekunder kutatásom eredményeként felállítom azt a modellt, amely azokat az összefüggéseket ábrázolja, amelyek alapján a kutatási kérdésekben megfogalmazottakra választ kaphatok. A modell hipotéziseket is tartalmaz, melyekre a primer kutatás adatainak elemzésével keresem a választ.

A 6. fejezet a felállított modell és hipotézisek alapján az empirikus kutatás adatait elemzi különböző statisztikai módszerek felhasználásával. A vizsgálat során, többek között, a keresztábra elemzés, a klaszteranalízis, a korrelációs számítás, valamint a lineáris és logisztikus regresszió számítás módszereit alkalmazom. A fejezetet, a következtetések levonása után, a hipotézisek vizsgálatával – azok elvetésével, vagy elfogadásával – zárom.

A disszertáció utolsó, 7. fejezete tartalmazza azokat a téziseket, melyeket a szekunder és primer kutatás eredményeként megfogalmaztam. A fejezet végén jeleztem azokat a korlátokat, melyek figyelembe vételével lehet az eredményeket értékelni, illetve itt soroltam fel a jövőre vonatkozó kutatási elképzeléseimet is.

Végezetül egy szemantikai jellegű megjegyzést szeretnék tenni. Dolgozatom középpontjába a kis- és közepes vállalatokat állítottam, melyekre sokszor szinonimaként – az általános szakirodalmi szóhasználatnak megfelelően – a „kisvállalatok” kifejezést használom. Ezekben az esetekben nem a létszám, vagy árbevétel szerinti kategóriára, hanem összefoglalóan a kisebb méretű vállalatokra utalok, ahol eltérés van, ott egyértelműen jelzem.

I. Elméleti áttekintés

1. Az erőforrás-alapú nézet: az elmélet

Ennek a fejezetnek a célja az erőforrás-alapú nézet (resource-based view, a továbbiakban RBV) irodalmának az áttekintése, annak érdekében, hogy elhelyezze a kutatási kérdést ebben az összefüggésben. A fejezet az erőforrás-alapú nézet történetének, elméleti hátterének az áttekintésével kezdődik, ezután körvonalazza az elmélet terminológiáit és fejlődési irányzatait. Végezetül ismertet néhány kritikát, mely az erőforrás-alapú elmélettel szemben fogalmazódott meg az elmúlt két évtized során.

1.1 Történeti áttekintés

Az elmúlt 20 évben az erőforrás-alapú szemlélet kimagasló figyelmet kapott az irodalomban. Különböző szerzők, különböző iskolák képviselőiben járultak hozzá a fejlődéséhez. Ideértve a közgazdaságtan, az ipari szervezeti irányzatok képviselőit, tanulmányok sora fektette le a szemléletnek az intellektuális alapjait, amely a heterogén vállalatok eltérő erőforrás készletére helyezte a hangsúlyt, és arra a kérdésre kereste a választ, hogy egyes vállalatok miért képesek folyamatosan túlteljesíteni másokat. Az erőforrás-alapú gondolkodás alapjai többek között a ricardoi közgazdaságtanban, Penrose (1959) vállalati növekedési elméletében, Selznik (1957) megkülönböztető kompetencia kutatásaiban gyökereznek, és itt említhető még meg Rubin (1973) munkássága a vállalatok terjeszkedésére vonatkozóan.

A ricardoi perspektíva figyelmen kívül hagyja a vezetői képességeket, mint potenciális versenyelőnyt, és inkább a földre koncentrál, azt állítva, hogy járadék érhető el olyan értékes erőforrások birtoklásával, amelyek ritkák és nem mobilak (ricardoi járadék). Ide tartozónak tekinti a földjogokat, a kiváló elhelyezkedés hasznát, a szabadalmat és szerzői jogokat. A fő mechanizmus, amely által a ricardoi járadék növekedhet, az a készség, amely meg tudja különböztetni a potenciálisan jövedelmező erőforrásokat a nem jövedelmezőektől. Makadok (2001) ezt az elméletet „erőforrás-válogató” (resourcepicking) elméletnek nevezi. Barney (2001b) szerint az erőforrás-alapú nézet a ricardoi gazdaságtan kiterjesztése, azzal a különbséggel, hogy a földön kívül más tényezőnek is rugalmatlan a kínálata.

Selznik (1957) az értékeket és a vezetési képességeket úgy jellemezte, mint olyan megkülönböztető kompetenciákat, amelyeket kihasznál a vállalat. Selznik a szenior menedzserek szerepét emelte ki, úgy jellemezve őket, mint akik a döntéshozáson túl víziókat fogalmazznak meg és szervezetet építenek. Érvelése szerint a vezetés fontos forrása lehet a versenyelőnynek. További erőforrásokat ugyan nem azonosított és nem is tesztelte a vezetést, mint erőforrást, de gondolatai fontos kiindulópontot jelentettek az erőforrás-alapú nézet számára. (Barney–Arikan, 2001)

Az erőforrás-alapú nézet szellemi atyjának mégis Edith Penrose (1959) tekinthető, aki felismerte az erőforrások fontosságát a vállalatok versenypozíciója szempontjából. Könyvében, a „Vállalati növekedés elméletében” (The Theory of the Growth of the Firm) úgy látja a vállalatot, mint felcserélhető erőforrások együttesét, amelyet a vállalat egy adminisztratív keretben szervez. Érvelése szerint ezek az erőforrások olyan mértékig járulnak hozzá a vállalatok versenypozíciójához, ameddig a vállalatok kiaknázzák őket oly módon, hogy a potenciálisan értékes szolgáltatásokat elérhetővé tegyék a vállalat számára. Nagy érdeme még, hogy felismerte az egyéni magatartás és a tanulás fontosságát, és a menedzseri korlátokat úgy azonosította, mint a vállalati növekedés egyik fő korlátját. Penrose elmélete lényegében az erőforrás birtoklása helyett az erőforrás felhasználása és a jövedelem létrehozása közötti kapcsolatra helyezi a hangsúlyt. (Többek között Kapás, 1999; Rugman–Verbeke, 2002; Kor–Mahoney, 2004)

Penrose (1959) mellett Rubint (1973) lehet még megemlíteni előzményként, aki úgy koncepcionálta a vállalatot, mint erőforrások együttesét. Rubin is felismerte, hogy az erőforrások nem hasznosak önmagukban, a pusztán birtokolt erőforrások helyett a „vállalatoknak fel kell dolgozni a nyers erőforrásokat, hogy hasznossá tegyék őket”. (Rubin, 1973:938)

Mint látható, az erőforrás-alapú gondolkodás előfutárai különböző kutatási irányzatokban gyökereztek, időnként teljesen eltérő alapokról indulva. Ezeken túl a modern szemlélet kialakulását azonban az a növekvő elégedetlenség inspirálta, amely a meglévő ipari szervezeti modellel szemben jelentkezett (Porter, 1980), amely azt állította, hogy a vállalat jövedelmezősége kizárólag a külső környezete által determinált. Ebből az eszmecseréből számos fontos eredmény született. A következőkben erről lesz szó.

1.2 Porter elmélete és annak korlátai

A vállalatok tartós versenyelőnyét biztosító források feltárása a '60-as évek óta a stratégiai menedzsment fő kutatási területévé vált. Mint Barney (1991) megjegyezte, „a vállalatok arra irányuló törekvése, hogy a fenntartható versenyelőny érdekében a vállalat erős pontjait kihasználva kiaknázza a lehetőségeket, és semlegesítse a veszélyeket úgy, hogy közben elkerülje a gyengeségeket, régóta szolgál keretként a vállalatok stratégiájának a kialakításakor.” (...) Ugyanakkor „az utóbbi idők munkái elsősorban a vállalatok lehetőségeinek és veszélyeinek az elemzésére koncentrálnak adott versenykörnyezetben”. (Barney, 1991:99-100) Például Porter híres öt-erő modellje kihangsúlyozta az iparági struktúra elemzését, amely meghatározza az iparágban elérhető járadékszerzési lehetőségeket, a be- és kilépési korlátokra alapozva. Azonban, bár Porter keretrendszere számos hasznos szempontot nyújtott, ám elsőként a külső tényezőkre koncentrált, ezáltal több problémát is felvetve, melyeket Black és Boal (1994:131) három állításban összegzett: (1) Mivel Porter modellje rögzíti, hogy a vállalatok vonzó iparágakban sikeresek, ezért fennáll a tautológia kockázata. Azaz azért sikeresek, mivel vonzó iparágban vannak. (2) A keretrendszer keresztmetszeti és nem longitudinális problémával foglalkozik. A keresztmetszeti elemzés arra helyezi a hangsúlyt, hogy mi tesz néhány iparágat, és ezen belül egyes pozíciókat vonzóbbá. Azonban nem foglalkozik azzal, hogy miért képesek egyes vállalatok előnyös pozíciókat megszerezni, és ezeket megtartani, míg más vállalatok nem. (3) Implicit tanácsokat ad a vezetőknek arra ösztönözve, hogy a vállalatok erőforrásait az iparági struktúra befolyásolására fordítsák, még akkor is, ha nem kizárólagosan részesednek a változás hasznából.

Ezek a korlátok, és a kutatási eredmények (pl. Rumelt, 1991) amelyek azt mutatták, hogy az iparági struktúra legfeljebb 8-15 %-ban határozza meg a vállalatok teljesítményét, számos új gondolathoz vezettek, amelyek leszögezték, hogy egy szervezet stratégiájának a kialakítása nem a szervezet külső környezetének, hanem a szervezet forrásainak, képességeinek és alapvető kompetenciáinak az értékelésével kezdődik, amely a modern erőforrás-alapú nézet kialakulásának a küszöbét jelentették.

1.3 Az erőforrás-alapú nézet kialakulása

A vállalatok között tartósan fennálló különbségek eredetét magyarázva Lippman és Rumelt (1982) bevezette a *bizonytalan másolhatóság* fogalmát. A *bizonytalan másolhatóság* értelmezésükben abból a kétértelműségből származik, amely a tevékenység és a kiemelkedő teljesítmény közötti okozati kapcsolatban jelentkezik. Modelljükben bemutatták, hogy a vállalatok közötti heterogén különbségek biztosíthatnak olyan lehetőségeket, amelyek eltérő járadékot generálnak. Továbbá kihangsúlyozták, hogy a tényezők mozdíthatatlansága eredményezheti az erőforrások exkluzív használatát. Ezek a gondolatok ösztönösen kiváltották a klasszikus teóriák ellenkezését, mint ahogy Wernerfelt (1984) is, aki szintén túllépett a tradicionális gondolkodáson.

Wernerfelt (1984) tett először kísérletet arra, hogy formalizálja az erőforrás-alapú szemléletet, többek között Penrose és Rubin elméleteire építkezve. Gyakran idézett kijelentésében, mely szerint „a vállalatok számára az erőforrás és a termék az érem két oldala” (Wernerfelt, 1984:171), arra világított rá, hogy ugyan a vállalat teljesítménye közvetlenül a termékeiből származik, mégis közvetetten azok által az erőforrások által meghatározott, ahogy azok részt vesznek a termelésben. Ebből következően a vállalat a normál járadék fölött részesedhet, ha azonosítja és megszerzi az igényelt termékek fejlesztéséhez szükséges erőforrásokat.

Wernerfelt (1984) munkáját terjesztette ki a későbbiekben Rumelt (1984) és Barney (1986). Rumelt (1984) egy olyan stratégiai elméletet körvonalazott, amelyben ún. *izolációs mechanizmusokat* azonosított, mint például az egyedi erőforrás, a speciális információk, jogi korlátok, a reputáció, és az image. Állítása szerint ezek az izolációs mechanizmusok potenciálisan stabil forrásai (ex post) a járadéknak, amely korlátozza a versenytársakat a belépésben és az imitációban.

Barney (1986) a tökéletlen *stratégiai tényező piac* fogalmával járult hozzá az elmülethez, amelyet olyan piacként határozott meg, ahol a vállalati erőforrásokat eladják és megveszik. Véleménye szerint normál feletti járadék akkor érhető el, ha a vállalat szerencsés, vagy egyértelműen átlátja a stratégiák értékét, így az erőforrásokat alacsonyabb áron szerzi meg, mint a diszkontált jelenértékük. A későbbiekben Barney (1991), az általa kidolgozott keretben figyelembe vette Dierickx és Cool (1989) eltérő álláspontját is az erőforrások tulajdonságairól. Dierickx és Cool (1989) véleménye szerint ugyanis nem lehet minden

erőforrást megvásárolni és eladni, léteznek olyan stratégiai erőforrások, mint a reputáció, a bizalom, a fogyasztói lojalitás, amelyeket csak a vállalaton belül lehet kiépíteni és akkumulálni a tapasztalati tanulás (learning by doing) által. (Kapás, 1999) A továbbiakban felhívják még a figyelmet azokra a stratégiai erőforrásokra, amelyek nem másolhatók és nem helyettesíthetők, valamint a másolhatatlanságot befolyásoló eszközök fontosságára.

Mint látható a '80-as évek rendkívül termékenyek voltak az erőforrás-alapú gondolkodás szempontjából, ám a széleskörű elismerés a '90-es évek elején kezdődött két meghatározó tanulmánnyal. Az egyik Prahalad és Hamel (1990) „A vállalatok alapvető kompetenciái” című írása (The Core Competence of the Corporation), ahol azt állították, hogy a vállalatoknak olyan radikálisán új termékeket kell létrehozni, amelyek kiaknázzák a vállalat alapkompenciáinak a természetét. Megközelítésük újszerű volt abban a tekintetben, hogy Penrose-t és Rubint meghaladva, nem csak a statikus erőforrásokra koncentráltak, hanem inkább a vállalat másolhatatlan készségeire, technológiájára, tudására. A tanulmány kiemelkedő értékei ellenére – talán mert nem tesztelhető megállapításokat tartalmazott – az erőforrások kiaknázására helyezett hangsúlyt teljesen figyelmen kívül hagyták az akkori kutatók. (Newbert, 2007)

A másik nagy hatással bíró tanulmány Barney (1991) „Vállalati erőforrások és a fenntartható versenyelőny” című cikke volt (Firm Resources and Sustained Competitive Advantage), amelyben átfogó elméleti keretbe formalizálta az akkor még szétszórt erőforrás-alapú irodalmat. Többek között Penrose (1959), Rubin (1973), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), valamint Dierickx és Cool (1989) állításait figyelembe véve alakította ki saját nézetét. Modellje két feltételre épült. Penrose-t (1959) követve fenntartotta, hogy a vállalatok által kontrollált erőforrásokat tekintve, szisztematikus különbségek vannak egy iparágon belül a vállalatok között. Ez a *heterogenitás* feltétele. Másrészt Selznikre (1957) és Ricardora (1817) építkezve azt feltételezte, hogy az erőforrások addig stabilak relatíve a vállalatok között, amíg a heterogenitás fenntartható, azaz az erőforrások nem tökéletesen mobilak (azaz nem adhatók-vehetők szabadon).

Ez az erőforrások *immobilitásának* a feltétele. Barney (1991) azt állította, hogy ezek a feltételek egyetemlegesen hozzájárulnak a vállalatok erőforrás ellátottsága közötti

különbségekhez, mind jelenleg és a jövőben, ezáltal biztosítva az erőforrás-alapú versenyelőnyt.¹

A továbbiakban Barney (1991) különféle indikátorokat ajánlott, amelyek szükségesek ahhoz, hogy vállalatok képesek legyenek fenntartani a versenyelőnyüket. Ez az ún. VRIN keret. Mielőtt azonban ismertetném a VRIN-hez kapcsolódó fogalmakat, az első feladat tisztázni, hogy mit is tekintünk erőforrásnak.

Az *erőforrások* meghatározásával és tipizálásával számos kutató megpróbálkozott (többek között Wernerfelt, 1984; Barney, 1999; Mahoney–Pandian, 1992; Hamel–Prahalad, 1994; Kapás, 1999), azonban elmondható, hogy mint az erőforrás-alapú nézet egész területén, ez is egy olyan fogalom, ahol elég nagy terminológiai zűrzavar uralkodik. Mint az előny potenciális forrására utalnak úgy, mint „erőforrásra”, „kompetenciákra”, „képeségekre”, „dinamikus képeségekre”, „eszközökre”, „tevékenységekre”, „aszimmetriára”, vagy „tudásra” aszerint, ahogy az egyes szerzők megközelítik az erőforrást, és amely az egyes tanulmányoknak értéket ad. (Kapás, 1999; Barney–Arikan, 2001)

A neoklasszikus szemlélet az erőforrások körét jelentősen beszűkítve, a földet, a munkát és a tőkét sorolta ebbe a körbe. Penrose (1959) jelentősen túllépve ezen a szemléleten a vállalatot termelő erőforrások együttesének tekintve, lényegesen kibővítette az erőforrások értelmezését. A későbbiekben számos szerző eltérő szempont szerint csoportosította az erőforrásokat, amelyeket az eltérő értelmezések is befolyásoltak. A terminológiai zűrzavarból adódóan egyes szerzők különbséget tettek az erőforrás és képesség között (Teece et al., 1997; Grant, 1991; Amit és Shoemaker, 1993), míg mások a képességet is az erőforrások közé sorolták (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Black–Boal, 1994.) (Kapás, 1999)

Amit és Shoemaker (1993) például az erőforrások fogalmát erőforrásokra és képeségekre bontotta. Értelmezésükben az erőforrások forgalomképesek és nem specifikusak a vállalat számára (pl. know-how, pénzügyi és fizikai eszközök, humán tőke), míg a képeségek vállalat-specifikusak és lehetővé teszik az erőforrások kihasználását.

¹ A későbbiekben Lockett és Thompson (2001) az alapelvek közé sorolta az *útvonalfüggőséget* (path dependency) is, amely Barney-nál (1991) az erőforrások értékelésénél jelenik meg. Lockett és Thompson véleménye szerint a vállalat erőforrás-alapja történelmi kérdés. A vállalati erőforrások a piaci versenyen keresztül fejlődnek, így az a mód ahol, és ahogy versenyez, a legfontosabb determinánsai lesznek annak, hogy a vállalat milyen erőforrás-alapokkal rendelkezik holnap. Lényegében bármely tanulás beágyazódik a tevékenységébe.

Ugyanakkor Barney (1991) a vállalati erőforrásokat három kategóriába sorolta: fizikai tőke erőforrások (pl. fizikai technológia, vállalat berendezései, üzemei), humán tőke erőforrások (pl. képzések, know-how, menedzserek képességei), és a szervezeti tőke erőforrások (pl. kontrolling, szervezeti kultúra, informális kapcsolatok).

Annak ellenére, hogy még mindig nincs konszenzus az erőforrások terminológiájára vonatkozóan, a kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy vannak olyan körülmények, amelyek között az erőforrások a fenntartható versenyelőny forrásaként funkcionálnak. Ehhez a két alapfeltétel (heterogenitás és immobilitás) mellett további négy kritériumnak kell teljesülnie Barney (1991) szerint, amely a VRIN keretet adja.

1. Értékes

Az erőforrás akkor értékes, ha olyan járadékot generál, amelyet a vállalat kiaknázhathat, azaz lehetővé teszi egy olyan stratégia kialakítását, amely az eredményességet és hatékonyságot javítja. (Bowman-Ambrosini, 2003; Priem-Butler, 2001) Ez az értékesség megnyilvánulhat alacsonyabb költségek elérésében, vagy képessé teheti a vállalatot arra, hogy megkülönböztesse termékeit/szolgáltatásait. Ebből kifolyólag az erőforrás értéke részben a külső környezet függvénye is, mivel hozzá kell járulnia a fogyasztói szükségletek kielégítéséhez. Így a kereslet változásának, vagy az iparági struktúra, technológia változásának a következményeként az erőforrások értéke is megváltozhat, feleslegessé válhatnak. Az erőforrások értéke, mint járadék-generátoroké szintén eltűnhet a versenytársak másolási, helyettesítési tevékenységén keresztül (Barney, 1986) Ahogy Peteraf (1993) is kihangsúlyozta ahhoz, hogy egy erőforrás értékes legyen, nem elegendő, hogy járadékot generál, ex-ante korlátot is kell jelentenie a versenyre.

Lockett, Thompson és Morgenstern (2009) is kihangsúlyozta, ahogy a piacok fejlődnek, a vállalatok erőforrásainak az értéke folyamatosan változik az idővel. A változó technológia, és fogyasztói ízlés karöltve a verseny folyamatával, számos erőforrás értékének az erodálásához vezet idővel. Következésképpen a vállalatoknak folyamatosan kézben kell tartani az erőforrás-alapjuk irányítását, invesztálni a hanyatló erőforrásokba és kutatni új erőforrások után.

2. Ritka

Barney (1991) szerint az egyedi erőforrásoknak korlátozott kínálattal kell rendelkezniük ahhoz, hogy hozzájáruljanak a fenntartható versenyelőnyhöz. Amennyiben egy adott erőforrást több vállalat is birtokol, akkor mindegyik vállalat képes lehet arra, hogy hasonlóképpen aknázza ki a felmerülő lehetőségeket, s ezáltal stratégiájuk is azonos lehet, s így egyik vállalat sem épít ki versenyelőnyt. Másrészt, ha az erőforrás nem rendelkezik a szűkösség kritériumával, akkor úgy kellene figyelembe venni, mint belépési eszközt, s nem egy olyan erőforrást, amely járadékot generál.

Az értékesség és a ritkaság feltétel az erőforrások azonosíthatóságát mutatja egy adott időpontban. A következő két kritérium az erőforrásból származó jövedelemáramlás fenntarthatóságát célozza, s mint ilyen, ex-post korlát a versenyben. (Bowman-Ambrosini, 2003)

3. Másolhatatlan

Az értékes és ritka erőforrások abban az esetben jelentenek versenyelőnyt, ha azok a vállalatok, amelyek nincsenek ezen erőforrás birtokában, nem is szerezhetik meg őket. Ahogy Hinek (2009) megfogalmazta, a másolhatóság függ egyrészt a költségek aszimmetriájától (költséghátránya van-e annak a cégnek, amely nem birtokolja az erőforrásokat, összehasonlítva azokkal, amelyek birtokolják), illetve a versenytársak képességeitől. A másolhatatlanság olyan mechanizmusokon alapulhat, mint az útvonalfüggőség, az okozati kétértelműség és a társadalmi komplexitás.

Az *útvonalfüggőség* (path dependency) arra utal, hogy a vállalatok azon képessége, hogy megszerezzenek és kihasználjanak bizonyos erőforrásokat, a térben és időben elfoglalt helyüktől is függ. Azok a vállalatok, amelyek nem rendelkeznek a hely- és időfüggő erőforrásokkal, nem is szerezhetik meg ezeket, vagy csak nagyon előnytelen feltételek mellett. (Dierickx–Cool, 1989) Ha a vállalat egyedi útjának köszönhetően rendelkezik bizonyos értékes és ritka erőforrásokkal, akkor képes lesz kiaknázni értékteremtő stratégiájának végrehajtásakor úgy, hogy azt más vállalatok nem tudják lemásolni. (Barney, 1991)

Az *okozati bizonytalanság* (casual ambiguity) úgy értelmezhető, hogy egy, a vállalat által birtokolt erőforrás és a vállalat versenyelőnye közötti kapcsolat nem, vagy nem teljesen

tisztázott. Ez a bizonytalanság nehezzé teszi a többi vállalat számára a sikeres stratégia másolását. Barney (1991) megjegyezte, hogy ironikusan ahhoz, hogy valaki tartós versenyelőnyhöz jusson, nem feltétlenül szükséges, hogy a vállalat maga is értse a kapcsolatot a versenyelőnye és az erőforrásai között.

Az ok, amiért egy vállalat erőforrásainak a másolása akadályokba ütközhet, az nagyon *komplex társadalmi jelenségekre* (social complexity) is visszavezethető. Barney (1991) a példák közé sorolja a menedzserek közötti szociális kapcsolatokat, a vállalat hírnevét, kultúráját. Mivel ezek jó része a külső környezeti hatások következtében alakul ki, ezért ezek az erőforrások nem részei a közvetlen irányításnak, így nehezen másolhatók.

Ezek a mechanizmusok védik tehát a szervezet erőforrásait a másolástól, és tartóssá teszik a járadék növekedését.² Ugyanakkor a másolhatatlanság (legalább részbeni) megértése megköveteli a vállalattól, hogy ismerje az erőforrásainak a természetét, és a közöttük lévő összefüggéseket.

4. Nem helyettesíthető

Két értékes vállalati erőforrás akkor egyenértékű, amikor azokat külön-külön kiaknázva elérhetjük ugyanazt a stratégiai eredményt. Ha az erőforrásnak nincs egyenértékű helyettesítője, akkor a vállalat tartós versenyelőnyt építhet ki. A helyettesíthetőség felmérése megköveteli a vállalattól, hogy az erőforrások értéklétrehozási folyamatban betöltött szerepét alaposan megértsék. Ez csak akkor lehetséges, ha ismer olyan alternatív utakat, amelyekkel ugyanaz az eredmény érhető el. (Bowman–Ambrosini, 2000)

Mint fentebb is kiderült, a másolhatatlan és nem helyettesíthető erőforrások azonosítása megköveteli az előrelátást, és némi ismeretet arról, hogy az egyedi erőforrások hogyan jöttek létre. Ennek a követelménynek a teljesítése problémát okozhat, mivel – mint láttuk – az erőforrások okozati bizonytalanságot generálhatnak, mintegy eredményeként a komplexitásnak, vagy az erőforrások tacit természetének például. (Lippman–Rumelt, 1982; Reed–DeFillipi, 1990) Továbbá a szerencse (Barney, 1986) is fontos szerepet játszhat az erőforrások létrehozásában.

² Rumelt (1984) az információs aszimmetriát is olyan izolációs mechanizmusnak tekinti, amely véd a másolástól.

Néhány évvel később Black és Boal (1994) kritikájára válaszul, amelyben azt állították, hogy az erőforrások létrehozásának a dinamizmusát figyelmen kívül hagyja a VRIN, Barney (1997) módosította a VRIN keretet VRIO keretre, amely magában foglalta a vállalat szervezeti folyamatainak a szerepét is. A *kiaknázottság* arra utal, hogy mennyire beágyazott az erőforrás és/vagy képesség a szervezetbe. Az erőforrások és képességek hatékony kiaknázásához a vállalati működés egy sor elemének megfelelően kell működnie. A végrehajtás készségei magukban foglalnak olyan szervezeti komponenseket, mint például a vállalat menedzsment és irányítási rendszere, kontroll rendszer, kompenzációs politika. (Barney, 1997)

A VRIO keret létrehozásával Barney (1997) arra a felvetésre is reagált, amelyet Mahoney és Pandain (1992) fogalmaztak meg az erőforrás birtoklása és kiaknázása közötti hiányzó kapcsolatra utalva. Mahoney és Pandain arra hívta fel a figyelmet, hogy „egy vállalat nem akkor ér el járadékot, ha jobb erőforrásokat birtokol, hanem a megkülönböztető előny az erőforrások jobb felhasználásából ered”. (Mahoney–Pandain, 1992:365) A módosított elemzési keretet az 1. sz. táblázat foglalja össze.

1. sz. táblázat Erőforrások és képességek VRIO elemzési kerete

Értékes (Valueable?)	Ritka? (Rare?)	Költséges másolni? (Costly to Imitate?)	Ki tudja aknázni a szervezet? (Exploitable by the Organization?)	Hatása a verseny- képességre	Gazdasági teljesítmény	Erősségek vagy gyengeségek?
Nem	-	-	Nem	Verseny- hátrány	Normál profit alatti	Gyengeség
Igen	Nem	-	↑ ↓	Verseny- paritás	Normál profit	Erősség
Igen	Igen	Nem		Átmeneti versenyelőny	Normál profit feletti	Erősség és megkülön- böztető képesség
Igen	Igen	Igen	Igen	Fenntartható versenyelőny	Normál profit feletti	Erősség és fenntartható megkülön- böztető képesség

Forrás: Barney, J. B. (1997): Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading, MA: Addison-Wesley, p. 163

Ez a szervezeti folyamatokra irányuló újraéledő érdeklődés egy másik, új elméleti megközelítést hozott létre, amely Barney (1997) VRIO keretéhez képest még

specifikusabban definiálta a folyamatok típusait, amelyek által a vállalatok képesek kiaknázni az erőforrásaikat.

1.4 Az erőforrás-alapú nézet és a dinamikus képességek szemlélete

Nagy hatással bíró tanulmányában Teece, Pisano és Shuen (1997) egyfajta dinamikus képességeken alapuló megközelítést alkalmazott arra, hogy be tudják azonosítani a vállalat-specifikus képességek dimenzióit és „megmagyarázni, hogy a kompetenciák és az erőforrások milyen kombinációját képesek fejleszteni, felvonultatni, és megvédeni” egy technológiailag gyorsan változó környezetben. (Teece et al., 1997:510)

A vállalat technológiai, szervezeti és menedzseri folyamatainak a kihangsúlyozásával a dinamikus megközelítés nagy hatással volt a későbbi erőforrás-alapú gondolkodásra. Többek között Eisenhardt és Martin (2000) is megfogalmazta, hogy a dinamikus képességek olyan szervezeti és stratégiai rutinok, amellyel a vállalatok a piac változásaira reagálva új erőforrás kombinációkat érhetnek el. Megerősítették, hogy a vállalat számára az erőforrásoknak nincs igazi értékük izoláltan. Foss (1998) is kihangsúlyozta, hogy az erőforrások „csoportosulása és összjátéka” azt sugallja, hogy az erőforrásoknak nem is az egyedisége, vagy ritkasága fontos, hanem inkább az erőforrásoknak az a képessége, hogy beleilleszkedjenek egy rendszerbe.

A dinamikus képességeket nem lehet megvásárolni a piacokon, inkább felépítik a vállalaton belül, így ezek beágyazottak a szervezetbe. Ebből következően valószínűleg útvonalfüggő rutinok (Eisenhardt–Martin, 2000), és mint ilyenek ellenállhatnak a rivális vállalatok másolásainak. Az útvonalfüggőség megalapozódhat a tudásban, vagy befolyásolhatja a tanulás társadalmi és kollektív természete. Ez azt jelenti, hogy a tanulás meghatározó szerepet játszik a dinamikus képességek létrehozásában és fejlesztésében. Teece, Pisano és Shuen (1997) a tanulást önmagában is fontolóra vette, mint dinamikus képességet, nem csak, mint előzményét annak. A tanulást olyan dinamikus képességként azonosították, mint egy olyan folyamatot, amely lehetővé teszi az ismétlést és a kísérletezést a feladat jobb végrehajtása érdekében.

A tanulást is beleértve, Teece, Pisano és Shuen (1997) munkáját követve, Bowman és Ambrosini (2003) hat olyan módot különböztetett meg, ahogy a vállalat erőforrásokat hozhat létre, s így dinamikus képességeknek tekinthetők: (1-2) az alapvető folyamatok, vagy a támogató tevékenység újrakonfigurálása, (3) a meglévő erőforrások hasznosítása,

például az erőforrások körének a kiterjesztésével, (4) bátorított tanulás a vállalati kultúrán keresztül, (5) kiprovokált tanulás kemény vállalati kontrollon keresztül, (6) kreatív integráció, az egyes komponensek koordinálásával.

Látható, hogy az erőforrás-alapú logika evolúciós verzióit azok a kutatók fejlesztették ki, akiket legjobban az érdekelt, hogy hogyan változnak a cégek képességei az idő során, és ezek a változások hogyan hatnak a versenyre. Makadok (2001) ezt az elméleti irányzatot „képesség-építésnek” (capability building) nevezte. (Barney, 2001b)

A jelenkori erőforrás-alapú munkák megtartották érdeklődésüket a dinamikus erőforrások, képességek, és megismerésük iránt, mindazonáltal a tanulmányok azt mutatják, hogy a dinamikus erőforrásokat vizsgáló empirikus kutatások még gyerekcipőben járnak. (Newbert, 2007)

Mint látható, az erőforrás-alapú elmélet komoly fejlődésen ment keresztül. 1991-ben inkább statikus megközelítésben formalizálták, ám mostanra elfogadottá vált, hogy kétségtelenül szükséges a vállalat számára, hogy értékes, ritka, nem másolható, és nem helyettesíthető erőforrásokat birtokoljon, de ez önmagában elégtelen. A vállalatnak a versenyelőny elérése érdekében bizonyítania kell azt a képességét is, hogy változtatni, igazítani tudja őket oly módon, hogy a teljes potenciálját ki tudja használni.

1.5 Koncepcionális eltérések és kritikák

Az erőforrás-alapú teljesítmény irodalmának az egyik legátfogóbb áttekintését Newbert (2007) végezte el. Összegző munkájában négy csoportot körvonalazott azt figyelembe véve, ahogy az eltérő iskolák megközelítették az erőforrás-alapú logikát. (Newbert, 2007:127-128)

Egyes iskolák az *erőforrások heterogenitásán nyugvó megközelítéseket* alkalmazták, amely arra az elméleti alapvetésre épül, hogy a vállalat által birtokolt értékes, ritka és nehezen másolható erőforrás, képesség, vagy lényegi kompetencia mennyiségileg meghatározza a vállalat teljesítményt és korrelál vele. Ilyennek tekinthető a vállalat ismertsége (mint erőforrás) és a vállalati ROA közötti kapcsolat, melyet Deephouse (2000) tesztelt.

A *szervezeti megközelítés* a vállalati szintű feltételeket úgy értékeli, mint a vállalat képességeit arra, hogy kiaknázza az erőforrásait és képességeit. Wiklund és Shepherd

(2003) például úgy érvelt, hogy a VRIO feltételeknek megfelelő erőforrások birtoklásán túl a vállalatnak rendelkeznie kell egy megfelelő szervezettel, ahol ezeket az erőforrásokat előnnyé változtatja. A tudás (mint erőforrás) és a vállalkozói orientáció (mint szervezeti kontextus) közötti kölcsönös kapcsolat teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálták.

A *koncepcionális szintű* megközelítés képviselői azt kutatják, hogy az erőforrás-alapú kritériumnak megfelelő előfeltételek, mint az érték, a ritkaság, a másolhatatlanság valóban szignifikánsak-e a vállalat teljesítménye szempontjából. King és Zeithaml (2001) például azt vizsgálta, hogy a másolhatatlanság egyik aspektusa, az okozati kétértelműség milyen hatással van a teljesítményre.

A *dinamikus képességek alapú megközelítés* annak a mértékét vizsgálja, hogy az erőforrás-alapú folyamatok, melyek egy specifikus erőforrás és egy specifikus képesség interakciójaként jönnek létre, meddig javítják a vállalat teljesítményét. Például Zhou és Kraemer (2002) az információs technológiai infrastruktúra (mint erőforrás), és az e-kereskedelmi képesség (mint specifikus dinamikus képesség) közötti kapcsolat hatását vizsgálta több teljesítménymutatón keresztül.

Összegzésképpen Newbert (2007) két konklúziót vont le vizsgálataiból. Először is, a tanulmányoknak mindössze 53 %-ában talált pozitív alátámasztást az erőforrások és teljesítmény közötti kapcsolatra. Másodsor, bizonyítékot talált arra vonatkozóan, hogy a (dinamikus) képességek és az alapkompenciák valószínűleg jobban meghatározzák a vállalatok versenyelőnyét, mint a statikus erőforrások elkülönülten.

Az eddig leírtak alapján is kiderült, hogy az erőforrás-alapú nézet két évtizedes fejlődése alatt, és Wernerfelt 1984-es bevezető cikke óta számos iskola hozzájárult megjegyzéseivel, ugyanakkor számos kritika is érte. Ezek közül néhány közvetett volt, inkább csak kiegészítéseket javasolt a szemlélethez, mások azonban közvetlenül bírálták az erőforrás-alapú nézetet. Ebben az aspektusban Priem és Butler (2001a, 2001b) erősen kritikus tanulmánya és Barney (2001a) válasza széles körben ismert. Több szerző is kísérletet tett arra, hogy áttekintse a kritikák fő vonulatait (többek között Kapás, 1999; Barney–Arikan, 2001; Newbert, 2007; Lockett et al., 2009; Kraaijenbrink et al., 2010).

A legfrissebb Kraaijenbrink, Spender és Groen (2010) szintetizáló munkája, melyben a bírálatok nyolc csoportját azonosította, melyek a következők: (1) az RBV-nek nincsenek menedzseri következtetései, (2) az RBV végtelen visszafejlődést foglal magába, (3) az

RBV alkalmazhatósága korlátozott, (4) a tartós versenyelőny nem érhető el, (5) az RBV nem vállalatelmélet, (6) a VRIN/O nem szükséges és nem is megfelelő a tartós versenyelőny magyarázatához, (7) az erőforrások értéke túlságosan meghatározhatatlan ahhoz, hogy egy hasznos elméletet biztosítson, (8) az erőforrások definiálása kivitelezhetetlen. A következőkben a leggyakrabban megjelenő, illetve a disszertációm szempontjából jelentőséggel bíró néhány bírálatot ismertetek.

Barney (1991, 1997) modelljének egyik legfőbb, és gyakran hangoztatott kritikája, hogy inkább *statikus természetű*. (Teece et al., 1997; Kapás, 1999; Priem–Butler, 2001a, b) Mindenekelőtt Priem és Butler (2001a) fogalmazta meg, hogy az erőforrás-alapú teória az erőforrások egy adott időpontban történő azonosítására koncentrál, és azzal foglalkozik, hogy ezek az erőforrások hogyan jöhetnek létre. Véleményük szerint Barney (1991, 1997) interpretációjában „a folyamat, amely az egyedi erőforrásokon keresztül biztosítja a versenyelőnyt, fekete dobozban marad”. (Priem–Butler, 2001a:33) Barney (2001a) válaszában azt a véleményt fogalmazta meg, hogy a stratégia végrehajtásának a képessége önmagában is egy erőforrás, s így a tartós versenyelőny forrása, de elismeri, hogy ez a terület további kutatásokat igényel.

Másik neuralgikus kérdés a *tautológia* kérdése. Talán nem meglepő egy olyan megközelítés esetén, amely a vállalatok teljesítménye közötti különbséget egyértelműen a vállalatokban önmagukban lévő belső különbségeknek tulajdonítja. Több szerző, többek között Priem és Butler (2001a, b), valamint Lockett, Thompson és Morgenstern (2009) is kijelentette, hogy az RBV nem tartalmaz olyan törvényszerű általánosításokat, melyek elvárhatóak lennének. Inkább analitikus megállapításokon nyugszik, amelyek tautológikusak, azaz igazak definíció szerint, de nem tesztelhetők. Barney (2001a) ezt a kérdést alapvetően módszertani problémaként kezelte, véleménye szerint definíciós szinten minden stratégiai menedzsment elmélet tautológikus lenne Priem és Butler leírását követve. Mindazonáltal a nézet tautológiájának a kérdése a mai napig vitatott.

Dolgozatom témája szempontjából releváns bírálat Connortól (2002) származik, aki azt állította, hogy az erőforrás-alapú logika csak a meghatározó erővel rendelkező nagyvállalatok számára alkalmazható. Érvelése szerint a kisebb vállalatok tartós versenyelőnye nem épülhet a statikus erőforrásaikra, ezért számukra az erőforrás-alapú megközelítés nem megfelelő. Kraaijenbrink, Spender és Groen (2010) szerint ez az érvelés nem helytálló, hiszen ha csak a megfoghatatlan erőforrásokat vesszük figyelembe, már

rendelkeznek a kisvállalatok egyedi versenyelőnyt generáló képességekkel. Connor (2002) érvelése azonban felhívta a figyelmet az RBV alkalmazhatóságának egy másik korlátjára: csak azon vállalatok esetén alkalmazható ez a szemlélet, amelyek a tartós versenyelőny eléréséért küzdenek. Azok számára, akik elégedettek a meglévő pozíciójukkal, azaz például nem törekednek a növekedésre, az erőforrás-alapú szemlélet nem hordoz releváns üzenetet.

A következő kritikai vonal az erőforrás-alapú nézet kulcs feltételezéseit kérdőjelezi meg. A bírálókat szerint az RBV beszűkíti a vállalkozói és menedzseri tulajdonságokat arra a feltételezésre, hogy vállalkozói éberséggel, és kiemelkedő információkkal rendelkeznek az erőforrások jövőbeni értékére vonatkozóan. A Kinght-i bizonytalanságra, Penrose vállalkozói nézetére és az osztrák iskola heterogenitásra vonatkozó nézetére alapozva ez a kritika azt állítja, hogy az erőforrás-alapú nézet nem ismeri fel eléggé az egyéni ítélőképességet, illetve a vállalkozók és menedzserek mentális modelljeinek a szerepét. (Foss et al., 2008; Mahoney, 1995) Véleményük szerint a tartós versenyelőny inkább a vállalatot alkotó teamek és egyének karakterisztikájában található, mint az erőforrásokban. Bár nem állítják, hogy ne lennének olyan erőforrások, amelyek értékesek lehetnek a szervezetek számára (mint például a speciális humán erőforrás gyakorlatok, minőség menedzsment rendszerek), mégis a produktív lehetőségek kiaknázásához szükség van mind az erőforrások együttesére, és a menedzseri képességekre egyaránt. (Kraaijenbrink et al., 2010)

Az erőforrás-alapú nézet tesztelhetőségének módszertani problémáit több tanulmány is feszegette az elmúlt időszakban. Ezek közül néhányat megemlítve: Az RBV empirikus tesztelése megkövetelné a meghatározó erőforrások azonosítását és mérését. Ez sokszor problémát okozott, ugyanis az erőforrások gyakran állnak kapcsolatban olyan tényezőkkel, amelyek általában nem megfigyelhetők (mint például a szervezeti tanulás). Ezeknél általában helyettesítették a kulcs képességeket és erőforrásokat, amely megnehezíti az empirikus irodalom összehasonlítását. Számos iskola azokra az erőforrásokra fókuszált, amelyek könnyen mérhetőek, és nem fontosság alapján választott. Továbbá a vállalatok heterogenitása is problémát okozott a kutatóknak, akik a vállalatok egy homogén mintáján tesztelték volna a specifikus RBV hipotéziseket (ami ellentmond az egyedi erőforrások alapvetésének), illetve az okozati bizonytalanság azonosítása és hatásának mérhetősége is nehézséget okozott. (Lockett et al., 2009; Newbert, 2007)

20 év telt el azóta, amióta a Journal of Management 1991-ben egy speciális számot szentelt az erőforrás-alapú nézetnek. A két évtized alatt a szemlélet „kinőtt” a gyerekkorból, és az egyik legnagyobb hatással bíró elméletté vált a szervezetek működésének megismerésével foglalkozó tudományos irodalomban. A folyóirat 2011-ben ismét egy különszámot jelentetett meg az erőforrás-alapú elmélet témakörében. Az elmélet elnevezés nem véletlen, ugyanis mint Barney, Wright és Ketchen (2011) kifejtette, az erőforrás-alapú kutatások elérték a precizitásnak és az érzékenységnek azt a szintjét, amely által jobban közelíti az „elméletet”, mint a „nézetet”. Mint a legtöbb elmélet az RBT is keresztülment egy fejlődésen, amely tükröződik életciklusának három szakaszában: bevezetés, növekedés, érettség. Barney, Wright és Ketchen (2011) összegyűjtötte azokat a legjelentősebb cikkeket, amelyek a három szakaszt meghatározták. Ezekből is kitűnik, hogy az erőforrás-alapú elméletben egy koncepcionális és empirikus innováció ment végbe az elmúlt 20 év alatt. Viszont elért az érettség szakaszába, és nem lehet tudni, hogy ez a folyamat hogyan folytatódik, hanyatlás, vagy újraéledés következik?

2. Marketing erőforrások

A vállalatok erőforrás-alapú nézete jelentős hozzájárulást nyújtott ahhoz, hogy megmagyarázza a vállalatok teljesítményei közötti különbségeket. (Grant, 1995) Az eredetileg stratégiai menedzsment területen kifejlesztett koncepciót a marketing akadémia képviselői is átvették annak érdekében, hogy megmagyarázzák a marketing teljesítményre való befolyását, és tartós versenyelőny elérésének a módját. (Day–Wensley, 1988; Webster, 1992; Bharadwaj–Varadarajan–Fahy, 1993; Day, 1994; Hunt–Morgan, 1995, 1996). (Hooley et al., 1999)

Az érdeklődés a marketing erőforrások iránt a '90-es években erősödött meg, de már Kingnél (1973) is megjelenik, aki azt állította, hogy az eszközök és vállalat erősségeinek az azonosításához figyelembe kellene venni a marketing szakértelmet, és a fogyasztókkal való kapcsolatot. (Piercy, 1985 in Hooley et al., 1999)

Hunt és Morgan (1995) felteszi a kérdést, ha a marketing vélhetően pro-kompetitív, akkor mely erőforrások sajátosan marketing jellegűek, amelyek komparatív előnyhöz vezethetnek? A marketing koncepció által vezetve, a marketing azokra a döntésekre koncentrál, amelyek a célpiacok elemzéséhez és kiválasztásához, a termék és márka fejlesztéséhez, promócióhoz és az elosztási csatornákhöz kapcsolódik. Ennek következtében, azok a kompetenciák alkotják az erőforrásokat, amelyek érintik ezeket a területeket, és hozzájárulnak a vállalat képességéhez, hogy hatékonyan és eredményesen termelje meg a piaci kínálatot, ami értékkel rendelkezik a vevők számára.³ Hasonlóképpen a tulajdonjogok (pl. védjegyek), fizikai eszközök (pl. vállalati tulajdonban lévő kereskedelmi egységek), és a kapcsolati eszközök (pl. márkaérték) is lehetnek erőforrások. (Hunt–Morgan, 1995)

Az RBV és a marketing kapcsolódási pontjait keresve Srivastava et al. (2001) a piac-alapú folyamatokra irányította a figyelmet. Véleményük szerint a piac-alapú (valójában bármely típusú) üzleti eszközöket valamilyen szervezeti folyamat részeként alakítják át, és erősítik

³ A vevőérték (customer value) a *vevőnek nyújtott teljes érték* (termék/szolgáltatás értéke, valamint egyéb megfoghatatlan tényezők, mint például a minőség, elérhetőség, presztízs értéke) és a *vevő összes költsége* (pénzbeli és olyan nem pénzbeli ellenszolgáltatás, mint a pszichikai, idő-, energiaráfordítás) közötti különbségként határozható meg. Feltételezve, hogy a vevő egy adott ajánlat megvásárlásával mindig a megszerezhető érték maximalizálását tűzi ki célul, a vállalatoknak elemezniük kell, hogy mi jelent a vevő számára értéket, és törekedniük kell arra, hogy a versenytársakhoz képest többletértéket nyújtsanak.

meg annak érdekében, hogy az inputokat olyan termékekké, vagy megoldásokká konvertálják, amit a fogyasztók igényelnek – és így gazdasági értéket generálnak a szervezet számára. (Srivastava et al., 1999)

Day-t (1994), Srivastava et al.-t (1998), és másokat követve, különbséget tettek a piac-irányú működési folyamatok, és az olyan nem fogyasztó-centrikus folyamatok között, mint akvizíció, fejlesztés és humán erőforrás biztosítása között. Ez előbbihez olyan folyamatok tartoznak, amelyek a termék, vagy megoldások fejlesztésére és eljuttatására fókuszálnak, mint a termékfejlesztési menedzsment, csatorna menedzsment, és fogyasztói kapcsolatok menedzsmentje. Ezen piac-irányú üzleti folyamatok mindegyike kereszt-funkcionális; a marketing különböző, de fontos szerepet játszik mindegyiken belül.

Az olyan meghatározó piaci szereplők ismerete, mint a fogyasztók, csatornák, versenytársak, szállítók, kritikus inputokat szolgáltatnak az alap fogyasztókhöz-kapcsolódó folyamatok megtervezéséhez, és biztosításához. (Day, 1994; Glazer, 1991) Az ilyen interaktív kapcsolatok megértése nélkül, nem lehet leírni, még kevésbé megmagyarázni, hogy az eszközök hogyan és miért növelik (közvetve, vagy közvetlenül) a fogyasztói értéket. (Srivastava et al., 2001)

Bármilyen, az erőforrás-alapú nézet és a marketing integrálására irányuló erőfeszítésnek, amely a fogyasztói érték megteremtésére irányul, két központi, egymással összekapcsolódó kérdésre kell válaszolnia: egyrészt *honnan származnak a lehetőségek* (azaz a fogyasztói igényekre válaszoló megoldások konfigurációi), másrészt *honnan származnak az erőforrások* (azaz a megkövetelt eszközök és képességek konfigurációi, amelyek létrehozhatnak és kihasználhatnak egy lehetőséget). (Srivastava et al., 2001)

A piaci lehetőségek alapvetően új termékek, vagy szolgáltatások formájában nyilvánulnak meg. Egy lehetőség elképzelésében és megvalósításában mindig fontos szerepet játszik a vállalkozó szellem, és schumpeteri, vagy vállalkozói jövedelem létrehozásában az innováció. (Hunt, 2002) A marketing közismert szándéka és szerepe arra összpontosul, hogy a jelenlegi, a felmerülő és a potenciális „világokat” eltérően érzékelje, és így a fogyasztói igényeket azonosíthatja, kidolgozhatja és átalakíthatja termék specifikációkká, gyakran még mielőtt a fogyasztók maguk is tudatában lennének ezeknek az igényeknek. Mindazonáltal az RBV alapvető jellemzője, hogy a szervezet jelenlegi eszköz-képesség

portfóliója korlátozza a termékek, vagy megoldások választékát, vagy a piacokat, amelyekre be tud lépni (Penrose, 1959), és a realizálható profit szintjét. (Wernerfelt, 1984)

Az RBV-t számos kritika érte amiatt, hogy támogatói gyakran utólag azonosítják az értékes erőforrásokat. (Priem–Butler, 2001a) Ha ezt elfogadjuk, akkor a sorrend megfordításának kihívásával néznek szembe, ahogy Williamson (1999) megfogalmazta: „Mutassanak egy sikertörténetet, és megmutatom a megkülönböztető képességeket!”. (In Srivastava et al., 2001:786) A cégnek először be kell mutatnia egy potenciális sikertörténetet – egy jelenleg nem létező piaci lehetőséget – mielőtt figyelmet fordítana az igényelt eszköz és képesség konfigurációra. Ahhoz, hogy ezekkel a kihívásokkal meg tudjon birkózni a vállalat, ki kell fejlesztenie és kifejezésre juttatnia egy sorrendet, ami a vásárlói értékkel kezdődik, és utána folytatódik az erőforrásigények meghatározásával. Ehhez a marketing készségekbe és szakértelembe való befektetés szükséges.

A jövőbeli alternatív végállapotok felvázolása magában foglalja a termékek, vagy megoldások körvonalazását (a speciális jellemzők, funkcionalitások, attitűdök, és hálózati hatások), mint az érték dimenzióinak meghatározását. (Keller, 1993) Módszertani követelmény az elfogultságtól és belső támogatók érdekeitől mentes potenciális vásárlói érték szem előtt tartása, mely megkívánja a vállalat jelenlegi erőforrás portfóliójának a teljes figyelmen kívül hagyását. Így az elemzés útja a *potenciális vásárlói érték konfigurációtól halad a kívánt erőforrás szükséglet felé.*

A marketingre helyezett hangsúly ráirányítja a figyelmet tehát a fogyasztók által érzékelt és tapasztalt érték (azaz a vásárló-alapú előny) folyamatos fejlesztésére, valamint az alapjául szolgáló erőforrások gondozására, és megújítására. Ez a perspektíva igényli az RBV erőforrás kritériumainak a vizsgálatát.

- Ritkaság

Mivel a ritka erőforrások nem vezetnek automatikusan semmilyen versenyelőnyhöz, és mivel az érték exogénnek tekinthető az RBV szerint, a ritkaságot az erőforrások szemszögéből, és a megteremtett érték szemszögéből is figyelembe kell venni. A marketing legalább három fogyasztói értékkel kapcsolatos kérdést alkot meg, és értékkel, amely kiesik az RBV hatálya alól. Minden egyes kérdés direkt módon járul hozzá az állítólagos vevőérték mértékéhez és fenntarthatóságához és közvetve kritikus kérdéseket vet fel az erőforrás ritkaságára vonatkozóan is: (1) az egyes vásárlók milyen értéket

észlelnék és tapasztalnak, (2) milyen ajánlatok vannak a fogyasztók által értékelt tényleges értékkel szemben, (3) mennyire eltérőek a különböző szegmensek fogyasztói által érzékelt, és tapasztalt fogyasztói értékek?

A marketing rávilágíthat arra, hogy az RBV számos módon közelíti meg a ritkaság fogalmát. Először is a fogyasztói érték ritkán vezethető vissza egy egyszerű piac-alapú eszközre, vagy képességre, amely teljesen ritka, azaz unikális lenne egy vállalat számára. A vásárlói érték majdnem mindig a piac-alapú eszközök és képességek kombinációjából származik, ezért rendkívüli figyelmet kell fordítani a „ritka” erőforrások meghatározására. Másodszor a meglévő piac-alapú eszközök és képességek együttese adott, és ezzel egyidejűleg a vevői profilok számos variációja létezhet. Ahogy fent is láttuk, más-más fogyasztói szegmens másképpen érzékeli az értéket a tulajdonságok, hasznok, attitűdök és hálózati hatások mentén. Így a piaci-alapú eszközök és képességek egy viszonylag ritka együttese átalakíthatóvá válik a fogyasztó-alapú előny számos formájává.

- *Másolhatóság*

A marketing a másolhatóság kritériumát két irányból közelíti: egyrészt a fogyasztói érték, másrészt a hozzá direkt módon kapcsolódó marketing erőforrások (eszközök és képességek) másolhatatlanságának az oldaláról.

A valóságban a versenytársak rendelkeznek némi információval a másik vállalat piaci-alapú eszközeiről és képességeiről, illetve, hogy ezek hogyan járultak hozzá a fogyasztói érték megteremtéséhez. A fogyasztói érték másolásának a megközelítése szempontjából a kihívás a versenytársak számára nem csak az, hogy az értékteremtő erőforrások hogyan reprodukálhatók, hanem meg kell vizsgálniuk, hogy van-e piaci és gazdasági értelme, ugyanazt csinálni?

A marketing erőforrások (képességek, folyamatok) imitálhatatlanságát növeli, ha ezek olyan tacit tudással ruházzák fel a vállalatokat, amely képessé teszi őket arra, hogy felismerjék a fogyasztók látens szükségleteit. (Kumar et al., 2011)

Ugyanakkor az erőforrások utánozhatatlanságát növelheti a marketing azáltal is, hogy folyamatosan fejleszti és erősíti az eszközöket és képességeket és a köztük lévő interakciót. Ez sokféle módon elérhető, például keresztértékesítéssel, árukapcsolással, vagy a megfoghatatlan elemek (márka, kapcsolat tartóssága, bizalom) hangsúlyozásával. A széles

értelemben vett megfoghatatlan erőforrások nehezebben másolhatóak és egy értelmezhetőbb bázist nyújtanak a marketing stratégia fejlesztése számára. (Fahy–Smithey, 1999)

Helyettesíthetőség

A marketing közvetlenül foglalkozik az RBV elemzéshez kapcsolódó kritikus piaci egység elemzésének a kérdésével (Barney, 2001a): Melyik az a releváns iparág, illetve piaci terület, ahol a fogyasztói érték helyettesíthető (és így az erőforrás is helyettesíthető)?

Egy rosszul definiált és folyamatosan változó piac határozott és kényszerítő szerepet szán a marketingnek a meglévő, vagy felbukkanó funkcionális helyettesítő megoldások meghatározásában, az új, vagy kialakuló fogyasztói érték ajánlatok azonosításán keresztül, melyek stratégiaileg azonos erőforrás konfigurációkat jelezhetnek. A marketing a környezettel kapcsolatos vizsgálatok és előrejelzések intézményeként, a megoldás helyettesítését közelebb tudja hozni a fenntartható előny RBV elemzéséhez. A forradalmi technológiák, az internet széles körű elterjedése, stb. mind utat nyitnak az alapvetően új megoldások előtt, és magas szintre emelik a vállalkozói aktivitást.

- Tartósság⁴

Az erőforrás-alapú nézet egy koncepcionálisan megalapozott keretet biztosít az erősségek és a gyengeségek vizsgálatára és lehetővé teszi, hogy az erősségeket és gyengeségeket olyan kritériumok összefüggésében vizsgálja, amelyek megalapozzák a tartós versenyelőnyt. Az RBV keret adaptálása az érték fenntartására, valamint az elért előnyök tartósságára összpontosítja a figyelmet. Például egy ilyen keret segít a menedzsereknek értékelni, hogy vajon a megkövetelt erősségek ténylegesen fontosak-e a piacon – azaz biztosítanak-e értéket a vevők számára. A marketing irodalom tele van olyan vállalatok példáival, akik unikális erőforrásokat hoztak a piacra, mégis megbuktak, mivel az általuk érzékelt erősség aktuálisan nem volt fontos a fogyasztók számára. (Fahy–Smithey, 1999)

Ez ráirányítja a figyelmet arra a kritikus kérdésre, hogy ha a vállalat nem újítja meg folyamatosan a fogyasztói értéket, akkor a tétlensége az előny elvesztését fogja

⁴ Mivel Srivastava et al. (2001) az RBV kritériumokat a fogyasztók számára létrehozott érték felől közelíti elsősorban, ezért az erőforrásokkal szemben felállított „értékes” kritérium helyett a „tartósság” feltételét vizsgálja.

eredményezni, és ugyanígy a vállalat erőforrásai is érvénytelenné válnak. Azaz a vállalat elkötelezettségének a hiánya arra, hogy befektessen a piac-alapú erőforrásokba rávilágít egy nagyon fontos következményre: az erőforrások hanyatlásának és elavulásának a folyamata nagy aggodalomra adhat okot a fogyasztói érték (és így az előny) élettartamát illetően. A marketing egy nagyon jó eszköz arra is, hogy megfigyeljük, és értékeljük, hogy a piaci tudás és a kapcsolatok miért értékelődnek le, és hanyatlanak meredeken az idő múlásával.

Mint látható a marketinggel foglalkozó irodalom központi kérdése, hogy a marketing erőforrások hogyan szállítják a kiemelkedő fogyasztói értéket a piaci folyamatokon keresztül, ami versenyelőnyt és várhatóan kiemelkedő vállalati teljesítményt eredményez. A vállalati teljesítményt létrehozó versenyelőny fogalmának tisztázása szintén egyik kulcs kérdése a marketing irodalomnak (is). (Lásd többek között Porter, 1985; Barney, 1991; Hunt–Morgan, 1995; Srivastava et al., 1998; Hoffman, 2000; Berács et al., 2002; Chikán–Czakó, 2007; Foon–Nair, 2010)

Az előny egy relatív koncepció, ugyanis csak akkor van jelentősége, amikor összehasonlítjuk más entitással, vagy entitások együttesével. A versenyelőny tehát egy olyan előny, amellyel egy vállalat rendelkezik egy versenytárshoz, vagy a versenytársak egy csoportjához képest egy adott piacon, stratégiai csoportban, vagy iparágban. (Kay, 1993) Bármely adott vállalat számos előnnyel rendelkezhet más vállalatokhoz képest, de azok a fontos előnyök, amelyekben a fogyasztók elismerik az érték valamilyen szintjét. Éppen ezért az előny a piacon nyilvánul meg, és pozícionálni lehet megkülönböztetésre, vagy az alacsonyabb költségekre alapozva (Porter, 2008), vagy mindkettőn keresztül.

Czakó és Chikán (2007:3) több éven át finomított definíciója a versenyképességre a következő: „A vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. E versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra a versenytársainál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.”

Mint fentebb is láttuk szintén a kutatók érdeklődésének a középpontjában áll az a kérdés, hogy vajon az előny fenntartható-e. A fenntarthatóság nem a naptári év egy különleges periódusára utal, és nem foglalja magában azt sem, hogy az előnyök korlátlanul fenntarthatók lennének, sokkal inkább a versenyképes másolás kiterjedtségétől és lehetőségétől függ. Hoffman (2000:6) szerint „a tartós versenyelőny olyan egyedülálló értékteremtő stratégiák megvalósításának a hosszan tartó haszna, amelyet a jelenlegi és potenciális versenytársak képtelenek lemásolni, és az ebből származó hasznot megszerezni”. Az SCA megszerzése várhatóan kiemelkedő teljesítményhez vezet, olyan konvencionális terminusokkal közelítve, mint a piaci részesedés, és a profitabilitás. (Bharadwaj et al., 1993) Mindazonáltal a közgazdasági irodalom úgy tartja, hogy erős versenynyomás alatt a józan ítélőképesség fog uralkodni, és az ilyen járadékok eltűnnek. (Schoemaker, 1990) Am ahol az előnyöket megalapozó erőforrások kínálata korlátozott, vagy kvázi-korlátozott, a kiemelkedő haszon folyamatos lesz (Peteraf, 1993), ami a vállalati erőforrásokra irányítja a figyelmet.

Mint látható, az erőforrás-alapú elmélet alapfogalmait illetően is éles vita zajlik a szakirodalomban, s ez nincs másként a marketing aspektusú erőforrás teóriáknál sem. A következőkben ezeket tekintem át.

2.1. Marketing erőforrások – eszközök, képességek, kompetenciák

Priem–Butler (2001a) az erőforrás-alapú nézetet bíráló cikkében többek között azt is kiemelte, hogy amíg nem létezik az erőforrás fogalmának egy tiszta, átfogó definíciója, addig nem alkalmas annak megmagyarázására, hogy hogyan használhatók fel az erőforrások a fogyasztói érték, s így a versenyelőny létrehozására. A helyzet az elmúlt tíz évben sem változott jelentősen. Még mindig nem létezik egy általánosan elfogadott meghatározás és osztályozás az erőforrásokra, sem általánosan, sem specifikusan a marketing eszközökre és képességekre nézve. Így az RBV és a marketing bármilyen szintű összekapcsolását jelentősen segítheti az erőforrások azonosítása, amelyek egyrészt marketing specifikusak (azaz nagy részben a marketing tevékenységen keresztül generálódnak és erősödnek), másrészt lehetőség szerint legalább néhányat megtestesítenek az RBV kritériumai közül (mint pl. másolhatatlan, ritka, stb.).

Az egyik leggyakrabban idézett meghatározás Barney (1991:101) megfogalmazása az erőforrásokra vonatkozóan, amely tartalmazza „*az összes eszközt, képességet, szervezeti*

folyamatot, vállalati tulajdonságot, információt, tudást, stb.”. Számos erőforrás jön létre a marketing tevékenységen keresztül, amelyek potenciálisan versenyelőnyt generáló erőforrások. Az olyan erőforrások, mint a márka elismertsége, a fogyasztókkal való kapcsolat, a piacorientáció mind megfelelnek az RBV által felállított feltételeknek. Tipikusan ezek egyedi sajátossággal bírnak, tacit tudásra és készségekre építkeznek az idő folyamán, komplex, kölcsönös kapcsolatban állnak más erőforrásokkal, és elméletileg mindegyik fontos faktor a tartós versenyelőny létrehozásában.

Hunt és Morgan (1995:11) megközelítésében az erőforrás *„bármely megfogható, vagy megfoghatatlan entitás, amely elérhető a vállalat számára, és képessé teszi, hogy hatékonyan és/vagy eredményesen hozzon létre egy piaci ajánlatot, amely értéket hordoz valamely piaci szegmentum számára*”. A szerzőpáros az „entitás” fogalom bevezetésével próbálta meg „kezelní” azt az irodalomban tapasztalható zűrzavart, ahol erőforrás alatt „képességet”, „eszköz”, „készséget”, „kompetenciát”, „folyamatokat”, vagy ezek mindegyikét értették.

Hunt (2002:253) véleménye szerint az erőforrások inkább úgy kategorizálhatók, mint pénzügyi (pl. készpénz erőforrások, a pénzügyi piacok elérhetősége), fizikai (pl. növények, berendezések), jogi (pl. védjegyek, licencek), humán (pl. az egyéni alkalmazottak tudása és készségei), szervezeti (pl. kompetenciák, ellenőrzés, politikák, kultúra), információs (pl. tudás a fogyasztókról, és a verseny intelligenciáról), és kapcsolati (pl. kapcsolat a szállítókkal és a fogyasztókkal). Hunt (2002) szerint mindegyik vállalatnak legalább néhány olyan erőforrással kell rendelkeznie, amely unikális (pl. jól informált alkalmazottak, hatékony termelési folyamatok), ami komparatív előnyt képezhet az erőforrásokban, és az előny pozíciójához vezethet. Néhányat ezek közül nem könnyű lemásolni, vagy megszerezni (azaz ezek relatíve immobilak). Ezért az ilyen erőforrások (pl. kultúra és folyamatok) a hosszú távú versenyelőny forrásai lehetnek a piacon.

A stratégiai menedzsment és a marketing tudomány irodalmára alapozva Hooley et al. (2005) úgy értelmezte a marketing erőforrások fogalmát, amely magába foglalja azokat az erőforrásokat, amelyek értéket hoznak létre a piacon. Barney (1991) és Srivastava et al. (1998) vonalán a *marketing erőforrást úgy definiálták, mint: bármely tulajdonság (attribútum), amely megfogható, vagy megfoghatatlan, fizikai, vagy humán, intellektuális, vagy kapcsolati, amelyet felvonultathat a vállalat annak érdekében, hogy versenyelőnyt érjen el a piacain*.

A marketing területén Day (1994) és Webster (1992) volt az, aki elsők között próbálta meg az erőforrás-alapú szemléletet alkalmazni a marketing folyamatok megértése érdekében. Webster (1992) három szinten vizsgálódott: kulturális, stratégiai és taktikai szinten. *A marketing, mint kultúra*: a vállalat, mint szervezet alapvető hite és értékrendszere, valamint ebben a vevő középpontba állítása. Ehhez a szinthez kapcsolhatók a piacorientációs kutatások (Narver–Slater 1990; Kohli–Jaworski 1990), illetve annak a kérdése, hogy a piacorientáció lehet-e olyan erőforrás, amely SCA-t hoz létre. *A marketing stratégiai szinten*: a figyelem a piacszegmentációra, célpiackiválasztásra és pozicionálásra irányul (meghatározva azt, hogy a vállalat hogyan versenyez a választott piacain). *A taktikai, vagy operatív szinten*: a vevővel való kapcsolatépítés operatív feladatai a 4P-n (marketing-mix eszközein) keresztül.

Day (1994) foglalkozott először a marketing erőforrások meghatározásával, két csoportra osztotta: eszközökre és képességekre. Leginkább a képességekről szóló vitához járult hozzá azáltal, hogy keretet fejlesztett ki a képességek kategorizálására, azt hangsúlyozva, hogy ezek vállalaton kívüli, vagy belüli fókusszal rendelkeznek-e. Ennek megfelelően megkülönböztetett kívülről-befelé, belülről-kifelé, és átkötő képességeket.

A két szerző megközelítését összehasonlítva kitűnik, hogy míg Webster elsődlegesen a kultúrát és a stratégiai szintet emelte ki, addig Day gondolatmenete taktikai, vagy operatív szinten zajlott – úgymint specifikus folyamatok, amelyek szükségesek a fogyasztói kapcsolatok kiépítéséhez, az árazáshoz, az új termékek kifejlesztéséhez, és így tovább. Ugyanakkor Day tárgyalásában a piacérzékelés, mint megkülönböztető képesség, erősen épít Kohli és Jaworski (1990) piacorientációs munkájára, akik úgy koncepcionálták a piacorientációt, mint a piaci intelligencia generálása, az információk elterjesztése a szervezeten belül, és az ezt követő válaszképesség, valamint Narver és Slater (1990) munkájára, akik a piacorientációt, mint fogyasztóorientációt, versenytárs-orientációt és funkciók közötti koordinációt koncepcionálták. Mindazonáltal egy különbség mégis kirajzolódik a két megközelítés között. Azaz Narver és Slater egy kultúra létrehozásáról beszél, amely érzékeli a piacot, míg Kohli és Jaworski azokat a folyamatokat tekinti specifikusabbnak, amelyek magukban foglalják a piacok megismerését és kutatását. (Hooley et al., 1999)

Hooley et al. (1999) egy hierarchia modellben szintetizálta Webster (1992) koncepcióját a marketing folyamatok szintjeiről, elhelyezve Day (1994) elméletét a képességekről

elsődlegesen taktikai szinten ebben a hierarchiában, elismerve a piacorientáció kultúrájának a szerepét is. A későbbiekben Hooley et al. (2002) piaci alapú megközelítésében az erőforrások három formáját különbözteti meg: a piacorientált szervezeti kultúra mellett különbséget tesz a marketing eszközök és képességek között. (In Berács et al., 2003)

Az eddigiek során említettek mellett még számos szerző tekintette az erőforrásokat eszközök és képességek együttesének (bár eltérő tartalmakkal). Mivel ez egy viszonylag kiforrottabb irányvonal, ezt követve először az eszközök meghatározásával és marketing aspektusaival, majd a képességekkel foglalkozom.

2.1.1. Eszközök, mint marketing adottságok

Day (1994) megfogalmazásában „a marketingeszköz minden olyan vagyoneszköz (assets), amely felhasználható arra, hogy versenyelőnyt hozzunk vele létre (pl. márkanév, egyedi elosztási csatorna, stb.)”. (Day, 1994:38) Azaz olyan marketing adottságok, amelyeket az idő folyamán a vállalat megszerzett vagy kiépített, és előnyére ki is tudja használni. (Berács et al., 2003:4) A marketingeszközökön belül meg szoktak különböztetni kapcsolati (*relational*) és szellemi (*intellectual*) eszközöket. Az előbbire példa a fogyasztókkal kialakított kapcsolat, és egyéb, általában megfoghatatlan eszközök. A szellemi eszközök a tudásnak egyfajta típusai, melyet a vállalat birtokol a versenykörnyezetéről. Ehhez kapcsolódik a piacorientáció (Kohli-Jaworski, 1990), amely támogatja az információk szisztematikus gyűjtését, elterjesztését, és használatát a stratégia fejlesztése és végrehajtása érdekében. (Srivastava et al., 2001)

Fahy és Smithey (1999) az eszközökön belül két alcsoportot különít el, melyek érték-létrehozási potenciáljukat illetően eltérnek egymástól. A *megfogható eszközök* a szervezet fix, meglévő eszközeire utalnak, melyek hosszú távon rögzítettek (pl. növények, föld, készletek stb.). Fontos tulajdonságuk, hogy átláthatóak (Grant, 1991) és relatíve gyengék a versenytársak másolási tevékenységével szemben. A *megfoghatatlan eszközök* olyan szellemi jogokat foglalnak magukban, mint a szabadalom, márka, reputáció, vállalati hálózatok és adatbázisok. A megfoghatatlan eszközök relatíve korlátlan képességgel rendelkeznek, és a vállalatok kiaknázzhatják a bennük rejlő értéket házon belül, vagy kölcsön adhatják őket (pl. licenc), vagy el is adhatják őket (pl. márka eladása). Nagyon

lényeges tulajdonságuk, hogy a bennük rejlő komplexitás és a felhalmozásuk specifikumai meggátolják a másolhatóságot és helyettesíthetőséget rövid távon.

Számos további magyarázat létezik az eszközökre. Doyle (2002) a piaci tudást, a márkát, a fogyasztói lojalitást és stratégiai kapcsolatokat javasolta. Az egyik legismertebb Hooley et al. (1998) megközelítése, amelyben négy típusú marketing eszközt azonosított: fogyasztó-alapú eszközök (márka és reputáció), belső eszközök (információ és költségkontroll rendszer), csatorna eszközök (kapcsolat a közvetítővel), és szövetség-alapú eszközök (piac-elérési és részesedési technológiák). (In Berács et al., 2003)

Mint látható, a különböző csoportosítások – bár eltérő hangsúllyal – de nagy vonalakban ugyanazokat az adottságok sorolják az eszközök közé. Ezek közös kiindulópontja, hogy a vállalat felvonultathatja őket a tartós versenyelőny elérése érdekében, és rendelkeznek az izolációs mechanizmusok valamelyikével. Szinte minden szerző megjegyzi, hogy főként a megfoghatatlan eszközök felelnek meg ez utóbbi feltételeknek. (Többek között Day, 1994; Grant, 1991; Fahy–Smithy, 1999; Hooley et al., 2005)

Ugyanakkor a szakirodalom szerint, amíg a rendelkezésre álló értékes, ritka, utánozhatatlan, és helyettesíthetetlen erőforrások/adottságok előnyösek lehetnek, kiegészítő képességek is szükségessé válnak a vállalatok számára annak érdekében, hogy képes legyen az elérhető erőforrásokat olyan módon alkalmazni, ami illeszkedik a piaci feltételekhez, ezáltal vezetve a piaci teljesítményt (Teece, 2007). A következőkben tehát a képességekről lesz szó.

2.1.2. A képességek, mint koordinációs mechanizmusok

A kutatások nagy része, amely a marketing pénzügyi hatását próbálta megmagyarázni, teoretikusan az erőforrás-alapú elméletre építkezett. Mindazonáltal, amíg az RBV egy nagy hatással bíró elméleti keret volt a vállalat teljesítményének a megértésében, számtalan kritika érte abban a tekintetben, hogy képtelen megmagyarázni, hogy a vállalat hogyan fejleszti és állítja csatasorba az erőforrásait a versenyelőny elérése érdekében. (Priem–Butler, 2001a, b) Mint az előző fejezetben már szó volt róla, ezeket a korlátokat figyelembe véve az elméleti szakemberek kifejlesztettek egy elméletet, amelyeket gyűjtő néven dinamikus képességek elméletének neveznek.

A dinamikus képességek elmélete azt állítja, hogy mivel a piacok dinamikusak, nem elég a heterogenitás a vállalkozások erőforrás-adottságaiban, hanem a képességek azok, amelyek segítségével a vállalatok megszerzik és kihelyezik az erőforrásaikat úgy, hogy illeszkedjenek a vállalat piaci környezetéhez, ami idővel megmagyarázza a teljesítmények eltérését is. (Eisenhardt–Martin, 2000; Makadok, 2001; Teece et al., 1997)

Ebből a perspektívából nézve a vállalat képességei a készségeknek és a tudásnak olyan komplex és koordinált mintáit foglalják magukba, amelyek az idők folyamán mint rutinok beágyazódnak (Grant, 1996), és amelyek különböznek más szervezeti folyamatoktól, mivel jobb teljesítményt eredményeznek, mint a riválisoknál. Ameddig ezek a képességek értékesek, addig az előny forrásai is lehetnek, azaz különösen nehéz a versenytársak számára lemásolni őket, mivel beágyazódtak a vállalatba és nehezen megfigyelhetők.

A fentiekben már említésre került, hogy Day (1994) volt az, aki először próbálta meg definiálni a marketing eszközök és képességek fogalmát. A *képességeket* a következőképpen határozta meg: „*a készségek (szakértelem) és a kollektív tanulás komplex együttese a szervezeti folyamatokon keresztül gyakorolva, amely a funkcionális tevékenységek kiemelkedő koordinációját biztosítja.*” (Day, 1994:38)

A marketing képességek fejlődnek, amikor az alkalmazottak újra meg újra használják a tudásukat és szakértelmüket a látható és a láthatatlan forrásokat kombinálva annak érdekében, hogy egy marketing problémát megoldjanak. A képességeknek három kritériumot kell teljesíteniük: *kivételesnek, komplexnek és tacitnak* kell lenniük. Kivételesnek, hogy a versenytársak nehezen tudják felülmúlni azokat, komplexnek, mivel számos olyan faktorhoz kapcsolódnak, amely a kiemelkedő vevőérték létrehozásában közreműködik, és tacitnak, mivel észrevétlenül ágyazódnak bele a szervezet tapasztalataiba és gyakorlatába. (Vorhies–Harker, 2000) Az irodalom azt állítja, hogy különösen a marketing képességek lehetnek immobilak, másolhatatlanok (pl. Bharadwaj et al., 1993), és nagymértékben helyettesíthetetlen érték-létrehozási mechanizmussal rendelkeznek. (Morgan et al., 2009a) Day (1994) szintén amellet érvel, hogy egy vállalatnak rendelkeznie kellene néhány olyan megkülönböztető képességgel, amelyeket nehéz kifejleszteni és másolni, és amelyek segítségével a vállalat létrehozhat egy kiemelkedő fogyasztói értéket és elérhet egy olyan piaci pozíciót, amely értékes és nehéz versengeni vele. Más szóval a vállalat megkülönböztető képességekkel versenyelőnyt érhet el. Így ezek a képességek úgy hatnak, mint olyan kulcs siker faktorok, melyek hozzájárulnak a

vállalat kiemelkedő jövedelmezőségéhez. A marketing képességeket három kategóriára bontja: *belülről kifelé irányuló, kívülről befelé irányuló, illetve áthidaló képességekre*. A technológia fejlesztés és az emberi erőforrás menedzsment a belülről kifelé irányuló képességek példái, melyet a piaci követelmények, a versenykihívások és a külső lehetőségek aktiválnak. A kívülről befelé irányuló képességek, mint amilyen a piacérzékelés, fogyasztói kapcsolat, kötik a szervezeti folyamatokat a külső környezethez, lehetővé téve a szervezet számára, hogy a piaci követelményeket előre látva, így a versenytársakat megelőzve versenyezzen, és fenntartható kapcsolatokat alakítson ki a fogyasztókkal, csatorna tagokkal és a szállítókkal. Az áthidaló képességek, például a stratégiafejlesztés, és ármegállapítás szükségesek ahhoz, hogy integrálják a belülről kifelé és a kívülről befelé irányuló képességeket. Vannak olyan kutatók, akik még egy negyedik képességet is megkülönböztetnek, tulajdonképpen kiemelve a kívülről-befelé irányuló képességek közül a hálózati képességeket (*network capabilities*). (Berács et al., 2003:5) Figyelembe véve ezeket a kategóriákat Day (1994) konklúziója, hogy a piacorientált vállalatoknak kiemelkedő kívülről befelé irányuló képességeik vannak a piac érzékelésével, a fogyasztói kapcsolatokkal és a csatornakötődésekkel összefüggésben.

Fontos megérteni azt, hogy a képességek hogyan fejlődnek a vállalatban belül. A marketing képességek egy integráló folyamatként foghatók fel, ahol a tudás alapú erőforrások és a megfogható erőforrások találkoznak értékes teljesítményt létrehozva. Mivel a marketing folyamatok gyakran cégspecifikusak, az egyedi marketing képességek akkor fognak fejlődni, ha egyénileg kombinálják a sajátos tudást és készségeket más megfogható és megfoghatatlan erőforrásokkal, melyek elérhetőek számukra. Bár a versengő vállalatok hasonló piaci igényekre összpontosítanak, az egyedi sajátossággal bíró út, ahogy a vállalat a tudást integrálja, ugyanazon fogyasztói szükségletnek eltérő kielégítési módozatait hozza létre. Ezért a vállalatok várhatóan hasonló, de nem azonos marketing képességeket alakítanak ki. Ez segít megelőzni, hogy ezek az érték-növelő képességek könnyen másolhatóak, vagy transzferálhatóak legyenek a versenytársak által, vagy könnyen helyettesíthetőek más képességekkel. Ennek eredményeként ezek a képességek a tartós versenyelőny alapjául szolgálhatnak. (Vorhies–Harker, 2000)

Vorhies és Harker (2000) hat olyan marketing területet azonosított, ahol bizonyíthatóan a képességek erőforrásként működnek. Az első ilyen terület a *marketingkutatás*, amely olyan folyamatoknak az együttesét jelenti, ahol szélesebb bázisra helyezett piaci információk

alapján segítenek a marketing programok megtervezésében. A második terület a kompetitív *árazás* és a piaci árak megfigyelésének a folyamatát foglalja magában. A harmadik terület a *termékfejlesztés*. Ha egy vállalat a termékfejlesztés képességével rendelkezik, akkor úgy tervezi meg a termékét, hogy az találkozzon a vevők szükségleteivel, a szervezet célkitűzéseivel, és képes felülmúlni a versenytársak termékeit. A negyedik képesség a vállalat *csatornamenedzsmentje*, ahol a csatornatagokkal való kapcsolatot hatékonyan kell menedzselni. A *marketing kommunikáció* képessége szintén fontos, hiszen a vállalatnak eredményesen kell kommunikálnia a piaccal. A hatodik terület, ahol elvárt, hogy a vállalat marketing képességekkel rendelkezzen, a *marketing menedzsment* területe. A marketing menedzsment képessége a fogyasztók megszerzésére, a marketing programra, és annak végrehajtására fókuszál. A későbbiekben ezt a listát Vorhies és Morgan (2005) az irodalmat szintetizálva kiegészítette még két marketing képességgel, melyek az *eladás*, amely az a folyamat, amelyben a vállalat megszerzi a vevők megrendeléseit, és a *piaci információs menedzsment*, amelyben a vállalat tapasztalatot szerez a piacról, és használja a megszerzett tudást. Ezen túl a marketingmenedzsment képességet tervezésre és végrehajtásra bontotta, ahol a *marketingtervezés* a vállalat képessége, hogy egy olyan marketing stratégiát gondoljon ki, amely optimalizálja a vállalat erőforrásait és a piac illeszkedését; *marketing végrehajtás* pedig az a folyamat, amelyben a szándékolt marketing stratégia megjelenik a végrehajtott erőforrás fejlesztésekben.

A marketing képességeknek ez a koncepciója teljesíti mind a fontosság, mind a hatékonyság követelményét, hiszen egy képesség nem lehet fontos, ha az nem szolgál alapul a versenyelőnyhöz, és mindezt nem teszi hatékonyan. A piacorientáció és a kiemelkedő vevőérték létrehozása olyan képességek együttesének a meglétét feltételezik, amelyek egy vállalatot képessé tesznek arra, hogy felülmúlják kevésbé piacorientált versenytársaikat. Az irodalom áttekintése alapján úgy tűnik, hogy egyre nagyobb hangsúly tevődik a képességek versenyére, legyenek azok láthatóak, vagy láthatatlanok. Így a vállalatok egyik kulcs feladata, hogy azonosítsák azokat a képességeket, amelyek egy erős versenyelőnyt biztosítanak számukra.

Meg kell még említeni, hogy a szakirodalomban uralkodó fogalmi zűrzavar következtében gyakran a képesség és a kompetencia fogalmakat szinonimaként használják. Mivel a

disszertáció témája, a kis- és középvállalatok szempontjából gyakran felmerülő fogalom, ezért még kitérek a kompetenciák kérdéskörére.

2.1.3. Marketing kompetenciák

A marketing képességek magyarázatában, számos kutató a képesség kifejezést, míg mások a kompetencia kifejezést használja. Day (1994) próbálta meg először, hogy a kettő között különbséget tegyen. Szerinte a *kompetenciák* olyan rutinok, amelyeket a vállalat-specifikus eszközökkel kombinálnak, annak érdekében, hogy a megkülönböztető funkciók megvalósuljanak, míg a *képességek* olyan mechanizmusok és folyamatok, amelyek által az új kompetenciák kifejlődnek. Gyakorlatilag a képességeket a kutatók a marketing kompetencia „építő blokkjaiként” azonosították. Ez így magában foglalja, hogy a kompetenciák meglehetősen statikusak, míg a képességek dinamikusabbak. Ennek ellenére a két kifejezést a mai napig felcserélhetően alkalmazzák. (Xiong–Shang, 2007)

Tulajdonképpen Prahalad és Hamel (1990) volt az, aki nagy hatású cikkében az alap (core) kompetenciák fogalomkörét megalkotta. Azt állították, hogy a vállalatot úgy kellene tekinteni, mint egyrészt termékek, vagy SBU-k gyűjteményét, másrészt mint kompetenciák gyűjteményét, mivel „hosszú távon a versenyképesség abból a képességből származik, hogy a versenytársaknál alacsonyabb költségen és gyorsabban képes kiépíteni alap kompetenciákat, amelyekből az előre nem látott termékek származnak”. (Prahalad–Hamel, 1990:81) Egy szervezet alap kompetenciája megjelenhet egy technológiában, egy termékben, egy folyamatban, vagy abban a módban, ahogy integrálja a technológia eszközeit. Az alap kompetenciák azok, amelyekből az alaptermékek és végső soron a végtermékek létrejönnek. A szerzők egy fa analógiáját használták az alap kompetencia fogalmának a bemutatására egy diverzifikált szervezetben: a gyökerek a vállalat kompetenciái, a törzs reprezentálja az alapterméket, a kis ágak az üzleti egységeket és a levelek a végtermékek. Valójában a kompetenciák a versenyképesség gyökerei.

Az alap kompetenciák, a fizikai eszközökkel ellentétben, nem értéktelenednek el a használat során, inkább megerősödnek, amint alkalmazzák és megosztják őket, mint ahogy Prahalad és Hamel (1990:90) fogalmaz: „az alap kompetenciákat bíráló emberek olyan vállalati eszközöknek tekinthetők, amelyeket a vállalati menedzsment felvonultathat”.

A legtöbb alap kompetencia a piaccal kapcsolatba lépő és a technológiai képességekre támaszkodik, és a két általános kategóriája a kompetenciáknak attól függ, hogy a képességek melyik csoportja dominál az összes kompetencián belül (Chumaidiyah, 2011):

- Alap technikai kompetenciák – ahol az alátámasztott kritikus képességek többsége technológiai természetű (ahol a technológia az egyediség fő meghatározója) – *technológia, technikai készség, K+F képesség.*
- Alap marketing kompetenciák – úgy használva a marketing fogalmát, ami magába foglalja a termék menedzsmentet, árazást, kommunikációt, eladást, disztribúciót (ahol a kritikus képességek közül a legtöbb a piaccal kapcsolatban lévő képesség). Néha a marketing alap kompetenciákra úgy utalnak, mint nem-technikai alap kompetenciákra – *marketing-mix.*

Mint látható, tulajdonképpen a kompetenciával foglalkozó irodalom is az erőforrások alapján tett megállapításokat, az egyes elemek eltérő hangsúlyait figyelembe véve.

A marketing erőforrások alapfogalmainak áttekintése után az empirikus vizsgálatok eredményeit elemezve kijelenthető, hogy a marketing erőforrások hatással vannak a vállalat piaci helyzetére és teljesítményére. Ugyanakkor az is kitűnik, hogy nem mindig különülnek el a marketing eszközök és képességek, sok esetben együtt lépnek fel versenyelőnyként, ami a különböző típusú (megfogható, megfoghatatlan, tudás alapú, stb. – besorolástól függő) erőforrások közötti elvárt szinergiát támasztja alá. Az is megerősítést nyert, hogy a vállalatok piaci pozíciójuk erősödését főként a megfoghatatlan elemeknek (márka, kapcsolatok, stb.) tulajdonítják. (Többek között Berács et al., 2003; Sajtos, 2004; Kolos et al., 2005; Hooley et al., 2005; Kenesei–Gyulavári, 2012) Mindezek alapján felmerül a kérdés, ami a marketing erőforrásokkal foglalkozó irodalom egyik sarkalatos pontja: a piacorientáció tekinthető-e erőforrásnak?

2.2. A piacorientáció mint erőforrás

Kutatások azt állítják, hogy a piacorientáció a versenyelőny forrását jelenti. Számos tanulmány, többek között egy közelmúltbeli meta-analízis is pozitív és jelentős kapcsolatot tárt fel a piacorientáció és a vállalati teljesítmény között. (Kirca et al., 2005) Ugyanakkor hiába a meggyőző bizonyíték, még mindig nem világos, hogy miként szolgálja ez a piaci-alapú eszköz a versenyelőny megszerzését, állította Morgan, Vorhies és Mason (2009b).

Mint látható itt Morgan, Vorhies és Mason (2009b) *piac-alapú eszközként* utal a piacorientációra, azaz Srivastava et al. (2001) nomenklatúráját követve szellemi piac-alapú eszközként értelmezi, amely a tudás egyfajta típusát jelenti, melyet a vállalat a környezetéről birtokol.⁵ Ez csak részben tűnik megfelelőnek, hiszen a piacorientáció jelenlegi koncepciója szerint, nem csak eszközt, hanem annak alkalmazására vonatkozó készséget, képességet is jelent, nem beszélve kultúraként való értelmezéséről.

Kumar et al. (2011) képességek és folyamatok együtteseként utal a piacorientációra, ahol a menedzsment és az alkalmazottak egyaránt információval rendelkeznek a fogyasztók szükségleteiről, valamint a versenytársak erősségeiről, és erősen motiváltak a kiemelkedő fogyasztói elégedettség elérésére. Ezek a képességek akkor alakíthatók át tartós versenyelőnyvé, ha a szervezet unikálisan rendelkezik ezekkel az információkkal, valamint ha eredményesen és hatékonyan használja ezeket egy folyamat részeként.⁶

Ugyanakkor tisztán képességként sem gondolhatunk a piacorientációra. Például Day (1994) megkülönböztette a kívülről-befelé, a belülről-kifelé és az átkötő képességeket. Mindazonáltal nem tiszta, hogy egy ilyen keretben például egy olyan erőforrásra, mint a piacorientáció hogyan gondoljunk, mint egy kívülről-befelé, vagy átkötő képességre, adva a koncepció megértésének és mérésének a jelenlegi állapotát, állítja Fahy és Smithey (1999).

Hunt és Lambe (2000) azt javasolja, hogy kiindulva az erőforrásokra adott meghatározásból, mely szerint az erőforrás „bármely megfogható, vagy megfoghatatlan entitás, amely elérhető a vállalat számára, és képessé teszi, hogy hatékonyan és/vagy eredményesen hozzon létre egy piaci ajánlatot, amely értéket hordoz valamely piaci szegmentum számára” (Hunt–Morgan, 1995:11), az „entitás” címke sokkal jobban megfelel a piacorientáció számára, mivel sem nem eszköz, sem nem készség, mivel a piacorientáció koncepciója nem felel meg egyiknek sem.

⁵ Morgan et al. (2009b) a vállalat „know-what” tudás erőforrása, és az azt kiegészítő „know-how” felvonultatott képességek közötti interakcióra helyezi a hangsúlyt az RBV és annak dinamikus kiterjesztését figyelembe véve. Ez azt jelenti, hogy a vállalat piacorientációja és marketing képességei (piaci telepítési mechanizmusok) összekapcsolódhatnak, ezáltal képessé téve a vállalatot, hogy a versenytársaknál jobban hangolja össze az erőforrások fejlesztését a piaci környezettel. (Day, 1994; Eisenhardt–Martin, 2000) Mivel a két tényező közötti kapcsolat okozati bizonytalanságot okoz, ezért különösen nehéz a másolhatósága, ezáltal versenyelőnyt okoz.

⁶ Megjegyzendő, hogy alkalmanként az „erőforrás” kifejezést is használják.

Továbbá Hunt és Lambe (2000) úgy érvel, hogy a piacorientáció egyfajta kompetenciaként is értelmezhető. Az ő felfogásukban a kompetencia az erőforrás egy formája, mivel a mód, ahogy definiált (az eszközök felvonultatása olyan módon, hogy segítse a vállalat céljainak a megvalósulását) egy „megfoghatatlan entitássá” teszi őt, ami ahhoz segíti a vállalatot, hogy hatékonyabban versenyezzen. Úgy is tekinthető a kompetencia, mint egy *magasabbrendű erőforrás*, ami megkülönböztető kombinációja több erőforrásnak. (Hunt–Morgan, 1995) Így a piacorientáció is egy kompetencia, mivel magában foglalja több alap erőforrás kombinációját. A piacorientáció végrehajtása érdekében a vállalat felvonultat megfogható erőforrásokat, mint az információs rendszer, ami tárolja, elemzi, és elterjeszti az információkat a versenytársakról és a versenyről. Ezen felül a vállalat megfoghatatlan erőforrásokat is használ a piacorientáció végrehajtására: a szervezeti politikának ösztönöznie kell a piacorientációs tevékenységet, és a menedzsereknek tudással és gyakorlattal kell rendelkezni, hogy hasznosítani tudják a fogyasztói és versenytársi információkat.

Tehát a piacorientáció egyfajta magasabb rendű erőforrásnak tekinthető, amely a rendelkezésre álló vállalati erőforrásokat koordinálja. Lényegében ehhez a tartalmi ívhez köthető a Narver és Slater (1990), Deshpandé, Farley és Webster (1993), valamint a Hunt és Morgan (1995), majd később Hooley et al. (1999, 2002) által alkalmazott kulturális megközelítés is.

A kultúra erőforrásként való értelmezése már megjelenik Barney (1991), majd később Hunt (2002) munkáiban is, akik szervezeti erőforrásként sorolják be. Mint láttuk Webster (1992) az elsők között volt, aki a marketing folyamatok megértése érdekében az erőforrás-alapú szemléletet adaptálva elsősorban kulturális (és stratégiai) szinten vizsgálódott. Kutatása arra a kérdésre irányult, hogy a szervezet alapvető hite és értékrendszere, valamint ebben a vevő középpontba állítása forrása lehet-e a tartós versenyelőnynek. Ehhez a kulturális szinthez kapcsolható számos piacorientációs kutatás. Hunt és Morgan (1995) egyfajta kulturálisan beágyazott szervezeti keretként tekint a piacorientációra, amely elősegíti a stratégiák közötti választást. Deshpandé, Farley és Webster (1993) sokat idézett cikkében állítja, hogy a szervezeti kultúrák közül a „piac” típusú kultúra az, amellyel egy szervezet a legjobb üzleti teljesítményt érheti el. Későbbi cikkeiben Deshpandé és Farley (1998) képességként és a tanuló szervezet alapvető kulturális alapjaként határozta meg a piacorientációt.

Ugyanígy Narver és Slater (1990) is az erős kultúra hipotéziséből indul ki, feltételezve, hogy a piacorientáció mint szervezeti kultúra képes létrehozni egy olyan magatartást, amely kiemelkedő értéket biztosít a vásárlók, és ezáltal kiemelkedő teljesítményt eredményez a vállalkozások számára.

A későbbiekben – mint a marketing erőforrások kategorizálásánál is láttuk – Hooley et al. (2002) piaci alapú megközelítésében az erőforrások három formáját különbözteti meg: a már egyértelműen piacorientáltak nevezett szervezeti kultúra mellett különbséget tesz a marketing eszközök és képességek között. (In Berács et al., 2003) Tehát az ő koncepciójuk is azt az elgondolást támasztja alá, amely a piacorientációt egyfajta magasabb rendű, értékeken, normákon keresztül befolyásoló, koordináló kulturális erőforrásnak tekinti. Ugyanakkor egyetértek azokkal az álláspontokkal, amelyek szerint a piacorientáció kulturális és magatartási perspektívája között kölcsönös, egymást támogató kapcsolat áll fenn, nem különíthetők el egymástól, és prioritások sem állapíthatók meg (például González-Benito–González-Benito, 2005; Kessel, 2007). Azaz a konzisztens magatartásformák, folyamatok is lehetnek a meggyőződések, értékek fejlődésének katalizátorai.⁷

Tehát így is feltehetjük a kérdést: a piacorientáció mint kulturális erőforrás létrehozhat versenyelőnyt? Mivel a piacorientáció kiemeli a fogyasztókról és a versenytársakról szóló információk fontosságát, így lehet azt mondani, hogy potenciálisan a piacorientáció a versenytársaknál jobb ajánlatot kínálhat. Ám csak potenciálisan van meg a lehetőség, mivel a versenyelőnyt létrehozó erőforrások egyik kritériuma, hogy ritka legyen. A piacorientációra vonatkozó kutatások nagy része (többek között Jaworski–Kohli, 1993; Narver–Slater, 1990) azt állítja, hogy a piacorientáció egy olyan erőforrás, amely ritka a versenytársak között, mivel ha nem az lenne, akkor várhatóan nem vezetne a versenyelőny pozíciójához, és így kiemelkedő teljesítményhez. Egy másik erőforrás kritériumnak, a másolhatatlanság feltételének – mint már szó volt róla – akkor felel meg a vállalat, ha olyan tacit tudással rendelkezik, amely lehetővé teszi a fogyasztók látens szükségleteinek az előrejelzését. Ezt a tacit tudás-alapot csak abban az esetben képes kifejleszteni a vállalat, ha a piacorientáció szélesebb és proaktívabb megközelítését alkalmazza.

⁷ Meg kell említeni, hogy tanulmányok sokasága, melyek a kulturális perspektívával szemben elkötelezettek, gyakran a viselkedési perspektíva szerkezetét használják a méréshez. Ennek oka, hogy a viselkedésmódok mérése könnyebb, mint a mélyebben rögzített értékeké és beállítottságoké. (Kessel, 2007)

Következő kritériumként merül fel, hogy csak annak a vállalatnak lehet versenyelőnye, amely a versenytársaknál gyorsabban képes a piaci trendeket felismerni és előrejelezni. (Kumar et al., 2011)

További kérdés, hogy a piacorientáció által létrehozott versenyelőny tartós-e. Hunt és Morgan (1995) szerint egy versenyelőny élettartama külső és belső faktorok által determinált. *A belső faktorok* között olyan tényezők merülhetnek fel, mint például az erőforrásokba való folyamatos befektetések elmulasztása, amely következtében erodálódhatnak. (Dierickx–Cool, 1989) Ugyanígy eltűnhet a versenyelőny, ha a vállalat nem érti a piaci versenyelőny és az erőforrásokban rejlő versenyelőny kapcsolatát (okozati bizonytalanság). (Reed–DeFillippi, 1990) Végül egy eszköz, ami erőforrásnak számít egy környezetben, nem biztos, hogy erőforrás egy másik környezetben, ha már nem járul hozzá az érték létrehozásához a piaci ajánlatban. *Külső faktorként* a vállalat erőforrásainak a versenyelőnyét semlegesítheti a kormány, a fogyasztók, vagy a versenytársak tevékenysége. A fogyasztók ízlésének, vagy preferenciáinak a változása, vagy a kormány szabályozási tevékenysége egyaránt lerombolhatja az erőforrások érték-létrehozó potenciálját. A versenytársak tevékenysége is semlegesítő hatású lehet az által, hogy például megpróbálják másolni az erőforrást, vagy stratégiaileg megegyező erőforrást keresni. A piaci ajánlatot tekintve nagy lehet a bizonytalanság arra vonatkozóan, hogy az ajánlatnak pontosan melyik tulajdonsága az, amelyet kiemelkedőnek érzékelnek a fogyasztók. Ugyanígy az sem egyértelmű, hogy speciálisan melyik erőforrás az, amelyet felhasználtak a magasan értékelt tulajdonságok létrehozásához. Az okozati kétértelműségnek ez a két forrása (erőforrás – ajánlat, ajánlat – fogyasztó) hozhat létre egy olyan bizonytalanságot, amely eredménytelenné teszi a kísérletet, hogy semlegesítsük a versenytársak versenyelőnyeit. (Hunt–Morgan, 1995)

A két faktort figyelembe véve kijelenthető, hogy ha a vállalat ismeri a fogyasztóit és a versenytársait, ez hozzájárulhat ahhoz, hogy jobban megismerje önmagát, így csökkentve az okozati bizonytalanságot (belső faktor), ami a kiemelkedő pénzügyi teljesítmény létrejöttét övezi. A külső faktort illetően a fogyasztók és versenytársak ismerete ahhoz segítheti a vállalatot, hogy a változásokra tájékozottabb, optimálisabb módon válaszoljon. Továbbá, mivel a piacorientáció megfoghatatlan, a piacon nem megvásárolható, a struktúrájában társadalmilag komplex, magas szinten kapcsolódó komponensekkel, továbbá tömeghatékonysággal rendelkezik, így valószínűleg hosszabb távon nő a

hatékonysága a piacon. Végül van egy szignifikánsan tacit dimenziója a piacorientáció hatékony végrehajtásának, ami abból adódik, hogy az alkalmazottak a piacorientáció iránti elkötelezettséget tapasztalati úton, más alkalmazottakkal történő interakciók során „tanulják meg”. Mindezek jó kiindulópontot jelentenek ahhoz, hogy a piacorientációra, mint tartós versenyelőnyt létrehozó erőforrásra gondoljunk. (Hunt–Morgan, 1995)

Némileg eltér Sajtos (2004) felfogása a piacorientációról, aki szerint a vállalati teljesítményt magyarázó modellbe a külső, környezeti hatásokat a piacorientáció által integrálhatjuk be, míg a vállalat belső környezetét tekintve a vállalati erőforrásoknak van magyarázó erejük. Idézi Hooley et al. (2004) álláspontját, mely szerint a piacorientáció kifelé (outward-looking), míg az erőforrások befelé irányulnak (inward-looking), így ellentétes pólust képviselnek egymáshoz képest. Grant (1995) ezt egyfajta hangsúlyeltolódásként fogja fel, azaz véleménye szerint minél dinamikusabban változik a vállalat környezete, annál inkább a belső erőforrásokra és képességekre kell helyezni a hangsúlyt a hosszú távú stratégiában. Sajtos (2004) szerint a vállalat sikere a két elméleti irányzat között helyezkedhet el, azaz a két elméletet egymás komplementereként fogja fel. Felfogása szerint, bár mindkét komplementer elméletnek van jelentősége a versenyelőny létrehozása szempontjából, mégis a marketingnek irányító szerepet kell betöltenie, ahol a piacorientáció moderálja az erőforrások hatását a teljesítményre.

Azt gondolom, hogy a piacorientáció erőforrásként való értelmezése szintetizálja ezt a két komplementer elméletet. Hiszen a piacorientáció koncepciója, akár a kulturális, akár a magatartási megközelítést vesszük figyelembe, magában foglalja, hogy a piacra vonatkozó információk megszerzése után, azokat felhasználva biztosítja a vállalat válaszképességét. Ez az erőforrások hatékony koordinációját igényli, amely elősegíti a kiemelkedő fogyasztói érték létrejöttét. Tehát kétségtelen, hogy a piacorientáció erőteljesen kifelé irányul (outward-looking), ugyanakkor a vállalat számára egy olyan egyedi erőforrást jelent (inward-looking), amely alapja lehet a versenyelőnynek. Mint a fentiekben is szó volt róla, úgy is tekinthető a piacorientáció, mint egy magasabb rendű erőforrás, amely több erőforrás hatékony kombinációját koordinálja. Ez az összetett szerepkör az oka többek között annak is, hogy eddig nem sikerült egyértelműen, mindenki által elfogadhatóan bekatégorizálni a piacorientációt erőforrásként.

Hooley et al. (2005) álláspontja hasonló Sajtos (2004) koncepciójához. Modelljünkben különbséget tesznek a piac-alapú erőforrások, és a marketing-támogató erőforrások között.

A *piac-alapú erőforrások* azok az erőforrások, amelyeket azonnal és közvetlenül fel tudnak használni, hogy létrehozzanak, vagy fenntartsanak egy versenyelőnyt. Ide sorolják a fogyasztókhöz kapcsolódó képességeket, a szervezet reputációs eszközeit, az innovációs képességet és a humán erőforrás eszközeit. A *marketing-támogató erőforrások* elsődlegesen arra szolgálnak, hogy a marketing tevékenységet támogassák, tehát közvetetten járulnak hozzá a versenyelőnyhöz. Ide tartoznak a menedzseri képességek és piacorientáció.

Tehát a piacorientációra úgy tekintenek, mint alapvető megkülönböztető erőforrásra, amely ugyan szorosan kapcsolódik az általános teljesítményhez (Narver–Slater, 1990; Deshpandé–Webster, 1989), de közvetetten befolyásolja azt. A piacorientáció az izolációs mechanizmusok közül számos tulajdonsággal rendelkezik (az orientáció kiépítése időt vesz igénybe {útvonalfüggő}, komplex, tacit készségekre és gyakorlatra építkezik, stb.). Érdemes kiemelni, hogy a szerzők a piacorientációra – figyelembe véve annak komplex természetét – csak, mint erőforrásra hivatkoznak, és nem minősítik sem eszközként, sem képességként. A tanulmány eredményei azt mutatták, hogy a piacorientáció szintje közvetlen hatást gyakorol a piac-alapú erőforrások szintjére, és értéke nem csak a marketing tevékenységre gyakorolt közvetlen hatásból származik, hanem más menedzseri funkciók befolyásán keresztül is.

A piacorientáció erőforrásként való értelmezésében tapasztalható legjellemzőbb megközelítéseket foglalja össze a 2. sz. táblázat, természetesen a teljesség igénye nélkül.

Összegzésképpen tehát: a marketing erőforrás irodalmának elemzése alapján a disszertáció azt a szemléletet képviseli, hogy a piacorientáció egy olyan mélyen beágyazott kulturális erőforrás, amely szoros kölcsönhatásban áll más piac-alapú eszközökkel és marketing képességekkel, alátámasztja a szervezeti folyamatokat a marketing területén túl is, és ennek eredményeként mind közvetlenül, mind közvetetten képes versenyelőny létrehozására, s így kapcsolódik az általános teljesítményhez.

2. sz. táblázat A piacorientáció erőforrásként való értelmezésének eltérő megközelítései

Erőforrás típusa	A piacorientáció mint erőforrás tartalmi megközelítése	Szerzők
Piac-alapú eszköz	„Know-what” típusú tudás, melyet a környezetéről birtokol (Srivastava et al. marketing erőforrás – nomenklatúráját követve)	Morgan–Vorhies–Mason (2009b)
Képesség	Nem sorolja be a piacorientációt képességként, hanem azt állítja, hogy a piacorientált vállalatok különleges képességekkel rendelkeznek a piac érzékelésére	Day (1994)
Képesség és folyamatok együttese	A szervezet unikális képessége, hogy információkat szerezzen a piacról, és ezeket a szervezeti folyamatokon keresztül tartós versenyelőnyre alakítsa	Kumar et al. (2011)
Specifikus folyamatok	A piac megfigyelése, kutatása, megértése, és a szervezet válaszképessége	Kohli–Jaworski (1990)
Kompetencia – mint megfoghatatlan entitás	A kompetencia egy magasabb rendű erőforrás, amely megkülönböztető kombinációja több erőforrásnak	Hunt–Lambe (2000)
Kultúra	A szervezeti kultúra által közvetített hit- és értékrendszer képes létrehozni egy olyan magatartást, amely kiemelkedő értéket biztosít a vevők számára. A piacorientált viselkedés a vállalati kultúra érzékelhető szintje A tanuló szervezet alapvető kulturális alapja	Narver–Slater (1990), Webster (1992), Deshpandé–Farley–Webster (1993), Hunt–Morgan (1995), Hooley et al. (1999), Homburg–Pflösser (2000), Kessler (2007) Hooley et al. (2002)
Marketing-támogató erőforrás	A marketing tevékenységet támogatja, közvetetten járul hozzá a versenyelőnyhöz	Hooley et al. (2005)

Forrás: saját szerkesztés

A piacorientáció a marketingkonceptióhoz kapcsolódik, tulajdonképpen annak a végrehajtása. Ez a konstrukció már több évtizedes múltat tudhat maga mögött. Ez alatt az idő alatt több kutató különböző megközelítésekben vizsgálta, és egy komoly fejlődési folyamaton ment keresztül, melyet a következőkben tekintek át.

3. Marketingkoncepció, piacorientáció

A marketingkoncepció általánosan úgy írható le, mint a szervezet sikerének a kulcsa, amely a célpiacok szükségleteinek, igényeinek a versenytársaknál eredményesebb és hatékonyabb meghatározása és kielégítése által valósul meg, a jövedelmezőséget és a szervezeti célokat szem előtt tartva. A marketingkoncepció sarkalatos pontja az a kitétel, hogy a jövedelmező működés és/vagy a szervezet céljainak a kielégítése érdekében elengedhetetlen, hogy ne csak a marketing osztály, hanem a szervezet minden egysége fókuszáljon a fogyasztók szükségleteinek és igényeinek a kielégítésére. A piacorientáció a marketingkoncepción nyugszik, annak a végrehajtása. A piacorientáció terminusa a versenyképességet és a profitot hangsúlyozza, amelyet a vállalatok olyan kompatibilis ajánlatokkal érnek el, melyet a fogyasztói szükségletek és igények azonosítása alapján dolgoznak ki, és amelyek felülmúlják a versenytársak ajánlatát. A fejezet célja, hogy áttekintse az a marketingkoncepció fogalmát, a piacorientáció konstrukcióját, fejlődését, előzményeit, és következményeit. Mindezek előtt azonban röviden foglalkozom azokkal a marketing iskolákkal, melyek – többek között – a marketingkoncepció fejlődési irányának a megalapozásában is meghatározó szerepet játszottak

3.1 Marketingelméleti iskolák

A marketing nem tekint vissza több évtizedes múltra mégis az elmúlt termékeny évtizedekben számos olyan eredmény, megközelítés született, amely a különböző marketing konstrukciók elméleti és fejlődési alapjául szolgálhatott. Ezek az iskolák egymástól eltérő, vagy egymást kiegészítő szemléletet képviselnek, de Piskóti (2004) szerint alapvetően az alapján különböznek egymástól, hogy:

- a csere lényegét egyszerű tranzakcióként, vagy hosszú távú kapcsolatként ragadják meg,
- mit tartanak sikert meghatározó tényezőnek,
- milyen szerepet játszik az interaktivitás a megoldásokban,
- miként határozzák meg a versenyelőny létrehozásának a módját (itt alapvetően megkülönböztethetőek a külső meghatározottságra épülő „outside-in”, és a saját erőforrásokra építő „inside-out” tudományos megközelítések).

Ezek alapján Piskóti (2005:32) az alábbi iskolákat különbözteti meg, amely felsorolás egyúttal – egymást nem mereven követő – fejlődési folyamatként is értékelhető:

1. Klasszikus megközelítések
 - intézményorientált
 - terméktípus-orientált
 - funkcióorientált
2. Modern (hagyományos) megközelítések
 - magatartás-orientált
 - döntésorientált
 - rendszerszemléletű
 - szituációorientált
3. Új, posztmodern megközelítések
 - új institucionalista
 - folyamatorientált
 - kapcsolati alapú
 - társadalomorientált
 - információgazdasági
 - kompetencialapú (erőforrás-alapú)
 - szervezeti dinamika (hálózat) alapú.

A klasszikus megközelítések az ötvenes években bontakoztak ki, és az optimális kereskedelmi formák, terméktípus-sajátosságok és marketing funkciók kutatására koncentráltak. A modern iskolák kialakulása a hatvanas-hetvenes évekre tehető. A már inkább hagyományosnak tekinthető megközelítések közös jellemzője, hogy a cserét egyszerű tranzakcióként értelmezik, illetve a versenyelőnyök kiépítését a külső elvárásokra, meghatározottságra, az „outside-in” képességekre alapozzák. Ezzel szemben a nyolcvanas években kialakuló új posztmodern marketing megközelítések közös jellemzője a kapcsolatra, azaz a hosszabb távú együttműködésre épülő csere, illetve, hogy a versenyelőnyök alapját a saját erőforrások, kompetenciák fejlesztése, az „inside-out” típusú képességek képezik. (Piskóti et al., 2002)

Értekezésemben – mivel a piacorientációt erőforrásként értelmezem – az erőforrás-alapú megközelítéssel foglalkozom, így fontos kitérnem arra a látszólagos ellentmondásra, ami az erőforrás/kompetencia alapú elméletek (inside-out vagy inward-looking perspektíva) és

a vevőkre irányuló piac-alapú elméletek (outside-in vagy outward-looking perspektíva) között van. Az erőforrás/kompetencia-alapú nézetek szerint a vállalatok belső erőforrásaikat, kompetenciáikat, képességeiket kombinálva hozzák létre a versenyelőnyeiket, míg a piac-alapú nézetek elsősorban a külső piaci igényekre koncentrálnak.

Ez az ellentmondás valóban csak látszólagos, hiszen egyetértek Piskóti (2005:35) felvetésével, mely szerint „a vállalkozás belső adottságai, képességei és azok értéke sohasem függetleníthetők a piaci viszonyoktól”. Mint láttuk, a piaci viszonyok és lehetőségek elemzésekor módszertani követelmény, hogy a vállalat a potenciális vásárlói érték meghatározásából kiindulva haladjon a kívánt erőforrás-szükséglet felé, meglévő erőforrás-portfóliójának a figyelmen kívül hagyásával, amelyhez elengedhetetlen a „kifelétekintés”. Ez ráirányítja a figyelmet arra a kritikus kérdésre, hogy ha a vállalat nem újítja meg folyamatosan a fogyasztói értéket, akkor a tétlensége az előny elvesztését fogja eredményezni, és ugyanígy a vállalat erőforrásai is érvénytelenné válnak, tehát a piacról történő visszacsatolás alap követelmény. Például a piacorientáció egy nagyon jó eszköz arra is, hogy megfigyeljük, és értékeljük, hogy a piaci tudás és a kapcsolatok miért értékelődnek le, és hanyatlanak meredeken az idő múlásával.

Prahalad és Hamel (1990) megállapításait követve szintén látható, hogy a vállalat alap (lényegi) kompetenciája is a vevőoldalról határozódik meg, ettől is függ az értékteremtő képessége. Végül ismét Piskótit (2005) idézve az inside-out (inward-looking), és az outside-in (outward-looking) megközelítések egy érme két oldalát jelentik, és szoros tartalmi egységet kell, hogy alkossanak.

3.2 A marketingkoncepció, mint a piacorientáció alapja

Milyen szemlélet vezérelje a vállalat marketing erőfeszítéseit? Milyen relatív súlyt kapjanak a szervezet, a vevők és a társadalom érdekei, melyek nagyon gyakran ütköznek egymással? A szervezetek egymással versengő koncepciók szerint végezhetik marketing tevékenységüket. A 80-as évek végéig a *marketingkoncepció* névvel jelzett fogalom volt az uralkodó, melyet már az '50-es években bevezettek az irodalomba. Ebben az időszakban a marketingkoncepciót úgy ajánlották, mint az *értékesítési, termelési, vagy termék koncepció alternatíváját*. A marketingkoncepció kiinduló pontja a fogyasztói szükségletek és igények, míg az értékesítési koncepció szerint a vállalat agresszívan keresi a csere partnereket. A

termelési koncepció esetében a fókusz az alacsony termelési költségeken van, s így az alacsony árakon keresztül a sztenderdizáláson és a tömegtermelésen, míg a termék-koncepció esetén a fókusz a minőségre és a termékfejlesztésre helyeződik.⁸

Visszatérve a kezdetekhez, az '50-es években Felton (1959) még egy viszonylag szűkebb értelmezést adva a marketingkoncepciónak, a vállalat „lelkiállapotaként” definiálja azt. Felton a marketing funkció integráló szerepét emeli ki, amelynek feladata, hogy a vállalati alapcéllok, azaz a termelés maximalizálása és a hosszú távú profit érdekében egyesítse a vállalat összes funkcióját. A későbbiekben kibővítve a koncepció hatókörét úgy tekintik, mint egy üzleti filozófiát, egy elképzelést, vagy egy politikai nyilatkozatot. (Kohli–Jaworski 1990) Ezen felül úgy is artikulálják, mint egy ideológiát, amely keretet ad az üzleti siker számára. Houston (1986) szerint a marketingkoncepció annak a leírása, ahogy a vállalat eléri a céljait. Megállapítja, hogy:

„A marketingkoncepció egy menedzseri előírás egy entitás céljainak elérésére vonatkozóan. Bizonyos jól meghatározott, de korlátozó piaci feltételek és tranzakciók által determinált célok esetében, melyek nem termékfüggőek, a marketingkoncepció olyan előírás, amely megmutatja, hogy egy entitás hogyan érheti el ezeket a célokat a leghatékonyabban. (...) A marketingkoncepció azt állítja, hogy egy entitás a leghatékonyabban úgy éri el a saját, tranzakció által meghatározott céljait, hogy alaposan megérti a csere partnereket, azok igényeit és szükségleteit, alaposan megérti a költségek kapcsolatát ezekkel a kielégítendő szükségletekkel és igényekkel, valamint ezután ezeknek az ismereteknek a fényében megtervezi, előállítja és ajánlja ezeket a termékeket.” (Houston, 1986:85)

Kotler és Keller (2006) szintén a szervezeti célokhoz kapcsolja a fogalmat. Véleményük szerint a szervezeti célok elérésének a kulcsa, hogy a vállalat választott célpiacain versenytársaihoz képest hatékonyabban tudjon vonzóbb vásárlói értéket teremteni, teljesíteni és kommunikálni. A marketingkoncepciót alkalmazó vállalatok képesek arra, hogy felismerjék és kielégítsék a vevők szükségleteit (reaktív piaci orientáció). Ha arra is képes a vállalat, hogy a vevők látens szükségleteire összpontosítson – melyre magas színvonalú innováció esetén van lehetőség – akkor a marketingorientációját proaktívnak

⁸Meg kell említeni, hogy léteznek korai példák is a marketingkoncepció fontosságának a felismerésére, mely szerint a vállalatok igyekeznek úgy alakítani a tevékenységeiket, hogy az a fogyasztók megalégedésére szolgáljon. (Például Shaw, 1912; Copeland, 1923; Ford–Crowther, 1923 in Svensson, 2001)

nevezzük. (Narver et al. 2004) A reaktív és proaktív marketingorientációt alkalmazó vállalatok teljes piaci orientációt valósítanak meg.

Áttekintve az irodalmat, a kutatók három egyértelműen visszatérő témát azonosítottak a különböző marketingkoncepció definíciókban. Ezek a fogyasztói fókusz, a koordinált marketing erőfeszítések, és a profitabilitás. A fogyasztó az üzlet működésének a hajtóereje, így a vállalatnak a fogyasztók szükségleteiről és igényeiről megszerzett információkra, valamint az ezen a bázison megszervezett tevékenységre kellene koncentrálni annak érdekében, hogy kielégítsék ezeket a szükségleteket és igényeket. (Kohli–Jaworski 1990) A beazonosított szükségleteknek a kielégítése magával vonja az egész szervezetre kiterjedő integrált erőfeszítéseket és következésképpen a marketingkoncepció végrehajtását, amely nem csak a marketing osztály, hanem az egész szervezet válaszképességét jelenti. Ezen felül a marketingkoncepciót úgy kell kezelni, mint a hosszú távú célok elérését és ezek következményeként a profitabilitást. (Kohli–Jaworski 1990; Narver–Slater 1990; Shapiro 1988)

Kimery és Rinehart (1998) a marketingkoncepciót, mint üzleti filozófiát ért kritikákat összegezve megállapította, hogy többek között a koncepció elhanyagolja más „vevőinek” (constituency), vagy más „cserepartnereinek” a figyelembe vételét. A cég vevőköre számos egyén és vállalat csoportot foglal magába, amelynek érdekeltsége, befolyása lehet a vállalat döntéseiben, tevékenységében (vevők, versenytársak, csatorna tagok, pénzügyi partnerek, stb.). A szerzők egy szervezet-elméleti, a vevőkör (constituency) megközelítést alkalmazva azt állították, hogy kulcs a szervezeti sikerekhez nem egyetlen csoportra való fogékonyságon alapszik, hanem azon a képességen, hogy ellenőrzi, rangsorolja, és menedzseli az összes vevőkör igényeit egy adott időpontban. Tehát Kimery és Rinehart (1998:121) újra értelmezett marketingkoncepciója a fogyasztói és kritikus vevőköri információk kereszt-funkcionális gyűjtését, elemzését és integrálását hangsúlyozta a szervezet stratégiai és működési döntéseinek meghozatalakor, amely által egy szélesebb piacszemléletet képvisel.

Svensson (2001) szintén a fogyasztói fókuszra reagálva a holisztikus marketing csatornák szerepét emelte ki. Véleménye szerint a kölcsönös függőség, amely a cégek között tapasztalható a marketing csatornában, befolyásolja a marketingkoncepciót, mivel nem elég kielégíteni az ügyfelek igényeit és szükségleteit, hanem az ügyfelek vásárlóira is

figyelmet kell fordítani és végül a végső fogyasztókra is. Az elégedettségi érték ⁹ egy lépcsőzetes folyamat eredményeként jön létre a holisztikus marketing csatorna keretein belül, ezért fontos, hogy a végső fogyasztói piac a kiindulási pontot és ne a végpontot jelentse.

A marketingkörnyezetben az elmúlt tíz évben lezajlott változások is új koncepciók kialakulását, illetve a marketing koncepció újszerű értelmezését tették szükségessé. Itt lehet megemlíteni, Rekettye (1999) új koncepció javaslatát, amelynek központi gondolata, hogy nem elég a vevői szükségletek felderítése és kielégítése, a vevők számára értéket kell teremteni és ezt folyamatosan növelni, mégpedig a versenytársaknál hatékonyabban. Egy másik a *holisztikus marketingkoncepció*, amely egy olyan megközelítés, amely megpróbálja a tevékenységek hatáskörét, kölcsönhatását felismerni és összehangolni. A holisztikus marketing négy eleme a kapcsolatmarketing, az integrált marketing, a belső marketing és a társadalmi felelősségre épülő marketing. (Kotler–Keller 2006)

Ehhez a kritikai és gondolati vonalhoz csatlakozik Meffert (2000) marketingkoncepció értelmezése, amely némileg eltér az angolszász irodalomtól. Az ő felfogásában az '50-es évektől kezdve a marketingkoncepció tartalmi fókuszába folyamatosan újabb szereplők, tényezők kerültek, megfelelően a piac és a verseny aktuális elvárásainak. A tartalmi súlypontváltások fejlődési vonulatát az alábbi szakaszolással jellemezte (In Piskóti, 2005):

- disztribúcióorientált (hatékony értékesítés, ösztönzés);
- felhasználó-orientált (vevő igényeinek előtérbe állítása a termékfejlesztésnél is);
- kereskedelemorientált (kereskedelemmel való együttműködés túlkínálat esetén);
- versenytárs-orientált (a konkurenciától való megkülönböztetés kerül előtérbe);
- környezetorientált (társadalmi felelősség elemei, mint versenytényezők);
- hálózatorientált (kooperáció és verseny ötvözése a piaci magatartásban).

Minél inkább előre haladunk a piactípusok fejlődési lépcsőjén, annál összetettebb a piaci verseny, annál több versenyelem együttes kezelésére van szükség, annál integráltabb, teljesebb kell, hogy legyen a marketing munka, a marketingkoncepció (orientáció) komplexitása nő. Amikor egy vállalkozás keresi az optimális piaci aktivitását, először a marketingkoncepció tartalmi fókuszát kell kialakítani. Ma már csak kevés,

⁹ Ebben a kontextusban csupán egy metaforaként használják a szerzők az elégedettségi érték fogalmát.

monopolhelyzetben lévő cég engedheti meg, hogy nem törődik a felhasználó, vevő igényeivel, egyre kevesebb cég hanyagolhatja el a versenytársak elemzését, kereskedőivel való kapcsolatát, vagy éppen a környezeti, társadalmi értékekkel szembeni felelősséget. (Piskóti, 2007:82-83)

Ugyanakkor több szerző is (többek között Houston 1986; Rekettye, 1999; Piskóti, 2007) felhívta a figyelmet arra, hogy egyrészt nem feltétlenül és nem mindig a marketingkoncepció a legjobb üzleti filozófia, lehetnek bizonyos üzleti szituációk, amikor más koncepció optimálisabb választás. Másrészt a különböző szemléletmóddal jellemezhető korszakok nem ugorhatók át. Amíg egy vállalat a gyártástól az eladásig, majd a marketing (értékteremtés) fázisáig eljut, az egy fejlődési folyamat, amelyben egyik korszak megalapozza a másikat, és erősebbé teszi a céget.

Mindazonáltal jelen disszertációban a marketingkoncepció erőforrás-alapú megközelítésével foglalkozom, amelynek kapcsán felmerül a kérdés, hogy a marketingkoncepció elmélete hogyan érvényesül a vállalatok üzleti működése során. Erre ad választ a piacorientáció fogalma, melynek gyakorlati megvalósítására számos elméleti megközelítés született.

3.3 A piacorientáció konstrukciója

3.3.1 A piacorientáció elméleti megközelítései

1990-től egy új kutatási irányzat vette kezdetét, amely a piacorientáció vizsgálatát tűzte zászlajára. „Meg akarta érteni azt a folyamatot, amely elvezet ahhoz, hogy a gazdaságban uralkodóvá váló koordinációs mechanizmus, a piac, valamint a legáltalánosabban alkalmazott szervezeti forma, a vállalat hatékonyan kapcsolódjon össze. (...) ebben az összekapcsolódásban milyen szerepet játszik a marketing.” (Berács 2002:53) Mint Kohli és Jaworski (1990:3) kiemeli, „az idealizált vezérelvek meglehetősen korlátozott gyakorlati értékkel rendelkeznek, így a fő kihívás a marketingkoncepció gyakorlati definíciójának a fejlesztése. Bár az irodalomban található néhány utalás erre, nem tiszta, hogy a filozófia lefordítva a specifikus tevékenységekre, hogyan idézi elő a piacorientációt.”

1990-ben két olyan cikk jelent meg a Journal of Marketingben, mely kísérletet tett a piacorientáció fogalmának az elméleti megalapozására és olyan módszertan kidolgozására, amely a piacorientációt mérhetővé teszi a vállalatok számára. (Kohli–Jaworski 1990;

Narver–Slater 1990) Ezt követően számos kísérlet történt a piacorientáció fogalmának a mind pontosabb megközelítésére, de a két szerzőpáros koncepciója – több kutatócsoport által tesztelve – bizonyult a legjobbnak.

Kohli és Jaworski (1990:6) a piacorientációt három tevékenység együtteseként határozta meg:

1. A piaci információk, értesülések szervezetszintű létrehozása a jelenlegi és a jövőbeni fogyasztói igényekre vonatkozóan (intelligence generation).
2. Az információk osztályok/szervezeti egységek közötti elterjesztése (intelligence dissemination).
3. Az információkra való szervezeti válaszképesség (responsiveness).

Mint látható a piacorientációnak ez a megközelítése sokkal inkább a specifikus tevékenységekre fókuszál, mint a filozófiai aspektusra, amely megkönnyíti a marketingkoncepció alkalmazhatóságát. A piacot, a piaci információk megszerzését (intelligenciát) állítja a középpontba, és a hangsúlyt a szervezeti egységek közötti együttműködésre helyezi. Kiemelik, hogy mivel a szervezetek általában különböznek annak a kiterjedtségében, ahogy ezeket a feladatokat ellátják, így inkább helyénvaló a piacorientáció mértékét megállapítani egy vállalatnál, mintsem arról gondolkodni, hogy a vállalat piacorientált-e vagy sem. (Ez a piacorientáció kisvállalati érvényesülésének a vizsgálatánál különösen fontos kiindulópont lehet.)

A másik meghatározó szerző páros, Narver és Slater vizsgálatait a tartós versenyelőny és az erős kultúra koncepcióiból kiindulva végezte. A fogyasztók számára létrehozott tartós versenyelőnyt, valamint a versenytárs analízist helyezi a vizsgálata középpontjába, de náluk is megjelenik a szervezet koordináló mechanizmusa. (Narver–Slater 1990)

Narver és Slater úgy definiálta a piacorientációt, mint egy „olyan szervezeti kultúrát, amely a legeredményesebben és leghatékonyabban képes létrehozni egy olyan magatartást, amely kiemelkedő értéket biztosít a vásárlók, és ezáltal kiemelkedő teljesítményt eredményez a vállalkozások számára”. (Narver–Slater 1990:21)

Ez a következő szükséges magatartásokat követeli meg:

- Megismerni a célfogyasztókat annak érdekében, hogy képesek legyünk kiemelkedő értéket biztosítani számukra folyamatosan (customer orientation).
- Felismerni a verseny rövid távú erősségeit és gyengeségeit, valamint a hosszú távú lehetőségeket és stratégiákat (competitor orientation).
- A vállalati források kihasználásának a koordinálása annak érdekében, hogy kiemelkedő értéket hozzunk létre a célfogyasztók számára (interfunctional coordination).

Véleményük szerint a piacorientáció a három magatartási komponensen kívül – fogyasztói orientáció, versenytárs-orientáció és funkciók közötti együttműködés – még két döntési kritériummal rendelkezik: hosszú távú fókusz és a profitabilitás.

Narver et al. (2004) a későbbiekben tovább osztotta a piacorientációt, válaszoló és proaktív piacorientációra. Állítják, hogy a tradicionális empirikus elemzések a válaszoló piacorientációra irányultak, amely piacorientációnak a célja, hogy megértse és kielégítse a fogyasztók határozott, létező szükségleteit. Másrésztől amellet érvelnek, hogy a proaktív piacorientáció esetén a vállalat megkísérli felismerni a fogyasztók látens szükségleteit, azaz ezek a szükségletek nem határozottak és így a proaktivitás arra a kísérletre utal, hogy a vállalat megpróbálja vezetni a fogyasztókat, ahelyett, hogy egyszerűen reagálna rájuk.

Meg kell még említeni két modellt, melyet az előzőekben ismertetettek mellett a piacorientáció alapmodelljeinek tekintenek. Az egyik Deshpandé, Farley és Webster (1993) a másik Hunt és Morgan (1995) modellje.

Deshpandé, Farley és Webster (1993) a japán nagyvállalatok piacorientációját kutatta és arra a következtetésre jutott, hogy a szervezeti kultúra nagyban befolyásolja azt, hogy egy vállalat mennyire piacorientált. Definíciójuk szerint „a szervezeti kultúra a közösen vallott értékek és vélemények rendszere, amely segíti az egyes embereket abban, hogy megértsék a szervezet működését és így hozzájuttatja őket a szervezeti magatartás normáihoz.” (Deshpandé et al. 1993:24). „...a vevőorientációt úgy definiáljuk, mint azon hiedelmek összességét, mely szerint a vevők érdeke az elsődleges, miközben nem zárjuk ki az egyéb érintetteket sem, mint tulajdonosok, menedzserek és alkalmazottak, annak érdekében, hogy *hosszú távon nyereséges vállalat jöjjön létre*”. (Deshpandé–Farley–Webster, 1993:28)

Véleményük szerint létezik empirikus bizonyítéka annak, hogy az erős vállalati kultúra egyes típusai pozitív hatással lehetnek a vállalati teljesítményre. A szerzők azt találták,

hogyan azon piaci kultúrák esetében, ahol a hangsúly a versenyképességre, a célok elérésére helyeződik és a stratégiai fókusz a kompetitív előny megszerzésére irányul, ott ez magasabb teljesítményszinttel párosul, míg ez az összefüggés nem tapasztalható a klánszerű, adhokratikus és hierarchikus kultúrák esetében. (Deshpandé–Farley–Webster, 1993)

Hunt és Morgan (1995) a neoklasszikusok tökéletes versenyelméletét tagadva létrehozta az ún. komparatív versenyelméletet, illetve ahogyan később módosították erőforrás előnyre épülő versenyelméletüket. Forradalmi cikkük 1995-ben jelent meg a *Journal of Marketing*-ben és hamar számos kritika érte modelljüket, 1996-ban továbbfejlesztették, pontosították, és később Hunt az érvrendszert beépítette az általános versenyelméletébe. A piacorientáció fogalmán a következőt értik: 1) szisztematikus információgyűjtés a jelenlegi és potenciális vásárlókról és versenytársakról, 2) az információk szisztematikus elemzése annak érdekében, hogy piaci tudásra, ismeretekre tegyünk szert, 3) ezen ismeret szisztematikus felhasználása a stratégiaalkotásban (felismerés, megértés, létrehozás, kiválasztás, végrehajtás és módosítás) (Hunt–Morgan 1995:11). Munkásságuk kapcsán feltétlenül kiemelendő a piacorientáció erőforrásként való működésének a bizonyítása.

Áttekintve a marketing irodalmat Becker és Homburg (1999) két perspektívát azonosított, amely a piacorientáció jellemzésére leginkább megjelenik:

- a *magatartási perspektíva* Kohli és Jaworski megközelítésén nyugszik, és inkább a tevékenységekre vonatkozik (az intelligencia generálása, szétterjesztése és válaszkapesség),
- a *kulturális megközelítés*, amely Narver és Slater elgondolásán nyugszik, ahol a piacorientáció egy olyan szervezeti kultúra, ahol a piac, a fogyasztók és a versenytársak helyezkednek el az üzleti tevékenység gyűjtőpontjában.

A magatartási perspektívában a fókusz leginkább a cselekvésen van, különösen az információkhoz kapcsolódó magatartás hangsúlyos. Másrészt, míg a kulturális perspektíva a normákra és értékekre fókuszál, a szervezeten belüli magatartási komponensnek szintén nagy jelentőséget tulajdonít. Így van néhány átfedés a két megközelítésben. (Becker–Homburg, 1999)

González-Benito és González-Benito (2005) szerint is létezik egy pozitív kapcsolat a két megközelítés között: egyrészt a piacorientált kultúra fejlődése egy konzisztens magatartást eredményez, másrészt a piacorientált magatartás fejlődése szintén segíti az összehangolt kultúra fejlődését a szervezetben. Ugyanakkor kijelentik, hogy a kulturális piaci orientáció nem szükségszerűen előzi meg a magatartási piacorientációt. A tanulmányuk szerint vannak vállalatok, ahol a piacorientáció adaptálása többet jelent a tevékenységek előírásánál, sokkal inkább mint egy menedzsment filozófia jelenik meg.

A kulturális és magatartási megközelítéshez Becker és Homburg (1999) javasol egy harmadik, rendszer-alapú megközelítést. Ez a perspektíva úgy koncepcionálja a piacorientációt, mint annak a fokát, ahogy a különböző menedzsment rendszerek kialakulnak a piacorientációs eljárások által.

Homburg és Pflusser (2000) tudta először egy többszintű modellben a közvetített értékek, a piacorientált viselkedés, és más vállalati kultúraelemek közötti kapcsolatot modellezni és empirikusan bizonyítani. Modelljük szerint a piacorientációs értékek jelenléte egy vállalatban piacorientált normák létrehozásához vezet. A piacorientált irányelveket az elvontabb és kevésbé nyilvánvaló értékek konkretizálásának tekinthetjük. Ezek a normák másrészt a vállalat ismertetőjegyeiben mutatkoznak meg, jelképezik, és fejlesztik a piacorientált viselkedést az ismertetőjegyekkel együtt.

Lafferty és Hult (2001) szintén elemezte a piacorientáció irodalmát, és öt különböző megközelítést azonosított:

- 1) *a döntéshozó perspektíva*, ahol a piacorientációt úgy koncepcionálják, mint a szervezet döntéshozatali folyamatát,
- 2) *a piaci intelligencia perspektívája*, ahol a hangsúly a piaci intelligencia generálásának, szétterjesztésének és az erre való válasznak a feladatán van (Kohli-Jaworski 1990),
- 3) *a kulturális kiindulópontú magatartási perspektíva*, ahol a piacorientáció tartalmazza a fogyasztóorientációt, a versenytárs-orientációt, valamint a funkciók közötti koordinációt (Narver-Slater 1990),
- 4) *a stratégiai megközelítés*, ahol a fókusz, az összegyűjtött piaci intelligencián nyugvó stratégia létrehozásán és végrehajtásán van,
- 5) *a fogyasztóorientált perspektíva*, amely hasonló a kulturális alapú magatartási perspektívához, csak kirekeszti a versenytárs-orientációt.

Az egyes megközelítéseket vizsgálva négy olyan kérdéskör azonosítható, amely mindegyikben megtalálható (igaz eltérő fontossággal), s melyeket így a piacorientáció kulcskérdéseinek tekinthetünk. A hangsúlyt a *fogyasztókra* helyezik (kiemelve a látens szükségleteket is), valamint minden perspektíva fontosnak tartja a *tudás megosztását* a szervezeten belül, annak érdekében, hogy az *egyed funkciók közötti együttműködés* eredményeként a szervezet *képes legyen válaszolni* a piac jelzéseire.

A piacorientáció irodalmát áttanulmányozva itt is tapasztalható némi eltérés és vita a terminológiák használatát illetően. Több kutató a piacorientáció és a marketingorientáció fogalmakat szinonimaként használta, mások a kettőt elválasztották egymástól. Például Kohli és Jaworski (1990) a „piacorientáció” terminológiát részesítette előnyben és ezt három okkal indokolta: 1) a piaci intelligencia generálása, a szétterjesztése és az erre való válaszképesség nem kizárólag a marketing osztály felelőssége, ahogy ezt a „marketing orientáció” kifejezés sugallja, 2) a „piacorientáció” nem a marketing funkció fontosságát hangsúlyozza a szervezetben, így nincs olyan politikai töltete, mint a „marketing orientációnak”, 3) a „piacorientáció” a piacra irányítja a figyelmet.

Más további koncepciók, amelyek a piacorientációval foglalkoznak a „piacorientált”, „piac-vezérelt” (market-driven) és a „piac-vezető” (driving-market, market-driving) terminológiát használják. Webb et al. (2000) úgy találta, hogy az irodalomban a „piacorientált” és a „piac-vezérelt” terminológiákat egyaránt tekintették egymással felcserélhető és ugyanúgy különböző konstrukciónak. Narver és Slater (1998) véleménye szerint a „piacorientált” arra a hosszú távú elkötelezettségre utal, hogy a vállalatok felismerjék a fogyasztók határozott és látens szükségleteit, és ennek megfelelően fejlesszék a kiemelkedő fogyasztói értékre vonatkozó ajánlataikat. Jaworski et al. (2000) azt állították, hogy két megközelítése van a „piacorientált” létnek, nevezetesen a „piac-vezérelt” és a „piac-vezető”. Véleményük szerint a „piac-vezérelt” vállalat megérti és reagál a fogyasztók szükségleteire és magatartására egy adott piaci struktúrában, míg a „piac-vezető” terminológiában a vállalat befolyásolja a piacok struktúráját és a fogyasztók magatartását, annak érdekében, hogy fokozza a verseny pozícióját. Ellentétben Jaworski et al. (2000) ezen felfogásával, Schindehutte et al. (2008) azt állítja, hogy a „piac-vezető” magatartás nem része a piacorientációnak. Véleményük szerint a „piac-vezérelt” magatartás egy aspektusa a piacorientációnak, ami megelőzi az innovációt, míg a „piac-vezető” magatartás a potenciális eredménye egy áttörő innovációnak.

Ebben a disszertációban a „piacorientáció” terminológiát használom, mivel ez magában foglalja mind piac-vezető, mint a piac-vezérelt magatartásokat.

3.3.2 A piacorientáció előzményei

A piacorientáció létrehozása megköveteli a szervezeti kultúra változását abból a célból, hogy minden alkalmazott elfogadja a szervezet – kiemelkedő fogyasztói érték létrehozására irányuló – szándékát. (Farrel, 2000)

Gebhardt et al. (2006) kifejti, hogy a piacorientáció létrehozása négy fejlődési fokozatból álló folyamat. Ezek 1) bevezetés 2) rekonstrukció 3) intézményesítés és 4) fenntartás. Leírják a folyamatot, amely elindul a külső veszélyek felismerésével, amelyet továbbítanak az arra felhatalmazott menedzserek egy csoportjának, hogy tervezzék meg a változást. Ezt a tervet prezentálják az egész szervezetnek, amelyből az értékek és a normák új készletét fejlesztik ki, valamint megosztják a piaci tapasztalatokat annak érdekében, hogy létrehozzanak egy konszenzust a változás érdekében. A következő szinten intézményesítik a változást a szervezeti struktúrában, folyamatokban és a jutalmakban. A végső fázisban fenntartják a létrehozott piacorientációt.

Kohli és Jaworski (1990) bevezették azokat a szervezeti faktorokat, amelyek elősegítik, vagy gátolják a piacorientációt. Ezek az előzmények magukban foglalják a szenior menedzsment faktorokat, a szervezeti egységek közötti dinamikát, és a szervezeti rendszereket. (2. sz. ábra) Felvetik, hogy a szenior menedzsmentnek nagyon fontos szerepe van a piacorientáció előmozdításában: a top menedzserek összpontosítása a piacorientációra, illetve iránta való elkötelezettségük, valamint ennek az elkötelezettségnek a kommunikálása nagymértékben elősegítheti a piacorientáció adaptálását. Egy másik faktor, ami kapcsolatban van a szenior menedzsmenttel, az a kockázattól való idegenkedés, amelyet úgy írnak le, mint ahol a piac változásaira adott válaszok alárendelt szerepet játszanak a megelőzéssel szemben. (Kohli–Jaworski 1990, Aggarwal–Singh 2004)

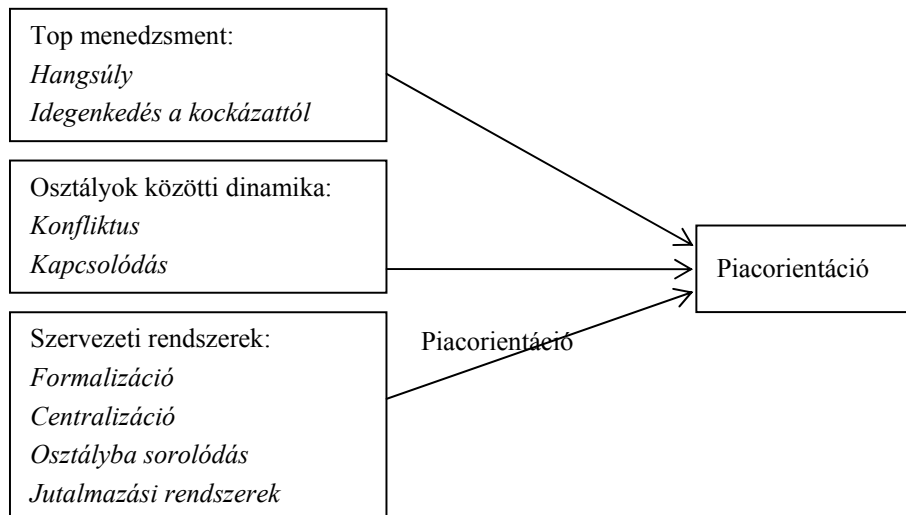
A szervezeti egységek közötti dinamikát a szervezet különböző egységei közötti interakció és kapcsolat írja le. (Kohli–Jaworski 1990) A szervezeti egységek közötti konfliktus a szervezeti egységek közötti feszültségekre utal, amely úgy tekinthető, ami gátolja a piaci intelligenciák szétterjesztését, és az ezekre való válaszképességet, míg a szervezeti egységek kapcsolódási képessége az alkalmazottak közötti közvetlen kontaktus fokára utal,

amiről úgy vélekednek, hogy segíti ezeknek a feladatoknak a végrehajtását. (Jaworski–Kohli, 1993)

A szervezeti rendszer kapcsolatban van a szervezeti struktúrával és az egész szervezetre kiterjedő karakterisztikákkal. Jaworski és Kohli (1993) szerint az előzményeknek ez az együttese három strukturális változót tartalmaz: formalizáltság (pl. a szerepek, a hatalom és a folyamatok hogyan definiáltak a szabályokon keresztül), centralizáltság (hogyan centralizált a döntéshozatal) és az osztályosodás (hogyan különítik el az egyes tevékenységeket a szervezeti egységek között), valamint egy változó kapcsolatban van a méréssel és a jutalmazással a szervezetben. Tanulmányukban arra az eredményre jutottak, hogy a jutalmazási rendszernek van a legerősebb hatása a piacorientációra a szervezeti változók között, míg a formalizáltságnak és az osztályosodásnak nem mutatkozik hatása a piacorientációra. (Kohli–Jaworski 1990)

Kirca et al. (2005) szintén úgy találta, hogy a piac-alapú jutalmazási rendszernek erős pozitív hatása van a piacorientációra. A tanulmányukban ennek az előzménynek volt a legerősebb hatása a piacorientációra, ugyanakkor a szervezeti egységek közötti kapcsolódás képességének a top menedzsment általi kihasználását szintén hangsúlyosnak találták.

1. sz. ábra *A piacorientáció előzményei*



Forrás: Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57., July, p. 55

Harris (2002) felvetette – kiegészítve a piacorientáció előzményeinek a vizsgálatát – hogy fontos megismerni azokat a különböző megközelítéseket, stratégiákat, taktikákat,

amelyeket a menedzsment alkalmaz a célból, hogy fejlessze és javítsa a piacorientációt. Tanulmányának az eredménye szerint öt olyan dimenzió létezik – különböző hangsúlyokkal – amelyek magyarázzák a menedzsment megközelítéseinek azon különbségeit, amely megnyilvánul abban, milyen piacorientációt fejlesztenek. A következőképpen definiálta a dimenziókat:

- 1) *szív és akarat*, ahol a hangsúly azon a szükségleten van, hogy alapvetően megváltoztassák a létező hiteket és attitűdöket úgy, hogy azok támogassák a piacorientációt,
- 2) *magatartási és emocionális megnyilatkozás*, ahol a fókusz az alkalmazottak cselekedeteinek a változtatásán és/vagy ellenőrzésén van,
- 3) *fogyasztói kapcsolatok*, ami a kölcsönösen előnyös, hosszú távú fogyasztói kapcsolatok bevezetését és fenntartását emeli ki,
- 4) *a politikai aktivitás kiterjedtsége*, ahol a szervezet piaci orientációjának a fejlődése a politikai manőverek által meghatározott és
- 5) *a követés foka*, ahol a fókusz a versenytársak kulcs siker faktorainak az azonosításán és lemásolásán van.

Harris (2002) véleménye szerint az a megközelítés, ahogyan a vállalatok adaptálódnak, szorosan kapcsolódik a szervezeti és környezeti karakterisztikákhoz, úgymint a menedzsment, iparági és versenytársi karakterisztikák.

3.4 Marketing képességek szerepe

Az előző, marketing erőforrásokkal foglalkozó fejezetben a piacorientáció olyan megfoghatatlan entitásként került meghatározásra, amely magában hordozza mind az eszközök, mind a képességek karakterisztikáit, és egyes értelmezések szerint kompetenciaként is gondolhatunk rá. (Hunt–Lambe, 2000) Mások a piacorientációra úgy utaltak, mint egyfajta „know-what” tudás-alapú (Morgan et al., 2009), vagy marketing-támogató erőforrásra (Hooley et al., 2005), melynek interakcióban kell állnia a vállalat által felvonultatott „know-how” képességekkel. A marketing képességeket sokan sokféleképpen kategorizálták, de mindannyian egyetértettek abban, hogy a képességek a kollektív tanulás komplex együttesének tekinthetők, melyek a szervezeti folyamatokon keresztül a tevékenységeket koordinálják. A szakirodalomban tehát a marketing képességek fontos összekapcsoló mechanizmusokként ismertek, amelyek által kiemelkedő piaci ismeretekre tehetnek szert a vállalatok, gazdasági járadékot generálva. Ez kiemelt

kiegészítő képességgé teszi az olyan piac-alapú tudás erőforrásokkal együtt, mint például a piacorientáció. (Day, 1994; Morgan et al., 2009)

Ez azt jelenti, hogy a vállalat piacorientációja és marketing képességei összekapcsolódhatnak, ezáltal képessé téve a vállalatot, hogy a versenytársaknál jobban hangolja össze az erőforrások fejlesztését a piaci környezettel. (Day, 1994; Eisenhardt–Martin, 2000) Két fő oka van annak, hogy egy ilyen kölcsönhatás elvárható legyen. Először, az erőforrás-alapú elmélet azt jelzi, hogy a felfejlesztett képességek egy méretgazdaságossági előnyt kínálnak a vállalat tudás-alapú forrásainak a befektetéseiben. (Helfat, 1997) Másrészt, mivel a piacorientáció és a marketing képességek olyan módon egészítik ki egymást, hogy gazdasági járadékot generálnak, és mindkettő a versenyelőny egyedii forrásának tekinthető, ezért a piacorientáció és a marketing képességek közötti kapcsolat egyfajta okozati bizonytalanságot okoz, ezért különösen megnehezíti a versenytársak számára, hogy megértsék a vállalat teljesítmény előnyét. (Reed–DeFillippi, 1990)

Mint láttuk Day (1994) szintén amellettt érvelt, hogy egy vállalatnak rendelkeznie kellene néhány olyan megkülönböztető képességgel, amelyeket nehéz kifejleszteni és másolni, és amelyek segítségével a vállalat létrehozhat egy kiemelkedő fogyasztói értéket és elérhet egy olyan piaci pozíciót, amely értékes és nehéz versengeni vele. Más szóval a vállalat megkülönböztető képességekkel versenyelőnyt érhet el. Így ezek a képességek úgy hatnak, mint olyan kulcs siker faktorok, melyek hozzájárulnak a vállalat kiemelkedő jövedelmezőségéhez.

A marketing képességeket három kategóriára bontotta: *belülről kifelé irányuló, kívülről befelé irányuló, illetve áthidaló képességekre*, és megállapította, hogy a piacorientált vállalatoknak kiemelkedő kívülről-befelé irányuló képességeik vannak a piac érzékelésével, a fogyasztói kapcsolatokkal és a csatornakötődésekkel összefüggésben.

Mindenképpen fel kell még idéznünk, hogy Vorhies és Harker (2000) hat olyan marketing területet azonosított, ahol bizonyíthatóan a képességek erőforrásként működnek. A marketingkutatók, az árazás, a termékfejlesztés, a csatornamenedzsment, a marketing kommunikáció, az eladás, a piaci információs menedzsment, a marketingtervezés, és marketing végrehajtás, amely képességek mind teljesítik a hatékonyság követelményét, azaz alapjául szolgálnak a versenyelőnynek.

A piacorientáció és a kiemelkedő vevőérték létrehozása olyan képességek együttesének a meglétét feltételezik, amelyek egy vállalatot képessé tesznek arra, hogy felülmúlják kevésbé piacorientált versenytársaikat. Az irodalom áttekintése alapján úgy tűnik, hogy egyre nagyobb hangsúly tevődik a képességek versenyére, legyenek azok láthatóak, vagy láthatatlanok. Így a vállalatok egyik kulcs feladata, hogy azonosítsák azokat a képességeket, amelyek egy erős versenyelőnyt biztosítanak számukra.

3.5 A piacorientáció hatása a teljesítményre

Narver és Slater (1990) megállapította, hogy a piacorientáció segíti a vállalatokat a kiemelkedő fogyasztói érték létrehozásában és ennek következtében egy kiemelkedő versenyelőny megszerzésében, továbbá az átlag fölötti piaci teljesítmény elérésében. Slater és Narver (1998) szerint a piacorientáció magában foglalja azokat a magatartási normákat, amelyek gyorsan elvezetik a vállalatot ahhoz, hogy tanuljon a fogyasztói szükségletekből, tapasztalatot szerezzen róluk, és válaszoljon rájuk vállalkozói szemlélettel. Szintén megállapították, hogy a piacorientált vállalat azonosítja és kiaknázza a hiányosságokat, mind a szolgáltató, mind a nem szolgáltató piacokon, a piacorientációból származó javuló képességeken keresztül.

A piacorientációnak vannak egyéb pozitív hatásai is azon kívül, hogy javítja a vállalat teljesítményét. Kohli és Jaworski (1990) megállapította, hogy a piacorientáció növeli az összpontosítás és vízió egyértelműségét a szervezet stratégiájában, pszichológiai és szociális előnyöket biztosít az alkalmazottaknak, magában foglalja a vállalat csapatszellemének erősödését, valamint elégedett fogyasztókhoz vezet, akik terjesztik a pozitív szájreklámot és így fenntartják a szervezet vevőkörét.

3.5.1 A piacorientáció – teljesítmény kapcsolat empirikus tapasztalatai

González-Benito és González-Benito (2005) összefoglalta azokat a tanulmányokat, amelyek a piacorientáció és a teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálták. Az összefoglalás azt mutatja, hogy ezt a kapcsolatot változatos földrajzi, gazdasági és politikai környezetben vizsgálták, különböző piacok és különböző típusú iparágak között (pl. termék/szolgáltatás, profit/non-profit szervezetek). A vállalat méretét, a versenystratégiákat és a versenykörnyezeti szituációt szintén belevették az elemzésekbe. Az összegzés azt jelezte, hogy bár létezik számos tanulmány, melyek szerint a kapcsolat a piacorientáció és a

teljesítmény között nem egyértelmű, mégis a kutatások többsége pozitív kapcsolatot talált és igazolt a két tényező között. Így az eredmények úgy összegezhetők, hogy a kutatók egyetértenek a piacorientáció vállalati teljesítményre gyakorolt pozitív hatásában. (Többek között Kirca et al., 2005; Matear et al., 2004; Pulendran et al., 2003; Matsuno et al., 2002; Kohli–Jaworski, 1990.) Ezekben a tanulmányokban a teljesítményt például önértékelésen, a profitabilitás megítélésén keresztül mérik (pl. Narver–Slater, 1990), valamint a piaci részesedés, az új termék eladásának a százaléka, és ROI (pl. Matsuno et al., 2002), a piacnövekedés, az üzleti egységek általános teljesítménye az elmúlt évben, és a teljesítmény a fő versenytársakhoz viszonyítva szerepelnek még leggyakrabban (pl. Pulendran et al., 2003; Jaworski–Kohli, 1993).

Mindazonáltal Kumar et al. (2011) továbbra is megfogalmazta kételyeit, feltéve a kérdést: a piacorientáció valóban a tartós versenyelőny forrása, vagy egyszerűen csak a versenyben maradás egyik költsége. Véleményük szerint a piacorientáció-teljesítmény kapcsolat evolúciójának a természetét eddig még derítették fel kielégítően, ezért majd egy évtizedet felölelő longitudinális vizsgálatukat annak szentelték, hogy feltárják a piacorientáció dinamikus természetének a hatását az üzleti teljesítményre. Elemzésük igazolta, hogy a piacorientációnak – mind rövid és hosszú távon – hatása van az üzleti teljesítményre. Ugyanakkor a piacorientációból származó tartós teljesítményelőny nagyobb az első (korai) alkalmazóknál, mint azoknál, akik később fejlesztik ezt az erőforrást ki. Mindazonáltal ez a versenyelőny, vizsgálataik szerint, mindössze három évre elegendő, mivel a később adaptáló versenytársak tanulnak a korai alkalmazóktól, miközben piacorientálttá válnak. Véleményük szerint – mivel az elmúlt 15 évben a legtöbb vállalat piacorientálttá vált – ez az erőforrás sokkal inkább tekinthető az üzletvitel költségének, mint egy megkülönböztető karakternek és a tartós versenyelőny forrásának. Így a vállalatoknak folyamatosan azonosítani kell ennek a konstrukciónak az új dimenzióit, hogy megkülönböztessék magukat. Kirca et al. (2005) is kiemeli, hogy a piacorientáció nem feltétlenül azonos a költségcsökkentéssel, de annak ellenére, hogy a végrehajtása erőforrásokat igényel, képes profitot generálni azok fölött a költségek fölött, amelyeket a végrehajtásába belevestáltak.

Az vitatott, hogy a piacorientáció és teljesítmény közötti kapcsolat erősebb-e szubjektív mérés esetén, mint a piacorientáció és teljesítmény objektív mérésekor. A legtöbb tanulmányban a teljesítmény szubjektív értékelése és a piacorientáció között erősebb a

kapcsolat (González-Benito–González-Benito, 2005, Kirca et al., 2005), de van ellenpélda is. Például Morgan et al. (2009b) vizsgálata pont ellentétes előjelű kapcsolatot mutatott ki.

3.5.2 Mediátor és moderátor tényezők

Azokban a tanulmányokban, ahol nem fedeztek fel közvetlen kapcsolatot a piacorientáció és a teljesítmény között, voltak olyan közbenső faktorok (mediátorok) mint az innováció (Vázquez et al., 2001) és a tudás-alapú források (Olavarrieta–Friedman, 2008), amelyeken keresztül kimutatható volt a piacorientáció pozitív hatása a teljesítményre. Egyéb faktorok, amelyek közvetítőként (mediátorként) beigazolódtak, az innováció, a fogyasztói hűség és a minőség. (Kirca et al., 2005)

A mediátorokon kívül létezik még számos moderátor tényező is, melyek vagy növelték, vagy csökkentették a piacorientáció hatását a vállalat teljesítményére. Kohli és Jaworski (1990) igazolta, hogy a piaci turbulencia (azaz változás a fogyasztók összetételében és szükségleteiben), technológiai turbulencia, versenyintenzitás és gazdasági szituáció úgy szerepelnek, mint moderátorok. Néhány további példával élve Jaworski és Kohli (1993) egy későbbi tanulmányában a piaci turbulencia, a technológiai turbulencia és versenyiparág moderáló hatását elutasította, amíg például Slater és Narver (1994) vizsgálatai azt mutatták, hogy a piaci és technológiai turbulencia csökkenti a piacorientáció hatását a teljesítményre, illetve a versenyintenzitásnak nincs szignifikáns hatása.

Olavarrieta és Friedman (2008) tanulmánya alátámasztotta a piaci turbulencia moderáló hatását. Eredményük részlegesen igazolta a versenyintenzitás moderáló hatását, de elutasította a technológiai turbulencia hatását. Kumar et al. (2011) longitudinális vizsgálata eredményeként azt állította, hogy a piaci turbulencia és a versenyintenzitás erősíti a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát, míg a technológiai turbulencia csökkenti azt. Ugyanakkor megjegyzik azt is, hogy ezek a moderáló hatások csökkennek az idő folyamán. Ez a konklúzió ellentmond Kirca et al. (2005) tanulmányának, amelyben összegezték és további elemzéseket végeztek azoknak az empirikus vizsgálatoknak az eredményeivel, amelyek a piaci/környezeti turbulencia, versenyintenzitás, és a technológiai turbulencia moderáló hatását vizsgálták. Ennek alapján megállapították, hogy nem vonható le az a következtetés, hogy ezek a tényezők szignifikáns moderáló hatással lennének a piacorientáció-teljesítmény kapcsolatra. Más, kevésbé gyakran tanulmányozott moderátorok még például az iparág típusa és a gazdasági ideológia (Sin et al., 2005),

valamint a kulturális vonatkozások (bizonytalanság elkerülése, hatalom távolság, individualizmus, férfiasság, hosszú távú orientáció). (Kirca et al., 2005) Empirikus tanulmányok kevert alkalmazását ajánlják a mediátor és moderátor faktoroknak.

3.5.3 A piacorientáció mérésére használt skálák

Az 1980-as évek végén három, egymástól független kutatócsoport fejlesztett ki a piacorientáció mérésére alkalmas módszereket. (Deshpandé–Farley, 1998)

1. Narver és Slater (1990) egy 15 tényezős MKTOR skálát hozott létre, amely a szerzőpáros kulturális megközelítésére támaszkodott. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a kulturális perspektíva ellenére ők is a viselkedést mérő szerkezeteket használták a méréshez. Ennek oka, hogy a viselkedésmódok mérése sokkal könnyebb, mint a mélyebben rögzített beállítottságoké, értékeké. (Kessel, 2007)
2. Kohli, Jaworski és Kumar (1993) MARKOR skálája a piacorientációnak arra a megközelítésére épül, amely a marketingkoncepció végrehajtásából származó tevékenységek sorozataként, folyamatként definiálja azt. A 20 tényezős MARKOR skála kifejlesztését megelőzően Kohli és Jaworski (1990) kialakított egy koncepcionális modellt azokról a faktorokról, amelyek befolyásolják a piacorientációt.
3. Deshpandé, Farley és Webster (1993) egy általános tanulmány részeként a fogyasztói orientációt középpontba helyező kilenc állítással rendelkező DFW skálát fejlesztett ki, amely a vállalati kultúra és a szervezeti innováció hatásait vizsgálta.

Deshpandé és Farley (1998) a későbbiekben általánosítva és szintetizálva az előző három skálát létrehozta MORTN skáláját. Ez 10 állítást tartalmazott, amely elsősorban a piacorientáció fogyasztói fókuszára irányult.

A későbbi kutatások során leginkább a MARKOR és MKTOR skálák terjedtek el a piacorientáció mérésekor. Módszertani szempontból azonban a működési szemlélet túlsúlyban volt a kulturális szemlélettel szemben, amikor a szervezeti teljesítményre kifejtett hatást elemezték. González-Benito és González-Benito (2005) felmérése szerint az általuk széles körben feldolgozott kutatások mintegy 40 %-a alkalmazta a MARKOR, és 35 %-a az MKTOR skálát. A tanulmányok kevesebb, mint 5 %-a vette csak egyszerre

figyelembe a kulturális és működési perspektívákat, és kapcsolatukat a teljesítménnyel. Azonban ezek mindegyike talált bizonyítékot a két megközelítés hasonlóságára, és a különböző módon operacionalizált skálák konvergenciájára. Ez a tény is azt a nézetet támasztja alá, hogy a piacorientáció kulturális, illetve viselkedési megközelítésének nincs egymást kizáró jelentése, ezeket egymás kölcsönhatásában lehet vizsgálni.

Az elméleti alapok lefektetése után a következő fejzettel áttérek értekezésem második blokkjára, ahol a kis- és középvállalatokat helyezem a középpontba. Mielőtt azonban a KKV-k piacorientációs tevékenységét elemezném, fontosnak tartom, hogy egy fejezet erejéig áttekintsem azokat a legfontosabb hatásokat, tényezőket, amelyek a kis- és középvállalati szektor gazdasági és társadalmi szerepvállalásával kapcsolatosan felmerülnek.

II. Kis- és középvállalati aspektusok

4. A kis- és középvállalatok gazdasági és társadalmi szerepe

A kis- és középvállalati politika jelentőségét a KKV szektor gazdaságban és különösen a munkahelyteremtésben, munkahelymegőrzésben betöltött szerepe, súlya támasztja alá. Ennek fontos forrása, hogy a 20. század végén a rugalmasság növekvő fontossága miatt javult a kisebb üzemek versenyképessége és a nagyságrendi megtakarítások elvesztették korábbi kulcs-szerepüket a műszaki fejlődésben. Gyorsította a változásokat, hogy gyakorlattá vált a nagyvállalati tevékenységek kihelyezése (outsourcing), s bővült azon termelő és szolgáltató ágazatok piaca, amelyekben több a kisvállalat. Egyidejűleg hozzájárult a folyamathoz az is, hogy nőtt a társadalom igénye az önálló munkára.

A fejlett piacgazdaságokban a növekedés jelentős mértékben függ a folyamatosan létrejövő, megújuló, vagy éppenséggel megszűnő vállalkozásoktól, hiszen ez a körforgás tartja mozgásban a gazdaságot. A KKV- k többsége viszonylag rövid kort ér meg, és soha nem nő nagyra, de amíg a nagyvállalatok elbocsátásra kényszerülnek, addig ezek a kisvállalatok megalakulásukkal lekötik a szabadabbá váló munkaerő jelentős részét. Ha minden egyes néhány főt foglalkoztató kisvállalat munkahelyet teremtene még egy fő részére, a legtöbb országban megoldódna a munkanélküliség. (Laky, 1998)

Ezen kívül a számtalan kis- és középvállalat szerfelett színes termékpalettát képes előállítani és piacra bocsátani. Rugalmasságukból és gyors reagáló képességükből eredően képesek kielégíteni a piacokon jelentkező változatos és egyedi igényeket is. (Szerb, 2000)

A hazai kis- és középvállalatok az elmúlt másfél évtizedben az átmeneti gazdaságok magánszektorainak jellemző útját járták végig; egy kevés tapasztalattal rendelkező, a piacgazdaság szabályrendszerében tájékozatlanul mozgó vállalkozói kör napjainkra hálózati kapcsolatokat építő, különféle együttműködési formákat alkalmazó kis- és középvállalati szektorrá vált, amely több területen csökkentette lemaradását a fejlett országok kisvállalataihoz képest. A hazai kis- és középvállalati szektor fejlődése mindvégig az erős verseny körülményei között zajlott, ami egyben azt is jelenti, hogy a hatékonysági kényszer is hatott a napjainkra kialakult vállalati szerkezetre.

A vállalkozói gazdaság kifejlődése nemcsak *gazdasági és technológiai*, hanem *kulturális és pszichológiai* folyamat is. De bármi legyen az ok, a hatások kétségkívül gazdaságiak. A

hozzaállások, értékrendek, s elsősorban a magatartás ilyen nagymértékű változásának eszköze pedig egyfajta “technológia”, amit vezetésnek, menedzsmentnek hívunk. (Drucker, 1993)

A kisvállalatok létjogosultságát és jelentős szerepét több tényező is indokolja:

- üzem- és vállalatnagyság (gépesítés, automatizálás következtében kevesebb munkaerőt igényel);
- a jövedelmek növekedésével párhuzamosan emelkedik az igény az egyedibb termékek és szolgáltatások iránt, mely igények gyorsabban és hatékonyabban elégíthetők ki a kis szervezetek által;
- általában is növekszik azon ágazatok súlya, amelyben jelentős a kisebb vállalatok aránya (főleg a szolgáltatások területén);
- a kisebb szervezetek rugalmasabb munkaszervezést, önállóbb munkavégzést tesznek lehetővé, mely szempontok jelentősége a munkavállalói oldalról nézve is növekvőben van;
- a modern gazdasági fejlődés körülményei közepette felértékelődik a gyorsabb reagáló- és alkalmazkodóképesség, mert a termékciklus általában lerövidült és e tulajdonságok ismét csak kisebb szervezetekre jellemzőek;
- sok nagyvállalat ma már gazdasági megfontolásból maga kezdeményezi és segíti elő egyes részlegeinek az önállósodását;
- a munkanélküliségtől való menekülés egyik útja – amit sok helyütt az állam is támogat – az önálló vállalkozás alapítása.¹⁰

Fogalmi meghatározás

Mely vállalatokat sorolhatunk a kis-és középvállalatok közé, és kiket nevezhetünk kis- és középvállalkozónak?

2005. január 1-től kezdődően a kis- és középvállalkozások meghatározása a következő:

„(1) KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

¹⁰ Országos Kisvállalatfejlesztő Iroda: A vállalkozások múltja, jelene, jövője? Vállalkozói füzetek, 1991, november

(2) A KKV-kategórián belül kisvállalatnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(3) A KKV-kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(4) Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön vagy együttesen meghaladja a 25 százalékot.”¹¹

Brooksbank (1991) szerint a meghatározás alapját mennyiségi és/vagy minőségi ismérvek adhatják.

A mennyiségi kritériumok alapján egy vállalat vagy vállalkozás méretének nincs abszolút mérőszáma, inkább csak megegyezés alapján határozunk meg mennyiségi kritériumokat. Ennek alapján a méret meghatározása lehet egy vagy többdimenziós.

Egydimenziós mérés: ha csak egyetlen kritériumot emelünk ki. (pl. foglalkoztatottak száma, vagy a forgalom nagysága). Ez a meghatározás azonban nem ad teljes képet.

Többdimenziós mérés: többféle ismérvet egyszerre vizsgál. Összetettebb képet nyújt, de ezzel együtt bonyolultabbá válik a mérés és az összevetés. (pl. foglalkoztatottak száma, állóeszközérték, forgalom nagysága, tulajdonlás szerkezete stb).

De valóban olyan fontosak-e ezek a relatív méretek? A kisvállalatoknak valóban ezek-e azok a tulajdonságai, amelyek a legfontosabbak a marketing számára? Brooksbank (1991) állítja, hogy nem, ezért *minőségi ismérveket* is megfogalmazott, melyek a következők:

- A vállalkozó önálló tulajdonos, tőke és vezetés a saját kezében egyesül, viseli a kockázatot és felelősséget, nem uralja más nagy cég.
- A vállalkozás a tulajdonosa számára döntő fontosságú egzisztenciális alap, valamint jövedelem és megélhetési forrás, tartós életcél, a szakma gyakorlásának szükséges alapja.

¹¹ A kis- és középvállalkozások fogalmát a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény határozza meg, amely 2005. január 1. óta megfelel az Európai Bizottság 2003. május 6. napján kiadott, 2003/361/EK számú ajánlásának.

- A tevékenységi rendszert a vállalkozó önmaga alakítja, de legalábbis részletesen körülírja.
- A vállalkozást a vállalkozó személye jegyzi. Ő a márkanév, aki személyes kontextusban áll a vevőkkel, szállítókkal stb.
- Csak egy jellemző terméke/tevékenységszerkezete van, kevésbé diverzifikált.
- Egyedi teljesítményt kínál, gyorsan reagál a környezeti változásokra.
- A vállalkozó és munkatársak között a kapcsolat személyes, szoros.
- Kis piaci részesedése van.
- Saját felhalmozási képessége minimális.

Schollhammer és Kuriloff a kisvállalatokra vonatkozó kvalitatív sajátosságok öt olyan csoportját tették közzé, melyek hatással lehetnek marketing tevékenységükre:

1. A működés területe: A kisvállalatok inkább helyi, vagy regionális piacokon dolgoznak, mint nemzeti, vagy nemzetközi piacokon.
2. A tevékenység mérete: A kisvállalatok jellemzője, hogy nagyon korlátozott a részesedésük egy adott piacból, relatíve kicsik egy adott iparágban.
3. Tulajdonlás: A kisvállalatok részvényei általában egy személy birtokában vannak, legfeljebb egy kis csoport (néhány ember) tulajdonában. A kisvállalatok jellemzője a tulajdonos, vagy tulajdonosok általi közvetlen irányítás.
4. Függetlenség: A kisvállalatok függetlenek abban az értelemben, hogy ők nem egy komplex vállalkozási rendszernek a részei úgy, mint például egy nagy vállalatnak a kis divíziói. A függetlenség az ő esetükben azt jelenti, hogy a kisvállalat tulajdonosainak/menedzsereinek abszolút önálló és hatékony ellenőrzésük van az üzletük felett, még ha szabadságuk korlátozva is van egy pénzügyi intézménnyel szembeni kötelezettség által.
5. A menedzsment stílusa: A kisvállalatok általában személyes úton irányítottak. A kisvállalatok menedzserei minden alkalmazottat személyesen ismernek, részt vesznek az üzlet vezetésének minden aspektusában. (Schollhammer–Kuriloff, 1979)

4.1. A kis- és középvállalati szektor helyzetelemzése¹²

A mikro-, kis- és középvállalatok magyar gazdaságban betöltött fontos szerepét mutatja, hogy a működő összes vállalatból 99,9%-ot ezek a vállalatok képviselnek. Ezen belül a mikrovállalatok részesedése ugyanúgy, mint az előző években, mintegy 95%.

3. sz. táblázat A vállalkozások helyzetét jellemző fontosabb mutatók megoszlása
méretkategóriák szerint 2008-ban (%)

Megnevezés	0-1 fő	2-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	KKV összesen	250 főnél nagyobb	Összesen
Vállalkozások száma*	76,9	19,0	3,5	0,6	99,9	0,1	100
Alkalmazottak*	6,9	21,5	21,7	19,4	69,4	30,6	100
Árbevétel	7,6	14,6	17,8	21,3	61,3	38,7	100
Export	4,7	6,7	11,6	14,1	37,0	63,0	100
Hozzáadott érték	6,1	12,7	17,0	19,6	55,4	44,6	100
Saját tőke	8,6	11,6	13,2	19,9	53,3	46,7	100

Forrás: Árbevétel és hozzáadott érték adatok KSH (előzetes adatok), többi az adóbevallások adataiból NFGM számítás (A KSH és az NFGM számításai módszertani és az adatbázisok keletkezésének eltérő időpontjai miatt kis eltérést mutatnak.) * pénzügyi szektorral.

A makrogazdasági körülmények változásai mellett a kis- és középvállalatok alapvető szerkezeti jellemző (számarányuk, részesedésük a foglalkoztatásból, jövedelemtermelésből, stb.) az utóbbi években csak kismértékben változtak: gazdálkodásukat magas munkaerő- és alacsony tőkeintenzitás jellemzi; nagyobb mértékben részesednek a foglalkoztatásból, mint az árbevételből vagy a jövedelemtermelésből.

¹² Forrás: http://www.ngm.gov.hu/data/cms2062206/kkv_strat_idokozi2009

A szektor gazdasági helyzetének elemzése előtt meg szeretném jegyezni, hogy mivel az empirikus kutatás, melynek adatbázisából dolgoztam 2008-ban zajlott, így célszerűnek tartottam, hogy azt az időszakot jellemezzem a kis- és középvállalati szektor gazdaságban betöltött szerepét illetően, amikor az adatfelvétel történt.

2008 végén a mikro, kis- és középvállalatok a versenyszférában a pénzügyi szektorral együtt az *alkalmazottak* mintegy 69,4%-ának biztosítottak munkahelyet, amely gyakorlatilag a 2005. évi bázisérték stabilizálódását jelenti.

A vállalatok **árbevételének** 2007-ben 61%-át, 2008-ban pedig 61,3%-át a mikro-, kis- és közepes vállalatok adták.

A **bruttó hozzáadott érték** termeléséből is növelni tudták részesedésüket a 2007. évi 55,1%-ról a KSH előzetes számításai szerint 55,4%-ra: a mikro- és kisvállalatok több mint egyharmadát, a közepesek mintegy ötödét, a nagyvállalatok majdnem felét képviselték. A kis- és középvállalati szektor részesedése a bruttó hozzáadott érték termeléséből 2005. óta növekvő tendenciát mutat.

4. sz. táblázat *A vállalkozások növekedését akadályozó tényezők és fontossági mutatói*

(100 pontos skálán)

Növekedést akadályozó tényezők	1997	1998	1999	2003	2005	2007	2008	2009
Magas adó- és tb. terhek	84	78	73	74	72	77	76	76
Gazd. szabályozás kiszámíthatatlan	62	58	53	58	55	63	63	63
Nincs elég megrendelése	48	45	52	45	48	45	48	62
Erős verseny	53	57	61	61	61	56	57	60
Tisztességtelen verseny	46	44	44	47	48	45	45	43
A vevők fizetési késedelmei	30	31	30	32	34	35	33	34
Tőkehiány	40	37	37	34	32	31	33	31
Hitelhiány	27	26	26	20	15	12	16	15
Beszerezési nehézségek	14	16	16	17	16	13	16	15
Meglevő kapacitások elavultsága	17	19	17	17	13	12	12	10
Egyéb akadályozó tényezők	19	20	17	16	13	19	16	9
Munkaerőhiány	9	9	9	12	8	9	9	6

Forrás: NFGM kérdőíves felmérések 1997-2009

Az NFGM szervezeti keretei között végzett reprezentatív mintán alapuló kérdőíves vizsgálat szerint a *vállalkozások növekedését akadályozó tényezők megítélésének* a sorrendje alig változott a felmérésben: a magas adó és társadalombiztosítási terhek, valamint a gazdasági szabályozás kiszámíthatatlansága a rangsorban változatlanul az első két helyen áll (4. sz. táblázat). Az erős verseny és a rendelésihiány helyet cserélt. A rendelésihiány mutatójának jelentős, 48-ról 62 pontra történő növekedése a válsággal összefüggő piacsűkülés, a reálbérek és a fogyasztás visszaesésének leképeződése.

Figyelemre méltó, hogy sem a likviditás-, sem a hitelhiány helyezése és intenzitási mutatója nem változott 2008-hoz képest.

A válság hatásait a vállalkozók különböző intézkedésekkel enyhítették. A vállalatok működési költségeiket csökkentették, elsősorban készleteiket, olcsóbb beszerzési források után néztek, halasztották beruházásaikat, ***de jelentős többlet erőfeszítéseket tettek piacaik bővítésére is.*** Figyelemre méltó, hogy a vállalatok negyede egyetlen intézkedést sem tett, jellemzően azok a vállalatok, amelyek saját vállalatuk helyzetét és kilátásait jobbnak ítélik, illetve arról számoltak be, hogy a válság őket még el sem érte.

A kis- és középvállalatok társadalmi-gazdasági hatásait áttekintve a következőkben áttérek a KKV-k piacorientációjának az elemzésére. Ezt megelőzően röviden összefoglalom a kisvállalati marketing tevékenység sajátosságait, hiszen ennek egyedi karaktere alapvetően meghatározza az alkalmazott piacorientáció mértékét is.

5. Kis-és középvállalati marketing és piacorientáció

5.1 A vállalkozás hatása a marketingre

A vállalkozás folyamata tükrözi azt a gondolkodásmódot, ahogyan az emberek megközelítik munkájukat, kötelezettségeiket, ahogyan erőforrásokat szereznek, embereket irányítanak, vállalatukat népszerűsítik, vagy terméket gyártanak. Ezért fontosnak tartottam, hogy áttekintsem a közgazdasági elméleti irodalom legfontosabb vállalkozás koncepcióit, kiemelve az egyes elméletek kulcstényezőit. Az irodalom feldolgozása során néhány modern vállalkozáselmélettel is foglalkoztam, amelyek már ráirányítják a figyelmet a jelenség multidimenzionális jellegére. Mivel ez a szintetizáló munka meghaladná a disszertáció terjedelmi kereteit, ugyanakkor értékes tartalmi hozzájárulást nyújt, ezért az 1. sz. mellékletben helyeztem el. A következőkben csak a vállalkozás és a marketing kapcsolódási pontjaira térek ki.

A vállalkozás és a marketing attitűd: gondolkodási, viselkedési és cselekvési mód. A vállalkozás folyamata tükrözi ezen gondolkodásmódot. Ez áll a vállalkozóból, az értékesnek tartott lehetőségből és a lehetőség kiaknázásához szükséges erőforrásokból. Egy ilyen marketingorientált folyamat kezelése számos kulcsszerep vállalását követeli meg a vállalkozótól. A vállalkozó a fő megálmodó, az az ember, aki felismeri és értékeli a lehetőséget.

Az erőforrások megszerzése a következő funkció. A legtöbb esetben nem valószínű, hogy a vállalkozó számottevő vagyonnal bír. A vállalkozónak támogatókat kell meggyőznie, hogy tőkével, vagy emberi erőforrásokkal szálljanak be és támogassanak egy elgondolást, ami talán nem is kézzelfogható.

A vállalkozónak vezetőként kell funkcionálnia, felépítve egy olyan vállalkozói csapatot, amely képes a szakértelemben mutatkozó hiányosságokat áthidalni.

A vállalkozó értelmet és irányítást kell, hogy adjon a vállalatnak; ez bizonyos tervező tevékenységet jelent, és rugalmasságot a változó körülményekkel szemben. Ezen túlmenően, a vállalkozó figyelemmel kell, hogy kíséresse a vállalat működését, ez koordináló és irányító szerepet jelent.

Mivel folyamatosan az adódó lehetőségekre kell koncentrálnia, mindig naprakész ismeretekkel kell bírnia arról, hogy mi történik a vállalaton kívül és belül. Ez elkötelezettséget jelent a hálózatépítési szerep mellett.

Ezek a tevékenységek mind hatással vannak a marketingre. Az efféle vállalkozói marketingnek meghatározott stílusa van, melynek jellemzői a következők:

A cég fejlődésének fázisa jelentős hatással lesz a marketing tevékenységre. Egy fiatal cég valószínűleg viszonylag egyszerű marketinget fog végezni, míg egy érettebb korú kisvállalat finomítani fogja ezirányú tevékenységét.

Terjedelmében és tevékenységében korlátozott a vállalkozások kis mérete, a fejlesztés fázisainak hatásai és korlátozott erőforrásaik miatt. A kisvállalatok korlátozottak abban a tekintetben, hogy milyen mértékű és fajtájú marketing tevékenységben vehetnek részt.

Alapvetően formalitásoktól mentes: a kisvállalatok nem rendelkeznek formális szervezeti struktúrával és formális kommunikációs rendszerrel. Valószínűleg a marketinggel kapcsolatos döntéshozatal sem része egy rendszernek.

Egyszerűsége törekvő és ötletszerű: kis méretük és marketing, stb. korlátaik, valamint a vállalkozó befolyása miatt valószínű, hogy a marketing döntések egyszerűek és "ad hoc" alapon hozottak lesznek.

A versenyre válaszoló és ellenható: mivel a kisvállalatok a nagyobb versenytársakkal szemben nem gyakorolhatnak nagy hatást a piacra, ez a verseny látszik a kisvállalatok piaccal kapcsolatos döntéseinek nagy részét befolyásolni. A kezdeményező tevékenység helyett a kis cégek inkább a versenytárs marketing tevékenysége ellen próbálnak hatni.

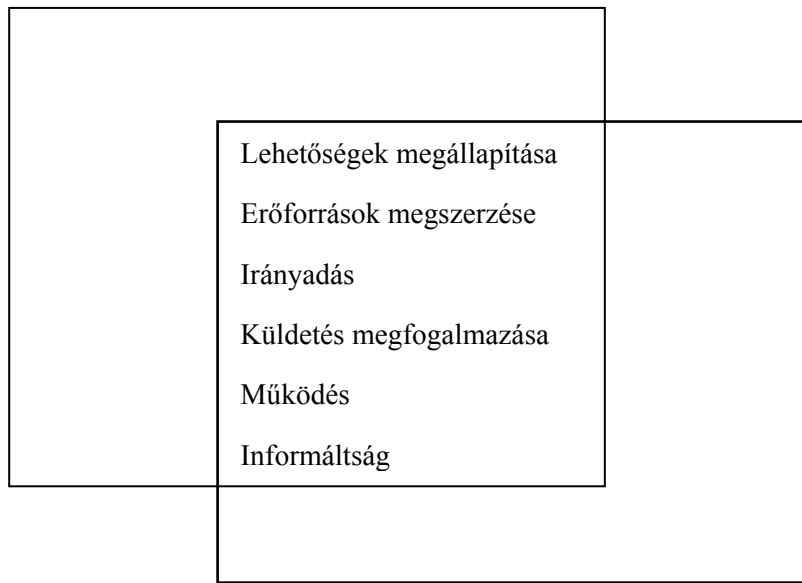
Az alkalmat megragadó: a kisvállalatok marketing tevékenységének egyik vitathatatlan előnye, hogy gyorsan reagál, irányt vált, vagy új koncepciókat, tevékenységeket vezet be.

Rövid távú: a fenti okokból a kisvállalatok döntően nem rendelkeznek hosszú távú tervekkel, így a legtöbb marketing döntésük rövid távú.

A 2. számú ábra a marketing és a vállalkozás kapcsolódási pontjait mutatja.

A méretkorlátok és vállalkozói befolyás következményeként a döntéshozatalból hiányzik a szerkezet, a különféle folyamatok (rendszer-orientáltság), ezért nem kifinomult, inkább nagyon leegyszerűsített természetű. Ugyanakkor rugalmas, könnyen változtatható és innovatív egy versengő és ügyfélorientált módon.

2. sz. ábra A marketing/vállalkozás kapcsolódásának funkciói



Forrás: Carson, D. – Cromie, S. – McGowan, P. – Hill, J.: Marketing and Entrepreneurship in SME-s, An Innovativ Approach, Prentice Hall London, 1985 p. 150

A fenti jellemvonások alapvető marketing stílust kölcsönöznek a kisvállalatoknak és hatással vannak a formális marketing megközelítésekre. Ugyanakkor figyelembe kell venni a vállalkozói tulajdonságokat is, amelyek befolyásolják a marketing tevékenységet. A vállalkozó tulajdonságai dominálnak az egész vállalkozás döntéshozatalában. Ennek a döntéshozásnak a stílusát nagyban befolyásolja a vállalkozó kultúrája, háttere, a személyisége, hatalomvágya, befolyása.

5.2 Vállalkozói hatás a marketing tevékenységre

A kisvállalatok élén a tulajdonos/vezető áll, ő a legfőbb döntéshozó. A középvállalatoknál több személy is válhat döntéshozóvá, attól függően, hogy milyen probléma merült fel. A folyamatok irányításának a módját főleg az határozza meg, hogy a vállalkozónak milyen tapasztalatai vannak, milyen szakmákkal rendelkezik, és számos szubjektív tényező befolyásolja a döntéshozatalban. Egy nagyvállalat esetén egész osztályok, csoportok, teamek foglalkoznak a döntés előkészítéssel, így nagyobb mértékben kizárható a szubjektivitás, és szélesebb körű tudás az, amire a döntéshozatal támaszkodik. a KKV-k esetén a folyamatok irányításának a módjában főként a vállalkozók egyéni személyiség jegyei a meghatározóak.

A következőkben megvizsgálunk néhány olyan vállalkozói tulajdonságot, amelyek befolyásolják és alakítják a kisvállalatok marketing tevékenységét. (Carson et al., 1985)

1. *Változás-orientáltság*: A vállalkozók változtatásra való természetes hajlama jelentős mozzanatot jelent a vállalkozások növekedésének irányában. A gyakori vállalkozói célmódosítás miatt ez a növekedés nem tervezett vagy irányított, hanem szórványos és egyenetlen, ami hatással van az egész irányvonalra, amely mentén a vállalkozás halad. Az új lehetőségek állandó keresése az egész üzleti elképzelés megváltoztatását is előidézheti. Az új helyzet egy egészen másféle marketinget igényelhet, ami azt is maga után vonja, hogy a vállalkozónak új marketinges megközelítésekkel is kell(ene) foglalkoznia.
2. *Rizikó-vállalás*: A kockázatvállalás kisvállalkozói értelemben arra utal, hogy a vállalkozó szűk forrásain belül is kockáztat. A kockázatnak eltérő fokozatai lehetnek:
 - a) Különböző helyzetekből adódóan kockáztathat, például ha a vállalkozás kritikus helyzetbe kerül.
 - b) Más körülmények között nem tudatosan vállalt kockázatról van szó, például ha a vállalkozó nem szedi össze a megfelelő mennyiségű információt, vagy nem releváns információkkal dolgozik.
 - c) A túlzott elbizakodottság is vezethet az észlelt kockázat minimalizálásához.

A vállalkozó kockázatra való hajlamának a mértéke jelentősen befolyásolja, hogy milyen marketing szerint halad. Egy kevésbé kockázatvállaló helyzetben a marketing tevékenység a minimum szinten tartott és ennek következtében a lehetőségek nincsenek teljes mértékben kihasználva. Az ilyen helyzetben, amikor a marketing aktivitás lecsökken a személyes eladásra, a tevékenység teljesen hatástalan lehet. Egy nagymértékben kockázatvállaló helyzetben viszont a marketing tevékenység kiterjedt és aránytalanul költséges, de már nem hatástalan. Ez magában foglalhat olyan tevékenységeket, mint reklámozás, szponzorálás, kiállítás, vagy csomagolás.

3. *Motiváció*: A vállalkozók általában erősen motiváltak arra, hogy sikeresnek lássák a vállalkozásukat. Egy ilyen hajtóerő olyan szívóssággal és lelkesedéssel járhat, amely egy ideig áthidalhatja a problémákat. A marketinggel kapcsolatosan egy ilyen típusú motiváció különösen az új termékek kifejlesztésében, új piacok kialakításában és új ügyfelek szerzésében nyilvánulhat meg. Másrészt az új ügyfeleket ösztönözheti a vállalkozó lelkesedése, amely elégedettséget teremthet a részükről.

4. *Hatalom és befolyás*: A vállalkozói hatalom jelentősen befolyásolja a kisvállalatok marketinges tevékenységét, kívülről és belülről egyaránt.

» *Belülről*: a hatalom a tulajdonos/vezető/vállalkozó kezében marad, aki általában vonakodik átadni másoknak a döntés felelősségét bármilyen marketinges kérdésben. Ez abban gyökerezhet, hogy a vállalkozó növelni akarja befolyását az egész vállalkozás felett. Ennek a tulajdonságnak a marketingre való hatása legjobban a vállalkozó és az ügyfél közötti kapcsolatban érzékelhető. A vállalkozó az elégedettséget úgy akarja elérni, hogy kialakítja és fejleszti a kapcsolatot a fő ügyfelekkel. Így beavatkozik bizonyos folyamatokba, és egyes, számára kedvesebb ügyfeleknek jobb kondíciókat biztosít mások rovására. (Például külön árat szab egyeseknek, ami különbözik a másoknak tett ajánlatától.) Még általánosabban, felhasználja hatalmát és befolyását a marketing költségek felett azért, hogy a reklámozási költségeket saját szeszélye szerint irányítja egy megfontolt, logikus döntéshozatal helyett.

Azonban ahogy növekszik a vállalkozás, egyre nehezebb használni ezt a belső hatalmat és befolyásolni a marketinget ilyen módon. A vállalkozó egy idő után belátja, hogy le kell mondania a hatalma egy részéről ha azt akarja, hogy a vállalata sikeresen nőjön és fejlődjön.

» *Kívülről*: A manipulációs hatalom kívülről úgy nyilvánul meg, hogy a vállalkozó felhasznál minden személyes kapcsolatot, hogy fejlessze marketing tevékenységét. (Üzleti kapcsolatok ápolása a szerződések biztosítása, vagy információk beszerzése érdekében.) A hatalom ebben az értelemben segítheti a vállalkozót abban, hogy jobb döntéseket hozzon.

5. *Feladat-orientáció*: Ez a tulajdonság a működési, vagy taktikai részekre fordított erő kifejtés koncentrációjában, vagyis a rövidtávú célkitűzésekben nyilvánul meg, a hosszú távú célkitűzésekkel szemben. A kisvállalkozói marketinget gyakran jellemzi a "tűzoltó" módszer, ahol a tulajdonos a mindennapos dolgok és a vállalkozás fenntartásával kapcsolatos problémákkal foglalkozik (gyakori tárgyalások, egy eladásra való koncentráció, telefonokra válaszadás, reklamációkkal való foglalkozás, stb.).

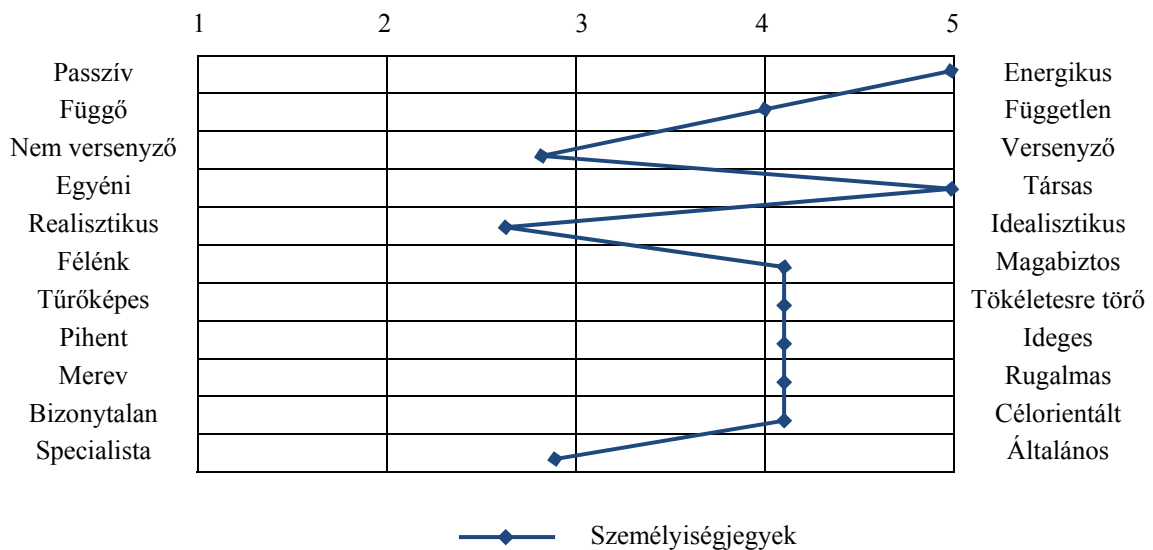
6. *Általánosítás*: Ez a tulajdonság annak a ténynek tulajdonítható, hogy a kisvállalkozók kevés szakértelemmel rendelkeznek, amely főleg a marketing területén jelentkezik. A korlátozott szakértelem és az anyagi forrásoknak a hiánya arra, hogy kiképezzék

magukat, vagy az alkalmazottakat a marketing területén azt eredményezi, hogy a vállalkozók "belekontárkodnak" a marketing tevékenység minden területébe.

7. *Kultúra és háttér:* A vállalkozó kultúrája és háttere kialakítja a személyiségét, amely alapvető hatással van a vállalkozás és természetesen marketing kultúrájára is. A személyiségi jellemzőktől függően a marketing tevékenység lehet elővigyázatos, rendszertelen, megszerkesztett, befelé forduló, agresszív, fogékony, stb. Ez természetesen befolyásolni fogja a személyes kapcsolatok hálózatát és mivel a kisvállalatokban a marketing döntéshozatal nagy részére ez a hálózat hatással van, ezért jelentősen meghatározza a vállalkozás egész képét. (Carson et al., 1985)

A magyar vállalkozók jellemzőit vizsgáló kutatások közül Hisrich és Fülöp (1994) munkája emelhető ki. Felmérésük alapján a vállalkozói személyiségjegyek önértékelése a következő képet mutatja:

3. sz. ábra A magyar vállalkozók személyiségjegyei



Forrás: Fülöp Gyula: Kisvállalati gazdálkodás, Aula kiadó Budapest 1994, 32. oldal

Mint az ábrából is látható, a magyar vállalkozók úgy érezték, hogy különösen energikus és társas lények, továbbá nagyon függetlenek, magabiztosak, tökéletességre törekvők, idegesek, rugalmasak és célorientáltak. Ezzel szemben kevésbé verseny-orientáltak, és inkább speciális, mint általános ismeretekkel rendelkeznek.

Balogh (2005) szerint egy vállalkozó személyisége három részből áll: az egyik a vállalkozó, aki álmodik és folyamatosan új megoldásokat keres, a másik énje a szakember, aki azt keresi, hol kell megcsinálni valamit, és minőségre törekszik, a harmadik, aki a céget

igazgatja, és biztosítja a munkavégzés feltételeit. Ameddig ez a három én egyensúlyban van, addig a vállalkozás sikeres lehet. Ha azonban az egyensúly felborul, és hol az egyik, hol a másik én kerül fölénybe, a vállalkozás veszélybe kerül. Hol teljesíthetetlen vállalásokba hajtja magát, hol utólag állapítja meg, hogy kihagyott egy kecsegtető lehetőséget. (Balogh, 2005, in Orosdy–Zadravec, 2008)

5.3 Marketing a kis- és középvállalatoknál

A marketing úgy tekinthető, ami releváns mind a nagy, mind a kis szervezetek számára és a marketing alapelvek is alkalmazhatónak látszanak mindkettőnél. (Reynolds, 2002; Siu–Kirby, 1998) Azonban a kisvállalati marketingnek egyedi karakterisztikája van, ami megkülönbözteti a nagy szervezeteknél alkalmazott marketingtől. (Carson et al., 1985; Fillis, 2002; Gilmore et al., 2001) A kisvállalati marketing olyan jelzőkkel írható le, mint a véletlenszerű, informális, nem összefüggő, laza, strukturálatlan és spontán, amelyekről egyértelműen kijelenthető, hogy nem felelnek meg az elméleti irodalom ajánlásainak. Ezen felül a kisvállalatok úgy jelennek meg, mint amelyek specifikus gyengeségekkel rendelkeznek az árazás, tervezés, képzés és előrejelzés területén. (Carson et al., 1985; Gilmore et al., 2001)

Ugyanakkor bizonyított, hogy a marketing nagy része a kisvállalatoknál az innováció által vezetett, továbbá a kisvállalatok a fogyasztókhoz közel tevékenykednek, rugalmasak és gyorsan reagálnak a fogyasztói szükségletek változásaira. Néhány KKV nagy hangsúlyt helyez a fogyasztókkal való törődésre, foglalkozik az alkalmazottak jólétével, az intuícióira támaszkodik és környezettudatos a marketingjében. (Blankson et al., 2006)

A kisvállalati marketing speciális karakterisztikája különböző korlátok által meghatározott. Az irodalom szerint a marketing funkció a KKV-knál a szerény cash flow, a szakértelem hiánya, az üzlet mérete, fogyasztókhoz kötődő taktikai és stratégiai problémák, a szűk fogyasztói bázis, a tulajdonos-menedzser marketing kompetenciáihoz kapcsolódó elbizakodottsága, a korlátozott pénzügyi források és idő, valamint a piacokra gyakorolt korlátozott hatás miatt akadályozott. (Többek között Carson et al., 1985; Gilmore et al., 2001; O’Dwyer, 2009; Resnick–Cheng, 2011; Jasra et al., 2011; Gellynck et al., 2013)

Carson et al., (1985) azt állítja, hogy kisvállalatok negatív attitűddel rendelkeznek a marketinggel szemben, hiszen egyrészt csupán költségként érzékelik, másrészt úgy tekintenek rá, mint ellenőrizhetetlen problémák tömegére, harmadrészt pedig azt a nézetet

képviselik, hogy minden eset olyan specifikus, hogy lehetetlen általános szabályokkal kezelni.

Más megközelítésben Parrott et al. (2010) azt állítja, hogy szignifikáns eltérés van a tulajdonos/vezetők által értékelt marketing tevékenység hatékonysága, és a kutatók által tapasztalt, a KKV-k által megvalósított marketing gyakorlat között. A vállalkozók nem értik, hogy például a kampányuk miért nem hozott eredményt, mivel rendszerint nem alkalmaznak megfelelően hatékony eljárásokat az ellenőrzésre, sőt szélsőséges esetben nem is léteznek ilyen eljárások.

Érdekes szempontból tárgyalja a kérdéskört Marcati et al. (2008) is. Véleményük szerint a kisvállalatok marketing megközelítése a tulajdonos/vezető „saját marketing koncepciójától” függ, ami alapvetően eltérhet az akadémiai megközelítéstől. Azaz fontos megvizsgálni, hogy a kisvállalatok *ténylegesen mit csinálnak*, amikor azt *hiszik*, hogy egy marketing programot hajtanak végre.

A felsorolt sajátosságokat fontolja meg Carson et al., amikor három kritériumot ajánl a kisvállalatok marketing tevékenységének megközelítésére. (Carson, 1985) Ezek a korlátozott erőforrások, a szakértők hiánya, és a korlátozott hatás (befolyás) a piacokon.

**Korlátozott források* - olyanok, mint a pénzügyi, marketing tudás, időkorlát, mind hozzájárulhatnak a marketing aktivitás korlátozottságához, hasonlítva a nagyvállalatokhoz és a versenytársakhoz.

**Speciális szakértelem* - egy visszatartó erő, mivel a kisvállalatok menedzserei hajlamosak inkább az általánosításokra, mint a specializációra. Hagyományosan a tulajdonos/vezetőknek egy mesterségbeli, vagy technikai szakértelmük van, és nem szeretik, ha egy szakértő kioktatja őket bármilyen üzleti tudományból. Mindezekon felül a marketing gyakorlat az üzleti tudományok közül a legutolsó, amelyhez megszerez egy terjeszkedő kisvállalat. Ezért van az, hogy a pénzügyi és termelési ismeretek (ha a vállalat egy termelő egység) megelőzik a marketing ismeretek megszerzését.

**Korlátozott befolyás (hatás) a piacokra* - ez egy visszatartó erő, mivel a kisvállalatoknak kevesebb a vásárlójuk, kevesebb a megrendelőjük és kevesebb az alkalmazottjuk, mint a nagyvállalatoknak. Következésképpen egy kisvállalat jelenlétének a hatása egy iparágban, földrajzi területen, vagy bárhol korlátozott lesz, egyedül a mérete következtében. Ugyanígy

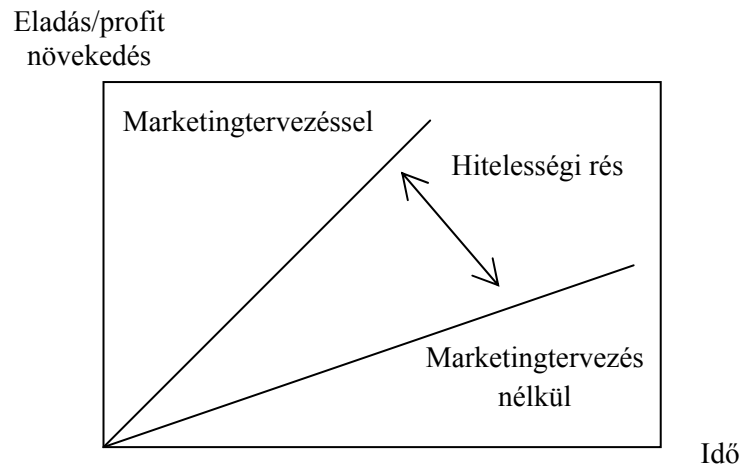
a korlátozott erőforrások, marketing szakértelem hiánya miatt, a környezetére gyakorolt hatása (a reklámokon és propagandán keresztül) elhanyagolható a nagyvállalatokhoz képest.

A korlátozott erőforrásokhoz hozzávéve az üzlet működtetésének a mindennapi nyomását, a marketing perifériális, szükségtelen luxusnak tűnhet a kisvállalatok számára. (Hogarth-Scott et al., 1996; Stokes, 2000; Gilmore et al., 2001; Resnick–Cheng, 2011) Létezik azonban egy megingathatatlan logika, amely azt bizonyítja, hogy a kisvállalatok tulajdonságaiból eredő korlátok ellenére a marketing fontos a kisvállalatok számára is. (Carson et al., 1985) Ennek az az alapja, hogy minden kisvállalatnak szüksége van a növekedésre annak érdekében, hogy életben maradjon. Néhányan úgy érvelnek, hogy nem minden kisvállalat növekszik. Ez igaz, abban az esetben, ha csak az eladás és a profit mozgását vesszük figyelembe. Ugyanakkor minden termék, vagy piac előbb-utóbb szükségszerűen hanyatlani fog, vagy megszűnik. Ezeket muszáj kiváltani új termékekkel, vagy piaccal. A hiány pótlására, a régi termék, vagy piac elhagyására újakat kell létrehozni. A kisvállalatok kívánatos növekedését az "új" eladások fogják meghatározni. Ezek származhatnak már meglévő piacokról és vevőktől és/vagy új piacokról és vevőktől. (Jasra et al., 2011) Azért, hogy ezek az eladások kibontakozhassanak, a kisvállalatoknak alkalmazni kell a marketing valamilyen formáját. Stokes (2000), Marcati et al. (2008), valamint Resnick és Cheng (2011) szerint a tulajdonos-vezetők jelentékeny időt és forrást fordítanak a marketingre, de gyakran ad-hoc, reaktív megközelítést alkalmazva, és például a tradicionális 4P'-n keresztüli megközelítésre nem sok figyelmet fordítanak. A marketingkonceptió ilyen módon való perifériális használata felesleges, helytelen és következésképpen nem tűnik hatékonyak, azaz nincs jelentős hatása a teljesítményre.

Létezik egy másik körülmény, amely a marketing periférikusságához és ezáltal a marketing "hitelességének" a hiányához vezet. Hogyan nyilvánul ez meg? Bármelyik kisvállalat élvezheti az eladás és profitnövekedést anélkül, hogy valójában bármiféle marketingtervezést folytatna, és ebből következően a nehéz és időigényes formális marketingtervezés szükségtelennek tűnhet. Miért kellene egy vállalkozónak megtanulnia a marketingtervezést, amikor az üzlet enélkül is növekszik? A formális marketingtervezés támogatói azonban bizonyították, hogy a kisvállalatok egyértelműen jobb teljesítményt képesek nyújtani tervezéssel. (Jasra et al., 2011) Ezt illusztrálja a következő ábra, ahol látható, hogy a marketingtervezésnek van egy ún. "hitelességi rése" a nyilvánvalóan jó és

kielégítő teljesítmény, valamint az elméletileg feltételezett jobb teljesítmény között (4. sz. ábra)

4. sz. ábra A marketingtervezés hitelessége



Forrás: Carson D. – Cromie, S. – McGowan, P. – Hill, J.: Marketing and Entrepreneurship in SMES: An Innovativ Approach, Prentice Hall, London, 1985.

A kisvállalkozó akkor válik fogékonnyá a marketingtervezés iránt, amikor növekedésre, vagy terjeszkedésre van szükség. Például új üzembe vagy berendezésekbe való befektetés esetén, amelyet a jövőbeni növekedés, vagy kihasználható létszámfölösleg bázisán valósítanak meg. Amikor a profit és jövedelemszint lesüllyed, az az a pont, ahol a vállalkozó fogékonnyá válik a marketinggel szemben. Hasonlóan, amikor egy cég a krízis időszakába lép. Ez történhet amiatt, hogy például a kisvállalat túlságosan nagy függőségbe került egy nagy ügyféllel szemben, amely már nem képes, vagy nem hajlandó az üzletet folytatni a vállalkozóval. Egy ilyen üzlet megghiúsulása túlélési válságba fogja hajszolni a kisvállalat. A marketing megmentőként és a jövőbeni siker biztosítékaként tűnik fel ilyen esetekben. (Carson et al., 1985)

Gellynck et al. (2013) hasonló módon érvel. Véleményük szerint a KKV-k megfontolhatják egy „marketing-független szervezet” működtetését, ha marketing aktivitásuk nem rendszerezett, és az üzleti környezet eléggé stabil. Mindazonáltal, ha szembesülnek a fogyasztói igények gyors változásával, a kisvállalatok számára is javasolható a reaktív stratégia, azaz hogy „marketing-vezetett szervezetté” váljanak, ahol a marketing aktivitás meghatározó szerepet játszik a vállalat menedzsmentjében.

Mindezekből is kitűnik, hogy a vezető/tulajdonosnak kitüntetett szerepe van a kis- és középvállalatoknál, hiszen ő az, aki a kisvállalat minden funkciójában egyidejűleg jelen van. Mint láttuk, a kisvállalat vezető/tulajdonosa egy generális, akinek megvan az elképzelése arról, hogy a vállalkozás merre megy, és egyidejűleg gondoskodik arról, hogy a működés részletei is biztosítottak legyenek a vállalatnál. Bizonyított, hogy a kisvállalati marketing kapcsolatban van a vezető marketing iránti attitűdjével, az ebbéli tapasztalataival és szakértelmével, mivel ezek lényegesek a cég a szempontjából. Trivedi (2013) is megállapítja, hogy a marketing akkor hajtható végre hatékonyan ha az a menedzsment és az alkalmazottak meggyőződéséből ered. A kisvállalat által alkalmazott marketing gyakorlat szintén nagymértékben meghatározott a vezető döntéshozatala és az abban rejlő szakértelem és képességek által. (Balogh, 2005 in Orosdy–Zadravec, 2008; Hogarth-Scott et al., 1996)

Romano és Ratnatunga (1995) szerint három olyan csapás van, amelyeken keresztül a kisvállalati marketing tanulmányozható: a marketing, mint 1) *filozófia/kultúra* 2) *stratégia* vagy 3) *taktika/módszer*. Stokes (2000) egy negyedik irányt is hozzávett a listához: 4) *a piaci intelligenciát*. A marketing felfogása, mint egy filozófia/kultúra és a piaci intelligencia a marketingkonceptióra és a végrehajtására utal a piacorientációban, míg a marketing, mint stratégia, vagy mint taktika/módszer ahhoz kapcsolódik, ahogy a vállalat a piacon versenyez, olyan alapvető marketing eszközöket alkalmazva, mint a szegmentáció, célpiac-kiválasztás, pozicionálás és a marketing-mix.

Siu és Kirby (1998) szerint négy megközelítés létezik, amely a marketing szerepét magyarázza a kisvállalatoknál. Ezek 1) állapot/növekedés modell, 2) menedzsment stílusú modell, 3) menedzsment funkció modell, 4) kontingencia modell. Siu és Kirby (1998) kritikusan megállapítja, hogy bár ezen megközelítések közül mindegyik hozzájárul valamivel a marketing kutatásához, még mindig nem adnak egy átfogó, széleskörű képet a kisvállalatok marketingjéről. Ugyanez mondható el a kisvállalatok által alkalmazott piacorientációról. Számos tanulmány többféle nézőpontból vizsgálta a marketingkonceptió megvalósulását a kis- és középvállalatoknál, de még mindig nem született meg egy olyan elméleti keret, amely a koncepció adaptálását modellezné a kisebb méretű vállalatoknál.

A kis- és középvállalatok esetén a piacorientáció alkalmazásában a tulajdonos-menedzserek kulcs szerepét kell kiemelni. A tulajdonos-menedzserek piacorientáció iránti elkötelezettsége, motiváltsága, vagy motiválatlansága a növekedés iránt, marketing

képességei szignifikánsan meghatározzák a marketingkonceptió, s így a piacorientáció adaptálásának a mértékét. Ezért mielőtt megvizsgálnám a KKV-k által alkalmazott piacorientációt, kitérek a kis- és középvállalatok marketing kompetenciájának elemzésére.

5.4 A kis- és középvállalatok marketing kompetenciái

Vorhies et al. (1999) bizonyították, hogy a képességek előfeltételei a piacorientációnak. A KKV-k vonatkozásában különösen fontos a kompetenciák szerepét kiemelni. Hill (2001) úgy definiálta a kompetenciákat, mint egy személy kiemelkedő karaktereit, amely hatékony és kiemelkedő teljesítményt eredményez a munkában, és úgy mutatkozik, mint a motivációk, jellemző vonások és készségek önimázs-aspektusainak egy hatékony mixe, vagy mint társadalmi (szociális) szerep, vagy mint a személy által használt tudástömeg. Elkülöníti a kompetenciákat, amelyek egy személyhez kapcsolódnak a képességektől, amelyek több ember készségét, tehetségét és tudását integrálják. Mint már szó volt róla, szakirodalomban nem különül el egymástól ez a két fogalom, sőt sokszor szinonimaként használják a kompetencia (competency/competence), képesség (capability) és a készség (skill) fogalmakat.

Érdekes megközelítést alkalmaz Hardy (1992), aki úgy kezeli a marketing kompetenciákat, mint az egyéni menedzsereknek, vagy a menedzserek csoportjának az elvárt képességeit. Hozzáteszi, hogy ezeknek az elvárt kompetenciáknak az együttese azokból a kihívásokból származik, amelyekkel a menedzsereknek a jövőben konfrontálódni kell. Kiindulva azokból a marketing kihívásokból, melyekkel a szervezetnek szembesülnie kell, kifejlesztette a marketing kompetenciáknak egy alapvető készletét, melyek az *általános készségek, a kiegészítő-készségek, a tudás, az orientáció (ideértve az értékeket és normákat), az előrelátás, a kreativitás és az útkeresés*. Általános készségek közé sorolja például a marketing problémák azonosítását és megoldását (marketing környezet elemzése és értékelése), míg kiegészítő-készségként említi például a piaci lehetőségek azonosítását, a piaci információk menedzselését.

Middleton és Long (1990) a marketing képességeknek a kérdését egy másik perspektívából, a marketing oktatás és tanulás oldaláról közelíti. Tanulmányukban arra a következtetésre jutnak, hogy azok az attribútumok, melyek az általános menedzsment képességekkel kapcsolatosan azonosíthatók, nagymértékben megegyeznek az elvárt marketing képességekkel. Ugyanakkor, mint Hill (2001) is megjegyzi, a marketing

kompetenciáknak ez a leírása meglehetősen nehézkesen alkalmazható a kisvállalati marketing kompetenciák jellemzésére.

Carson et al. (1985) szintén arra mutat rá, hogy nem valószínű, hogy az általános menedzsment kompetenciákban való jártasság jelentősen növelné a vállalkozók egyéni marketing teljesítményét. Szükséges, hogy felismerjük azokat az ismereteket, amelyek nagyobb mértékben megfelelnek a vállalkozóknak és alkalmasabbak a hatékony marketing menedzsment döntéshozatalra a kisvállalatok körében.

Hill (2001) véleménye szerint létezik a kis- és középvállalatoknál a marketing kompetenciáknak egy olyan általános együttese, amely a tulajdonos/menedzserek által befolyásolt, így ezeknek a kompetenciáknak a gyökerét a vállalkozói karakterekben kell keresni. A vállalkozói kompetenciák tanulmányozása során Ray (1993) kiemeli, hogy annak megértésében, hogy egyes személyek miért válnak vállalkozóvá, és egyes vállalkozók miért sikeresebbek másoknál, három kulcstényező elemzése szükséges. Ezek: 1) a vállalkozó személyisége, vagy tulajdonságai, 2) a vállalkozó háttere és tapasztalata, és 3) a vállalkozói készségek, ideértve a tanulási folyamatot is. Véleménye szerint a vállalkozó személyisége pozitívan érvényesülhet egy vállalkozás megalakításánál, de nem garantálja a vállalkozás későbbi sikeres működését, ehhez megfelelő vállalkozói készségek szükségesek. Smart és Conant (1994) vizsgálatai is alátámasztják azt a véleményt, hogy a vállalkozói orientáció pozitív és szignifikáns kapcsolatban van a megkülönböztető marketing kompetenciákkal és a szervezeti teljesítménnyel.

A kompetenciák irodalmát elemezve Hill (2001) több kompetenciát azonosított, amelyek kapcsolatban vannak a hatékony marketinggel a KKV-knál, és három szinten kategorizálta őket, ahol minden új szint az előző, alacsonyabb szintet veszi alapul. A legtöbb kompetencia kapcsolódik egymáshoz. Hill az *ítélőképességet* emelte ki, mint kulcskompetenciát a döntéshozatali folyamatban. Állítja, hogy a jó ítélőképesség kompetenciája beágyazódik más kompetenciák kombinációjába, úgy mint a piaci intelligencia szisztematikus összegyűjtésére és használatára való készség, képesség arra, hogy objektíven tudja elemezni a piaci intelligenciát, csakúgy, mint a saját cselekvéseinek és döntéseinek a következményeit és a készség, hogy tanuljon a tapasztalatokból (v.ö. piacorientáció).

A Carson et al. (1985) által azonosított kompetenciák között szintén kulcsfontosságú az *értéktétel* képessége. Ez a kompetencia általában olyan tényezőket érintő marketingdöntésekkel kapcsolatosan követhető nyomon, mint a lehetőségelemzés, a fogyasztók ismerete, a termékskála, a nyújtott szolgáltatások szintje, stb. További elengedhetetlen vállalkozói marketing kompetenciaként sorolják fel a *tapasztalatot, tudást és a kommunikációs képességet*. Véleményük szerint, ha megvizsgáljuk a vállalkozói marketing kompetenciákat, beláthatjuk, hogy egyik sem lehet önmagában álló entitás. A vállalkozói marketing kompetenciák erős interaktivitása akkor válik világossá, ha azt egy adott marketing döntés kontextusában vizsgáljuk meg.

A vállalkozói kompetenciák vizsgálatából levonható fontos következtetés, hogy mivel a kompetenciák egy állandóan változó üzleti környezetben érvényesülnek, így a különböző képességeknek a hangsúlya, a közöttük lévő átválthatóság számtalan variációban valósulhat meg, amely mindig a specifikus szituációtól függ. Egy másik lényeges konklúzió, hogy bár az irodalomban számos fontos menedzsment/marketing kompetenciát azonosítottak, ez a tudás mindig tacit lesz, amely az üzlet működése, a vállalkozó tapasztalatszerzése során észrevétlenül ágyazódik be a működésbe, s mint ilyen, ellenáll a korrekt definiálási kísérleteknek.

A piacorientációt támogató/kiegészítő marketing kompetenciák megismerése után a kisvállalatoknál megvalósuló piacorientáció kerül a vizsgálat fókuszába.

5.5 A marketingkonceptió és a piacorientáció érvényesülése a kis- és középvállalatoknál

Az irodalom alapján úgy tűnik, hogy a piacorientáció nincs kapcsolatban semmilyen specifikus vállalati mérettel. Így a piacorientáció meghatározó mind a kicsi, mind a nagy szervezetek számára. (Laforet, 2008, Blankson–Cheng, 2005, Blankson et al., 2006) Alkalmazhatósága nem csak a termelő, hanem a szolgáltató, kereskedelmi szektorban is bizonyított, tehát nem iparág-specifikus. (Kara et al., 2005; Megicks, 2008)

Ez azt sugallja, hogy a piacorientáció a kisvállalatok számára egy potenciális versenyelőnyt ad a nagyobb társaikkal szemben, mivel: 1) közelebb vannak a fogyasztókhöz, így képesek gyorsan és rugalmasan reagálni a szükségleteikre és igényeikre, 2) gyorsan és kevesebb módosítással képesek megosztani a fogyasztói

információkat, mivel kisebb a szervezeti bürokrácia, 3) gyorsabban végrehajtható a marketing terv, mivel az informálisabb.

Ugyanakkor az irodalomból az derül ki, hogy a piacorientáció bázisát – a marketingkoncepciót – nem alkalmazzák a kisvállalatok jelentős részénél, amelynek például Peterson (1989) szerint az az oka, hogy számos tulajdonos-menedzsernek nincs formális marketing képzettsége. Meziou (1991) azt állította, hogy a marketingkoncepció azon vezetők filozófiájának a része, akik részt vettek valamilyen üzleti képzésben.

Peterson (1989) megállapította, hogy számos kisvállalat fogékony a koncepció jövőbeni alkalmazása iránt. Ráadásul azt igazolta, hogy azok a kisvállalatok, amelyek adaptálták a marketingkoncepciót, azok gyakorlati okokból tették ezt, összefüggésben az üzleti céljaik megvalósításával. Másrészt az ok, amiért nem adaptálták a koncepciót szintén kapcsolatban volt a céljaikkal. Nevezetesen lehet, hogy elismerték a kisvállalatok, hogy a marketingkoncepció alkalmazása nagyobb profitot eredményezne, de nem éreztek motivációt a végrehajtására, mivel a profit nem volt kiemelkedő célja az üzleti tevékenységüknek.

Mit mond az irodalom a piacorientáció létjogosultságáról a kisebb méretű szervezetek esetén? Mindenekelőtt Pelham és Wilson (1995) két fontos megállapítást tett, ami kiindulópontot jelent a vizsgálathoz:

Először is vitatható az az állítás, hogy mivel a kisvállalatok erősebb kohéziós kultúrával és egyszerűbb szervezeti struktúrával jellemezhetők, ez csökkenti az erős piacorientációs kultúra koordinációs szerepét. Tény, hogy a kisvállalatok kevesebb termékkel és fogyasztóval rendelkeznek, amely csökkenti az igényt a marketing döntéshozatal számára fontos piaci információk összegyűjtésére és feldolgozására. Továbbá az alultőkésítettséget és a tervezés hiányát szokták a legtöbbször megnevezni, mint a siker, vagy a sikertelenség legfontosabb tényezőjét. Másrészt pont ezek a kisvállalati karakterek azok, amelyek erősíthetik a vállalkozásoknak azt a képességét, hogy kihasználják a piacorientált kultúrát.

Mivel a kisvállalatok a szisztematikus döntéshozatal, a stratégiai gondolkodás és a hosszú távú orientáció hiányával jellemezhetők, a piacorientáció lesz az, amely a vállalat egészére kiterjedő keretet biztosít a célok, a döntések és a tevékenységek számára. Ez a keret elengedhetetlen a teljesítmény érdekében, mivel a legtöbb kis cég szűkös erőforrásokkal rendelkezik ahhoz, hogy képes legyen kiaknázni az üzleti siker más forrásait, mint például

a költségtakarékos termelői státusz, versenyelőny a K+F tevékenységben, vagy a tervezésben szakértelemmel rendelkező alkalmazottak. Ezekre a lehetőségekre Narver és Slater (1990) mutat rá, akik kutatásaik során azt találták, hogy az alacsony piacorientációval, de költségelőnyvel rendelkező stratégiai üzleti egységek túlteljesítették a közepes szintű piaci orientációval rendelkező kisebb stratégiai üzleti egységeket, de azoknál a kisebb stratégiai üzleti egységeknél, amelyek magas szintű piaci orientációval rendelkeztek nem tudtak magasabb teljesítményt nyújtani.

Másodszor egyedi aspektusa a kisvállalatoknak, hogy a vezető/tulajdonosnak több lehetősége van befolyásolni az alkalmazottak cselekedeteit, mint a nagyvállalati stratégiai üzleti egységek menedzsereinek, vagy elnökeinek. A kisvállalatok vezetőinek így nagyobb befolyása lehet az egész vállalatra kiterjedő piacorientáció előmozdításában. Itt meg lehet említeni azt a „generális” szerepkört, melyet számos szerző a kisvállalatok vezetőinek tulajdonít. (Balogh, 2005 in Orosdy–Zadravec, 2008; Hogarth-Scott et al., 1996)

A vezető/tulajdonos kiemelkedő befolyásoló szerepét Becherer et al. (2001) és Blankson et al. (2006) kutatásai is alátámasztották. Eredményeik azt mutatták, hogy a vezető/tulajdonos személyisége, menedzsment-stílusa, a vállalat mérete és a rendelkezésre álló erőforrások összefüggésben vannak az alkalmazott piacorientációval. Verhees és Meulenberg (2004) szintén a kisvállalatok tulajdonosait állította a vizsgálat középpontjába, de ők az innovációs készség oldaláról közelítették. A magas innovációs, kockázatvállalási készséggel rendelkező vállalkozók sokszor anélkül innoválnak egy speciális területen, hogy megfelelő információkkal rendelkeznének a fogyasztói piacról. A piacorientációval rendelkező kisvállalatok pedig – már a megfelelő fogyasztói piaci információk birtokában – lemásolják ezeket a sikeres innovációkat. Tehát a fogyasztói intelligencia stimulálja azokat a kisvállalatokat, akik egyébként lemaradásban lennének az innovációban.

Baker és Sinkula (2009), Martin et al. (2009), valamint Armario et al. (2008) is arra hívta fel a figyelmet, hogy a vezető teljes elkötelezettsége a piacorientációval szemben kritikus a vállalat teljesítménye szempontjából.

Amint felismerték a tulajdonos/vezetők szignifikáns szerepét a kisvállalatok marketingjében, a piacorientált magatartás mibenlétét egyéni szinten kezdték el kutatni. Tregear (2003) kijelentette, hogy az egyéni piacorientáció jelenti az elkötelezettség, vagy filozófia adaptációját, amelynek elsődleges szándéka kielégíteni a fogyasztói

szükségleteket, és így végül elnyerni a profitot és a növekedést. Véleménye szerint ez a filozófia célt és jelentést ad az egyénileg végrehajtott funkcióknak, valamint eredményt hoz a specifikus marketing tevékenységek megvalósításában. Ez a filozófia versenyben van az egyén más céljaival és vágyaival, amelyek az értékek együtteséből, valamint az alkalmazottak elégedettségét biztosító forrásokból származik. Így a piacorientáció úgy tekinthető, mint olyan magatartási hajlamok együttese melyet az egyén részben és/vagy ideiglenesen alkalmaz, kutatva sokrétű céljainak a végrehajtási lehetőségeit.

Ahogy a tulajdonos/vezető fontos szerepet játszik a piacorientált kultúra vállalkozásbeli fejlesztésében, ugyanolyan kritikus a szerepük a piacorientált tevékenység végrehajtásában.

5.6 A piacorientáció hatása a kis- és középvállalatok teljesítményére

Mint láttuk Narver és Slater (1990) teoretikus kapcsolata a piacorientáció és a teljesítmény között a fenntartható versenyelőny koncepciójára épült, azaz a piacorientált vállalat azon képességére, hogy képes hosszú távon kiemelkedő értéket nyújtani a fogyasztók számára. A tartós versenyelőny koncepciója szolgál alapul annak magyarázatára, hogy a piacorientáció hogyan biztosítja egy vállalat számára azt a képességet, hogy felülmúlja versenytársait.

Megfogalmazódik a kérdés: vajon érvényes-e ez a teória a kisvállalatok esetén is? A kisvállalatok által megvalósított piacorientáció hogyan befolyásolja, befolyásolja-e a teljesítményüket. A következőkben egy olyan modell kerül bemutatásra, amely ezt a hatást vizsgálja.

5.6.1 Modellalkotás és hipotézisek megfogalmazása

Modellem kialakítása során a már hasonló környezetben jól bevált Pelham–Wilson (1995) modellt használtam, amely megbízhatónak bizonyult a kisvállalatok körében végzett kutatások esetében. (Pelham–Wilson, 1995, 1996; Pelham, 1997; 1999; 2000) Modellemben a piacorientáció három komponense: a fogyasztóorientáció, a versenytársorientáció, és a koordináció. A fogyasztóorientációt és a versenytársorientációt a Narver és Slater (1990) által kialakított konstrukció alapján értelmeztem. A koordinációt Pelham–Wilson modelljéhez képest visszahelyeztem a Narver-Slater-féle keretbe a piacorientáció harmadik komponenseként. Viszont a kis- és középvállalati környezetre való tekintettel

inkább egyfajta információ- és tudásmegosztási komponensként definiáltam. Ennek oka, hogy véleményem szerint a kisebb méretű vállalatoknál megvalósított piacorientációt nagymértékben befolyásolja, hogy a vezetők, a tulajdonosok mennyire képesek, vagy hajlandóak a megszerzett információkat, tudást megosztva a kollektív gondolkodásra, így sokkal inkább értelmezhető komponensként, mint moderátorként.

A modell egyesíti a vállalati strukturális tényezőket, mint a formalizáltság, koordináció és az ellenőrzési rendszer, mivel a kutatások azt jelezték, hogy ezeknek a tevékenységeknek erős pozitív hatása van a teljesítményre. A piaci környezet tényezőit, mint a versenyintenzitás és a piac dinamizmusa szintén tartalmazza, valamint a két stratégiai alternatíva (differenciáló/rés, illetve alacsony költség stratégia) is megjelenik benne. Továbbá modellem új tényezőcsoportként tartalmaz különböző vállalkozói karaktereket is, melyek befolyásolhatják a megvalósított piacorientáció szintjét. (5. sz. ábra) Az egyes elemek közötti kapcsolatra a következő összefüggések világítanak rá.

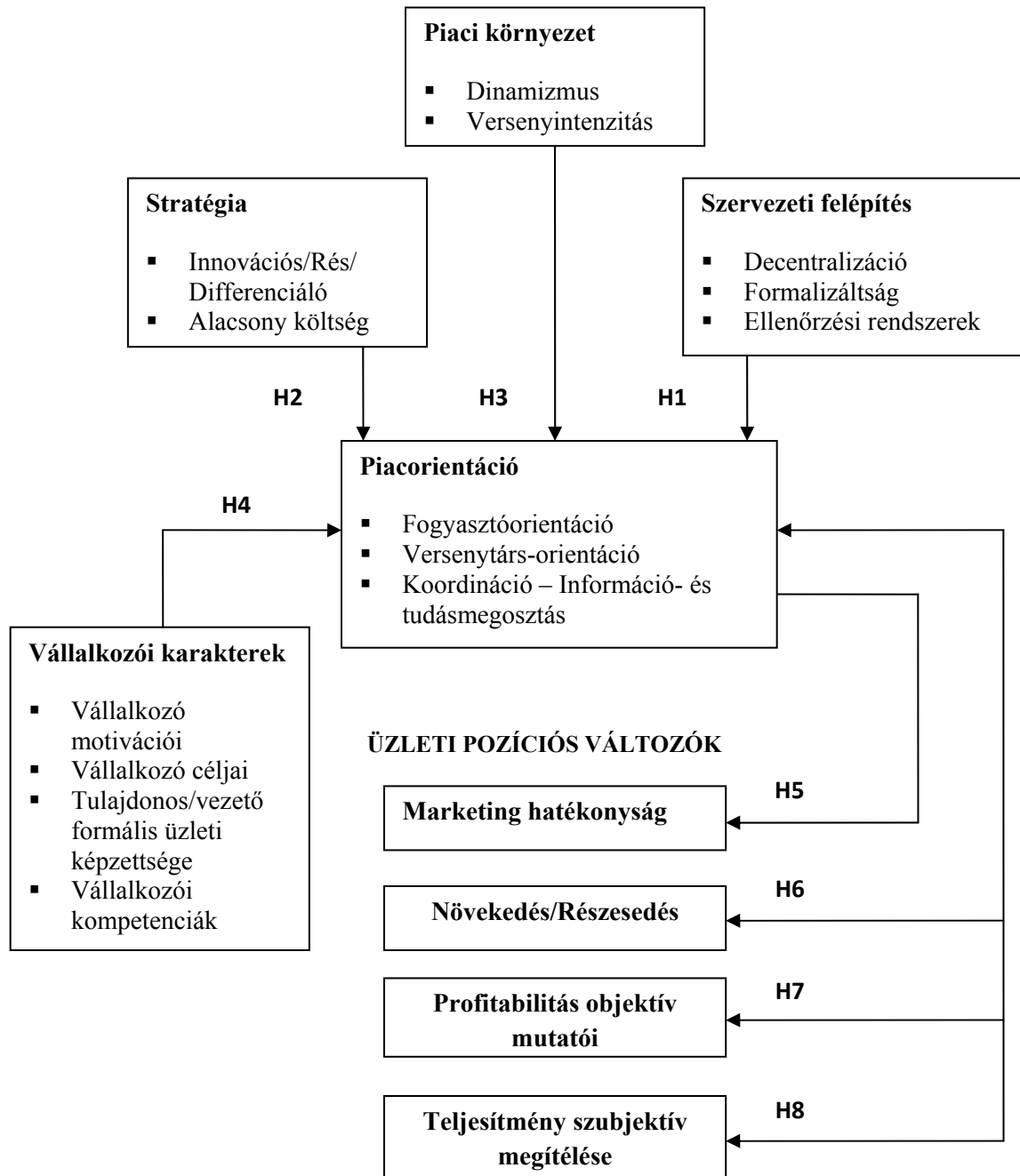
A modell központi eleme a piacorientáció, melyet a fogyasztóorientáció, a versenytársorientáció, és a koordináció (azaz az információ- és tudásmegosztás) komponenseivel írok le.

A koncepció szerint a belső és külső környezet a szervezeti felépítésen, a stratégián és a piaci környezeten keresztül befolyásolja a piacorientációt.

1) Szervezeti felépítés

Jaworski és Kohli (1993) szerint az osztályok közötti kapcsolat szorossága fontos a piaci információk szétterjesztése és a válaszképesség szempontjából. Vitatják, hogy a formalizáltságnak negatív hatása lehet a piacorientációra annak következtében, hogy ha a hangsúly a szabályokon van, a szervezet kevésbé lesz adaptív a környezettel szemben. Jaworski és Kohli (1993) szerint ez egy pozitív hatás is lehet, ha a szabályok a fogyasztói elégedettség elérését segítik. Amellett érvelnek, hogy a formalizáltság, a decentralizáltság és az osztályosodás gátolhatja ugyan az innovatív magatartást, de elősegíthetik az innovatív magatartás teljesítésének az egyes szakaszait.

5. sz. ábra A kis- és középvállalatok piacorientációja és jövedelmezősége közötti kapcsolat modellje



Forrás: Saját modell Pelham, A. M. – Wilson, D. T. (1995): Does Market Orientation Matter for Small Firms? Marketing Science Institute, Working Paper, Report No. 95-102, April, p.11 alapján továbbfejlesztve

A szervezeti rendszerek faktorai közül a formalizáltság, illetve a centralizáció értelmezhető a kisvállalatok speciális karakterei által meghatározva. Ugyanakkor a szervezeti egységek közötti dinamika, amely a különböző szervezeti egységek közötti interakciókra vonatkozik, nem illeszthető ehhez a kontextushoz, mivel a kisvállalatoknál nincsenek elkülönült szervezeti egységek. (Pelham, 1997)

A kisvállalatok általában magasan centralizáltak, és alacsony szintje tapasztalható a formalizáltságnak, és az ellenőrzési rendszereknek. Valószínűleg a kisvállalatok esetén is erős a kapcsolat ezen strukturális tényezők és a piacorientáció között. Azonban a kisvállalatoknak is fel kell ismerni, hogy a formalizáltság, az ellenőrzési és koordinációs rendszer erősítése talán javíthatja a belső hatékonyságot, de nem növelheti a bevételt egy hangsúlyosabb piacorientált magatartás nélkül. (Martin et al., 2009) Ez a felismerés annak a ténynek a megértésén nyugszik, hogy az a piacorientált vállalkozás, amely jobban használja ezeket a strukturális karaktereket, hatékonyabban tudja biztosítani a fogyasztói szolgáltatások és értékek magas szintjét azáltal, hogy egyre jobban teljesíti a piaci információk összegyűjtését és szétterjesztését. A döntéshozatal decentralizációja a kisvállalatoknál növeli a piacorientált magatartást annak eredményeként, hogy egy alacsonyabb szinten álló menedzser képes lesz megítélni a piaci információk értékét és továbbítani azokat a szervezetben. (Pelham, 1985)

A top menedzser (azaz a tulajdonos/vezető) szerepe a piacorientáció adaptálásában felismerhető a kis- és középvállalatok esetében is. Hiszen, mint már többször is leszögeztük, a kisvállalatok fogyasztóorientált atmoszférája általában a tulajdonos menedzsment-stílusának az eredménye. (Tregear, 2003) Az is kijelenthető, hogy a kisvállalatok jobban viszonyulnak a marketing folyamatok egyes részeihez, mint a nagy vállalatok. Például igyekeznek személyes kapcsolatot kiépíteni az elsődleges fogyasztóikkal, investálnak is ezekbe a kapcsolatokba. Ezeket a tevékenységeket inkább az általános menedzsment folytatja, ellentétben a nagy vállalatok adott területre specializálódott szakembereivel, valamint inkább közvetlenül a specifikus vevő szegmensnek szól, mint a tömegpiacnak. (Többek között Coviello et al., 2000; Carson et al., 1995) A fentiek alapján hipotézisem a következő:

H1: A formalizáltság, a decentralizáció és a kontroll rendszer fejlődése pozitív összefüggésben van a piacorientáció mértékével.

2) Stratégia

Azoknak a kisvállalatoknak, amelyeknél a stratégiai hangsúly az új termékek bevezetésén és a termékdifferenciáláson van, különösen fontos megérteni a kapcsolatot az új termék sikere és a változó fogyasztói szükségletek között. Az ilyen stratégiát követő vállalkozásoknak kiemelten hangsúlyossá kell tenni azokat a kulturális normákat, amelyek a fogyasztói szükségletek felismerését és ezek kielégítését teszi központi értéké a vállalkozás minden szintjén. (Pelham, 1996; 1999) Az a menedzser, aki az új termékek fejlesztésére helyezi a hangsúlyt, meg fogja tanulni, hogy a környezet folyamatos „letapogatása” a legjobb eszköz a kockázat csökkentésére. Viszont azoknál a kisvállalatoknál, ahol az alacsony költség stratégiát követik, a hangsúly a belső orientáción van, amely a költség megszorításra és termelési hatékonyságra irányul. Narver és Slater (1990) szignifikáns kapcsolatot talált a piacorientáció/differenciáló stratégia és a piacorientáció/alacsony költség stratégia között, mely szerint a differenciáló stratégia magasabb piacorientációt jelent. Azoknál a vállalatoknál, ahol ilyen stratégiát folytatnak, létezik egy törekvés arra, hogy a hangsúly a fogyasztóorientációt előtérbe helyező kulturális normák kiépítésén legyen. Ezzel ellentétben azoknak a vállalatoknak, amelyek foltozgató, védekező, vagy takarékos stratégiát folytatnak alacsonyabb a piacorientációjuk, így a hipotézisem:

H2: Az innovatív/rés/differenciáló stratégia használatának az előtérbe kerülése pozitív összefüggésben van a kisvállalatok piacorientációjával.

3) Piaci környezet

Összhangban az ipari szervezeti elméletek állításával, mely szerint a piaci környezet meghatározza a vállalati stratégiát feltételezhető, hogy az iparág dinamizmusa és a versenyintenzitás befolyásolja a vállalatok piacorientációjának a szintjét. Day (1990) azt állította, hogy ha a vállalat ismerős, stabil és előrejelezhető környezetben működik, akkor nincs szükség a piaci orientáció kifejlesztésére. Ugyanakkor egy turbulens üzleti környezetben a vállalatok sikere nagymértékben függ attól, hogy mennyire képesek a változó és növekvő fogyasztói szükségleteket adaptálni. Az a kisvállalati menedzser, aki érzékeli a piaci környezet dinamikájának a növekedését, az hangsúlyosabbá fogja tenni a külső orientációját annak érdekében, hogy megértse és kielégítse a fogyasztók

szükségeit, és megfigyelje a versenytársakat. Narver és Slater (1990) is úgy érvelt, hogy erősebb kapcsolat van a piacorientáció és a vállalati teljesítmény között a piacnak azon a területén, ahol a verseny kiélezettebb. A korlátozott pénzügyi erőforrásokkal rendelkező kisvállalatok különösen sérülékenyek lehetnek a piaci környezetben, vagy kiemelkedően rugalmasak a nagyobb alkalmazkodóképességük miatt. Az elmondottak alapján feltételezem, hogy:

H3: A piaci dinamizmus és a versenyintenzitás növekedésének az érzékelése pozitívan befolyásolja a piacorientáció mértékét a kisvállalatoknál.

4) Vállalkozói karakterek

Modellem új tényezőcsoportja azokat a vállalkozói jellemzőket foglalja magában, amelyek befolyásolhatják a piacorientáció alkalmazásának a mértékét. Mint láttuk, a szakirodalom meghatározó, sőt kritikus szerepet tulajdonít a kisvállalatok vezetőinek a marketingkonceptió adaptálásában (többek között Carson et al., 1995; Hogart-Scott et al., 1996; Becherer et al., 2001; Blankson et al., 2006; Baker–Sinkula, 2009). Sőt sokan a piacorientált magatartás mibenlétét az egyén, azaz a vezető szintjéhez kötik, és olyan magatartási hajlamok együttesének tekintik, ahol a vállalkozó céljai versenyben állnak egymással (Tregear, 2003). Ezek a célok, motivációk sokrétűek lehetnek a jövedelmező működéstől kezdve, a függetlenség eléréséig, vagy önálló egzisztencia biztosításáig.

Ebből kiindulva feltételezem, hogy annál a kisvállalati körnél, ahol a vállalkozás elindítása, vagy a vállalkozásba való belépés nem kényszerből történt, hanem egy jövedelmezőnek ígérkező lehetőség kihasználása motiválta, ott a piacorientáció alkalmazása is szélesebb körű. Ez egyben a vállalkozás céljait is determinálja, hiszen a nyereséges működtetés motivációja együtt járhat egy magasabb jövedelmi szint elérésére való törekvéssel is. Továbbá azt is előrejelzi, hogy egy vállalat beindításának a motivációja szignifikáns kapcsolatban lehet azokkal a kritériumokkal, amelyet a vezetők a teljesítmény mérésére használnak (v.ö. a H8 hipotézissel, a szubjektív elégedettséggel kapcsolatosan leírtakkal).

A vállalkozói karakterek következő ismérve a vezető/tulajdonos üzleti képzettsége. A szakirodalom szerint a magas szintű formális üzleti ismeretek és a piacorientáció

adaptálása között szoros kapcsolat áll fenn (Peterson, 1989; Meziou, 1991), és ezt feltételezem a saját kutatásomban is.

Végül az is egy fontos kérdés, hogy hogyan értékeli önmagát a vállalat vezetője képességeit/kompetenciáit illetően a vállalat pénzügyi, termelési, marketing menedzselésén keresztül a humán erőforrás menedzsmentig, vagy éppen a számítástechnikai ismeretekig. Hill (2001) úgy definiálta a kompetenciákat, mint egy személy kiemelkedő karaktereit, amely egy személy önimázsának, társadalmi szerepének és az általa használt tudástömegnek egy hatékony kombinációjaként mutatkozik meg. Így az az önértékelés, amelyet a felmérésben résztvevő vállalati vezetők adtak a különböző funkcionális területeken birtokolt kompetenciákra vonatkozóan, az „értékítélet képességét”, mint kulcsfontosságú kompetenciának a meglétét jelzi. (Carson, 1985; Hill, 2001) Az értékítélet képessége olyan tényezőket érint, mint például a piaci intelligencia szisztematikus gyűjtésére, használatára és elemzésére való képesség, így egyértelműen kapcsolódik a piacorientációhoz. Az elmondottak alapján hipotéziseim:

H4a: Azoknál a kisvállalatoknál, amelyeknél a vállalkozás elindításának a motivációja egy jó üzleti lehetőség kihasználása volt, a piacorientáció mértéke magasabb.

H4b: Azoknál a kisvállalatoknál, amelyeknél a vállalkozás célja a magasabb jövedelmi szint (profit) elérése, a piacorientáció mértéke magasabb.

H4c: Azoknál a kisvállalatoknál, amelyeknél a tulajdonos/vezető formális üzleti képzettséggel rendelkezik, a piacorientáció mértéke magasabb.

H4d: Minél több vállalkozói kompetenciával rendelkezik a tulajdonos/vezető, a piacorientáció mértéke annál magasabb.

5) Teljesítmény

Kutatási kérdésem másik része, hogy a piacorientáció hogyan hat a kis- és közepes vállalatok teljesítményére, ezért erre vonatkozóan is feltételezésekkel élek a következőkben. A teljesítmény és a piacorientáció kapcsolatának elemzését két oldalról lehet megközelíteni González-Benito és González-Benito (2005) szerint. Az *eredményesség* az optimális forráselosztásra utal és a haszon, nyereség és befektetett eszközök megtérülésén keresztül írható le. A *hatékonyság* inkább a piaci helyzet

konzolidációját méri, olyan mércéken keresztül, mint a hírnév, a fogyasztók elégedettsége, a piaci részesedés, a termékfejlesztés.

Pelham és Wilson (1995) kiindulópontja végeredményben ugyanez, csak ők a *piacorientáció közvetett és közvetlen hatását vizsgálják a profit alakulására*.

A piacorientáció egyrészt *közvetett módon* hat, hiszen ha a fogyasztók szükségleteinek a megfigyelése és kielégítése a kisvállalatok hangsúlyos tevékenységévé válik, ennek együtt kellene járnia a differenciált pozicionálással és ennek következtében egy magasabb árral, amely viszont egy nagyobb profitabilitáshoz vezet. Ugyanígy egy magasabb szintű környezeti alkalmazkodással a piacorientált vállalat jobb marketing hatékonysággal fog rendelkezni (meghatározva az új termékek és a piacfejlesztés sikere által) amelynek nagyobb bevétel/piaci részesedés lesz az eredménye, amely szintén növeli a nyereségességet. (Pelham–Wilson, 1995) Ezért hipotéziseim:

H5: A piacorientáció magas mértéke pozitív összefüggésben van a marketing hatékonysággal.

H6: A piacorientáció magas mértéke pozitív összefüggésben van a piaci növekedés/részesedéssel.

Mindemellett a piacorientáció *közvetlenül* is befolyásolhatja a profitabilitást. Mint már többször is felmerült, az a feltételezés, hogy az erős piacorientáció nagyobb profitabilitáshoz vezet, egyrészt az erős kultúra hipotézis logikáján nyugszik, másrészt pedig a fenntartható versenyelőny logikáján (Day–Wensley, 1988; Reed–DeFillippi, 1990). Az erős kultúra hipotézise azt állítja, hogy az egész szervezetet átható erős hitek és normák kohézióképességet és fókuszot biztosítanak a stratégia és taktika megvalósításában. Ha a legtöbb alkalmazottban rögzül a fogyasztók elégedettségének a fontossága, akkor ezek a hitek átalakulnak normákká, amely konzisztenssé teszi az alkalmazottak magatartását a vállalat stratégiájával és taktikájával. Martin et al. (2009) szerint, ha a piacorientált vezetők világos értékek és normák alapján fogalmazzák meg elvárásaikat az alkalmazottak felé, akkor azok azonosulni fognak a vállalati és fogyasztói elvárásokkal.

A piacorientációnak segíteni kellene a kisvállalatokat, hogy stratégiájuk értékelése során figyelembe vegyék a két Rumelt-kritériumot: a konzisztenciát és a megvalósíthatóságot. A stratégia konzisztenciája és megvalósíthatósága korlátozott számos kisvállaltnál a

formális tervezés, koordináció és ellenőrzési rendszer alacsony szintje miatt. Ugyanakkor az a kisvállalati magatartás, amely következetesen a fogyasztók elégedettsége által irányított nagyobb konzisztenciát eredményez a döntéshozatalban. Továbbá, a fogyasztói elégedettség normái tökéletesítik a funkciók közötti koordinációt a stratégia végrehajtásában, amely a stratégia megvalósíthatóságát eredményezi. A nagyobb stratégiai konzisztencia és megvalósíthatóság pedig csökkenti azokat a költségeket, amelyeket a gyenge funkcionális együttműködés és az alacsony humán erőforrás befektetésekből adódó problémák kijavítására kellene fordítania a vállalatnak, az eredménye pedig a nagyobb fogyasztói elégedettségben, a magasabb ár alkalmazásának a nagyobb lehetőségében és nagyobb jövedelmezőségben mutatkozik meg. (Rumelt, 1981, in Pelham–Wilson, 1996:29)

Az erős piacorientáció másik tartópillére a tartós versenyelőny. Egy kisvállalat, amely piacorientált birtokolhat versenyelőnyt. Ez az előny fejleszhető, amennyiben megértik a kapcsolatot a piacorientált magatartás és a teljesítmény között. Mint az irodalom elemzéséből kiderült a piacorientáció egy olyan mélyen beágyazott kulturális erőforrás, amely mind közvetlenül, mind közvetetten képes versenyelőny létrehozására, s így kapcsolódik az általános teljesítményhez. Így biztosítja azokat a kritériumokat, melyeket a tartós versenyelőny szempontjából definiáltak: nehéz másolni, megszerezni, és okozati bizonytalansággal rendelkezik (v.ö. 2. Marketing erőforrások fejezet). Így feltételezem, hogy:

H7: A piacorientáció magas mértéke pozitívan befolyásolja a jövedelmezőség növekedését.

Modellemben új elemként a teljesítmény szubjektív értékelését elkülönítem az egyéb objektív mutatóktól, mivel megítélésem szerint a szubjektív mércék más kritériumokból épülnek fel.

A nagyvállalatok a teljesítményt általában pénzügyi-gazdasági mutatókon keresztül mérik. A kisvállalatok ebben a tekintetben is különböznek a nagyobb szervezetektől, mivel az irodalom szerint a vállalati teljesítmény mérésekor a tulajdonos/vezető érzékelését kellene a középpontba helyezni. (McCartan-Quinn–Carson, 2003; Simpson et al., 2004) A kisvállalatok vezetői gazdasági és nem gazdasági mutatókat is használnak a tevékenységük sikerességének a mérésére, és gyakran a szubjektív kritériumok fontosabbak számukra. Olyan tényezők, mint a rugalmas életstílus, közvetlen kapcsolat a környezettel, az üzlet

ellenőrzése, stb. sokszor az elégedettség olyan szintjét jelzik, amelyek eltérnek az üzleti teljesítmény gazdasági mutatók által jelzett szintjeitől. Ebből következően nem biztos, hogy a magasabb gazdasági teljesítmény érdekében nagyobb elkötelezettséget mutatnak a piacorientáció koncepciójának a megvalósítása iránt. Természetesen a vezető/tulajdonosok különböznek célkitűzéseikben, ezért a gazdasági és nem-gazdasági célok különböző kombinációjával rendelkezhetnek. Ezért a következő hipotézisem:

H8: A teljesítmény szubjektív értékelése és a piacorientáció mértéke között nincs összefüggés.

6. A piacorientáció érvényesülése és hatása a teljesítményre a kis- és középvállalatok körében – empirikus kutatás

6.1 Adatleírás és módszertan

Az elemzés alapját „A hazai vállalkozások alapítására, növekedésére, versenyképességére ható tényezők vizsgálata” című NK 69283 számú OTKA pályázat által finanszírozott kutatás adta. A felmérés kilenc blokkot és 53 kérdéscsoportot foglalt magában, lefedve a vállalatok összes funkcionális területét, az innováción, tudásmenedzsmenten keresztül a marketingig. (A kérdőívet az 2. sz. melléklet tartalmazza.) A kérdések a 2004-2007 közötti időszakra vonatkoztak. A felmérést a Szociográf Piac- és Közvélemény-kutató Intézet végezte 2008. április-júniusban. Előzetes egyeztetés után a kérdőívek kitöltésére személyes interjú keretében került sor. Az interjúalanyok a vállalat méretétől függően lettek kiválasztva: a) 20 fő foglalkoztatott alatt a felső vezetésben is részt vevő cégtulajdonosok, b) 20 fő foglalkoztatott felett olyan felső vezetők, akik nem voltak feltétlenül tulajdonosok. A cél a megközelítőleg 700-as minta elérése volt, a legalább két foglalkoztatottal rendelkező vállalkozások körében. A vállalatok kiválasztása rétegzett reprezentatív mintavétel alapján történt, méret (legalább két fő), régió, és iparág szerint. A kutatás során 1628 vállalatot kértek fel a részvételre, melyből a végső minta kialakult, amely 695 vállalatot foglalt magába (Szerb, 2010b). A minta kezdeti és végső megoszlását a 5. sz. táblázat mutatja.

5. sz. táblázat A minta vállalatainak a megoszlása a foglalkoztatottak 2007 évi száma alapján

Alkalmazottak száma 2007	Kezdeti minta		Végső minta		Válaszadás aránya
	db	%	db	%	%
2-9	963	58,3	373	53,7	38,7
10-49	538	32,6	230	33,1	42,8
50-249	127	7,7	75	10,8	59,1
250 felett	25	1,5	17	2,4	68,0
Összesen	1628	100,0	695	100,0	42,7

Forrás: Szerb László (2010b): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 41 (12), 26. o.

A felmérés során létrejött országos adatbázist az SPSS statisztikai program segítségével elemeztem, melynek során az alábbi lépéseket követtem:

1. A változók létrehozása, kérdések beazonosítása a kialakított modell és a hipotézisek alapján.
2. Kérdőívek szűrése, a minta tisztítása.
3. A teljes, tisztított mintasokaság leíró statisztikai elemzése (gyakorisági megoszlások, átlagok).
4. Klaszteranalízis.
 - Klaszterek szerinti kapcsolatelemzés (Pearson-féle χ^2 -próba, Cramer-féle V együttható, ANOVA, Welch-próba, Post-Hoc-teszt).
 - Klaszterek jellemzése (keresztábra, gyakorisági megoszlások, átlagok, szórások).
5. A teljes mintasokaság korreláció és regresszió elemzése.
6. Az eredmények interpretációja, hipotézisek vizsgálata, következtetések levonása.

Az egyes lépések tartalma, elméleti háttere:

1. A változók létrehozása, kérdések beazonosítása a kialakított modell és a hipotézisek alapján.

Első lépésként összeállítottam azokat a változókat, melyek a kialakított modell alapján a hipotézisek vizsgálatához szükségesek voltak. A változók kialakításakor szintén Pelham és Wilson (1996) skálájához igazodtam. Ez az összetett mérce az eredeti Narver és Slater (1990) által kifejlesztett MKTOR, valamint Kohli és Jaworski (1990) MARKOR skáláján alapszik, és különböző dimenziókon keresztül vizsgálja a piaci orientációt és hatását a teljesítményre. A kérdőív feldolgozása során a kutatási témám vizsgálatához 30 kérdéscsoportot használtam fel. A kérdőív több típusú kérdést tartalmazott, így első lépésként a kérdéseket átkódoltam, hogy változóként az SPSS kezelni tudja őket. Ennek eredményeként egy 53 ismérvet tartalmazó változókészlet jött létre. A változók számának csökkentése érdekében nem volt lehetőség faktoranalízis alkalmazására, mivel a változókészlet vegyesen tartalmazott nominális (főleg kétértékű) és metrikus változókat. (3. sz. melléklet)

2. Kérdőívek szűrése, a minta tisztítása.

A következő lépés a kérdőívek szűrése volt. Először a 250 fő feletti nagyvállalatokat zártam ki, mivel nem tartoznak a vizsgálati körbe. Ezután azokat a vállalatokat vettem ki, amelyek a vizsgált 30 kérdéscsoport szempontjából alacsony válaszadási arányt mutattak. Mivel az alkalmazott statisztikai módszerek érzékenyek a kiugró értékekre, ezért az SPSS box-plot funkciójával kiemeltem azokat a vállalatokat is, amelyek alapján a szórások magas értékeket mutattak, emiatt nem alakulhattak ki homogén csoportok. Végül 552 vállalat maradt a vizsgálatban.

3. A teljes, tisztított mintasokaság leíró statisztikai elemzése.

Az elemzési fázis első lépéseként a teljes mintasokaságot elemeztem leíró statisztikai módszereket alkalmazva. A kategorikus változók esetén gyakorisági megoszlásokat, míg a folytonos változónál az átlagokat felhasználva alakítottam ki a modell alapján egy általános képet.

4. Klaszteranalízis

A következő lépésben, az egyes ismérvek közötti összefüggések felderítése előtt, klaszterekre bontva is megvizsgáltam a mintát, hogy mélyebb betekintést nyerjek a minta struktúrájába a piacorientáció szempontjából. A klaszteralgoritmus kiválasztásánál a nem hierarchikus K-közép eljárás mellett döntöttem, mivel ez a módszer ajánlott nagy mintaelem-szám esetén. Induláskor a klaszterközepek kijelölését a programra bízam. A klaszterek optimális számának a megállapítása érdekében K-közép eljárással lefutattam a programot három, négy és öt klaszterre, melynek vizsgálata után végül három klaszter mellett döntöttem.

Első lépésként megvizsgáltam, hogy van-e szignifikáns összefüggés az egyes változók, és a klaszterekhez tartozás között, valamint azt, hogy mennyire erős ez a kapcsolat. A kapcsolatalemzés során az ismérvek típusától (mennyiségi, vagy minőségi) függően a következő módszereket alkalmaztam:

6. sz. táblázat A klaszterek és a változók közötti kapcsolatok elemzésére használt módszerek

X változó	Y változó	Kapcsolat mérése
metrikus (folytonos)	minőségi (kategorikus)	ANOVA (one-way), Welch, Post-Hoc (LSD) tesztek
minőségi (kategorikus)	minőségi (kategorikus)	keresztátlák (Pearson-féle χ^2 -próba, Cramer-féle V együttható)

a) Varianciaanalízis (ANOVA)

Az ANOVA alkalmazhatóságának a feltétele a variancia-homogenitás, ezért először azt vizsgáltam meg, hogy a függő változó azonos szórással rendelkezik-e a független változó különböző szintjei mellett. A szórás-homogenitás feltételét Levene-teszttel (Test of Homogeneity of Variance) ellenőriztem 5 %-os szignifikanciaszintet feltételezve. Ha $\text{sig.} > \alpha = 0,05$ teljesült, akkor a szórások megegyeztek, és az ANOVA-próbát használtam. Ha $\text{sig.} < \alpha = 0,05$ teljesült, akkor a szórások eltértek, és a Welch-próbát alkalmaztam a várható értékek összehasonlítására a klaszterek között. Itt szintén 5 %-os szignifikanciaszintet feltételezve fogadtam, vagy utasítottam el, hogy a vizsgált függő változóra hatással van-e egy adott klaszterhez tartozás.

Annak meghatározására, hogy pontosan mely klaszterek különböznek egymástól post-hoc tesztet alkalmaztam, ezek közül is az LSD-t (Least Significant Difference), mivel a klaszterek száma miatt ez tűnt a legcélszerűbb próbának.

b) Keresztátlá-elemzés

A kategorikus változók közötti kapcsolat vizsgálatára a Pearson-féle χ^2 -próbát futattam le annak megállapítására, hogy van-e szignifikáns összefüggés adott változó, és a klaszterhez tartozás között. A χ^2 -próba segített meghatározni, hogy van-e szisztematikus kapcsolat a két változó között. A feltételezett szignifikanciaszint itt is 5 %-os volt. Ha bebizonyosodott, hogy statisztikailag szignifikáns összefüggés van egy változó és a klaszterhez tartozás között, akkor a kapcsolat erősségét a Cramer-féle V együtthatóval vizsgáltam meg.

c) Klaszterek jellemzése

A feltételek teljesülése után a kategorikus változóknál a kereszttáblákat, és azok viszonyszámait használtam a klaszterek elemzéséhez, míg a folytonos változók esetén az átlagok, és szórások eltéréseit vizsgáltam. Ezek alapján foglaltam össze a három klaszter legfontosabb jellemzőit a vizsgált piacorientáció szempontjából.

5. Korreláció és regresszió elemzés

A minta belső struktúrájának megismerése után visszatértem a teljes mintasokasághoz, és korreláció, illetve regresszió vizsgálattal próbáltam a tényezőcsoportok közötti kapcsolatokról minél pontosabb információkat kapni.

a) Korrelációelemzés

A korreláció számítás során a modell folytonos változói közötti kapcsolatot vizsgáltam meg. A kiugró adatokat a klaszterelemzés során már kizártam, így itt már ezeket nem ellenőriztem. Majd ezután számítottam ki a Pearson-féle együtthatókat kétoldali próbával, és értékeltem az eredményeket. Az adatok elemzése során 5 %-os szignifikanciaszintet határoztam meg, ám van ahol az 1 %-os szignifikanciaszint is teljesült.

b) Regresszió elemzés

A változók közötti összefüggéseket tovább vizsgálva a regresszió elemzés két típusát alkalmaztam:

- Egy metrikus függő és több független változó közötti összefüggés elemzésére többváltozós lineáris regressziót. A változószelektálás módszere a Forward, míg a feltételezett szignifikanciaszint 10 % volt.
- Egy nem metrikus függő és több független változó közötti összefüggés elemzésére logisztikus regressziót. A változó szelektálás módszere a Backward módszer, és a beállított szignifikanciaszint itt is 10 % volt.

6. Az eredmények interpretációja, hipotézisek vizsgálata, következtetések levonása.

Utolsó lépésként az elvégzett statisztikai elemzések alapján megvizsgáltam hipotéziseimet, az eredmények alapján elfogadtam, vagy elutasítottam őket, levontam a következtetéseket.

Az leírt kutatási folyamat első két lépését – mint a fentiekből is kiderült – végrehajtottam: a modellt felállítottam, hipotéziseket megfogalmaztam, a változókat létrehoztam, és a végső, szűrt mintát kialakítottam. Így a következőkben, statisztikai vizsgálataim során elsőként a teljes minta leíró statisztikai elemzése következik egy átfogó kép kialakítása érdekében.

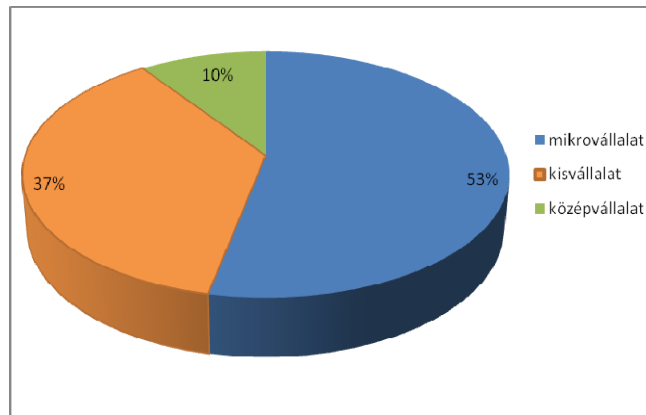
6.2 A teljes mintasokaság piacorientációjának leíró statisztikai elemzése

A kialakított modell alapján első lépésként a teljes szűrt minta piacorientációját leíró statisztikai módszerekkel elemzem, gyakorisági megoszlások, számtani átlagok segítségével. Az adatokat összefoglalóan a 7. sz. és 8. sz. táblázatok tartalmazzák (108.-110. oldal). A 7. sz. és 8. sz. táblázatokban található változók tartalmára, értékelési módjára, skálájára vonatkozó információk a változókészletet ismertető 3. sz. mellékletben található, illetve az elemzések során pontosan kifejtem azokat. A leíró statisztikai vizsgálat részletes eredményei pedig a 4. sz. mellékletekben tekinthetők meg.

Mivel a minta kontrollváltozók szerinti összetétele sok kiegészítő információt nyújthat a piacorientáció szintjének a megítéléséhez, ezért a méret, iparág, régióbeli elhelyezkedés, tulajdonviszonyok jellemzésével kezdem a vizsgálatot.

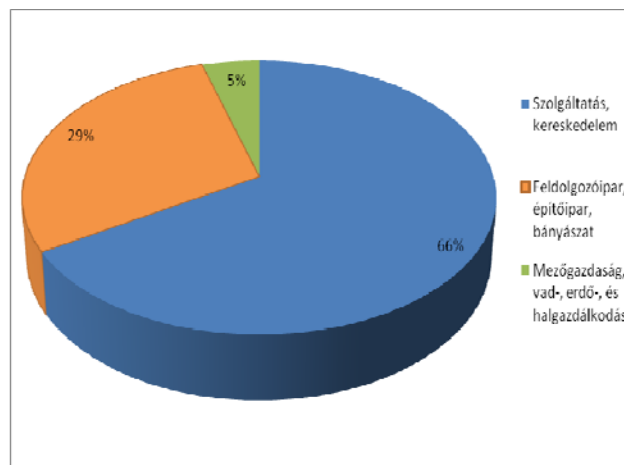
A következő, 6. sz. ábrán jól látható, hogy a minta a szűrés után is megtartotta eredeti struktúráját, csupán a kisvállalatok arányában tapasztalható kismértékű emelkedés.

6. sz. ábra A minta megoszlása a vállalatok mérete alapján



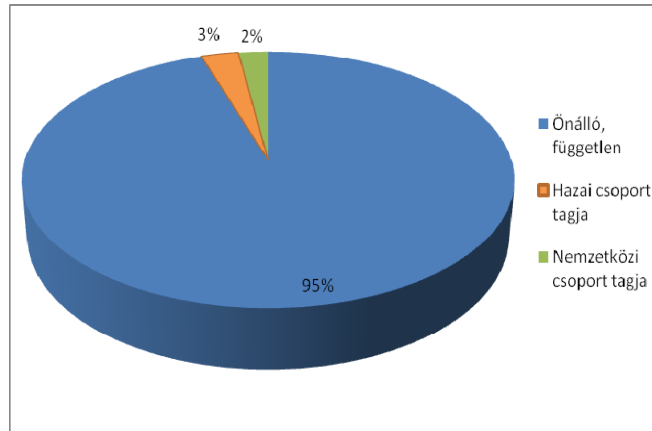
Az iparágot illetően a minta megfelel az általános gazdasági szerkezetnek, jellemzően, közel 70 %-ban a terciér szektorból kerültek ki a vállalatok.

7. sz. ábra A minta megoszlása iparágak alapján



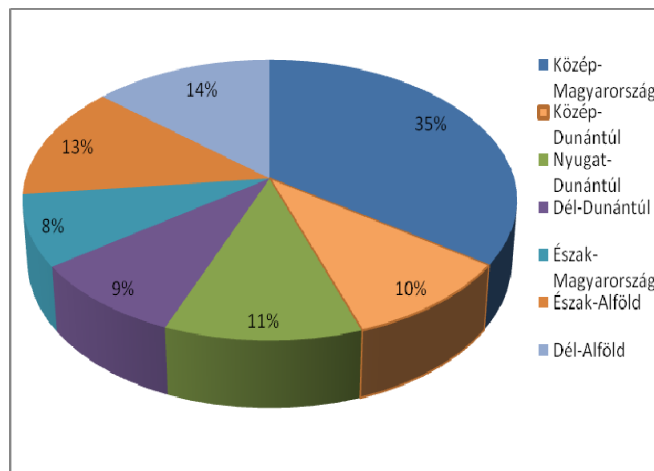
Fontos információt szolgáltat a tulajdon szerinti megoszlás, hiszen függetlenként nehezebb lehet marketing, és piacorientált tevékenységet folytatni, mint valamilyen koordinált csoport, szövetség tagjaként.

8. sz. ábra A minta megoszlása tulajdon alapján



A régióbeli megoszlás is követi az alapsokaságot, így a minta legnagyobb része közép-magyarországi, és dunántúli területekről került ki.

9. sz. ábra A minta megoszlása régiók alapján



7. sz. táblázat A piacorientációt, a moderáló tényezőket és a teljesítményt leíró nominális változók megoszlási viszonyzamai klaszterek szerint

A piacorientáció, a moderáló tényezők és a teljesítmény változói			Klaszterek			Össz.
			1	2	3	
Stabil, hosszú távú kapcsolatok	igen vagy részben igen	db	180	51	86	317
		%	76,9	24,2	80,4	57,4
Gyors reagálás az igényekre	igen	db	214	101	98	413
		%	91,5	47,9	91,6	74,8
Egyedi termék / szolgáltatás	mindannyian vagy egy részük	db	73	57	54	184
		%	31,2	27,0	50,5	33,3
Kollektív döntéshozatal jellemző	kollektív	db	32	20	23	75
		%	13,7	9,5	21,5	13,6
Külső konzultációkat folytat	külső, cégen kívüli konzultációkat folytat	db	24	22	11	57
		%	10,3	10,4	10,3	10,3
Információ és tudás átadás	rendszeres	db	76	56	80	212
		%	32,5	26,5	74,8	38,4
Információs menedzsment rendszerrel rendelkezik	igen	db	3	1	7	11
		%	1,3	0,5	6,5	2,0
Új termék fejlesztése (régiről termék meglévő fogyasztónak)	igen	db	14	10	36	60
		%	6,0	4,7	33,6	10,9
Új termék fejlesztése (régiről termék új fogyasztónak)	igen	db	10	7	20	37
		%	4,3	3,3	18,7	6,7
Új termék fejlesztése (új termék régiről fogyasztónak)	igen	db	12	10	37	59
		%	5,1	4,7	34,6	10,7
Új termék fejlesztése (új termék új fogyasztónak)	igen	db	7	5	24	36
		%	3,0	2,4	22,4	6,5
Új termék fejlesztése	igen	db	18	15	42	75
		%	7,7	7,1	39,3	13,6
Jó piaci munkát végez	igen	db	182	119	92	393
		%	77,8	56,4	86,0	71,2
Marketing innovációk hozzájárultak az értékesítéshez	jelentősen, vagy kis mértékben növekedett	db	14	11	40	65
		%	6,0	5,2	37,4	11,8
Vevők száma nőtt	igen	db	12	8	35	55
		%	5,1	3,8	32,7	10,0
Vállalatirányítási szoftverrel rendelkezik	igen	db	23	16	43	82
		%	9,8	7,6	40,6	14,9
Termelésirányítási és minőség-biztosítási rendszerrel rendelkezik	igen vagy részben igen	db	141	17	61	219
		%	60,3	8,1	57,5	39,8
Alacsony költség stratégiát folytat	igen vagy részben igen	db	156	44	59	259
		%	67,0	20,9	55,1	47,0
Termék innováció (megújított termék)	igen	db	43	23	40	106
		%	18,4	10,9	37,4	19,2
Termék innováció (új termék a cég szintjén)	igen	db	20	20	15	55
		%	8,5	9,5	14,0	10,0

Termék innováció (új termék országos szinten)	igen	db	20	7	21	48
		%	8,5	3,3	19,6	8,7
Termék innováció	igen	db	49	33	45	127
		%	20,9	15,6	42,1	23,0
Technológiai innováció (megújított technológia)	igen	db	29	15	34	78
		%	12,4	7,1	31,8	14,1
Technológiai innováció (új technológia a cég szintjén)	igen	db	23	14	12	49
		%	9,8	6,6	11,2	8,9
Technológiai innováció (új technológia országos szinten)	igen	db	10	4	11	25
		%	4,3	1,9	10,3	4,5
Technológiai innováció	igen	db	40	24	36	100
		%	17,1	11,4	33,6	18,1
Minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik	igen vagy részben igen	db	141	17	61	219
		%	60,3	8,1	57,5	39,8
Bizonytalannak érzik a jövőt	igen	db	12	7	2	21
		%	5,1	3,3	1,9	3,8
A piaci verseny a bővülés gátja	igen	db	13	15	8	36
		%	5,6	7,1	7,5	6,5
Vállalkozás motivációi	élni akart a lehetőséggel	db	159	138	56	353
		%	90,3	89,6	91,8	90,3
Vállalkozás céljai_2	nagyobb függetlenség	db	40	43	20	103
		%	17,1	20,4	18,7	18,7
Vállalkozás céljai_3	nagyobb kereset és függetlenség komb.-ja	db	111	99	37	247
		%	47,4	46,9	34,6	44,7
Vállalkozás céljai_4	meglévő jövedelmi szint fenntartása	db	20	11	1	32
		%	8,5	5,2	0,9	5,8
Célpiac növekedési üteme	erősen szűkül, vagy lassan zsugorodik	db	38	68	21	127
		%	16,8	35,1	19,8	24,1
	bővül	db	67	33	43	143
		%	29,6	17,0	40,6	27,2
	változatlan marad	db	121	93	42	256
		%	53,5	47,9	39,6	48,7
Intenzív verseny	sok versenytárs	db	166	171	63	400
		%	71,6	81,0	58,9	72,7
	kevés versenytárs	db	58	36	40	134
		%	25,0	17,1	37,4	24,4
	nincs versenytárs	db	8	4	4	16
		%	3,4	1,9	3,7	2,9

8.sz. táblázat A piacorientációt, a moderáló tényezőket és a teljesítményt leíró metrikus változók átlaga és szórása klaszterek szerint

Metrikus változók		Vállalatszám	Átlag	Szórás
Új értéket hoz létre	1	234	,18	,717
	2	211	,22	,862
	3	107	1,77	2,421
	Total	552	,50	1,419
IKT eszközöket alkalmaz	1	234	4,55	1,657
	2	211	4,04	2,165
	3	107	9,45	1,854
	Total	552	5,31	2,792
Versenyelőnyvel rendelkezik	1	234	9,49	1,964
	2	211	3,21	1,888
	3	107	9,45	2,492
	Total	552	7,08	3,672
Az alkalmazottak számának változása (2005-2007)	1	228	,170	,867
	2	208	,0643	,315
	3	102	,100	,343
	Total	538	,116	,617
Szubjektív elégedettség a vállalkozás teljesítményével	1	232	4,03	,897
	2	209	3,79	1,019
	3	103	4,13	,848
	Total	544	3,96	,945
ROA változása (2004-2006)	1	131	,372	1,649
	2	135	,226	1,937
	3	73	,304	1,502
	Total	339	,299	1,737
Adófizetés előtti eredmény változása (2004-2006)	1	183	,636	8,004
	2	176	,582	8,396
	3	87	,841	4,128
	Total	446	,655	7,565
Nettó árbevétel változása (2004-2006)	1	171	,755	2,746
	2	170	,520	1,393
	3	90	,762	2,016
	Total	431	,664	2,145
Decentralizáció	1	234	,10	,519
	2	211	,11	,481
	3	107	,45	1,084
	Total	552	,17	,668
Adminisztratív rutinok formalizáltsága	1	232	3,14	1,649
	2	210	2,65	1,990
	3	107	4,30	1,442
	Total	549	3,18	1,848
Piaci/üzleti kockázat	1	234	3,44	1,235
	2	211	3,51	1,415
	3	107	3,82	1,227
	Total	552	3,54	1,311
Vállalkozó formális képzettsége	1	232	1,73	1,202
	2	211	1,65	1,215
	3	107	2,03	1,145
	Total	550	1,76	1,202
Vállalkozó kompetenciái	1	232	9,23	1,404
	2	211	9,01	2,373
	3	106	9,54	1,236
	Total	549	9,21	1,822

1) A minta piacorientációja

a) *Fogyasztóorientáció*

Mint láttuk a fogyasztóorientáció a hiteknek és normáknak olyan együttesét jelenti, amelynek középpontjában a vevő, a vevői szükségletek állnak. Narver és Slater (1990) a fogyasztóorientációt olyan kultúraként definiálta, amely a fogyasztói érték létrehozását hangsúlyozza elsősorban, ezért a kutatás során is ezekre a kérdésekre kerestem a választ. A piacorientáció első dimenzióját jellemző változók vegyes képet mutattak. A vállalatoknak mindössze 57,4 %-a nyilatkozott úgy, hogy stabil vevői kapcsolatokkal rendelkezik. Ezzel szemben a vevői igényekre való gyors reakció majdnem a minta 75 %-át jellemzi, amely nem meglepő annak tudatában, hogy a KKV-k alapvető tulajdonsága a gyors, rugalmas alkalmazkodás. A gyors és rugalmas alkalmazkodás jellemzőjét Bartók (2001) és Magyar (2009) is kiemeli munkájában, mint kisvállalati erősséget. Az érték marketing innovációkon keresztül történő létrehozása viszont egyáltalán nem jellemző a mintára, hiszen a rendelkezésre álló kilenc alternatívából átlagosan mindössze 0,5 értéklétrehozási lehetőséggel éltek. Ezek jórészt a termékekhez kapcsolt szolgáltatások, vagy korszerű értékesítési-kommunikációs eszközök, ritkábban jelennek meg más marketing-mix elemhez kapcsolódva.

A vevői szükségletek megismerésének alapfeltétele a kapcsolattartás, az információk megszerzése és áramoltatása. Ezen a téren pozitívabb a kép, hiszen a maximális 14-ből átlagosan 5,31 információ-kommunikációs eszközt használnak. Ezek közül legtöbben hálózat nélküli számítógéppel és szélessávú internettel rendelkeznek, de például az e-kereskedelmet lehetővé tevő online megjelenés (amely ebben a vállalati körben különösen javasolt eszköz lenne; lásd gerillamarketing) nem jellemző a mintára. Mint ahogy Magyar (2009) is megfogalmazza, a vállalatok nem folytatnak aktív vevőfigyelést, inkább csak befogadói a vevői szükségletek információinak.

b) *Versenytárs-orientáció*

Narver és Slater (1990) értelmezésében ez a dimenzió a versenytársak erősségeinek, gyengeségeinek, képességeinek és stratégiáinak a megismerését jelenti. Ha nagy a verseny a vállalatnak új piacokat kell felfedeznie, új módszereket kell alkalmaznia a versenyben, és folyamatosan vizsgálnia, hogyan különböztetheti meg magát a versenytársakkal szemben. Mindez az információk folyamatos áramlását feltételezi, csakúgy, mint a

fogyasztóorientáció komponensénél. A minta vállalatai ebben az elemben aktívnak mondhatók, hiszen átlagosan 7,08 olyan versenyelőnyt tudtak beazonosítani, amelyben különböznek a versenytársaktól, ami feltételezi az ellenfelek alapos ismeretét. Ezeket a versenyelőnyöket a legkülönbélebb (humán, kapcsolati, fizikai, jogi) marketing erőforrásokon keresztül szállítják a vevőknek. Közöttük szerepelnek megfoghatatlan eszközök, mint a fejlett technológia birtoklása (100%); kapcsolati eszközök, mint a stabil vevői/beszállítói kapcsolatok (57,4 %); vagy humán képességek, mint a kiváló vezetés (61,2 %), és a magas képzettségű, lojális alkalmazottak (58,1 %); illetve a képesség arra, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak a vevők igényeihez (74,8 %). Érdekes a példák közül a fejlett technológia kérdését kiemelni, hiszen felmerül a kérdés, ha mindenki birtokolja azt, akkor hogyan származhat ebből megkülönböztető előny. Valószínűleg a válaszolók a kérdést tágran értelmezve bármely, például az információs-kommunikációs technológiát is ideértették. A fejlett gyártástechnológia birtoklása, mint olyan előny, amely a differenciálás alapja lehet, Bartók (2001) és Magyar (2009) kutatási eredményei között is megjelenik. Viszont a termékminőség (Polereczki, 2011; Bartók, 2001; Kiss, 1996), vagy az alapanyag-minőség (Magyar, 2009) versenyelőnyként való felvonultatása nem jellemző jelen kutatás vállalataira, bár klaszterenként, mint majd látni fogjuk, tapasztalhatók eltérések. A felsorolásból egyértelműen látszik, hogy az érték, amit a vevőknek szállítanak, nem „termékfüggő”, hanem egyéb csatornákon adódik a termékhez. Ezt alátámasztja, hogy a vállalatok jellemző termékét/szolgáltatását mindössze a minta 33,3 %-ánál látták egyedinek a fogyasztók.

c) Koordináció – információ és tudás átadása

A funkciók közötti koordináció a harmadik magatartási komponense Narver és Slater (1990) modelljének. Álláspontjuk szerint a vállalat erőforrásainak a koordinált felhasználása kiemelkedő értéket hozhat létre a fogyasztók számára, és így versenyelőnyhöz vezethet. Lafferty és Hult (2001) megközelítésében bárki a szervezetben potenciálisan létrehozhat értéket, és az erőforrásoknak ez az integrált koordinációja szorosan kapcsolódik mind a fogyasztó-, mind a versenytárs-orientációhoz. Mindazonáltal a kis- és középvállalatok kontextusában nem értelmezhető a funkciók közötti koordináció egyszerűbb szervezeti struktúrájuknál fogva. Így esetükben azt lehet vizsgálni, hogy vezetők/tulajdonosok mennyire elkötelezettek a kollektív döntéshozatallal szemben, illetve milyen mértékben osztják meg az információkat a szervezeten belül. A vizsgálat egyöntetű

képet mutat a koordinációs komponensben, hiszen a mintára egyáltalán nem jellemző, hogy az érintetteket bevonnák a döntéshozatalba, 86,4 %-ban az egyszemélyi, vagy tulajdonosi döntéshozatal jellemző. A képet valamelyest árnyalja, hogy a vállalatok kisebb hányada (38,4%) legalább időnként módszereket alkalmaz a tudás megosztására, de nagyobb részüknél nem működik a tudás megosztásának a gyakorlata. Ez az eredmény összhangban van Werhees és Meulenber (2004) állításaival, amely szerint az egyszemélyi döntéshozatal miatt az információk szervezetben belüli elterjesztése kevésbé jellemző a kisebb méretű szervezeteknél, vagy teljes mértékben informális (Blankson et al., 2006). Más kutatások (Polereczki, 2011; Blankson et al., 2006) azt igazolják, hogy a vállalkozások alkalmoszerű megbeszéléseken osztják meg az információkat. Keh et al. (2007) szerint is számos KKV érdeklődik a fogyasztókról és versenytársakról szóló információk iránt annak érdekében, hogy képesek legyenek differenciálni az ajánlatukat és pozíciójukat, de ezzel egy időben csak a magas szinten vállalkozó KKV-k esetén lehet számítani arra, hogy aktívan beszerzik és felhasználják az információkat. A legtöbb KKV opportunistá az információ-kutatási magatartásában, és a piaci intelligencia fő forrásai informálisak. Ugyanakkor az összegyűjtött információk interpretálása kihívás elé állítja a KKV-kat. (Fuelhart–Glasmeier, 2003)

A vizsgálatba bevontam az 5. sz. ábra modellje alapján moderáló tényezőket, amelyek akár közvetetten, vagy közvetlenül befolyásolhatják a piacorientáció szintjét, s így hatással lehetnek a teljesítményre. A moderátorok között belső és külső környezeti tényezőket, illetve vállalkozói karaktereket vizsgálom a következőkben.

2) Belső és külső környezeti tényezők

a) Belső környezeti tényezők

A kisméretű vállalatokra fókuszálunk, ahol rendszerint a centralizáltság szintje magas, emellett alacsony szintje tapasztalható a formalizáltságnak, és az ellenőrzési rendszereknek. Ezek a szervezeti strukturális változók szerepet játszhatnak a piacorientáció kiterjedtségének a mértékében a kisvállalatoknál. Amint a menedzserek növelik a formalizáltság szintjét a struktúrában, valamint a decentralizáltságot és az ellenőrzési rendszert a vállalatnál, úgy kellene mindinkább előtérbe kerülnie a piaci információk összegyűjtésének és szétosztásának. Bár egyes szerzők, például Coviello et al. (2000) szerint helytelen azt javasolni a kis cégeknek, hogy formálisabbá kellene válniuk, mivel az

informalitás velejáró jellemzője egy vállalkozó szervezetnek (és nem feltétlenül egy gyengeség).

A **decentralizációs** törekvések hiányát jelzi, hogy nagyon kevesen (8 %) nyilatkoztak úgy, hogy bármilyen erre irányuló lépést tettek volna. A megtett intézkedések átlaga 0,17 (maximális hat lehetőségből), amelyek közül leggyakrabban a kulcsemberek felvételét és más vállalkozások felvásárlását jelölték meg.

Az **ellenőrzési rendszerek** tekintetében is gyerekcipőben járnak a vizsgált kisvállalatok. Töredékük (14,9%) rendelkezik olyan vállalatirányítási szoftverrel, amely az információáramlást és az ellenőrzést biztosítaná a vállalati folyamatok felett. A folyamatok feletti kontrollt biztosító termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszert már a minta nagyobb hányada (39,8 %) alkalmaz, de még ezzel együtt is ellenőrzési rendszer kialakulatlansága tapasztalható a vizsgált vállalati körben.

A **formalizáltság szintje** már sokkal biztatóbb képet mutat, hiszen átlagosan 3,18 olyan rutint jelöltek meg (hat lehetőségből), ami a vállalati folyamatok, feladat- és hatáskörök átgondolt, írásos rögzítésére utal. A leggyakrabban a munkaköri leírások, a szervezeti rendszer leírása, illetve az üzleti tervek szerepeltek a felsorolt dokumentációk között.

A belső környezeti tényezők között az egyik legfontosabb elem a vállalat által alkalmazott **stratégia**. Azoknál a kisvállalatoknál, amelyeknél a stratégiai hangsúly a termékdifferenciáláson van, kiemelten fontos megérteni a kapcsolatot a termék sikere és a változó fogyasztói szükségletek között. Ez a stratégia különösen igényli azokat a kulturális normákat, amelyek a fogyasztó megismerését helyezik a vállalat értékeinek a középpontjába. Ezzel szemben az alacsony költség stratégiát követő vállalatoknál a figyelem befelé, a belső költséghatékonyságra irányul. Ennek a változónak az alakulása igazolta azt az elvárást, hogy a KKV-k jellemzően a költségekkel való takarékoskodásra építve próbálják a legvonzóbb ár pozícióját elérni. A minta közel fele (47 %) állította azt, hogy ha csak részben is, de alacsony költség stratégiát folytat, amelynek hosszú távon való fenntartása nyilvánvaló jövedelmezőségi kérdéseket vet fel. A költségekkel való takarékoskodásra épülő „jó minőség – kedvező ár” dimenziók mentén történő pozicionálási törekvéseket Kiss (1996) és Polereczki (2011) kutatásai is alátámasztják. Mindemellett egy kisebb részük próbál innovációval megfelelni a változó fogyasztói szükségleteknek, 23 %-uk nyilatkozott termék innovációról, amely leginkább a meglévő termék

továbbfejlesztésében nyilvánult meg. Kicsit kevesebben, a vállalatok 18,1 %-a valósított meg technológiai innovációt, amely ugyancsak a meglévő technológia tökéletesítését jelentette jórészt. Innovációs magatartásuk szerint a minta vállalatai „korai követő” csoportban helyezhetőek el. Erre a kategóriára jellemző, hogy az innovációs képességük lépéstartó jellegű, illetve a technológia-módosításon, a meglévő termék minőségjavításán, az esetleges költségcsökkentésen alapul. Kis léptékű változtatásokkal tud előrehaladni, melyek nagy részben a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrásoktól is függenek. (Vágási, 2006)¹³

Ennek az eredménynek a tükrében különösen meglepő a minta vállalatainak az a nyilatkozata, mely szerint versenyelőnyének egyik forrása a fejlett technológia birtoklása, amely erősen kérdéses.

b) Külső környezeti tényezők

A korlátozott pénzügyi erőforrásokkal rendelkező kisvállalatok különösen sérülékenyek lehetnek a piaci környezetben, vagy kiemelkedően rugalmasak a nagyobb alkalmazkodóképességük miatt. Az a kisvállalati vezető, aki érzékeli a ***piaci környezet dinamikájának*** a növekedését, hangsúlyosabbá fogja tenni a külső orientációját annak érdekében, hogy megértse és kielégítse a fogyasztók szükségleteit, és megfigyelje a versenytársakat. Egyes kutatások szerint (Blankson et al., 2006) a kisvállalatok vezetői szakértőknek és tájékozottnak tartják magukat az iparági környezetükben. Vajon érvényesül ez a vizsgált minta esetén is? A környezet dinamikája a piaci turbulencia, illetve a versenyintenzitás megítélésén keresztül jellemezhető.

A ***piac turbulenciája*** a célpiac növekedési ütemére, illetve a jövőbeni keresletre vonatkozó várakozásokon mérhető le. A piac növekedési ütemére vonatkozóan optimistán nyilatkoztak a vállalatok, hiszen 48,7 % értékelte úgy, hogy az ütem változatlan marad, 27,2 % szerint nőni fog, s csak egyötödük számol szűkülő kereslettel. Optimizmusuk a termékeikkel/szolgáltatásaikkal szembeni jövőbeni keresleti várakozásaikban is

¹³ Meg kell jegyezni, hogy felmérések szerint rendkívül alacsony az innovátor KKV-k aránya Magyarországon. Ezen belül is a folyamat , marketing, vagy a szervezet innováció alig jellemző a kis- és közepes vállalatokra. Forrás: Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020, Társadalmi egyeztetésre készült tervezet <http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/belgazdasagert-felelos-allamtitkarsag/hirek/kis-es-kozepvallalkozasok-strategiaja-2014-2020> Letöltés ideje: 2014. április 26.

megmaradt, mivel elenyésző azon vállalatok aránya, akik bizonytalanok a termékeik jövőjét illetően. Ugyanakkor a piaci/üzleti kockázatot a vállalatok meglehetősen magasra értékelték (egyötől ötig terjedő skálán átlagosan 3,54), ami az optimista jövőbeli prognózisokkal nincs összhangban.

Tovább növeli a kialakult kép ellentmondásosságát a piaci környezet másik összetevőjének, *a versenyintenzitásnak* a megítélése. A mintának alig 6,5 %-a érezte úgy, hogy vállalkozása további bővülésének korlátot szabna a piaci verseny, ugyanakkor a vállalatok közel 75 %-ának sok versenytárral kell szembenéznie, intenzív a verseny.

Összegezve tehát egy turbulens üzleti környezetben, intenzív versenykörnyezeti feltételek mellett, magas kockázati üzleti tevékenységet folytatva is bizakodóak a vállalatok vezetői/tulajdonosai vállalkozásuk jövőjét illetően. Tehát a Blankson et al. (2006) által leírt magatartás, amelyet a „teljes tájékozottság illúziójának” lehetne nevezni, a vizsgált vállalati körben is tapasztalható. Ennek a magatartásnak többféle magyarázata is lehet, de az egyik mindenképpen abban a vállalkozói karakterben lehet, amely a vezetők/tulajdonosok kompetenciáit mérte. Ez a változó a vezetők/tulajdonosok önmegítélését mutatja a különböző vállalkozói képességeket illetően. A változó átlagos értéke nagyon magas (9,21), amely alig marad el a maximális tízes értéktől. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozások vezetői teljes mértékben kompetensnek érzik magukat a vállalkozás minden területén, a sikeres működtetésen, irányításon, pénzügyi menedzselésen, kockázat kezelésén keresztül az humán erőforrás menedzseléséig minden funkcióban. Itt érdemes visszautalnunk arra az eredményre, hogy a leggyakrabban említett versenyelőnyök között szerepeltek a humán képességek, mint a kiváló menedzsment, és ezzel összefüggésben a lojális alkalmazottak. Mindenképp kijelenthető, hogy egyfajta magabiztosság jellemzi a vizsgált kis- és középvállalati kör vezetőit, ami teljes mértékben egybevág Carson (1995) megállapításaival, és igazolja Fülöp (1994) munkáját is, aki a személyiségjegyeket a vállalkozók önértékelésén keresztül vizsgálta (3. sz. ábra). Vannak azonban egyéb olyan vállalkozói jellemzők is, amelyek befolyásolhatják a megvalósított piacorientáció szintjét, ezeket a vállalkozói karakterek tényezőcsoport foglalja össze.

3) Vállalkozói karakterek

Egyedi aspektusa a kisvállalatoknak, hogy a tulajdonos/vezetőnek több lehetősége van befolyásolni az alkalmazottak cselekedeteit, mint a nagyvállalati stratégiai üzleti egységek

vezetőinek, vagy igazgatóinak. A kisvállalatok vezetőinek így nagyobb befolyása van az egész vállalatra kiterjedő piacorientáció előmozdításában. Ez az elkötelezettség több forrásból is táplálkozhat. A vállalkozásba való belépésnek, vagy éppen létrehozásának a **motivációi, a vezető/tulajdonos céljai, formális képzettsége, vagy a már tárgyalt kompetenciái a vállalkozás vitelére** mind befolyásolhatják a piacorientáció adaptációjának a mértékét.

Mint az irodalom elemzése során is kiderült, számos KKV vezető/tulajdonos esetén a formális üzleti/marketing végzettség hiánya akadályozza a marketingkonceptió alkalmazását. A formális képzettség és a piacorientáció közötti kapcsolatot a minta vállalatai is igazolták. A formális képzettség változója három területen (üzletviteli, pénzügyi, számítástechnikai) való részvételt mért.¹⁴ A minta vezetőinek kis száma, 55-60 %-a vett részt ilyen képzéseken, az elvégzett kurzusok átlaga 1,76. Az átlagos részvétel nem nevezhető rossznak, ugyanakkor – bár nem jelentősen – az üzletvitellel foglalkozó kurzusokon való részvétel elmarad a másik kettőtől. Polereczki (2011) hasonló eredményre jutott, mely szerint a marketing-tudás az üzletmenetből szerzett tapasztalatból származik, s ilyen végzettséggel rendelkező munkatárs kevés kisvállalatnál található. Mindezek a tények valószínűleg nem támogatják a marketingkonceptió szerinti üzletvitelt. Kutatása során Peterson (1989) és Meziou (1991) is összefüggést talált az elvégzett marketing kurzusok száma, a vezető képzettsége és a marketing koncepció adaptálása között.

Egy üzlet elindításának motivációi, működtetésének céljai szintén befolyásolhatják a piacorientáció szintjét. A vállalkozás elindításának, vagy vállalkozásba való belépésnek az motivációi között egyértelműen, 90 %-ban egy jobb lehetőség megragadása dominált, így a mintában nem jellemző például a kényszervállalkozás. A jobb lehetőség kihasználásának a motivációja egy olyan húzóerőt jelenthet a vállalat számára, amely elvileg támogathatna egy magasabb szintű piacorientációs szintet.

Mint Peterson (1989) állítja, a profit nem mindig kiemelkedő célja az üzleti tevékenységnek, sokszor a munkával való elégedettség, nagyobb függetlenség, egy meglévő jövedelmi színvonal fenntartása az, ami motiválja a kisvállalatok vezetőit. Az adatokból azonban egyértelműen kiderül, hogy a minta közel 65 %-ában a vállalatvezetők/tulajdonosok céljai között – a nagyobb függetlenség mellett – egy

¹⁴ Ebben az intézményi oktatás keretei között szerzett tudás is benne van.

magasabb jövedelem elérése is szerepel, amely szintén fontos motivációt jelenthet a piacorientáció megvalósításában.

Kérdés ezek után, hogy hogyan alakult a minta vállalatainak a teljesítménye a vizsgált időszakban.

4) Teljesítmény

Mint a kutatás alapjául szolgáló modellből (5. sz. ábra) is kiderül, a teljesítmény több szempontból is megközelíthető. Egyrészt vizsgálható hagyományos módon, a piaci értékesítés, részesedés változásán, vagy egyéb a teljesítményt mérő objektív mutatón (ROA, adófizetés előtti eredmény változása) keresztül. Ugyanakkor a vállalalkozási tevékenység sikerességének a szubjektív megítélése is egyfajta jelzés, hiszen mint láttuk, nem minden esetben cél a minél magasabb jövedelmezőség elérése. Harmadrészt a marketing tevékenység aktivitási és hatékonysági szintje is lehet egyfajta mérőeszköz.

A *marketing tevékenység hatékonysága* jól közelíthető a végrehajtott termék-, és piacfejlesztési stratégiákon keresztül. Ebből a szempontból nem nevezhetők túl aktívnak a minta vállalatai, hiszen mindössze 13,6 %-uk említett bármilyen típusú stratégiai fejlesztést. Ezen belül is leginkább a kisebb kockázattal járó stratégiákat választották, azaz a meglévő fogyasztók vásárlásait próbálták növelni, illetve számukra új, vagy megújított termékeket kínálni. Érdekes adalék, hogy miközben a vállalatoknak csupán 11,8 %-a érezte úgy, hogy alkalmazott marketing innovációk hozzájárultak az értékesítés növekedéséhez, ugyanakkor 71,2 % szerint jó piaci munkát végeznek a kockázat elkerülése érdekében. Ez egybecseng többek között Carson (1985), Carson et al. (1985), Parrott et al., (2010), valamint Resnick–Cheng (2011) felvetésével, mely szerint a kisvállalatok negatív attitűddel rendelkeznek a marketinggel szemben. Ez két forrásból is táplálkozhat. Az egyik, hogy csupán költségként, felesleges kiadásként érzékelik az erre fordított forrásokat, másrészt a nem szakszerűen végzett marketing tevékenység eredménytelensége is negatív megítélést szül.

A *növekedés/részesedés* a vevők számának növekedésével, a foglalkoztatott létszám emelkedésével, és a nettó árbevétel változásával írható le. Az első két ismervben nem tapasztalható pozitív változás, hiszen a vállalatoknak alig 10 %-a számolt be a vevőszám növekedéséről, s az átlagos létszám növekedése is 11,6 %-os volt. A nettó árbevételben ugyanakkor tapasztalható némi növekedés, közel 65 %-kal nőtt 2004 és 2006 között.

A **profitabilitás** mérésénél két mutatót számoltam: a befektetett eszközök megtérülésének változását a bruttó eredményhez viszonyítva, valamint az adófizetés előtti eredmény változását 2004-2006 közötti időszakra vetítve. Mindkét mutató pozitív irányban változott. A befektetett eszközök hozama 30 %-kal nőtt, bár ennek a mutatószámnak a hosszú távú alakulása ad reális információt.

A bruttó eredmény szintén nőtt, kicsit több mint 65 %-kal, ami azt jelzi, hogy egy fejlődő vállalati körrel állunk szemben. Ugyanakkor egy elégedett vállalkozói körrel is, hiszen az ötös skálán 3,96-os átlagos értéket elérő **szubjektív mutató** erre utal. Blankson et al. (2006) által végzett kutatás is hasonló eredményt mutat, az üzleti teljesítmény szubjektív megítélése szerint elégedettek a vállalatok vezetői.

Összességében a vizsgált minta piacorientációjára egy erőteljesebb fogyasztó-, és versenytárs-orientáció jellemző, amely viszont egy nagyon gyenge koordinációs komponenssel párosul. A minta magán hordozza mindazokat a kisvállalati jellemzőket, melyeket a szakirodalom már bizonyított. A fogyasztók közelségéből adódó gyors alkalmazkodóképességet segítik azok a korszerű információ-kommunikációs eszközök melyekkel a vállalatok egyre inkább rendelkeznek. Azok a többletértékek, melyekkel termékeiket/szolgáltatásaikat differenciálni próbálják, döntően ezekből a korszerű technológiákból erednek. Ez egyben azt is jelenti, hogy a kiemelkedő érték jellemzően nem a marketing-mix termék eleméhez, hanem sokkal gyakrabban a másik három elemhez (ár, csatorna, kommunikáció) kapcsolódik. Az értéket növelő szolgáltatások, internet egyre terjedő szerepe mellett még mindig jellemző a kedvező árra építkező pozicionálás, amely az alacsony-költség stratégia meglétét igazolja, amely hosszú távon a jövedelmező működést kérdőjelezi meg. Ugyanakkor a költségtakarékosság helyett javasolt differenciálás – s ezáltal egy magasabb ár elérésének a lehetősége – nem jellemző a vizsgált vállalati körben. Az innovációs tevékenység gyenge, amely főként a kisebb kockázattal bíró területekre terjed ki, mint a meglévő termékek, technológiák továbbfejlesztése. A marketing aktivitást más területen is a visszafogottság jellemzi, hiszen nem törekednek piacfejlesztésre. A vállalatok nagy része a meglévő termékeket, vagy ezek tovább fejlesztett változatát próbálja meglévő vevőinek nagyobb mértékben értékesíteni.

A marketing innovációkkal szembeni ellenállásnak több forrása is lehet. Egyrészt okozhatja a formális üzleti végzettség hiánya (mely a minta felénél tapasztalható), amelynek eredménye a szakszerűtlenül végrehajtott marketing aktivitások

eredménytelensége. Ez negatív attitűdöt alakít ki, s a marketing tevékenység szükséglettelenségével szembeni meggyőződést. Ezzel szoros összefüggésben az ellenállás további oka lehet, hogy a vállalatok teljesítménye emelkedett a vizsgált időszakban az objektív jövedelmezőségi mutatók alapján. Emellett a vállalat teljesítményét mérő szubjektív mutató is magas elégedettséget mutat. Mindezek következményeként a vállalatok vezetői – a turbulensnek ítélt üzleti és versenykörnyezet ellenére – optimisták vállalkozásuk jövőbeni lehetőségeit illetően, amelyet feltehetően az a magabiztosság is támogat, amely az üzletvitelre vonatkozó kompetenciáik önértékelésében is megjelent.

Az eddigi elemzés során egy átfogó képet kaptunk a vizsgált kis- és középvállalatok piacorientációs tevékenységét jellemző komponensekről, az azt módosító tényezőkről és teljesítményükről. A továbbiakban klaszterelemzés segítségével próbálom kideríteni, hogy a teljes minta felbontható-e olyan homogén csoportokra, melyek a piacorientáció dimenziói mentén eltérő viselkedést mutatnak, így árnyalva tovább a kapott képet. Ezt követően a modell egyes elemei közötti mélyebb összefüggések, kapcsolatok feltárására, ezek tartalmának, erősségének megállapítására korreláció-, és regresszió elemzést végzek.

6.3 Klaszteranalízis

A klaszterezést a piacorientáció három dimenziója (fogyasztóorientáció, versenyorientáció, koordináció) mentén végeztem el. A klaszterek jellemzésébe a továbbiakban bevontam az 5. sz. ábra modelljében szereplő moderátor tényezőket, úgymint a vállalat strukturális tényezőit, stratégiáját, a piaci környezetet, valamint olyan vállalkozói karaktereket, amelyek feltételezés szerint befolyásolják a vállalatok piacorientációját. Kontrolltényezőként a következő változók szerepeltek: a vállalat mérete, iparága, tulajdon típusa, régiója.

A klaszterelemzés eredményeként három jól elkülöníthető klaszter jött létre a piacorientáció három dimenziója mentén (9. sz. táblázat). A teljes mintát tekintve elmondható, hogy mind a három klaszterben a fogyasztóorientáció jelentkezik a legerőteljesebben, míg a koordináció rendkívül alacsony értékeket mutat a minta vállalatainál. A koordináció alacsony szintje nem meglepő, ha a kisvállalatok meghatározó strukturális jellemzőire gondolunk (funkcionális elkülönülés hiánya, erős vezetői/tulajdonosi befolyás).

9. sz. táblázat A három klaszter piacorientációjának jellemzői

Piacorientáció komponensei	mérsékelt PO	PO hiánya	magas PO
1. Fogyasztóorientáció			
- Stabil vevőkapcsolat	magas	alacsony	magas
- Vevői igényekre reagálás	magas	közepes	magas
- Új érték létrehozása	alacsony	alacsony	közepes
- Információ-kommunikációs techn. alkalmazása	közepes	közepes	magas
2. Versenyorientáció			
- Versenyelőny beazonosítása	magas	alacsony	magas
- Egyedi termék	alacsony	alacsony	közepes
3. Koordináció – információ- és tudásmegosztás			
- Kollektív döntéshozatal	#	#	alacsony
- Kollektív, külső konzultációkkal	#	#	#
- Tudásmegosztás (rendszeres v. rendszertelen)	alacsony	alacsony	magas
- Információ menedzsment rendszer	#	#	alacsony

egyáltalán nem jellemző

A teljes piacorientációt tekintve a 3. klaszter mondható a leginkább piacorientáltnak, amely főként a vevőkkel fenntartott szoros kapcsolatban jelentkezik, mivel a koordinációt leíró változóknál itt sincsenek túl magas értékek. A meghatározó külső környezeti irányultság miatt, figyelembe véve a KKV-k meghatározó karaktereit is, nevezhetjük ezt a klasztert **„magasan piacorientáltnak”**, hiszen az elkötelezettség érzékelhető. (A továbbiakban „magas PO”.)

Az 1. klasztert a **„mérsékelten piacorientált”** elnevezéssel lehetne illetni, mivel a fogyasztók magas fokú figyelembevételével mellett a versenytársaknak kevesebb figyelmet szánnak, és a koordinációs tevékenység teljes hiányával jellemezhetők. (A továbbiakban „mérsékelt PO”.)

A 2. klaszterbe sorolt vállalatok a piacorientáció teljes hiányát mutatják, mivel mind a fogyasztók, mind a versenytársak, mind a tudás vállalaton belüli megosztásával szemben semmilyen elkötelezettséget sem mutatnak. Ők a **„nem piacorientáltak”**. (A továbbiakban „nincs PO”.)

A következőkben először a 6. sz. táblázatban felsorolt statisztikai próbák, tesztek segítségével megvizsgálom, hogy létezik-e szignifikáns összefüggés a modell egyes változói és az egyes klaszterekbe tartozás között. A kapcsolatok elemzésének alapjául szolgáló mutatók összefoglalását a 10. sz. táblázat (ANOVA, Welch-próba), illetve a 11. sz. táblázat (Pearson-féle χ^2 -próba, Cramer-féle V együttható) tartalmazza (123.-124. oldal). A részletes eredmények a 4. sz. mellékletekben találhatóak.

Ezt követően jellemzem az egyes klasztereket a modell egyes tényezőcsoportjai alapján, természetesen a piacorientáció megvalósult szintjét középpontba állítva. Ehhez a keresztábrák gyakoriságai megoszlásai, átlagok és szórások lesznek a segítségemre.

10. sz. táblázat A metrikus változók és a klaszterhez tartozás közötti összefüggés szignifikanciája és a kapcsolat erőssége (ANOVA és Welch próbák)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F
ROA változása (2004-2006)	Between Groups	1,430	2	,715	,236
	Within Groups	1019,137	336	3,033	
	Total	1020,567	338		
Adófizetés előtti eredmény változása (2004-2006)	Between Groups	4,015	2	2,008	,035
	Within Groups	25465,527	443	57,484	
	Total	25469,542	445		
Nettó árbevétel változása (2004-2006)	Between Groups	5,830	2	2,915	,632
	Within Groups	1972,663	428	4,609	
	Total	1978,494	430		

*5 %-os szinten szignifikáns; **1 %-os szinten szignifikáns

Welch	Statistics	df1	df2
Új értéket hoz létre	22,189**	2	231,319
IKT eszközöket alkalmaz	326,234**	2	278,452
Versenyelőnyvel rendelkezik	660,119**	2	264,465
Az alkalmazottak számának változása	1,656	2	278,028
Szubjektív elégedettség a vállalkozás teljesítményével	5,415**	2	284,051
Decentralizáció	5,165**	2	241,917
Adminisztratív rutinok formalizáltsága	37,908**	2	302,746
Piaci/üzleti kockázat	3,626*	2	288,620
Vállalkozó formális képzettsége	3,878*	2	289,449
Vállalkozó kompetenciái	3,739*	2	301,929

*5 %-os szinten szignifikáns; **1 %-os szinten szignifikáns

11. sz. táblázat *A nominális változók és a klaszterhez tartozás közötti összefüggés szignifikanciája és a kapcsolat erőssége*

	Stabil, hosszú távú kapcsolatok	Gyors reagálás az igényekre	Egyedi termék/szolg	Kollektív döntéshozatal	Külső konzultációk	Inform.- és tudás-átadás	Inform. men. rendszer	Új termék fejlesztése (régi termék régi vevőnek)	Új termék fejlesztése (régi termék új vevőnek)
Pearson Chi Square	154,877**	131,689**	18,408**	8,735*	0,004	75,834**	14,436**	71,242**	30,667**
Cramer's V	0,530**	0,488**	0,183**	0,126*	0,003	0,371**	0,162**	0,359**	0,236**
N of Cases	552	552	552	552	552	552	552	552	552

	Új termék fejlesztése (új termék régi vevőnek)	Új termék fejlesztése (új termék új vevőnek)	Új termék / szolgáltatás fejlesztése	Jó piaci munka	Marketing hozzájárult az értékesítéshez	Vevők száma nőtt	Vállalat-irányítási szoftver	Termelés-irányítási és minőség-biztosítási rendszer	Alacsony költség stratégia
Pearson Chi Square	79,379**	55,168**	74,498**	38,879**	85,625**	76,772**	68,792**	142,884**	97,993**
Cramer's V	0,379**	0,316**	0,367**	0,265**	0,278**	0,373**	0,353**	0,510**	0,442**
N of Cases	552	552	552	552	552	552	551	550	551

	Termék innováció (megújított termék)	Termék innováció (új termék a cég szintjén)	Termék innováció (új termék országos szinten)	Termék innováció	Techn. innováció (megújított techn.)	Techn. innováció (új techn. a cég szintjén)	Techn. innováció (új techn. országos szinten)	Technológiai innováció	Minőség-biztosítási rendszer
Pearson Chi Square	32,271**	2,540	23,795**	28,948**	36,612**	2,296	11,605**	24,024**	142,884**
Cramer's V	0,242**	0,068	0,208**	0,229**	0,258**	0,064	0,145**	0,209**	0,510**
N of Cases	552	552	552	552	552	552	552	152	550

	Célpiac növekedési üteme	Bizonytalan jövő	A piaci verseny a bővülés gátja	Váll. motivációi	Váll. célja – nagy függetlenség	Váll. célja – nagy jövedelem és függetlenség	Váll. célja – meglévő jövedelem szinten tartása	Iparág	Tulajdon	Régió	A váll. mérete
Pearson Chi Square	33,190**	2,352	0,638	0,241	0,789	5,561	8,005*	0,687	8,542	57,208**	28,092**
Cramer's V	0,178**	0,065	0,034	0,025	0,038	0,1	0,120*	0,025	0,09	0,228**	0,160**
N of Cases	526	552	552	391	552	552	552	552	530	552	552

* 5 %-os szinten szignifikáns ** 1 %-os szinten szignifikáns

6.3.1 Klaszterek szerinti kapcsolatvizsgálat

Az egyes klaszterek demográfiájának vizsgálata jelentős adalékkal szolgálhat annak jellemzéséhez, hogy egyes piacorientált, vagy kevésbé piacorientált vállalatok milyen sajátosságokkal bíró klaszterbe kerültek. Tehát egyrészt a vállalat méretét, tulajdonviszonyát, iparágát, régióbeli elhelyezkedését jellemző változók, másrészt az adott klaszterbe tartozás közötti összefüggést elemzem.

A *vállalat méretét* illetően kiemelhető, hogy a legmagasabb piacorientációval rendelkező klaszterben a legmagasabb a középvállalatok, és legkisebb a mikro vállalatok aránya, míg a „nem piacorientált” klaszterben ez az arány fordított, azaz itt a mikro vállalatok az átlagot meghaladó mértékben vannak jelen. Ez az eltérés a Pearson-féle χ^2 -próba szerint 1 %-os szignifikanciaszinten igazolt, bár a kapcsolat szorossága a Cramer V együttható szerint nem erős (0,160), viszont mindenképp jelzés értékű. Azaz a vállalat méretével feltehetőleg a marketingkonceptió is elfogadottabbá válik.

A *tulajdon* illetően nem igazolható eltérés az egyes klaszterek között a választott 5 %-os szignifikanciaszinten. Az azonban mindenképp kiemelendő, hogy a 3. leginkább piacorientált klaszter vállalatai között az átlagot meghaladóan szerepelnek olyanok, melyek valamely nemzetközi csoport tagjai. Ez arra utal, hogy a nemzetközi vállalatok talán transzferálják magyar vállalataiknak a piacorientációs kultúra egyes normáit.

Az *iparág* és a klaszterekhez való tartozás függetlenek egymástól, mivel az egyes iparágak közötti megoszlásban nincs eltérés az egyes klaszterek között. A mintaátlagban a vállalatok közel 30 %-a a feldolgozó,- és építőiparból, bányászatból, 4,5 %-a a mezőgazdaság, vad,- erdő,- és halgazdaságból, míg 66,3 % a szolgáltatásból és kereskedelemről került ki. Ez az arány az egyes klaszterekben megegyezik.

A *régió* szerinti megoszlás azonban kapcsolatban van a klaszterekkel. Bár nem túl szoros a kapcsolat, a Cramer V együttható értéke 0,228, de ez az eltérés 1 %-os szinten szignifikáns. A fejlettebb térségekből kerültek ki az érettebb piacorientációs tevékenységet folytatók, míg Közép-Magyarországon, és az alföldi térségekben tevékenykednek a nem piacorientált klaszter vállalatai.

A következőkben a kutatás modelljét követve először a piacorientáció egyes dimenziói, majd az egyes moderáló tényezők változócsoportjai szerint elemzem az eltéréseket,

amelyek szignifikánsan meghatározzák az egyes klaszterek jellemzőit. Az adatok elemzése során 95 %-os megbízhatósági szintet határoztam meg (ezt * jelzi), ám van ahol az 99 %-os megbízhatósági szint is teljesül (ezt ** jelzi).

1) Piacorientáció

a) Fogyasztóorientáció

A fogyasztóorientációt jellemző legfontosabb változók azt mutatják, hogy vállalatok mennyire vannak tisztában a vevők igényeivel, mennyire képesek gyorsan reagálni ezekre, s így egy stabil kapcsolatot kialakítani a vevőkkel. Mint a keresztábrából is kiderült a magasan és mérsékeltén piacorientált csoportok jelentős része rendelkezik ilyen vevői kötelékekkel, és a függetlenségre vonatkozó χ^2 -próbák is megerősítették, hogy a fogyasztói szükségletekre való reakció az egyes klasztereknek egyik meghatározó jellemzője. Narver és Slater (1990) piacorientációra vonatkozó definíciójának lényegi eleme, hogy a vállalat képes új értéket létrehozni a vevők számára. A felmérés a marketing innovációkon keresztüli értékteremtést vizsgálta, amely alapján kiderült, hogy a magas piacorientációval rendelkezők jelentősen meghaladják e tekintetben a másik két klasztert. A fogyasztók megismerésének egyik alapköve, hogy információkkal rendelkezünk róluk, amely szempontból a három klaszter átlagaiban szintén jelentős, és szignifikáns eltérés tapasztalható. Ezeket az eredményeket a Welch és Post Hoc tesztek is igazolták 1 %-os szignifikanciaszinten. Összességében tehát megállapítható, hogy fogyasztóorientációt leíró változók eltérései jól jellemzik a három klasztert, igazolva a magas, mérsékelt és a piacorientáció hiányára utaló elnevezéseket.

b) Versenytárs-orientáció

A versenytársak gyenge és erős pontjainak ismeretét feltételezi, hogy a vállalat képes-e beazonosítani olyan versenylőnyt, amely által megkülönböztethetővé válik a vevők számára. A differenciálási potenciáljukat tekintve a klaszterek közül leginkább az alacsony piacorientáltsággal rendelkező 2. klaszter átlagos értéke kisebb szignifikánsan a másik két klasztertől, melyet a Welsch-próba és a Post-Hoc tesztek is igazoltak 1 %-os szignifikanciaszinten. Az is kiderült, hogy a megkülönböztetés alapja nem a termék újdonsága, netán szokatlansága. Az ajánlathoz az értéket más erőforrásokon (eszközökön és képességeken) keresztül kapcsolják a termékhez. Ezek között leggyakoribbak a

vevőkkel való jó kapcsolat, a kiemelkedő technológia, de sokan a kiváló vezetésre és a lojális alkalmazottakra építik a versenyelőnyüket.

c) Koordináció – információ és tudás megosztása

Az üzleti erőforrások annak érdekében történő koordinált integrációja, hogy kiemelkedő fogyasztói értéket hozzanak létre, szorosan kötődik mind a fogyasztó-, mind a versenytárs-orientációhoz. A fogyasztói érték létrehozásának multidimenzionális természete következtében, a marketing más funkciókkal való egymásrautaltságának meg kell jelennie az üzleti marketing stratégiában. Azonban a szervezeti egységek közötti dinamika, amely a különböző szervezeti egységek közötti interakciókra vonatkozik, nem illeszhető a kisvállalati kontextushoz. Mivel a kisvállalatoknál nincsenek elkülönült szervezeti egységek, így azt a kérdést vizsgálhatjuk, hogy mennyire elkötelezett a vezető/tulajdonos az iránt, hogy megengedje az egyes munkacsoportok/alkalmazottak közötti kapcsolódást a döntéshozatalban. A mintában a kollektív döntéshozatal kevésbé, inkább az egyszemélyi, vagy a tulajdonosok közös döntése jellemző. A mintán belül azonban van némi szignifikáns eltérés a klaszterek között. A 3. leginkább piacorientált klaszterben a legmagasabb azok aránya, ahol a döntéseket konzultációk eredményeként hozzák meg, bár a Cramer V együttható értéke nem túl magas, 0,126^{**}. A tudás- és információk megosztásának a gyakorlata is eltér a három klaszter között. Itt is a 3. klaszter gyakorlata haladja meg szignifikánsan a másik két csoportét, amelyekben jellemzően nem alkalmaznak módszereket a cégen belül az információk szétterjesztésére (Cramer V: 0,371^{**}). Tehát összességében elmondható, hogy a piacorientáció „koordináció” dimenzióját tekintve, a legmagasabb piacorientációval jellemezhető klaszter – bár nem jelentősen, de pozitív irányban – eltér a többi klasztertől. Ez valószínűleg a középvállalatok átlagtól eltérő magasabb arányával is magyarázható, ahol az alkalmazottak száma 50 fő feletti, és a funkcionális elkülönülés már megjelenik a szervezetben.

2) Belső és külső környezeti tényezők

a) Belső környezeti tényezők

A kisvállalatokra fókuszálunk, ahol rendszerint a centralizáltság szintje magas, emellett alacsony szintje tapasztalható a formalizáltságnak, és az ellenőrzési rendszereknek. Ezek a szervezeti strukturális változók szerepet játszhatnak a piacorientáció kiterjedtségének a mértékében a kisvállalatoknál. Amint a menedzserek növelik a formalizáltság szintjét a struktúrában, valamint a decentralizáltságot és az ellenőrzési rendszert a vállalatnál, úgy kellene mindinkább előtérbe kerülnie a piaci információk összegyűjtésének és szétosztásának. Hogyan nyilvánult meg ez a vizsgált vállalati körben?

A mintában a vállalatok átlagosan 0,17 *decentralizációra* irányuló lépést tettek a maximális 6 választási lehetőségből. Ebben a változóban az Welch-próba szignifikáns különbséget talált a klaszterek között, melyet a Post Hoc teszt is igazolt. Decentralizációs törekvések a legnagyobb mértékben a leginkább piacorientált klaszterben tapasztalhatók, itt átlagosan 0,45 ilyen jellegű intézkedés történt. A másik két klaszter között nincs különbség e tekintetben. Az *ellenőrzés* kiterjedtségére vonatkozó változók azonban eltéréseket mutattak, azaz a vállalati folyamatok feletti ellenőrzést biztosító eszközöket eltérő mértékben használnak az egyes klaszterek. Vállalatirányítási szoftverrel a „magas PO” klaszter rendelkezik (Cramer V: 0,353^{**}), míg termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszert a magasan és mérsékelten piacorientált klaszterek alkalmaznak (Cramer V: 0,510^{**}). Mint látható, az utóbbi változónál a kapcsolat szorossága meghaladja a közepes mértéket is. Beigazolódni látszik, hogy az adminisztratív rutinok *formalizáltsága* jelentős hatást gyakorolhat a teljesítményre, és a piacorientációra. A mintában a Welch-próba 1 %-os szignifikanciaszinten eltérést jelzett a három klaszter között e tekintetben, a Post Hoc teszt is azt igazolta, hogy a klaszterek különböznek egymástól szignifikánsan, így a formalizáltság és klaszterhez tartozás között kapcsolat áll fenn. Adatokkal alátámasztva, a „magas PO” klaszter vállalatai átlagosan 4,3 módszert jelöltek meg (az átlag 3,18), amely a folyamatok formalizáltságát segítette elő (pl. szervezeti leírás, stratégiai terv, egyéb üzleti dokumentációk stb.).

A belső környezeti tényezők egyik legfontosabb eleme a vállalat által alkalmazott stratégia. Azoknál a kisvállalatoknál, amelyeknél a stratégiai hangsúly a termékdifferenciáláson van, kiemelten fontos megérteni a kapcsolatot a termék sikere és a változó fogyasztói

szükségletek között. Ez a **stratégia** különösen igényli azokat a kulturális normákat, amelyek a fogyasztó megismerését helyezik a vállalat értékeinek a középpontjába. Ezzel szemben az alacsony költség stratégiát követő vállalatoknál a figyelem befelé, a belső költséghatékonyságra irányul. A mintában, a stratégiát leíró változó értéke meglehetősen meglepő eredményt hozott, hiszen pont a nem piacorientált klaszter jelentős része (közel 80 %-a) nyilatkozott úgy, hogy nem a költségekkel való takarékosságra építi a stratégiáját. Ezzel szemben a magasabb, vagy a mérsékelt PO-val rendelkezők több mint fele állította azt, hogy legalább részben a költségtakarékosság jellemzi a stratégiáját. Ez az eltérés a klaszterek között szignifikáns, és a Cramer együttható is majdnem közepes szintű kapcsolatot jelzett (Cramer V: 0,422^{**}). Ez az üzletpolitika a már tárgyalt „jó/kiemelkedő minőségű termék - kedvező ár” pozicionálási törekvésekhez kapcsolódhat. Hiszen ugyanakkor innoválnak is a klaszterek, a 3. klaszterben a vállalatok 42,1 %-a folytat termékinnovációs tevékenységet, míg az 1. és 2. klaszterben ez az arány 20,9 %, illetve 15,6 %. Az egyes klaszterek között a megvalósított innováció jellege (megújított termék, országosan új) mutat némi szignifikáns eltérést, de a Cramer V együttható értéke alig éri el a közepes tartományt. A technológia innovációjára vonatkozó változóban is mutatkozott szignifikáns eltérés a klaszterek között (Cramer V: 0,209^{**}). A magasan piacorientált klaszter vállalatainak 33,6 %-a hajtott végre valamilyen innovációt a technológiában, ami két-háromszorosan meghaladja a másik két klaszterben tapasztalható arányokat.

A differenciáló stratégia további fontos jellemzője, hogy mennyire szigorúak a minőség biztosításának az eljárásai. Ebben a tekintetben kiemelkedik a legmagasabb és a mérsékelt piacorientációval rendelkező klaszter, hiszen a közepest meghaladóan szoros a kapcsolat a minőségbiztosítási rendszer működtetése és a klaszterbe tartozás között (Cramer V: 0,510^{**}).

b) Külső környezeti tényezők

A korlátozott pénzügyi erőforrásokkal rendelkező kisvállalatok különösen sérülékenyek lehetnek a piaci környezetben, vagy kiemelkedően rugalmasak a nagyobb alkalmazkodóképességük miatt. Az a kisvállalati vezető, aki érzékeli a **piaci környezet dinamikájának** a növekedését, hangsúlyosabbá fogja tenni a külső orientációját annak érdekében, hogy megértse és kielégítse a fogyasztók szükségleteit, és megfigyelje a versenytársakat. A minta vállalatairól egyöntetűen elmondható, hogy nem érzékelik a piaci turbulencia, vagy a verseny kényszerítő hatását. Egyedül a piac növekedési ütemére

vonatkozó elvárásaikban tapasztalható némi szignifikáns különbség. Az „alacsony PO” klaszter az átlagtól nagyobb mértékben érzekelte úgy, hogy a piaca szűkülni fog, míg a „magas PO” klaszter a piac növekedési ütemében optimistább a többiekénél. Ugyanakkor a kapcsolat szorossága a klaszterbe tartozás és a piaci várakozások között gyenge (Cramer V: 0,178^{**}) Mindemellett egyik csoportban sincs bizonytalanság a termékek/szolgáltatások jövőjét illetően, és a piaci versenyt sem érzik annyira intenzívnek, amely a vállalkozás további bővülését meggátolná. Ez meglepő annak a megállapításnak a függvényében, hogy mindegyik klaszter magasan értékelte a piaci/üzleti kockázatot (az átlag 3,54), mely a szükségletek változásában, a konkurencia tevékenységében jelenhet meg. Ebben a változóban az ANOVA-próba alapján 5 %-os szignifikanciaszinten különbség van a csoportok között. A legkockázatosabbnak az erősen piacorientált csoport érzi az üzleti tevékenységét (3,82), és legkevésbé a mérsékelt klaszter (3,44). Még ellentmondásosabbá teszi a helyzetet, hogy mindegyik klaszter nagy hányada érzékeli intenzívnek az iparági versenyt. A klaszterekhez való tartozás és a verseny intenzitásának a megítélése között bár alacsony erősségű a kapcsolat (Cramer V: 0,129^{**}), mégis ebben a mintában nem igazolódik az a feltevés, hogy a verseny erősségének érzékelésével nő a piacorientáció, sőt ezzel ellentétes tendenciák tapasztalhatók.

Összességében a klaszterelemzés eredményei alapján kijelenthető, hogy a külső piaci dinamika érzékelésében nincs jelentős különbség a klaszterek között, így ez a tényező valószínűleg nem moderálja a piacorientáció szintjét.

3) Vállalkozói karakterek

Mint láttuk a kisvállalatok vezetői/tulajdonosai meghatározó befolyást gyakorolnak a vállalatokra a piacorientáció előmozdításában. Ez az elkötelezettség több forrásból is táplálkozhat. A vállalkozásba való belépésnek, vagy éppen létrehozásának a **motivációi, a vezető/tulajdonos céljai, formális képzettsége, vagy képessége, kompetenciái** az üzlet vezetésére mind befolyásolhatják a piacorientáció megvalósításának a szintjét. A *motivációkat*, illetve a *célokat* tekintve nem lehetett kimutatni jelentős eltérést az egyes klaszterek között. Jellemzően a vállalkozók többségét egy jobb lehetőség megragadása motiválta, és céljaik klasztertől függetlenül a nagyobb függetlenség, és a magasabb kereset elérése volt. Egyetlen területen mutatott némi gyenge eltérést a „mérsékelt” klaszter. A meglévő jövedelmi szint fenntartása az esetükben az átlagnál nagyobb arányban volt a vállalkozás céljaként megjelölve (Cramer V: 0,120^{*}). A *formális képzettséget* tekintve az

adatok már igazolják az előzetes várakozásokat, mivel a klaszterek között kimutatható különbség. Azaz a klaszterek az ANOVA-próba szerint 5 %-os szignifikancia szinten eltérnek egymástól, amely eltérést a Post Hoc teszt különösen a „magas PO” és az „alacsony PO” klaszterek között mutatott ki. Különösen a vállalkozások működtetésével foglalkozó és a számítástechnikai kurzusokon való részvételből adódik a különbség. Figyelembe véve, hogy a 3. „magas PO”-val rendelkező klaszter marketing innovációi, versenyelőnyei között milyen magas arányban sorolták fel a korszerű információ-technológiai eszközöket, és ezek alkalmazásait, nem meglepő az eredmény. A *kompetenciákra* vonatkozóan a Welch-próba 5 %-os megbízhatósági szinten mutatott ki eltérést a klaszterek között, különösen a „magas PO” és az „alacsony PO” klaszter között.

4) Teljesítmény

A teljesítményt a *marketing tevékenység hatékonysága*, a *piaci növekedés/részesedés*, és a *profitabilitás* objektív és szubjektív változói jellemzik. A *marketing tevékenység hatékonysága* azzal írható le, hogy mennyire aktívak adott csoport vállalatai a piac-, vagy termékfejlesztésben. Ebben a tekintetben tapasztalhatók különbségek a klaszterek között. A magas PO-val rendelkező klaszter aktívabb, mintegy 39,3 %-uk hajtott végre valamilyen piac-, vagy termékfejlesztési tevékenységet az átlag 13,6 %-kal szemben, és a kapcsolat közepes szinten szignifikáns e változó, és a klaszterbe tartozás között (Cramer V: 0,367^{**}).

A hatékonyság másik mutatója, hogy a végrehajtott marketing innovációk milyen mértékben járultak hozzá az értékesítés növekedéséhez. A teljes mintának mindössze 11,8 %-a nyilatkozott úgy, hogy az értékesítés a marketing tevékenységnek köszönhetően legalább kis mértékben növekedett, ettől a 3. magasan piacorientált klaszter tér el szignifikánsan a klaszteren belüli 37,4 %-os arányával (Cramer V: 0,278^{**}).

Mindemellett az is érzékelhető, hogy a „jól végzett piaci munka” érzése azoknál a klasztereknél jelentkezik elsősorban, ahol a piacorientációval szembeni elkötelezettség erőteljesebben megnyilvánul. Ebben a változóban, ha nem is erős, de szignifikáns eltérés tapasztalható a csoportok között (Cramer V: 0,265^{**}).

A *növekedés/részesedést* a vevők számának, a foglalkoztatott létszámnak a növekedése, valamint a nettó árbevétel változása jellemzi. A vevők számának a növekedését illetően a mintából kiemelkedik a 3. magas piacorientációval rendelkező klaszter, amely 32,7 %-ban jelölte meg a vevők számának a növekedését, szemben a másik két klaszter 4-5 %-os

arányával. A klaszterek közötti eltérés szignifikáns. Az alkalmazottak számának a növekedésében nem tapasztalható jelentős változás, és ennek a változónak az átlagaiban sincs szignifikáns eltérés, azaz itt a nullhipotézist fogadjuk el. A nettó árbevétel némileg nőtt a vizsgált 2004-2006 közötti időszakban, de a klaszterek közötti eltérés nem mutat jelentős különbséget.

A *profitabilitást* objektív és szubjektív mutatókon keresztül is lehet mérni. Az objektív mutatók között a ROA, azaz a befektetett eszközök megtérülésének a változása, és az adófizetés előtti eredmény változása szerepelt a 2004-2006 közötti időszakra vetítve. Ezekről elmondható, hogy bár a klaszterek átlagai között némi pozitív eltérés tapasztalható a magasabb piacorientációval rendelkező csoportok javára, de ezek az eltérések az ANOVA alapján egyetlen objektív mutatóban sem szignifikánsak 5 %-os szignifikancia szinten, s ezt a Post Hoc teszt is megerősítette.

A *teljesítmény szubjektív megítéléséről* viszont elmondható, hogy a három klaszter között szignifikáns eltérés tapasztalható. A Post Hoc tesztből az olvasható ki, hogy főként az alacsony PO-val rendelkező klaszter különbözik (3,79) jelentősen a másik két klasztertől (mérsékelt PO klaszter: 4,03, magas PO klaszter: 4,13), mivel kevésbé elégedett a vállalkozása teljesítményével.

Összességében a klaszterek szerinti kapcsolatalemzés eredményei alapján elmondható, hogy a piacorientáció szintje eltérő módon befolyásolja a teljesítményt leíró egyes változócsoportokat. Kijelenthető, hogy a magas piacorientáció nem eredményez jelentős többletet az objektív teljesítmény mutatókban, mint a befektetett eszközök megtérülése, az adófizetés előtti eredmény, illetve a foglalkoztatott létszám, vagy a nettó árbevétel növekedésében. Ugyanakkor a marketing koncepció magasabb szinten való adaptálásának pozitívumai tetten érhetők a marketing tevékenység hatékonyságában, amely az aktívabb termék,- és piacfejlesztési tevékenységben, marketing innovációk alkalmazásában nyilvánul meg. Bár a vevők számának a növekedését a magasan piacorientált klaszter már a vizsgált időszakban is nagyobb mértékűnek ítélte, ezeknek az eszközöknek a hatása hosszú távon mutatkozik meg. Mindemellett természetesen nem szabad elfelejkezni arról, hogy a teljesítménnyel való szubjektív elégedettség mutatójában a magas piacorientáltsággal rendelkező vállalatok csoportja szignifikánsan eltér főleg a marketingkoncepciót nem alkalmazó klaszter elégedettségétől pozitív irányban. Figyelembe véve, hogy a piacorientált klaszter vezetői/tulajdonosai tudatosabb piaci

munkát is végeznek, feltételezhető, hogy a sikert nem feltétlenül csak pénzügyi, gazdasági mércékkel ítélik meg. Adott esetben a jól végzett munka öröme, a lojális alkalmazottak, az üzlet feletti kontroll érzése is elégedettséggel töltheti el a vállalkozót.

6.3.2 A három klaszter jellemzése, meghatározó karakterei

A következőkben az egyes klasztereket jellemzem röviden a nominális változók esetén kereszt táblák alapján, míg a metrikus változónál átlagértékek segítségével. Az eredmények rövid összegzését a 7. sz. és 8. sz. táblázatok, míg a részletes adatokat a 4. sz. melléklet tartalmazza. Először a két végponton elhelyezkedő klasztert mutatom be (magasan piacorientált, és a piacorientáció teljes hiánya), majd a marketingkonceptió megvalósítása iránt mérsékelt elkötelezettséget mutató csoportot jellemzem. Az SPSS csoportosítása szerint ezek sorrendben a 3., 2., és 1. klaszter.

„Magasan piacorientáltak” – külső környezeti koncentráció (3. klaszter, 107 vállalat)

Mint már szó volt róla a „magasan piacorientált” klaszter a *fogyasztóorientációt* jelző változóiban magas értékeket mutat. Ezt jelzi többek között, hogy a klaszter vállalatainak közel 90 %-a vallotta azt, hogy stabil kapcsolatot tart fenn a vevőkkel, és gyorsan képesek követni az igények változásait. Ehhez a megfelelő információ-kommunikációs eszközökkel az átlagot meghaladóan rendelkeznek.

A Narver-Slater-féle piacorientációs konstrukció alapkérdése, hogy mennyire képes a vállalat kiemelkedő értéket biztosítani a vevők számára. Ez a klaszter átlagosan 1,77 olyan marketing innovációt hajtott végre a vizsgált időszakban, amellyel értéket tudott teremteni, ami messze meghaladja a mintaátlagot (0,5). Ezek az innovációk egyrészt a hagyományos módszerekben (plusz szolgáltatások, design módosítások) jelentkeztek, másrészt egyre nagyobb szerepet kapnak az online értékesítési formák (saját honlap, interaktív értékesítés, stb.).

A klaszter vállalatai ismerik *versenytársaikat*, és pozicionálni is tudják magukat velük szemben, hiszen több olyan versenyelőnyt is be tudtak azonosítani, amely megkülönbözteti őket a versenytársaiktól. A versenyelőny forrásaként leggyakrabban a fejlett, haladó technológiát, folyamatos innovációt jelölték meg (ezekben messze meghaladják a másik

két klaszter vállalatát), de az olyan humán jellegű erőforrások is megkülönböztetőek, mint a kiváló menedzsment, és a lojális alkalmazottak.

Mint már szó volt róla a funkcionális *koordináció* a minta egészére nem jellemző. A KKV-k szervezeti strukturális tulajdonságaiból adódóan a klaszterekben az egyszemélyi, vagy tulajdonosi döntéshozatal a meghatározó. Bár a 3. klaszterben tapasztalható eltolódás a kollektív döntéshozatal felé, mivel a mintaátlaghoz képest (13,6 %) többen nyilatkoztak úgy, hogy több személy bevonásával történik a döntéshozatal (21,5 %). Mindemellett a tudásmegosztás csatornáit működnek, hiszen jelentős részük mondta azt, hogy legalább időnként módszereket alkalmaz a tudás és információk átadására.

Talán nem meglepő, hogy a klaszter *demográfiájának* egyik legjellemzőbb tulajdonsága, hogy a mintaátlagot (9,8 %) messze meghaladóan, 23,4 %-ban tartoznak ide középvállalatok, s itt a legalacsonyabb a mikro vállalatok aránya. Mint láttuk, az egyes klaszterekbe való besorolást az iparághoz való tartozás nem befolyásolta. A tulajdon szerinti megoszlás is megkülönböztető ismérve a klaszternek, hiszen ugyan a külföldi csoporthoz tartozó vállalatok nem kerültek nagy százalékban a mintába, de a „magasan piacorientáltak” klaszterében a mintaátlag háromszorosa az arányuk (5,9 %). Ez az arány részben magyarázhatja a magasabb piacorientált kultúra jelenlétét.

A régiók szerinti megoszlás is azt mutatja, hogy a 3. klaszter vállalatai Magyarország fejlettebb régióiból kerültek ki, több mint 70 %-uk közép-magyarországi, illetve dunántúli székhelyű.

A *teljesítményt* a marketing tevékenység hatékonysága, a piaci értékesítés/részesedés növekedése és a profitabilitási mutatók mérték. A marketing tevékenység és a piacorientáció közötti pozitív kapcsolatra utal, hogy a mintaátlagot (13,6 %) messze meghaladóan, a klaszter 39,3 %-a nyilatkozott úgy, hogy valamilyen termék/szolgáltatásfejlesztést hajtott végre a vizsgált időszakban. Ezek leginkább piacbővítési, piacfejlesztési tevékenységben nyilvánultak meg, de itt említették leggyakrabban a jóval kockázatosabb diverzifikációt is. Véleményük szerint a vállalat marketing tevékenysége sikeres volt, és legalább részben hozzájárult az értékesítés növekedéséhez.

A marketing hatékonyság mellett a piaci növekedés/részesedés alakulása jellemzi a teljesítményt. Ennek a klaszternek a 32,7 %-a állította, hogy vevőinek száma növekedett,

míg az 1. és 2. klaszterben ez az arány elenyésző. Ugyanakkor az alkalmazottak számának növekedésében nem tapasztalható jelentős változás, és eltérés a többi klaszterhez képest. A nettó árbevétel változásában ugyan magasabb értékeket mutat a változó az átlaghoz, és a másik két klaszterhez képest, de semmiképpen sem mondható jelentősnek az eltérés.

A profitabilitási mutatókra vonatkozóan vegyes a kép. A befektetett eszközök megtérülését mutató ROA változásában (2004-2006) nincs eltérés az átlaghoz képest. A szintén a 2004 és 2006 közötti időszakra vizsgált adófizetés előtti eredmény növekedése némileg magasabb a másik két klaszternél, de nem kiemelkedően. Viszont a teljesítménnyel való elégedettséget mérő szubjektív mutatóban magasabb a „magas piacorientáltsággal” rendelkező vállalatok értékelése, ami 4,13 (az átlag 3,96 – ötös skálán).

A KKV-k piacorientációját befolyásoló *külső és belső környezeti tényezők* is magukon hordozzák a kisvállalati sajátosságokat. A KKV-kra jellemző centralizált szervezeti struktúra a leginkább piacorientált klaszterben is megjelenik, és az is kiderült, hogy itt sem történt jelentős elmozdulás a decentralizáció irányába. Az ellenőrzési rendszert illetően pozitívként értékelhető, hogy közel 50 %-uk rendelkezik olyan vállalatirányítási szoftverrel, amely biztosítja az információáramlást, és az ellenőrzést a vállalati folyamatok felett. További pozitív visszajelzés, hogy ebben a klaszterben tették a legtöbb lépést abban az irányban, hogy az adminisztratív rutinokat formalizálják (4,3 a 6 lehetőségből), azaz itt rendelkeznek a legnagyobb arányban a szervezeti rendszer leírásával, munkaköri leírásokkal, dokumentált üzleti tervvel. A középvállalatok nagyobb arányának tudható be, hogy ez az a klaszter, amelyben vállalatok jelentős részénél létezik középvezetői szint, illetve megjelenik a funkcionális elkülönülés a szervezetben. Az adminisztratív rutinok ilyen szintű formalizálása elősegíti a piacorientáció fejlődését, és hosszú távon a teljesítmény növekedéséhez vezet.

Stratégiájukat tekintve érdekes momentum, hogy a klaszter vállalatai relatíve magas arányban (55,1 %) nyilatkoztak úgy, hogy legalább részben alacsony költség stratégiát folytatnak, amely nem a piacorientált vállalatok jellemzője, és nyilvánvalóan a hosszú távú jövedelmezőséget veszélyezteti. A differenciáló stratégia kevésbé volt jellemző, 42,1 % próbálta megkülönböztetni magát termék innovációval (ez leginkább a meglévő termék fejlesztésében nyilvánult meg), és 33,6 % újította meg meglévő technológiáját.

A *piaci környezet dinamizmusát*, ezen belül a piac növekedési ütemét illetően optimistán nyilatkoztak, mivel közel 80 %-uk érzi úgy, hogy célpiacuk a következő öt évben bővülni fog, vagy legalábbis nem változik. A termékeik/szolgáltatásaik jövőjét illetően sem mutattak bizonytalanságot, bár emellett az üzleti, piaci kockázatot ötös skálán magasra, 3,82-re értékelték. A versenyintenzitást sem érzik fenyegető tényezőnek a jövőben, hiszen mindössze 7,5 % tekinti a piaci versenyt a bővülés egyik korlátjának. Mindezt annak ellenére, hogy a klaszter 58,9 %-a értékelté úgy, hogy intenzív verseny van az iparágon belül, ami ugyan alacsonyabb a 72,7 %-os mintaátlagnál, de erőteljes iparági versenyre utal.

A *vállalkozói karakterek* tekintetében az erősen és kevésbé piacorientált klaszterek között nincs különbség a tekintetben, hogy nem kényszerből vállalkoztak, hanem egy jobb lehetőség megragadása motiválta őket. Az új lehetőséget döntő hányaduk számára a nagyobb függetlenséggel párosuló magasabb kereset jelentette.

A klaszterbe tartozó vállalkozások igazolják az eddigi kutatási eredményeket, mely szerint a magasabb formális képzettség magasabb piacorientációhoz vezet. A vállalkozók önmegítélése érdekes képet mutat, hiszen a klaszterbe tartozók önmegítélésen alapuló átlagos kompetenciái majdnem maximálisak az üzletvitel minden területén.

”Nem piacorientáltak” (2. klaszter, 211 vállalat)

A piacorientáció hiányával jellemezhető klaszter vállalatai a piacorientációt leíró jellemzők mindegyikében visszafogott értékeket mutatnak, érzékelhetően nem a marketingkoncepció alapján végzik tevékenységüket. A *fogyasztóorientáció* tekintetében lehet csupán tapasztalni egy-két kiemelkedőbb változó értéket, ami inkább az értékesítés-orientáltságra utalhat. Érdemes kiemelni, hogy bár a kisvállalatok üzleti tevékenységének egyik sarkalatos pontja a vevőkkel való közvetlen kapcsolat, mégis a 2. klaszter csupán 48 %-a állította magáról, hogy gyorsan reagál a vevői igényekre. Jellemzően nem törekednek arra, hogy új értékeket hozzanak létre a vevők számára, minimális innovációik is az olyan hagyományos eszközökhöz kapcsolhatók, mint a plusz szolgáltatások nyújtása. Információgyűjtésükben már aktívabbak, számítógép hálózattal, szélessávú internettel legtöbbjük rendelkezik (80 %), de az online-kereskedelem még egyáltalán nem terjedt el ebben a klaszterben.

A *versenyársak* ismerete szintén nem jellemző erre a klaszterre, hiszen alig tudtak beazonosítani olyan versenyelőnyt, amely megkülönböztette volna őket a versenyársaktól.

A *koordináció* változói hasonlóan azt mutatták, hogy a klaszter 90 %-ában egyszemélyi, vagy tulajdonosi döntéshozatal történik, illetve itt csupán 26,5 % állította azt, hogy a tudásmegosztásnak valamilyen, akár rendszertelen formái működnek.

Ez utóbbira, és ezzel együtt piacorientáció alacsonyabb fokára a *demográfia* adhat némi magyarázatot, hiszen ebben a klaszterben képviseltetik magukat legnagyobb számban az alacsony létszámmal működő mikro vállalatok, amelyek a kisvállalatokkal együtt a klaszter 93 %-át adják. A tulajdonviszonyok is beszédesebbek, hiszen majdnem 100 %-ban önálló, független vállalatokról van szó, tehát nem volt lehetőség arra, hogy egy hazai, vagy külföldi csoport tagjaként átvegyék a piacorientáció kultúráját. További meghatározó klaszterjellemző, hogy a legnagyobb százalékban ebből a klaszterből kerültek ki a kevésbé fejlett észak,- és dél-alföldi régió vállalkozásai.

A *teljesítménymutatók* közül a marketing hatékonyságot tekintve a kevésbé kockázatos piacbővítés és piacfejlesztés jellemző inkább. A növekedést/részesedést tekintve mindössze 3,8 %-uk ítélte meg úgy, hogy a vevők száma növekedett, és ugyanígy az alkalmazottak számában sem volt számottevő növekedés. A nettó árbevétel emelkedett, de némileg kisebb mértékben a többi klaszternél. Mint már szó volt róla a profitabilitást jellemző mutatókban (ROA változása, adófizetés előtti eredmény változása 2004-2006 között), bár nem jelentősen, de elmarad a másik két klaszterhez képest. Viszont a teljesítményt minősítő szubjektív vélemények alapján a klaszter vállalkozásai a legkevésbé elégedettek a mintában (3,79 egy 5-ös skálán).

Mint a klaszter demográfiájából is kiderült, elsősorban mikro,- és kisvállalatok alkotják, ezért a piacorientációt moderáló *strukturális tényezők*, mint a decentralizációra irányuló lépések, a formalizáltság szintje, az ellenőrzési rendszerek az átlagnál is kisebb mértékben vannak jelen.

A nem piacorientált klaszter jellemző stratégiája a várakozásokkal ellentétben nem az alacsony költség *stratégia*, mivel vállalatainak közel 80 %-a állította, hogy nem a költségek alacsony szinten tartásával próbálja meg a profitrést növelni. Viszont a differenciálás sem jellemző rá, mert mindössze 15, 6 %-uk jelölte meg, hogy valamilyen termék innovációt hajtott végre, technológiai innovációt pedig még kevesebben, 11,4 %.

Ezek után a nyilvánvaló kérdésre, hogy vajon hogyan sikerült a fenti jövedelmezőséget elérnie, lehetőségként adódik, hogy talán egy másik koncepció szerint, értékesítés-orientációt folytatva.

Nagy kérdés azonban, hogy meddig lehet e szerint a koncepció szerint az üzletet folytatni, hiszen a *piaci környezet* moderáló hatását tekintve a piac növekedési ütemét illetően pesszimistán nyilatkoztak a klaszter vállalatai. Közel 35 %-uk véleménye szerint a piac a következő évben erősen össze fog szűkülni, míg 47,9 % szerint legfeljebb változatlan marad. Ennek ellenére a klaszter vállalatainak a termékeibe vetett hite rendíthetetlen, hiszen majdnem az összes vállalat úgy nyilatkozott, hogy nem bizonytalan a termékei/szolgáltatási iránti jövőbeni keresletet illetően. Az üzleti kockázatot még az átlagos 3,54-es értéknél is kevésbé érzik meghatározónak a többi klaszterhez képest, a változó értéke 3,51. Ez az optimizmus a potenciális versenyre is kiterjed, hiszen a klaszter mindössze 7,1 %-a ítélte meg úgy, hogy a jövőbeni verseny gátolhatja a vállalkozás további bővülését. Ez annál is inkább meglepő, mivel 81 %-uk szerint iparágukban intenzív verseny tapasztalható.

A piacorientációt moderáló *vállalkozói karakterek* között a vállalkozás elindításának/vállalkozásba való belépésnek a motivációi nem különböznek az átlagtól, ebben a klaszterben is a jobb lehetőség megragadása volt a döntés legfőbb motívuma. Ez a lehetőség itt is a nagyobb kereset és függetlenség elérésének az ígéretében nyilvánult meg. A vállalkozói karakterek – mint moderátorok – közül a formális képzettség és a piacorientáció feltételezett kapcsolata itt is igazolódott. A legalacsonyabb piacorientációval rendelkező klaszter rendelkezik a legalacsonyabb formális képzettséggel. Ugyanakkor a vállalatvezetők ezt nem érzik hátránynak, hiszen önértékelésük alapján az üzletvitelhez szükséges kompetenciáikban alig maradnak el az átlagtól és a másik két klasztertől.

„Mérsékelten piacorientáltak” (1. klaszter, 234 vállalat)

A mérsékelten piacorientált klaszter alkotja a mintán belül a legnagyobb elemszámú klasztert, a vizsgált minta 42 %-át. Piacorientáltságát leginkább két tényező kiemelésével lehetne jellemezni. Ezek azok a tipikus kisvállalatok, melyek üzleti tevékenységük sikerességét a vevőkkel fenntartott szoros kapcsolatokra, és a versenytársak megfigyelésére alapozzák. Ebből következően a *fogyasztóorientációt* jellemző változókat értékelve, a vállalatok igen magas százaléka vallotta azt, hogy tevékenységüket a stabil

vevőkapcsolatok (76,9%) és a vevői igényekre való gyors reagálás (91,5 %) jellemzi. Ezzel szemben egyáltalán nem jellemzi a klasztert, hogy marketing innovációkat alkalmazna, illetve a vevőkkel való kapcsolattartást és információk szerzését is inkább a hagyományos módszereket jellemzik, mivel az információ-technológia modern eszközei közül (számítógép, internet, Web lap stb.) csak néhány vállalat sorolt fel.

Versenyhárs-orientációját tekintve ez az a klaszter, amely a legtöbb olyan eszközt tudott azonosítani, amely a versenyelőny forrása lehet (9,49 a 13 lehetőségből). A leggyakrabban említett források: fejlett, haladó technológia, alacsony költségű termelés, szolgáltatás, illetve ez a klaszter is kiemelte az olyan humán erőforrásokat, mint a menedzsment kiváló kvalitásai, és a lojális alkalmazottak. A vezetés és a menedzsment önmagába vetett hite a piacorientáció *koordinációs* dimenziójában is megjelenik. Ugyanis a klasztert szinte teljes egészében az egyszemélyi/tulajdonosi döntéshozatal jellemzi, s a tudás, illetve információk átadásának sem alakultak ki módszerei. Ezek az eredmények annál is inkább meglepők, mivel ebbe a klaszterbe az átlagot meghaladóan, közel 40 %-ban kerültek a 10-49 főt foglalkoztató kisvállalatok, amely méret már egy fejlettebb koordinációs rendszert feltételezne.

Régióbeli elhelyezkedését tekintve a klaszter megegyezik a 3. magasan piacorientált klaszterrel, mintegy 72 %-a közép-magyarországi, és dunántúli elhelyezkedésű. Ez azt jelezheti, hogy a klaszter vállalatainál a KKV-kra jellemző egyedi jegyek felülírták a fejlettebb régióból adódó lehetőségeket. A tulajdoni viszonyokat illetően az ide sorolt vállalatok közel 95 %-a független.

A klaszter *teljesítményét*, és ezen belül a marketing hatékonyságot jelző termék,- és piacfejlesztési tevékenységről mindössze 7,7 % nyilatkozott. Ezek után felettébb meglepő, hogy majdnem 60 %-uk érzi úgy, hogy jó piaci munkát végez. Ennek ellenére a vevők számának a növekedéséről nagyon kevesen számoltak be, viszont az alkalmazottak számában itt tapasztalható a legnagyobb növekedés. Az erős fogyasztóorientáció eredményeként a profitabilitás egyes mutatóiban (ROA) a legjobb eredményt érte el, míg a többi változóban megközelíti a leginkább piacorientált klaszter eredményeit, sőt a teljesítményt megítélő szubjektív mutatója is hasonló ez utóbbi klaszterhez (4,03 és 4,13).

A klaszter *szervezeti strukturális* jellemzői követik a kisvállalati jellemzőket. Azaz – mint láttuk – erősen centralizált a struktúra, és ezen nem is akarnak változtatni, minimális

mértékben tettek decentralizációra irányuló lépéseket. Ami viszont pozitívumként kiemelhető, hogy több mint 60 %-uk rendelkezik termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszerrel, és az adminisztratív rutinok formalizálására is tapasztalható törekvés. A funkcionális elkülönülés itt sem jellemző, de munkaköri leírással, és üzleti tervvel jelentős részük rendelkezik.

A „mérsékelt piacorientációt” mutató klaszter eddigi jellemzéséből már többször is kiderült, hogy nagy szerepet szán a költségtakarékosságnak, és kisebb mértékben innovál. A *stratégiát* jellemző változók is alátámasztják ezt a tényt, hiszen a klasztert alkotó vállalatok nagy arányban, 67 %-ban nyilatkoztak arról, hogy legalább részben alacsony költség stratégiát folytatnak. Mindössze 21 % állította azt, hogy termék innovációt, és 17,1 %, hogy technológiai innovációt hajtott végre. Ezeket az adatokat egybevetve a pozitív képet mutató teljesítménymutatókkal, igazolva látszik az az irodalomban is kimutatott megállapítás, hogy az alacsony költségekre építő stratégia rövidtávon valóban nyereséges lehet. Felmerül a kérdés azonban, hogy meddig folytatható nyereségesen a költségtakarékosságra építő koncepció szerint az üzleti tevékenység. A *verseny* intenzitásának érzékelésével kapcsolatos ellentmondás itt is jelentkezik, hiszen a klaszter vállalatai nem érzik a verseny nyomását. Annak ellenére, hogy 70 %-uk nyilatkozott úgy, hogy intenzív versenyt érzékel az iparágában, majdnem mindegyik vállalat úgy nyilatkozott, hogy nem bizonytalan a termékei/szolgáltatásai iránti jövőbeni keresletet illetően, és a verseny nem fogja akadályozni a vállalkozás bővülését sem. Számukra az üzleti kockázat sem olyan meghatározó, mint a többi klaszterben, ez az érték 3,44 (az átlag 3,54), ami az előzőek tükrében meglepő.

A *vállalkozói karaktereket*, ezen belül is a motivációt illetően erre a klaszterre is jellemző, hogy a vezetők egy lehetőséget láttak a vállalkozásban. Ez a lehetőség itt is a nagyobb kereset és a függetlenség ígéretében jelent meg. Kiemelendő azonban, hogy bár csak 8,5 %-ban, de az átlagot meghaladóan kerültek ebbe a klaszterbe azok a vállalkozók, akiknek „csupán” egy meglévő egzisztencia fenntartása volt a céljuk, amely részben magyarázhatja a mérsékelt piacorientációs szintet. Az üzletvitelhez szükséges formális képzettséget átlagosan ebben a klaszterben is megszerezték vezetők/tulajdonosok, és az önértékelés során az is kiderült, hogy véleményük szerint minden szükséges kompetenciával rendelkeznek, amely egy vállalkozás sikeres működtetéséhez szükséges.

A minta belső struktúrájának és az egyes klaszterek jellemzőinek megismerése után azt vizsgálom meg, hogy az egyes piacorientációs jellemzők, illetve moderáló tényezők milyen mértékben járulnak hozzá a teljesítményhez. Erre a korreláció,- és regresszió számítás ad választ.

6.4 A teljes mintasokaság korreláció és regresszió elemzése

6.4.1 Korreláció elemzés

A korreláció elemzés során a kutatási összefüggéseket tartalmazó modell (5. sz. ábra) folytonos változói közötti lineáris kapcsolat szorosságát, erősségét, és intenzitását mértem. A folytonos változók közötti összefüggést a Pearson-féle együtthatók mutatták kétoldali próbával. Az adatok elemzése során 5 %-os szignifikancia szintet határoztam meg (ezt * jelzi), ám van ahol az 1 %-os szignifikancia szint is teljesült (ezt ** jelzi). A korrelációelemzés összesített eredményeit a 12. sz. táblázat mutatja (144. oldal).

A változók közül a fogyasztóorientációt, a versenytárs-orientációt, és a vállalat szervezeti struktúráját jellemző egy-egy mutató, illetve a vállalkozó formális képzettsége és kompetenciái mutatnak leginkább összefüggést más változókkal. Megjegyzendő azonban, hogy ezek a kapcsolatok egyetlen esetben sem haladják meg a közepes erősséget ($0,2 \leq r < 0,7$).

A legtöbb és legerősebb pozitív irányú kapcsolatot a fogyasztóorientáció egyik változója, az „információáramlást elősegítő információs-kommunikációs technológiák használata” mutatja a többi változóval. Nem véletlen, hiszen az értéklétrehozási folyamatban ($r: 0,341^{**}$), illetve a versenyelőnyök beazonosításában ($r: 0,344^{**}$) kulcs szerepe lehet a korszerű információ-technológiai eszközöknek.

A megfelelő információáramlás biztosítása tudatos tevékenység. Fejlesztését motiválhatja, ha a vállalkozó valamilyen szervezett képzésben célirányosan megszerzi az ehhez szükséges tudást, illetve kompetenciái is megfelelőek ahhoz, hogy felismerje ennek szükségességét. A képzettséget, illetve kompetenciát mérő változó és az IKT eszközök között pozitív, bár gyenge kapcsolatot jelzett a Pearson-féle együttható ($r: 0,163^{**}$, illetve $r: 0,100^*$).

A vállalati strukturális tényezők közül a decentralizációs törekvések és a fogyasztóorientáció egyes tényezői között fedezhető fel egy gyenge-közepes kapcsolat, az IKT eszközök használatával ($r: 0,231^{**}$), és az értéklétrehozási tevékenységgel szemben ($r: 0,230^{**}$). Ez az összefüggés azt az irodalomban is hangzottatott meggyőződést látszik alátámasztani, hogy a decentralizáció szintjében való növekedés a piacorientáció szintjét is emelheti. A korrelációs mátrixban a legszorosabb összefüggés azonban az információs technológiák és az adminisztratív rutinok formalizáltsága között fedezhető fel ($r: 0,403^{**}$). A kapcsolat arra utal, hogy a vállalat folyamatainak tudatos megtervezése, megszervezése és az információ-technológia fejlettségének vállalati szintje hatással lehetnek egymásra.

Az adminisztratív rutinok szervezettsége egyben olyan képességet jelent a vállalat számára, amely hozzásegítheti a piacon a megkülönböztető pozíció eléréséhez, a már előbb említett IKT eszközök hatékony felhasználásával. Ezt jelzi a „rutinok” változó és a „versenyelőny beazonosítása” változó közötti közepesen erős összefüggés is ($r: 0,263^{**}$). Mindenképp kiemelendő még a „versenyelőny” változó és a „teljesítménnyel való szubjektív elégedettség” változó között mutatkozó gyenge, de szignifikáns kapcsolat. Úgy tűnik, ha a vállalat fel tud sorakoztatni a piacon egy, vagy több olyan előnyt a vevők számára, amellyel indokot szolgáltat a termékei vásárlására, ezt egyfajta sikerként könyveli el a vállalkozásában ($r: 0,140^{**}$).

A vállalati folyamatok tervezettségének a szintje, mint láttuk gyenge-közepes erősségű kapcsolatban áll a fogyasztó-, és versenyorientáció egyes változóival. Ugyanakkor a vállalkozás folyamatát alapvetően meghatározó vállalkozói karakterekkel is jelzett összefüggést a Pearson-féle együttható. Az együttható abszolút értéke – nem meglepő módon – a rutinok formalizáltsága és a vállalkozó formális képzettsége között a legmagasabb ($r: 0,256^{**}$), mindemellett a kompetenciákkal is mutat egy gyenge pozitív kapcsolatot, amely a tudatos piaci tevékenységre való törekvést jelezheti.

A piaci/üzleti kockázat érzékelése és a teljesítménnyel való elégedettség között negatív irányú gyenge összefüggést mutat a korrelációs mátrix ($r: - 0,159^{**}$). A kockázatok beazonosítására, ezek kezelésére szintén a minél nagyobb tervezettség, az információk minél hatékonyabb hasznosítása lehet a válasz. Ezt mutatja az információ-technológiai eszközökkel, és az adminisztratív rutinokkal való gyenge, de pozitív kapcsolat ($r: 0,135^{**}$, illetve $r: 0,097^*$).

Összességében a Pearson-féle korrelációs kapcsolatok is azt az elképzelést támogatják, hogy a vállalatok vezetőinek/tulajdonosainak a törekvése arra, hogy vállalkozásukat ne csupán ösztönösen irányítsák, döntéseiket ne csak tapasztalatok, intuíciók alapján hozzák meg, kapcsolódhat piacorientációs törekvéseikhez. A korrelációs mátrix összefüggései abba az – irodalom által is támogatott – irányba mutatnak, hogy minél nagyobb a vállalat irányítóinak a formális üzleti képzettsége, illetve minél több kompetenciával rendelkeznek az üzlet vitelére, annál inkább elkötelezettek a marketing koncepció megvalósítása, azaz a piacorientált magatartással szemben. Ugyanígy támogatja ezt a magatartást az adminisztratív rutinok formalizáltsága, azaz az üzleti terv, stratégia, szervezeti folyamatok átgondolt, írásos formában történő dokumentálása, amely viszont szintén összefüggésben van a vállalkozó formális képzettségével. A formalizáltság növelésével a struktúrában mindinkább előtérbe kellene kerülni az információk gyűjtésének és szétterjesztésének. A fogyasztó-közelség a KKV-k egyik meghatározó tulajdonsága, s ez visszatükröződik az olyan pozitív korrelációs kapcsolatokban is, amelyek elsősorban a vevőkkel való kapcsolatot támogató információ-technológiai eszközök alkalmazásával szemben állnak fenn. A versenytárs-orientáció – ha nem is hangsúlyosan – de megjelenik az összefüggésekben a megkülönböztető pozicionálásra irányuló lépések formájában.

Feltétlenül ki kell emelni azt a klasztervizsgálatok során is felszínre került ténytet, hogy a teljesítményt jelző objektív mutatók (ROA, adófizetés előtti eredmény változása) és a nettó árbevétel egyetlen piacorientációt jellemző, vagy azt moderáló folytonos változóval sem mutatott szignifikáns kapcsolatot. Viszont az elégedettség szubjektíven mért szintje kapcsolatba hozható egyes vállalkozói karakterekkel, mint a formális képzettség, kompetenciák, vagy a kockázat érzékelése.

A korrelációelemzés eredményeit a regresszió számítás egészíti ki, amely a változók közötti kapcsolat megléte esetén annak formáját, jellegét, minőségi jellemzőit is vizsgálja, és alkalmas arra, hogy a kapcsolat felhasználásával statisztikai következtetéseket vonjunk le.

12. sz. táblázat Korrelációs mátrix

		Új értéket hoz létre	IKT eszközö- ket alkal- maz	Versen- yelőnnyel rendel- kezik	Az alkalmazottak számának változása (2005- 2007)	Szubjektív elégedettség a vállalkozás teljesítme- nyével	ROA válto- zása (2004- 2006)	Adófizetés előtti eredmény változása (2004- 2006)	Nettó árbevétel változá- sa (2004- 2006)	Decentrali- záció	Az adminisz- tratív rutinok formali- záltsága	Piaci / üzleti kockázat	Vállalko- zó formális képzett- sége	Vállalko- zó kompeten- ciái
Új értéket hoz létre	Pearson	1	,341**	,133**	-,011	,018	-,011	,005	,030	,230**	,185**	,070	,011	,080
	N	552	552	552	538	544	339	446	431	552	549	552	550	549
IKT eszközöket alkalmaz	Pearson	,341**	1	,344**	,033	,059	,082	,023	,020	,231**	,403**	,135**	,163**	,100*
	N	552	552	552	538	544	339	446	431	552	549	552	550	549
Versenyelőnnyel rendelkezik	Pearson	,133**	,344**	1	,055	,140**	-,018	,026	,060	,047	,263**	,051	,097*	,107*
	N	552	552	552	538	544	339	446	431	552	549	552	550	549
Az alkalmazottak számának változása (2005-2007)	Pearson	-,011	,033	,055	1	,013	-,064	,016	,118*	,019	,067	,005	,079	,055
	N	538	538	538	538	530	334	439	421	538	536	538	536	535
Subjektív elégedettség a vállalkozás teljesítményével	Pearson	,018	,059	,140**	,013	1	-,004	,059	,015	-,075	,058	-,159**	,149**	-,085*
	N	544	544	544	530	544	334	440	426	544	541	544	542	541
ROA változása (2004-2006)	Pearson	-,011	,082	-,018	-,064	-,004	1	,210**	-,061	,140*	,019	,052	-,045	,027
	N	339	339	339	334	334	339	339	290	339	337	339	338	336
Adófizetés előtti eredmény változása (2004-2006)	Pearson	,005	,023	,026	,016	,059	,210**	1	-,057	,081	,051	-,021	-,032	-,038
	N	446	446	446	439	440	339	446	388	446	444	446	445	443
Nettó árbevétel változása (2004-2006)	Pearson	,030	,020	,060	,118*	,015	-,061	-,057	1	,017	-,036	-,013	-,023	,048
	N	431	431	431	421	426	290	388	431	431	429	431	429	428
Decentralizáció	Pearson	,230**	,231**	,047	,019	-,075	,140*	,081	,017	1	,214**	,025	,045	,073
	N	552	552	552	538	544	339	446	431	552	549	552	550	549
Az adminisztratív rutinok formalizáltsága	Pearson	,185**	,403**	,263**	,067	,058	,019	,051	-,036	,214**	1	,097*	,256**	,144**
	N	549	549	549	536	541	337	444	429	549	549	549	547	546
Piaci/üzleti kockázat	Pearson	,070	,135**	,051	,005	-,159**	,052	-,021	-,013	,025	,097*	1	-,023	,091*
	N	552	552	552	538	544	339	446	431	552	549	552	550	549
Vállalkozó formális képzettsége	Pearson	,011	,163**	,097*	,079	,149**	-,045	-,032	-,023	,045	,256**	-,023	1	,141**
	N	550	550	550	536	542	338	445	429	550	547	550	550	547
Vállalkozó kompetenciái	Pearson	,080	,100*	,107*	,055	-,085*	,027	-,038	,048	,073	,144**	,091*	,141**	1
	N	549	549	549	535	541	336	443	428	549	546	549	547	549

*5 %-os szinten szignifikáns; **1 %-os szinten szignifikáns

6.4.2 Regresszió elemzés

A kutatás alapjául szolgáló modell (5. sz. ábra) egyes tényezői közötti kapcsolatok jellegének, minőségének megértése érdekében további vizsgálatok szükségesek. A regresszió számítás során arra a kérdésre keresem a választ, hogy az egyes tényezőcsoportok hatással vannak-e a teljesítményre, illetve a piacorientációra. Továbbá azt is megvizsgálom, hogy a független változók milyen mértékben magyarázzák ezek ingadozásait.

Az elemzés során több irányból is megközelítettem a felállított modell tényezőcsoportjai közötti kapcsolatot.

A) Először arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a *piacorientáció ismérvei, és a moderáló tényezők együtt és külön-külön (független változók)* milyen hatással vannak a különböző *teljesítmény változókra (függő változó)*, és milyen mértékben magyarázzák a teljesítmény ingadozásait.

B) Másodszer a *piacorientáció komponenseit tekintve függő változóknak* azt vizsgáltam, hogy a *moderáló tényezők (mint független változók)* milyen mértékben magyarázzák az ingadozásait.

A) Teljesítményt leíró változók, mint függő változók

A kutatás alapjául szolgáló modell (5. sz. ábra) a teljesítményt két üzleti pozíciós és egy profitabilitási tényezőcsoporton keresztül közelíti. Mivel ezek vegyesen tartalmaznak minőségi és mennyiségi változókat, ezért a regresszió analízis különböző módszereit kellett alkalmaznom a vizsgálatukra, melyet az alábbi táblázat tartalmaz.

13. sz. táblázat A regresszió analízis során alkalmazott modellek és beállítások – teljesítmény

Teljesítményváltozó	Változó típusa	Regressziós modell	Változók szelektálásának a módszere	Szignifikancia szintje
ROA változása (2004-2006)	mennyiségi (folytonos)	lineáris regresszió	Forward	0,10
Adófizetés előtti eredmény változása (2004-2006)	mennyiségi (folytonos)	lineáris regresszió	Forward	0,10
Teljesítménnyel való szubjektív elégedettség	mennyiségi (folytonos)	lineáris regresszió	Forward	0,10
Marketing hatékonyság	minőségi (kategorikus)	logisztikus regresszió	Backward	0,10
Vevők számának növekedése	minőségi (kategorikus)	logisztikus regresszió	Backward	0,10
Alkalmazottak számának változása (2005-2007)	mennyiségi (folytonos)	lineáris regresszió	Forward	0,10
Nettó árbevétel változása (2004-2006)	mennyiségi (folytonos)	lineáris regresszió	Forward	0,10

A regresszió számítás teljes outputját az 5. sz. melléklet tartalmazza.

A lineáris regresszió számítás egyik legfontosabb eredménye, hogy egyetlen olyan modell sem jött létre, amely megfelelően magyarázta volna az objektív profitabilitási mutatók ingadozásait. Ez azt jelenti, hogy sem a piacorientáció szintje, sem a modellbe bevont moderáló tényezők, mint a szervezeti struktúra, stratégia, piaci környezet, vállalkozói kompetenciák, nem voltak hatással az objektív jövedelmezőségi mutatókra. A következő lépésben a vizsgálatba bevont változók körét kibővítettem kontroll változókkal, mint a vállalat mérete, kora, régióbeli elhelyezkedése és tulajdonviszonyai. A kontroll változók sem változtattak azonban a regressziós modellek magyarázóerején. Ez tulajdonképpen a kutatás eddigi eredményeinek ismeretében nem meglepő, hiszen az elemzések során nem lehetett kimutatni kapcsolatot ezekkel a mutatókkal. Viszont, szintén a kutatás eddigi tapasztalataival megegyezően, a szubjektív elégedettség mutatójára több modellt is fel lehetett írni.

1) A vállalkozás teljesítményével való szubjektív elégedettség – PO + moderáló tényezők

A szubjektív teljesítményváltozó – F-próba szerint alkalmas – lineáris regressziós modelljébe nyolc, szintén szignifikáns változó került. Ezek közül kettő a piacorientációhoz (versenytárs-orientáció és koordináció), egy a vállalati struktúrát jellemző decentralizációhoz, kettő a piaci környezet érzékeléséhez, míg a legtöbb, három változó a vállalkozói karakterekhez kapcsolódik. Bár a nyolc változó együttes magyarázóereje nem túl magas, mindössze 22,2 %-át magyarázzák a szubjektív elégedettségnek, mégis néhányat érdemes kiemelni közülük. Úgy tűnik, hogy a vállalkozói célok között megjelölt magasabb jövedelem és a függetlenség fontos eleme a szubjektív elégedettségnek, ezt jelzi a modellben legerősebbnek talált kapcsolat iránya (Beta: -0,358). A célpiac kedvező növekedési tendenciái is pozitív hatással vannak a teljesítmény egyéni megítélésére, a kockázatok pedig épp ellenkezőleg hatnak rá. Amit mindenképp érdemes még kiemelni, hogy a formális képzettség is kedvező irányban befolyásolja a teljesítménnyel való elégedettséget.

14. sz. táblázat Függő változó: Összességében elégedett vagyok a vállalkozás teljesítményével

Model	R	R Square	Adj. R. Square	Std. E. of the Est.	F
9	,491	,241	,222	,849	12,603***

Model		Unstandardized Coefficients		St. Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
9	(Constant)	4,427	,312		14,212***
	A célpiac bővül	,262	,054	,231	4,889***
	Meghatározó a piaci/üzleti kockázat	-,124	,035	-,166	-3,528***
	Egyedi termék/szolgáltatás	,328	,095	,163	3,467**
	Vállalkozó formális képzettsége	,104	,037	,131	2,779*
	Decentralizáció	-,242	,087	-,130	-2,784*
	Cél 4: jövedelmi szint fenntartása	-1,067	,316	-,299	-3,375**
	Cél 3: nagy kereset és függetlenség	-,712	,277	-,358	-2,571**
	Külső konzultációk	-,253	,135	-,087	-1,870*

* 10 %-os szinten szignifikáns; ** 5 %-os szinten szignifikáns; *** 1 %-os szinten szignifikáns

2) Marketing hatékonyság – PO + moderáló tényezők

A marketing hatékonyságot leginkább kifejező új termék/piacfejlesztésre felállított szignifikáns logisztikus regressziós modellben végül két olyan változó maradt, amelyek a Wald statisztika alapján szignifikánsnak bizonyultak. A két változó a „decentralizáció” és a „vállalkozói kompetenciák”, magyarázóerejük közepes, 33,8 %-át magyarázzák a marketing hatékonyságban tapasztalható eltéréseknek. Mindkét változó jelenléte a modellben indokolható, hiszen egyrészt – mint az irodalom elemzéséből is kiderült – a decentralizáció hozzásegíti az alkalmazottakat ahhoz, hogy a piaci információkhoz hozzájutva, azokat felhasználva, hatékonyabb munkát végezzenek. A kompetenciák pedig a termék és piacfejlesztéssel járó kockázatok mérlegelésében segítenek. Mindkét változó hozzájárulása a termék/piacfejlesztés csoportosításához elég magas (Decentralizáció Exp(B): 2,747; illetve Kompetencia Exp(B): 1,825).

15. sz. táblázat Függő változó: Termék/piacfejlesztés

Step	Cases	Model Chi-square	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
15	369	71,130***	198,542	,175	,338

Variables in the Equation		B	S.E.	Wald	Exp(B)
Step 15	Decentralizáció	1,010	,259	15,179***	2,747
	Kompetenciák	,601	,319	3,551*	1,825
	Constant	-26,000	18846,161	,000***	,000

*10 %-os szinten szignifikáns; **5 %-os szinten szignifikáns; ***1 %-os szinten szignifikáns

A marketing hatékonyságot mérő másik változó a piaci munkát minősítette általában. A modellben a Nagelkerke-féle mutató becslése szerint öt változó kombinációja 40 %-ot magyaráz a „jó piaci munka” változó szóródásából. Az öt változó (ellenőrzés, formalizáltság, üzleti kockázat érzékelése, kompetencia, IKT eszközök alkalmazása) mindegyike hozzájárulhat a piaci munka hatékonyságához. A legnagyobb mértékben itt is egy vállalati strukturális változó, az ellenőrzés javítja a hatékony piaci munka szerinti kategorizálást, majdnem négyszeres értékkel (Exp(B): 3,698).

16. sz. táblázat *Függő változó: Jó piaci munkát végez*

Step	Cases	Model Chi-square	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
17	369	71,130***	308,391	,275	,401

Variables in the Equation		B	S.E.	Wald	Exp(B)
Step 17	Vállalatirányítási szoftver	1,308	,506	6,672***	3,698
	Formalizáltság	,305	,089	11,602***	1,356
	Üzleti kockázat érzékelése	,356	,108	10,907***	1,428
	Kompetencia	,340	,091	14,097***	1,405
	IKT eszközök	,175	,071	6,051**	1,191
	Constant	-43,241	22257,598	,000	,000

*10 %-os szinten szignifikáns; **5 %-os szinten szignifikáns; ***1 %-os szinten szignifikáns

3) *Növekedés/részesedés – PO + moderáló tényezők*

A piaci növekedést három változóval közelítette a kutatás modellje, az alkalmazottak, a vevők számának, illetve a nettó árbevételnek a változásával. Egyetlen olyan lineáris regresszió modell sem jött létre, amely a nettó árbevétel változásának, vagy az alkalmazotti létszám változásának az ingadozásait magyarázta volna, egyetlen tényezővel sem mutattak értékelhető kapcsolatot.

A célpiac növekedését nominális változó minősítette, így itt a logisztikus regresszió számítását alkalmaztam. Sikerült felírni egy szignifikánsnak bizonyuló modellt, amelynek becslése szerint a bevont változók együttesen a vevők növekedésére vonatkozó változó szóródásának a 83,1 %-át képesek magyarázni. A Wald-statisztika alapján csak nyolc változó bizonyult szignifikánsnak, ezek közül is csak kettő javította a csoportba kerülés becslését. Az egyik a fogyasztóorientáció komponenséhez tartozik, és azt jelzi, hogy az értéklétrehozási folyamatban való aktivitás majdnem tízszeres mértékben javítja annak az esélyét, hogy helyesen kategorizáltuk be a vállalatot a vevői kör növekedése alapján. (Exp(B): 9,683). A másik változó a kockázat érzékeléséhez kapcsolódik, amely piaci környezeti tényezőcsoport tagjaként szintén hatással lehet a célpiac növekedési ütemére. (Exp(B): 3,393).

17. sz. táblázat Függő változó: Vevők száma növekedett

Step	Cases	Model Chi-square	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
19	369	127,124***	48,176	,376	,831

Variables in the Equation		B	S.E.	Wald	Exp(B)
Step 19	Piaci üzleti kockázat érzékelése	1,222	,472	6,693***	3,393
	Új érték létrehozása	2,270	,435	27,193***	9,683
	Constant	34,251	40192,959	,000	7,502E+14

* 10 %-os szinten szignifikáns; ** 5 %-os szinten szignifikáns; *** 1 %-os szinten szignifikáns

A piacorientáció komponenseit kihagyva, csupán a moderáló tényezők hatásait elemezve további három szignifikánsnak bizonyult változó maradt a regressziós modellben, melyek 39 %-ban magyarázták a szóródást. Ezek a decentralizáció, formalizáltság és kompetencia változók, melyek magyarázó hatása a piacorientáció vizsgálatának majd minden aspektusában előkerültek (Exp(B) a fenti sorrendben: 2,498; 1,298; 2,532)

Az eddigi vizsgálatok arra a kérdésre koncentráltak, hogy milyen kapcsolat van a teljesítményváltozók, és a piacorientáció egyes tényezői, valamint a moderáló tényezők között. Azonban az is érdekes lehet, hogy vajon a piacorientáció egyes tényezőire hogyan hatnak a belső vállalati strukturális, stratégiai, és személyes tényezők, valamint a külső piaci környezet érzékelése, ezért a következőkben a piacorientáció egyes komponenseit tekintem függő változónak.

B) A piacorientáció tényezői, mint függő változók

A piacorientáció egyes komponensei folytonos és kategorikus változókat is tartalmaznak. Lineáris regresszióval a folytonos változókat vizsgálhattam függő változóként, ennek megfelelően a piacorientáció három komponenséből három változót tudtam kiemelni. A nominális változók vizsgálatára itt is a logisztikus regresszió kínálkozott, itt négy változó került függő változóként meghatározásra. (18. sz. táblázat)

18. sz. táblázat A regresszió analízis során alkalmazott modellek és beállítások – piacorientáció

Teljesítményváltozó	Változó típusa	Regressziós modell	Változók szelektálásának a módszere	Szignifikancia szintje
Stabil, hosszú távú kapcsolatok	minőségi (kategorikus)	logisztikus regresszió	Backward	0,10
Gyorsan reagál a vevői igényekre	minőségi (kategorikus)	logisztikus regresszió	Backward	0,10
Új érték létrehozása	mennyiségi (folytonos)	lineáris regresszió	Forward	0,10
IKT eszközök alkalmazása	mennyiségi (folytonos)	lineáris regresszió	Forward	0,10
Versenyelőny beazonosítása	mennyiségi (folytonos)	lineáris regresszió	Forward	0,10
Kollektív döntéshozatal	minőségi (kategorikus)	logisztikus regresszió	Backward	0,10
Információ- és tudásátadás	minőségi (kategorikus)	logisztikus regresszió	Backward	0,10

1) Fogyasztóorientáció

a) A vállalat stabil hosszú távú vevői/beszállítói kapcsolatokkal rendelkezik

Ebbe a modellbe nyolc olyan változó került, amely szignifikánsnak bizonyult a Wald-statisztika szerint. Ezek együttes magyarázóereje azonban nem túl magas, mindössze 27,6 %, és közülük csupán kettő bizonyult olyannak, amely javítani képes a csoportosítást. Az egyik a vállalkozás bővülésének a potenciális lehetőségeire kérdezett rá a verseny függvényében, amelyből kiderült, hogy a minta vállalatai optimisták ezen téren. Az optimizmus egyik forrására a regressziós függvényből talán következtethetünk, hiszen a stabil kapcsolatok alapján történő kategorizálás jóságát ez a ismérv több, mint kétszeres értékkel javította (Exp(B): 2,206). A másik változó a vállalkozó céljaihoz kapcsolódott, nevezetesen azok körében, akik a nagyobb keresetet és függetlenséget jelölték meg célként, összefüggést kereshetünk a stabil vevői/beszállítói kapcsolatokkal. Magyarozatként szolgálhat az a tapasztalat, hogy a vállalatok vezető/tulajdonosai

kapcsolataikat sokszor más vállalatok alkalmazottaiként építik ki, és erre a személyes kapcsolati körre építkezve hoznak létre egy saját vállalatot. Ez indokolhatja az Exp(B) jó értékét (2,090), amellyel javította a csoportosítás megfelelőségét.

19. sz. táblázat *Függő változó: Stabil, hosszú távú kapcsolatokkal rendelkezik*

Step	Cases	Model Chi-square	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
11	369	84,860***	417,843	,205	,276

Variables in the Equation		B	S.E.	Wald	Exp(B)
Step 11	A piaci verseny gátolja a vállalkozás bővítését	,791	,450	3,086*	2,206
	A vállalkozás célja: nagy kereset és függetlenség	,737	,272	7,350***	2,090
	Constant	,294	1,368	,046	1,342

*10 %-os szinten szignifikáns; **5 %-os szinten szignifikáns; ***1 %-os szinten szignifikáns

b) A vállalat gyorsan reagál a vevői igényekre

A logisztikus regressziós modellben négy változó maradt, amelyek a Nagelkerke mutató szerint 23,8 %-ban magyarázzák a „gyors reagálás” változó ingadozását. Ezek közül az előbb is említett vállalkozói cél (magasabb jövedelem és függetlenség Exp(B): 3,852) és a kompetenciák megléte emelte a becslés jóságát (Exp(B): 1,258). Mindkettő jelenléte indokolt, hiszen a magasabb jövedelem elérése motiválja, míg a vállalkozói kompetenciák segíthetik a piac jelzéseire való gyors reakciót.

20. sz. táblázat *Függő változó: Gyorsan reagál az igényekre*

Step	Cases	Model Chi-square	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
15	369	63,878***	343,831	,159	,238

Variables in the Equation		B	S.E.	Wald	Exp(B)
Step 15	Vállalkozás célja: nagy kereset és függetlenség	1,349	,282	22,910***	3,852
	Kompetenciák	,229	,086	7,183***	1,258
	Constant	-,412	,802	,264	,662

*10 %-os szinten szignifikáns; **5 %-os szinten szignifikáns; ***1 %-os szinten szignifikáns

c) A vállalat folyamatosan új értéket hoz létre a vevők számára.

Az új érték létrehozását vizsgáló, F-próba szerint szignifikáns regresszió modell három független szignifikáns változót azonosított: a „Termék innovációt”, a „Decentralizációra irányuló lépéseket”, és az „Intenzív versenyt”. Bár a változók együttes magyarázóereje nem túl magas (19,6 %), de a regressziós egyenes meredeksége pozitív irányú. A kutatás eddigi eredményei alapján nem meglepő a stratégiai változó bekerülése a modellbe. Bármely innováció, még ha az a KKV-kra jellemző lépéstartó jellegű is, mindenképpen értékteremtő folyamatnak tekinthető. A Beta koefficiens értéke: 0.341, itt a legerősebb. Ugyanígy a decentralizációs törekvések szerepe is indokolható, hiszen az értékteremtés lényege, hogy a szervezet minden szintjén és funkciójában létrejöhet érték a vevők számára. Nem utolsósorban az intenzív verseny érzékelése is ösztönözheti ezt a folyamatot.

21. sz. táblázat Függő változó: Új értéket hoz létre

Model	R	R Square	Adj. R. Square	Std. E. of the Est.	F
3	,450	,202	,196	1,219	30,847***

Model		Unstandardized Coefficients		St. Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
3	(Constant)	-,293	,187		-1,564
	Termék innováció	1,102	,154	,341	7,165***
	Decentralizáció	,530	,125	,201	4,240***
	Intenzív verseny	,356	,143	,117	2,492*

*10 %-os szinten szignifikáns; **5 %-os szinten szignifikáns; ***1 %-os szinten szignifikáns

d) A vállalat IKT eszközöket alkalmaz a vevőkkel való kapcsolattartás és információ megszerzése érdekében.

Mint a 22. sz. táblázatból látható, ebbe a modellbe hat független változó került, melyek közel 30 %-ban magyarázzák a fogyasztóorientáció ezen változójának az ingadozását. Az F-próba a modellt megfelelőnek találta, és a t-próba igazolta minden változó szignifikanciáját is. Az információ-kommunikációs technológia alkalmazásának pozitív hatása a vállalat minden területén érezteti hatását. Természetesen elsősorban az információáramlást segíti elő, és az ellenőrzést biztosítja a folyamatok felett (Beta: 0,402), de jelentősen hozzájárul az adminisztratív rutinok formalizálásához is, amely egyfajta

kontroll biztosít az üzlet vitelében. Rendkívül figyelemreméltó, hogy a termék innováció, ha csak kisebb mértékben is, de itt is megjelenik (Beta: 0,184). A korszerű információ-technológiai eszközök elősegítik a vevői szükségletek minél pontosabb beazonosítását, amely generálhat egy aktívabb innovációs tevékenységet.

22. sz. táblázat *Függő változó: A vállalat IKT eszközöket alkalmaz*

Model	R	R Square	Adj. R. Square	Std. E. of the Est.	F
6	,556	,309	,297	2,221	26,968***

Model		Unstandardized Coefficients		St.	
		B	Std. Error	Beta	t
6	(Constant)	2,823	,393		7,181***
	Vállalatirányítási szoftver	3,316	,366	,402	9,062***
	Adminisztratív rutinok formalizáltak	,239	,070	,162	3,442**
	Termék innováció	1,162	,284	,184	4,087***
	Decentralizáció	,659	,231	,128	2,849**
	Termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszer	,534	,251	,097	2,126**
	Meghatározó a piaci/üzleti kockázat	,169	,090	,082	1,868*

* 10 %-os szinten szignifikáns; ** 5 %-os szinten szignifikáns; *** 1 %-os szinten szignifikáns

2) Versenytárs-orientáció

a) A vállalat be tud azonosítani versenyelőnyt.

A versenytárs-orientáció metrikus változójának az ingadozását négy független változó magyarázza a szignifikáns regressziós modell szerint. A változók közül feltétlenül ki kell emelni az alacsony költség stratégiát, mint a versenyelőny egyik legerősebb kapcsolatot mutató magyarázó változóját (Beta: 0,372). A kutatás során már többször is előkerült ez a – KKV-kra oly nagyon jellemző – veszélyesnek mondható stratégiai választás. Nem lehet eléggé kihangsúlyozni, hogy a kisvállalatok szűkös erőforrásai nem teszik lehetővé, hogy tartósan ki tudják aknázni az üzleti sikernek azt a forrását, amely a költségekkel való takarékoskodásra épít. Ez a hosszú távú jövedelmezőségi kilátásokat rendkívül kedvezőtlené teszi.

Érdeemes még megemlíteni, hogy az üzleti rutinok formalizálására irányuló törekvés – ha csak minimális magyarázó erővel – de itt is megjelenik. Egyértelműen úgy tűnik, hogy az

üzletvitel tudatosságának az erősítése pozitív visszacsatolást eredményez a vállalat minden területén.

23. sz. táblázat Függő változó: Versenyelőnyvel rendelkezik

Model	R	R Square	Adj. R. Square	Std. E. of the Est.	F
4	,725	,526	,520	2,470	100,806***

Model		Unstandardized Coefficients		St. Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
4	(Constant)	3,805	,285		13,363***
	Termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszer	3,840	,284	,519	13,545***
	Alacsony költség stratégia	2,649	,263	,372	10,060***
	Vállalatirányítási szoftver	1,069	,406	,096	2,635**
	Adminisztratív rutinok	,131	,075	,066	1,740*

*10 %-os szinten szignifikáns; **5 %-os szinten szignifikáns; ***1 %-os szinten szignifikáns

3) Koordináció – az információ és tudás átadása

a) Kollektív döntéshozatal, külső konzultáció

A kollektív döntéshozatal meglétét jellemző változókra létrejött modellek magyarázóértéke rendkívül alacsony, nem éri el a 10 %-ot. A bekerült változók a versenyintenzitáshoz, illetve a formalizáltsághoz kapcsolódnak.

b) Vállalaton belüli információ- és tudásátadás

A létrejött regressziós modell megfelelőnek, és a bekerült hat változó is szignifikánsnak bizonyult, és együttesen 25,7 %-ban magyarázzák a függő változó szóródását. A magyarázó változók közé olyanok kerültek, amelyeknek a vállalati információ- és tudásmegosztás gyakorlatával való kapcsolata az eddigi vizsgálatok során is igazolódott. A decentralizációra, és az adminisztratív rutinok formalizáltságára való törekvések együtt kell, hogy járjanak az információk szélesebb körű szétterjesztésével. Ugyanígy az érzékelt üzleti kockázat arra készítheti a vállalatok vezetőit, hogy megosztva a kockázat viselését, szélesebb körű konzultációkat folytassanak. A formális képzettségben jelentkező plusz pedig csak erősíti ezeket a folyamatokat. Ezeknek a változóknak az Exp(B) értéke 1 fölött

van, tehát kétségtelenül értékesek azoknak a kategóriáknak a kialakításában, melyek az információ-, és tudásmegosztás gyakorolt módszereit veszik figyelembe.

24. sz. táblázat *Függő változó: Vállalaton belüli információ-, és tudásátadás*

Step	Cases	Model Chi-square	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
13	369	74,283***	383,585	,182	,257

Variables in the Equation		B	S.E.	Wald	Exp(B)
Step 13	Decentralizáció	,597	,250	5,724**	1,817
	Formalizáltság	,340	,078	19,229***	1,405
	Üzleti kockázat érzékelése	,334	,107	9,741***	1,397
	Formális képzettség	,197	,113	3,019*	1,217
	Constant	-1,957	,674	8,434***	,141

*10 %-os szinten szignifikáns; **5 %-os szinten szignifikáns; ***1 %-os szinten szignifikáns

A statisztikai számítások elvégzése, és a kapott adatok kielemezése után elegendő információ áll rendelkezésre, hogy a kis- és közepes vállalatok piacorientációja és teljesítménye közötti kapcsolatot kiértékeljem, és a hipotéziseket megvizsgáljam.

6.5 *Az empirikus kutatás eredményei – a hipotézisek vizsgálata*

Az irodalom azt állítja, hogy a piacorientáció nincs összefüggésben a vállalati mérettel, ugyanolyan létjogosultsága lehet a kisebb, mint a nagyobb szervezeteknél. Sőt, méretükből fakadóan potenciális előnyökkel rendelkeznek a kisebbek, mivel közelebb vannak a fogyasztókhoz, könnyebben oszthatják meg az információkat a szervezeten belül. Ugyanakkor az irodalomból az is kiderül, hogy a marketingkonceptiót – a piacorientáció bázisát – nem alkalmazzák a kis- és közepes vállalatok jelentős részénél. Ezt saját empirikus kutatásom eredményei is alátámasztják, mivel a minta közel 40 %-ában csekély mértékben nyilvánultak meg a piacorientált kultúra egyes jegyei.

A vizsgálat eredményeként három klasztert azonosítottam, amelyeknél a piacorientáció eltérő szinten valósul meg. *A piacorientált kultúrával jellemezhető klaszter* előnyei főként a vevőkkel fenntartott szoros kapcsolatban, a versenytársakkal szemben kialakított pozíciókban jelentkeznek. A koordinációt leíró változóban azonban itt sincsenek túl magas értékek. *A mérsékelten piacorientált csoport* a fogyasztók magas fokú figyelembevételével mellett a versenytársaknak kevesebb figyelmet szán, és a koordinációs tevékenység teljes hiányával jellemezhető. *A harmadik klaszter nem alkalmazza a marketingkonceptiót*, mivel mind a fogyasztók, mind a versenytársak, mind a tudás vállalaton belüli megosztásával szemben semmilyen elkötelezettséget sem mutatnak.

A klaszterek demográfiája némi adalékot szolgáltat az egyes csoportok jellemzéséhez. A vállalatok méret szerinti megoszlását illetően kiemelhető, hogy a legmagasabb piacorientációval rendelkező klaszterben a legmagasabb a közepes vállalatok, és legkisebb a mikro vállalatok aránya, míg a piacorientáció hiányával jellemzett klaszterben ez az arány fordított. Azaz a vállalat méretével feltehetőleg a marketingkonceptió is elfogadottabbá válik. Ezt a megállapítást alátámasztja Parrott et al. (2010) eredménye is, de van ellenpélda Gellynck et al. (2012) kutatásában nem jelentkezett ez az összefüggés. A másik változó, amely szignifikáns kapcsolatban van a klaszterek szerinti csoportosítással, a régió szerinti megoszlás. A fejlettebb térségekből kerültek ki az érettebb piacorientációs tevékenységet folytatók, míg Közép-Magyarországon és az alföldi térségekben tevékenykednek a piacorientációt nem alkalmazók. A tulajdont és az iparágat tekintve nem fedezhetők fel meghatározó különbségek a klaszterek között.

A vizsgálat egyik fontos következtetése az irodalom állításaival is összhangban, hogy a fogyasztóorientáció az, amely leginkább jelen van a kisvállalatok üzleti életében, míg a koordinációs komponens szinte elhanyagolható.

A **fogyasztóorientációt** illetően teljes mértékben igazolódott az előzetes elvárás, hiszen a vevői igényekhez való gyors alkalmazkodás jellemzi a vizsgált vállalati kört, amely a kisvállalatok meghatározó karaktere. A Narver–Slater (1990) által központi feladatként definiált értéklétrehozási képességük viszont alacsony, ettől csak a magasan piacorientált klaszter tér el szignifikánsan. Az értéklétrehozási folyamat alapja a vevői szükségletekhez, versenytársakhoz kapcsolódó információk megszerzése és áramoltatása. Ebben segítséget nyújtanak a korszerű információ-technológiai eszközök, melyeknek használatában eltérő szintet mutatnak a klaszterek. Ugyanakkor az is kiderült, Magyar (2009) eredményeihez hasonlóan, hogy a KKV-k inkább csak befogadói a vevői információknak, az aktív információkeresés nem jellemző rájuk. Keh et al. (2007) szerint is csak a magas szinten vállalkozó KKV-k esetén lehet számítani arra, hogy aktívan beszerzik, és fel is használják az információkat.

A különféle statisztikai vizsgálatok (korreláció, regresszió számítás) azt is visszaigazolták, hogy azok a vállalatok, melyeknél fejlesztik az olyan strukturális karaktereket, mint a decentralizáció, formalizáltság és ellenőrzés, azok jobban tudnak biztosítani kiemelkedő értéket a vevők számára. A decentralizációs törekvések elősegítik, hogy a szervezet minden szintjén álló menedzser hozzájárulhasson az értékteremtéshez. Lafferty és Hult (2001) megközelítése is azt sugallja, hogy a szervezetben bárki létrehozhat értéket. Ez összefüggésben áll a piaci információk megosztását segítő információ-technológiai eszközökkel, amely eszközök jelentősen segítik az adminisztratív rutinok formalizáltságát is, egyfajta kontrollt biztosítva az üzlet vitelében.

A vizsgálat egyik fontos konzekvenciája, hogy a kisvállalatok fogyasztóorientált atmoszférája elsősorban a vezető/tulajdonos menedzsment-stílusának az eredményeként alakul ki. Az a vezető, aki megfelelő kompetenciákkal rendelkezik, és a tapasztalatokra építő, intuitív vezetés mellett netán még formális üzleti ismereteknek is birtokában van, az jobban viszonyul a marketing folyamatok egyes részeihez. Például igyekszik szoros kapcsolatot kiépíteni a legfontosabb fogyasztókkal, és investál is ezekbe a kapcsolatokba. Ezek a következtetések megjelennek többek között Coviello et al. (2000), Carson et al. (1995), vagy Hogarth-Scott et al. (1996) tanulmányaiban is. Sőt Megicks és Warnaby

(2008) azt a véleményét fogalmazza meg, hogy a vásárlói elégedettség fókusz az, amely jelentős hatást gyakorol a teljesítményre, míg a versenytárs fókuszának nincs befolyása.

A **versenytárs-orientáció** a fogyasztóorientációhoz hasonlóan az információk folyamatos áramlását feltételezi, amely hozzásegíti a vállalatot olyan versenyelőnyök beazonosításához, melyek mentén pozícionálhatja magát a versenytársakkal szemben. Ebben a tényezőben jelentős különbségek fedezhetők fel a klaszterek között, de különösen a magasan és mérsékeltén piacorientált vállalatok aktívak e téren. A versenyelőnyök a legkülönbébb marketing erőforrásokból származnak. Közöttük szerepelnek megfoghatatlan eszközök, mint a fejlett technológia birtoklása, humán képességek, mint a kiváló vezetés, vagy a lojális alkalmazottak, illetve olyan képességek, mint a rugalmas alkalmazkodás. Érdekes, hogy a versenyelőnyök – az eddigi kutatások tapasztalataival ellentétben – a vizsgált minta esetében kevésbé „termékfüggőek”, inkább egyéb csatornákon adódnak a termékhez. Ez ellentmond Kiss (1996), Polereczki (2006), valamint Gellynck et al. (2012) eredményeinek, de mint látni fogjuk, klaszterenként tapasztalhatók különbségek.

A versenytárs-orientáció vizsgálata során két olyan tényezőcsoport alakult ki, amely visszatérően kapcsolatot mutatott a piacorientáció ezen komponensével. Az egyik az alacsony költség stratégia, amelynek kérdése a kutatás során többször is felmerült. Egyik legmeglepőbb eredménye a vizsgálatnak, hogy pont a magasabb szinten piacorientált vállalatok azok, amelyek működésében jelentős szerepet tölt be ez a takarékos stratégia. Amikor a kisvállalatok kedvezőtlennek ítélik a piaci környezetet, a költségeket megszorítva az árcsökkentés módszeréhez folyamodnak. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy az ilyen irányba történő elmozdulás csak rövidtávon generálhat eredményeket, és nem garantálja a hosszú távú életképességet. Kétségtelen, hogy a költségek megszorítására tett erőfeszítések és a teljesítmény között látványosabb a kapcsolat, mégis a kisvállalatok szűkös erőforrásai nem teszik lehetővé, hogy tartósan kiaknázzák az ebből származó előnyöket.

A másik tényezőcsoport mellyel a versenytárs-orientáció összefüggést jelzett, a vállalati strukturális tényezők csoportja. Úgy tűnik, hogy a formalizáltság szintjének az emelése (az üzleti terv, stratégia, szervezeti folyamatok átgondolt, írásos formában való dokumentálása), illetve az ellenőrzési rendszerek funkcionálása olyan tudatosságot visz az üzleti tevékenységbe, amely a piacorientált kultúra megvalósulását segíti.

A piacorientáció harmadik komponensének, a **koordinációnak** az elvi alapja, hogy egy szervezetben bárki létrehozhat potenciálisan értéket, s az erőforrásoknak ez az integrált koordinációja szorosan kapcsolódik mind a fogyasztó-, mind a versenytárs-orientációhoz. Mindazonáltal a kis-, és középvállalati környezetben nem értelmezhető a funkciók közötti koordináció, egyszerűbb szervezeti struktúrájuknál fogva. Így esetükben azt lehet vizsgálni, hogy vezetők/tulajdonosok mennyire elkötelezettek a kollektív döntéshozatallal szemben, illetve milyen mértékben osztják meg az információkat a vállalaton belül.

A koordinációs komponenst illetően meglehetősen egységes képet mutatnak a minta vállalatai, ugyanis döntő hányaduknál az egyszemélyi, vagy tulajdonosi döntéshozatal jellemző. Tehát a vállalatok vezetői a fontos döntések meghozatala során nem kéri ki sem az érintettek, sem az alkalmazottak véleményét, a cégen kívüli konzultációk pedig végképp nem jellemzőek. Ez az eredmény összhangban van Werhees és Meulenbergh (2004), Blankson et al. (2006), valamint Gellynck et al. (2012) állításaival. Azonban ahogy növekszik a vállalkozás, egyre nehezebb a hatalmat és a befolyást egy kézben tartani. A vállalat vezetőjének egy idő után le kell mondania a hatalma egy részéről ha azt akarja, hogy a vállalata sikeresen nőjön és fejlődjön. Ezt az elgondolást alátámasztja, hogy főként a piacorientált klaszter vállalatainál működik legalább időnként az információ-, és tudásmegosztás gyakorlata. Ebben valószínűleg szerepet játszik, hogy ebben a klaszterben az átlagosnál magasabb a közepes és kisvállalatok aránya. A belső környezeti tényezők közül érthető módon a decentralizációra és a rutinok formalizáltságára való törekvések, illetve a vezető magasabb szintű formális képzettsége támogatja még a tudásmegosztás gyakorlatának a szélesebb körű elterjesztését. A formális képzettség valószínűleg a megszerzett piaci intelligencia interpretálásában is segíti a vállalatok vezetőit, amely sokuk számára komoly kihívást jelent Fuelhart és Glasmeier (2003) szerint. A külső környezeti elemek közül pedig a magasabb üzleti kockázat érzékelése ösztönzi az információk szétterjesztésének a gyakorlatát, amely valószínűleg a kockázat megosztását célozza.

Megismerve, hogy a minta kis- és középvállalatainál milyen piacorientációs kultúra érvényesül, megvizsgálhatjuk a kutatás alapmodellje alapján felállított hipotéziseket.

1) A belső környezetből származó hatások

A belső környezetből származó hatásokra vonatkozóan az első hipotézis a következő volt:

H1: A formalizáltság, a decentralizáció és a kontroll rendszer fejlődése pozitív összefüggésben van a piacorientáció mértékével.

A H1 hipotézist elfogadom.

A mintában a centralizáltság magas szintje mellett a formalizáltság és az ellenőrzés alacsony szinten valósul meg. Ugyanakkor szignifikáns különbség van ezekben a strukturális változóknál az eltérő piacorientáltsággal rendelkező klaszterek között. Kijelenthető, hogy a moderáló tényezők közül a szervezeti struktúra jellemzői azok, amelyek a legerőteljesebb befolyást gyakorolják a piacorientáció mindhárom komponensére melyet a fentebb leírtak is alátámasztanak. Mindez azt sugallja, hogy bármilyen előrelépés ezekben a strukturális változóknál elősegíti a fogyasztói szolgáltatások és értékek magas szintjének a biztosítását, növeli az információgyűjtés és szétterjesztés hatékonyságát, valamint a szervezet válaszképességét. Azt azonban meg kell jegyezni, hogy az eredményváltozók közül csak a jövedelmezőséget közvetetten befolyásoló marketing hatékonyságra mutatható ki a hatása. Ezek az eredmények ellentétesek Pelham (1996) számításaival, aki nem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot a szervezeti tényezők valamint a piacorientáció és profit között. Meg kell jegyezni, hogy vannak olyan szerzők is, mint például Coviello et al (2000), akik szerint helytelen azt javasolni a kisebb cégeknek, hogy váljanak formálisabbá, mivel az informalitás nem feltétlenül gyengeség, hanem előnye ezeknek a vállalatoknak.

2) Stratégia

A szervezet válaszképességét a vállalatok által követett stratégia is nagymértékben meghatározza, így feltételeztem, hogy:

H2: Az innovatív/rés/differenciáló stratégia használatának az előtérbe kerülése pozitív összefüggésben van a kisvállalatok piacorientációjával.

A H2 hipotézist elfogadom.

Azoknál a kisvállalatoknál, melyeknél a stratégiai hangsúly a termékdifferenciáláson van, különösen fontos megérteni a változó fogyasztói szükségletek és a termék sikere közötti kapcsolatot. Ezzel szemben a költségek megszorítására építő stratégia követésénél a figyelem befelé irányul. Mint láttuk, a vállalatoknak több mint a fele állította azt, hogy ha csak részben is, de stratégiája a költséghatékonyságra épül, míg az innovációban kevésbé aktívak. A megvalósult innovációk is leginkább foltozgató, lépéstartó jellegűek, a meglévő termékek továbbfejlesztésében, technológia-módosításban jelennek meg, a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások függvényében. Ugyanakkor a magasan piacorientált klaszter vállalatai kiemelkednek a termék innováció tekintetében, ami növeli differenciálási képességüket. Ez kitűnik abból is, hogy a klaszter jelentős része rendelkezik saját bevallása szerint egyedi, különleges termékkel. Ez összecseng más kutatások eredményeivel (például Pelham, 1996; Kiss, 1996; Polereczki, 2011) Viszont a Narver és Slater (1990) által kimutatott szignifikáns kapcsolat a piacorientáció szintje és a választott stratégia között nem igazolódott a kutatásban. Mivel pont a magasan és mérsékeltén piacorientált klaszterek vállalatai nyilatkoztak úgy, hogy az innováció mellett, legalább részben, de takarékos költségstratégiát követnek, ez az összefüggés nem állapítható meg.

Mindemellett ki kell emelni a kutatás egyik legmeglepőbb eredményét, nevezetesen azt, hogy a minta összes vállalata megjelölte a fejlett technológia birtoklását, mint versenyelőnyt. A fejlett technológia költséghatékonyságot eredményezhet, megfelelő sorozatnagyság mellett. Mivel azonban kis- és középvállalati körről van szó, amely szűk vevőkörrel és korlátozott piaci részesedéssel rendelkezik, kétséges, hogy a korszerű technológiából származó előnyöket ki tudják-e aknázni. Ez a felvetés Magyar (2009) kutatási eredményei között is megjelenik.

3) Piaci környezet

A korlátozott erőforrásokkal rendelkező kis- és középvállalatok különösen sérülékenyek, vagy rugalmasságuknál fogva kiemelkedően alkalmazkodóak lehetnek a változó piaci környezetben. Az a kisvállalat vezető, aki érzékeny a piaci környezet változásaira, sokkal hangsúlyosabbá fogja tenni a külső orientációját. A piaci környezetre vonatkozó hipotézisem a következő volt:

H3: A piaci dinamizmus és a versenyintenzitás növekedésének az érzékelése pozitívan befolyásolja a piacorientáció mértékét a kisvállalatoknál.

A H3 hipotézist elutasítom.

A vizsgált vállalati körre elmondható, hogy turbulens üzleti környezetet érzékelve, intenzív versenykörnyezeti feltételek mellett, magas kockázatú üzleti tevékenységet folytatva is bizakodóak a vállalatok vezetői/tulajdonosai vállalkozásuk jövőjét illetően. A piaci környezet befolyásoló hatásának az értékelésében nem térnek el egymástól a klaszterek, így nem állítható az, hogy hatással lenne a piacorientáció megvalósított mértékére. A vállalatok jövőjébe vetett optimizmust magyarázhatja, hogy a vezetők/tulajdonosok saját megítélése szerint tisztában vannak üzleti tevékenységük környezetével, és együtt haladnak a környezetükben végbemenő változásokkal. Magatartásukat talán a „teljes informáltság illúziójának” lehetne nevezni. A piaci környezet hatásával kapcsolatosan Blankson et al. (2006) is hasonló következtetésekre jutott vizsgálatainak során. Tulajdonképpen egyetlen olyan piacorientációs tevékenység azonosítható, amely a piaci kockázat észleléséhez kötődik, ez az információszerzés (IKT eszközök használata) és az információ megosztása (információ és tudás átadása). A piaci környezet figyelmen kívül hagyása annál is inkább meglepő, mivel az üzleti teljesítmény értékelésének – mint látni fogjuk – egyik fontos magyarázó változójaként az üzleti kockázat nagyságát, illetve a célpiac bővülési tendenciáit azonosítottam.

Az irodalom eredményei elég változatos képet mutatnak a piaci környezet befolyásoló hatását illetően. Azonban Kirca et al. (2005) összegző tanulmányában azt állította, hogy nem vonható le az a következtetés, hogy ezek a tényezők szignifikáns moderáló hatással lennének a piacorientáció-teljesítmény kapcsolatra. Pelham és Wilson (1996), valamint később Pelham (1999, 2000) sem tudott szignifikáns hatást kimutatni a piaci környezet hatásait illetően. Ugyanakkor megjegyzik, hogy a kisvállalatok egyik meghatározó karaktere, a rugalmas alkalmazkodóképesség az, ami a környezet hatását csökkentheti a piacorientációra és a teljesítményre. Gellynck et al. (2012) szerint is a kis- és középvállalatok profitálhatnak a piaci kihívásokból, mivel a változásokra fürgébben reagálnak a nagyvállalatoknál.

4) Vállalkozói karakterek

A kis- és közepes méretű vállalatok egyik jellemző tulajdonsága, hogy vezetői/tulajdonosai nagy befolyással bírnak az egész vállalatra kiterjedő piacorientáció előmozdításában. A piacorientációval szembeni elkötelezettség több forrásból is

táplálkozhat. A vállalkozásba való belépésnek, vagy éppen létrehozásának a motivációi, a vezető céljai, formális képzettsége, vagy éppen kompetenciái mind segíthetik, vagy éppen gátolhatják a marketingkoncepció adaptációját. Ezért feltételezéseim a következők voltak:

H4a: Azoknál a kisvállalatoknál, amelyeknél a vállalkozás elindításának a motivációja egy jó üzleti lehetőség kihasználása volt, a piacorientáció mértéke magasabb.

A H4a hipotézist elutasítom.

A motivációkat illetően egyértelműen megállapítható, hogy a minta vállalatainak a vezetői dominánsan egy kínálózó, jobb lehetőséget megragadva kezdtek vállalkozásukba, így egyáltalán nem jellemző például a kényszervállalkozás. Mivel a klaszterek között nincs szignifikáns különbség e tekintetben, így kijelenthető, hogy nincs összefüggés a piacorientáció foka és a vezető motivációi között.

H4b: Azoknál a kisvállalatoknál, amelyeknél a vállalkozás célja a magasabb jövedelmi szint (profit) elérése, a piacorientáció mértéke magasabb.

A H4b hipotézist elutasítom.

Kutatásom egyik kiinduló feltételezése volt, hogy a marketingkoncepció adaptálása szoros összefüggésben van az üzleti célokkal, a nyereséges működés elérésével. Mindemellett az is leszögezhető, hogy az ok, amiért nem alkalmazzák a koncepciót, szintén céljaikhoz kapcsolódik. Tapasztalat, hogy sokszor a munkával való elégedettség, a nagyobb függetlenség, vagy egy meglévő jövedelmi szint fenntartása fontosabb egy vállalkozó számára, így nem érez késztetést a nagyobb profitot eredményező koncepció alkalmazására. A minta vizsgálata nem igazolta ezt a hipotézisemet, hiszen a piacorientáció megvalósított szintjétől függetlenül a döntő többség – a nagyobb függetlenség mellett – egy nagyobb jövedelem elérését is célként tűzte ki. Ez az eredmény nem konzisztens például Peterson (1989) megállapításával, aki úgy találta, hogy számos kisvállalat működtetésének nem célja, hogy minél magasabb profitot érjen el.

H4c: Azoknál a kisvállalatoknál, amelyeknél a tulajdonos/vezető formális üzleti képzettséggel rendelkezik, a piacorientáció mértéke magasabb.

A H4c hipotézist elfogadom.

A formális képzettség viszont, mint a fentiekben is láhattuk, számos ponton kapcsolódik a piacorientáció egyes komponenseihez. A vezető/tulajdonos gondolkodásmódját formálva alapvetően meghatározza a vevőkkel való kapcsolatot, a differenciálási lehetőségeket, a tudásmegosztás gyakorlatát közvetlenül, és közvetve a vállalati strukturális változókön keresztül. Hozzáteve, hogy a formális képzettség egy szignifikáns klaszterképző ismérv volt, megállapítható a kapcsolat a piacorientáció megvalósított szintjével. Kutatása során Peterson (1989) és Meziou (1991) is összefüggést talált a vezető képzettsége, az elvégzett marketing kurzusok száma és a marketing koncepció adaptálása között, melyet így a saját eredményeim is igazolnak.

H4d: Minél több vállalkozói kompetenciával rendelkezik a tulajdonos/vezető, a piacorientáció mértéke annál magasabb.

A H4d hipotézist elfogadom.

A piaci környezet hatásainak vizsgálata kapcsán szóba került, hogy a kisvállalatok vezetői a „teljes informáltság illúziója” által vezetve hozzák meg piaci döntéseiket, azaz úgy érzik, hogy teljes mértékben tájékozottak a környezet változásait illetően. Ennek a magatartásnak többféle magyarázata is lehet, de az egyik mindenképpen abban a vállalkozói karakterben lehet, amely a kompetenciákat mérte. Ez a változó a vezetők/tulajdonosok önmegítélését mutatja a különböző vállalkozói képességeket illetően. A mutató majdnem maximális átlagos értéke azt jelzi, hogy a vállalkozások vezetői teljes mértékben kompetensnek érzik magukat a vállalkozás minden területén, a sikeres működtetésen, irányításon, pénzügyi menedzselésen, kockázat kezelésén keresztül az humán erőforrás menedzseléséig minden funkcióban. Itt érdemes visszautalnunk a versenytárs-orientációs komponensnél leggyakrabban említett versenyelőnyökre, melyek között olyan humán képességek szerepeltek, mint a kiváló menedzsment, és ezzel összefüggésben a lojális alkalmazottak. Mindenképp kijelenthető, hogy egyfajta magabiztosság jellemzi a vizsgált kis- és középvállalati kör vezetőit, ami teljes mértékben egybevág az irodalom, többek között Carson et al. (1985) megállapításaival. Mivel a kompetenciára vonatkozó változóban szignifikánsan magasabb értékeket mutattak a magasan, illetve mérsékelten piacorientált klaszter, ezért a feltételezésem igaznak bizonyult.

Kutatásom alapkérdésének második része arra vonatkozott, hogy a piacorientáció megvalósított mértéke és a teljesítmény között felfedezhető-e valamilyen összefüggés.

A teljesítményt több változón keresztül közelítettem meg. Egyrészt olyan üzleti pozíciós változókat vizsgáltam, mint a marketing tevékenység hatékonysága, és a piaci növekedés/részesedés változása, amelyek közvetve támogathatják a jövedelmezőséget (hatékonysági mérőszámok). Másrészt a profitabilitás mérésére objektív mutatószámokat alkalmaztam (eredményességi mérőszámok), valamint figyelembe vettem a teljesítménnyel való szubjektív elégedettséget is. A hipotéziseimet ebben a négyes megközelítésben fogalmaztam meg, és az eredményeket is ennek megfelelően mutatom be.

5) Marketing hatékonyság

A teljesítményt közvetetten befolyásoló tényezők csoportjához tartozik a marketing hatékonyság, melynek alapja, hogy a rugalmasabb környezeti alkalmazkodás eredményeként a piacorientált vállalat jobb marketing hatékonysággal fog rendelkezni (termék-, piacfejlesztés sikere által), amely növeli a bevételt, s a nyereségességet. Ezért feltételeztem, hogy:

H5: A piacorientáció magas mértéke pozitív összefüggésben van a marketing hatékonysággal.

A H5 hipotézist elfogadom.

Pelham és Wilson (1995) szerint a piacorientáció szignifikánsan és pozitívan támogatja a marketing hatékonyságot, melyet saját kutatásom is alátámaszt. A termék-, és piacfejlesztési tevékenység jelentős különbségeket mutat az egyes klaszterek között. A piacorientációt magas szinten alkalmazó klaszter a mintaátlagot messze meghaladóan aktív ebben a tevékenységben. Igaz, hogy a kevésbé kockázatos piacbővítési, piacfejlesztési stratégiát alkalmazta a leggyakrabban, de megemlítette a jóval kockázatosabb diverzifikációt is. A marketing hatékonyság két moderáló tényezővel jelzett összefüggést, a decentralizációval, és a kompetenciákkal. Mindkét változó jelenléte indokolható, hiszen egyrészt a decentralizáció hozzásegíti az alkalmazottakat ahhoz, hogy a piaci információkhoz hozzájutva, azokat felhasználva, hatékonyabb munkát végezzenek. Ezt alátámasztják többek között Jaworski és Kohli, 1993; Martin et al., 2009 megállapításai is.

Másrészt pedig a megfelelő kompetenciák a termék és piacfejlesztéssel járó kockázatok mérlegelésében segíthetnek.

A kisvállalatok marketing tevékenységgel szembeni negatív attitűdjére világít rá egy érdekes ellentmondás. A vállalatok döntő hányada értékelte úgy, hogy jó piaci munkát végez a kockázatok elkerülése érdekében, ugyanakkor csupán elenyésző hányaduk (döntően a piacorientált vállalatok) érezte úgy, hogy az alkalmazott marketing innovációk hozzájárultak volna az értékesítés növekedéséhez. Ez rámutat arra a gyakran hangoztatott tényre, hogy a nem szakszerűen végrehajtott marketing tevékenység eredménytelensége sokszor negatív megítélést szül, s felesleges befektetésnek értékelik az erre fordított erőforrásokat. Carson et al. (1985) is hasonló következtetésekre jutott. A marketing hatékonyságának megítélésétől függetlenül a vállalatok „jó” piaci munkája megfelelő háttértámogatást kap. Egyrészt kapcsolódik a fogyasztóorientáció folyamatos információáramlást elősegítő információ-technológiai eszközeihez, másrészt szervezeti strukturális tényezőkhöz, melyek a tervezettséget és az ellenőrzést biztosítják, harmadrészt a vállalkozói kompetenciákhoz, amelyek nyilvánvaló előfeltételei a megfelelő piaci munkának.

6) Piaci növekedés/részesedés

A teljesítményt közvetetten befolyásoló további tényezőcsoport a piaci növekedés/részesedés változása, melyet az alkalmazott modell alapján a nettó árbevétel változásával (2004-2007 közötti időszakra vetítve), valamint a vevők számának és a foglalkoztatott létszámnak az emelkedésével közelítettem meg. Hipotézisemben feltételeztem, hogy:

H6: A piacorientáció magas mértéke pozitív összefüggésben van a piaci növekedés/részesedéssel.

A H6 hipotézist csak részlegesen fogadom el.

A három ismervben minimális növekedés tapasztalható. Míg azonban a nettó árbevétel és a foglalkoztatott létszám változása nem bizonyult szignifikáns klaszterképző ismervnek, és egyetlen tényezőcsoporttal sem mutatott értékelhető kapcsolatot, addig a vevők számának növekedése eltéréseket jelzett. A mintából kiemelkedik a magasan piacorientált klaszter, amelynek legdinamikusabban nőtt a célpiaca. E teljesítményváltozó kapcsolata különösen

erős a fogyasztóorientáció értéklétrehozási komponensével, amely arra utal, hogy amennyiben a piacorientált vállalat jobban megérti a vevők szükségleteit, nagyobb értéket tud teremteni számukra, melyet a vevők el is ismernek a vásárlásaikkal.

7) Profitabilitás

Ugyanakkor a piacorientáció közvetlenül is képes befolyásolni a jövedelmezőséget. Mivel a kisvállalatok a szisztematikus döntéshozatal, a stratégiai gondolkodás és a hosszú távú orientáció hiányával jellemezhetők, a piacorientáció lesz az, amely a vállalat egészére kiterjedő keretet biztosít a célok, a döntések és a tevékenységek számára. Ez a keret elengedhetetlen a teljesítmény érdekében, mivel a legtöbb kis cég szűkös erőforrásokkal rendelkezik ahhoz, hogy képes legyen kiaknázni az üzleti siker más forrásait (Pelham–Wilson, 1995). Ez alapján feltételezhető, hogy:

H7: A piacorientáció magas mértéke pozitívan befolyásolja a jövedelmezőség növekedését.

A H7 hipotézist elutasítom.

A *profitabilitást* két mutató mérte: a befektetett eszközök megtérülésének változása a bruttó eredményhez viszonyítva (ROA), valamint az adófizetés előtti eredmény változása 2004-2006 közötti időszakra vetítve. Mindkét mutató pozitív irányban változott, tehát egy fejlődő vállalati körrel állunk szemben. Ami viszont a kutatás szempontjából kiemelő, hogy bár a magasan piacorientált klaszter eredményei némileg meghaladják a másik két klaszter eredményeit, ennek ellenére nincs szignifikáns eltérés e tekintetben az egyes csoportok között. Az objektív mutatók egyetlen tényezőcsoport változójával sem mutattak korrelációs kapcsolatot, és egyetlen olyan regressziós modell sem jött létre, amely megfelelően magyarázta volna e változók ingadozásait. Ez azt jelenti, hogy sem a piacorientáció szintje, sem a modellbe bevont moderáló tényezők, mint a szervezeti struktúra, stratégia, piaci környezet, vállalkozói kompetenciák, nem voltak hatással az objektív jövedelmezőségi mutatókra. Ez az eredményem teljesen ellentmond a nemzetközi kutatások eredményeinek, hiszen sok más szerző mellett Pelham és Wilson (1995, 1996), Kara et al. (2005), Megicks és Warnaby (2008), és Li et al. (2008) is azt állítják, hogy a piacorientáció hatással van a teljesítmény gazdasági mutatóira.

8) Szubjektív elégedettség

A kisvállalatok vezetői gazdasági és nem gazdasági mutatókat is használnak a tevékenységük sikerességének a mérésére, és gyakran a szubjektív kritériumok fontosabbak számukra. Olyan tényezők, mint a rugalmas életstílus, közvetlen kapcsolat a környezettel, az üzlet ellenőrzése, stb. sokszor az elégedettség olyan szintjét jelzik, amelyek eltérnek az üzleti teljesítmény gazdasági mutatók által jelzett szintjeitől. Ebből következően nem biztos, hogy a magasabb gazdasági teljesítmény érdekében nagyobb elkötelezettséget mutatnak a piacorientáció koncepciójának a megvalósítása iránt. Ezért hipotézisem a következő volt:

H8: A teljesítmény szubjektív értékelése és a piacorientáció mértéke között nincs összefüggés.

A H8 hipotézist elutasítom.

Az üzleti teljesítménnyel való szubjektív elégedettség magas értéket mutatott, és ami lényeges, klaszterképző ismérvek bizonyult, azaz a piacorientált vállalatok elégedettebbek voltak. Blankson et al. (2006) kutatása is hasonló eredménnyel zárult. Az elemzések szerint a piacorientáció komponensei közül a versenytárs-orientációval mutatható ki összefüggés. Úgy tűnik, ha a vállalat valamilyen versenyelőny mentén differenciálni képes magát a versenytársakkal szemben, ezt a vezető egyfajta üzleti sikernek könyveli el. Ha pedig ez az előny valamilyen egyedi, különleges értékkel bíró termékben/szolgáltatásban ölt testet, ez tovább növeli a sikerélményt. Következő kapcsolódási pont a vezető/tulajdonos formális üzleti képzettsége, amely mint már szó volt róla, egyfajta tudatosságot és ellenőrizhetőséget visz az üzlet vitelébe, amely közvetetten, de emelheti az elégedettség szintjét. További eredménye a vizsgálatoknak, hogy a vállalkozói célok között megjelölt magasabb jövedelem és függetlenség is fontos eleme a teljesítmény szubjektív megítélésének, méghozzá fordított előjellel. Azaz a magasabb jövedelem célként való megjelölésével párhuzamosan csökken a szubjektív mutató értéke, ami logikusnak mondható. Érthető módon a piaci kockázat érzékelése szintén csökkenti az elégedettséget, míg a célpiac emelkedő növekedési tendenciái pozitív irányban befolyásolják a mutatót. Tehát a vizsgálatok azt mutatják, hogy sok más egyéb tényező mellett a marketingkonceptió megvalósításának a foka is hat a teljesítmény szubjektív megítélésére, tehát nem független tőle. Gonzalez-Benito és Gonzalez-Benito (2005) a piacorientációs

irodalmat átfogó elemzésében, valamint Kirca et al. (2005) tanulmányában is úgy találta, hogy a szubjektív mérőszámok esetén a piacorientáció és a teljesítmény közötti kapcsolat erősebb és pozitívabb. Van azonban ellenpélda is, így Morgan et al. (2009b) kutatása nem igazolta ezt az összefüggést.

Természetesen mindezek mellett nem szabad figyelmen kívül hagyni az ún. „halo”, azaz holdudvar-hatást, amelyre González-Benito és Gonzalez-Benito (2005) is rámutatott. A „halo-hatás” eredményeként a válaszadók a valóságosnál pozitívabb képet mutatnak magukról és vállalatuk teljesítményéről, egyfajta megfelelési-kényszernek engedve. Azonban ezt szem előtt tartva is a szubjektív mutató hasznos információt nyújt, és jelzés értékkel bír.

7. Összegző értékelés, tézisek megfogalmazása

7.1 Az értekezés tézisei

Értekezésem központi kérdésének elméleti megalapozásaként az erőforrás-alapú elméletet tekintettem át, mely arra a kérdésre keresi a választ, hogy egyes vállalatok hogyan képesek folyamatosan túlteljesíteni másokat. Az elmélet képviselői az ipari szervezeti elmélettel szemben azt állították, hogy a vállalatok jövedelmezősége nem csak a külső környezet által determinált, sokkal inkább a belső vállalati erőforrások heterogenitására és egyedi felhasználási módjára vezethető vissza.

A vállalatok erőforrás-alapú nézete jelentős hozzájárulást nyújtott ahhoz, hogy megmagyarázza a vállalatok teljesítményei közötti különbségeket. Így a koncepciót a marketing tudomány képviselői is alkalmazták annak érdekében, hogy elemezzék a marketing teljesítményre való befolyását, és a tartós versenyelőny elérésének a módját.

Az erőforrás-alapú nézet és a marketing integrálására irányuló erőfeszítések két, egymással összekapcsolódó kérdésre fókuszáltak: (1) honnan származnak a lehetőségek, és (2) honnan származnak az erőforrások. *A piaci lehetőségek* alapvetően új termékek, vagy szolgáltatások formájában nyilvánulnak meg. A marketing közismert szándéka és szerepe arra összpontosul, hogy a jelenlegi, és a jövőbeni potenciális „világokat” eltérően érzékelje, és így a fogyasztói igényeket azonosíthatja, kidolgozhatja és átalakíthatja termék specifikációkká, gyakran még mielőtt a fogyasztók maguk is tudatában lennének ezeknek az igényeknek. Mindazonáltal az erőforrás-alapú elmélet alapvető jellemzője, hogy a szervezet jelenlegi eszköz-képesség portfóliója korlátozza a termékek, vagy megoldások választékát, vagy a piacokat, amelyekre be tud lépni (Penrose, 1959), és a realizálható profit szintjét. (Srivastava et al., 2001)

Az erőforrás-alapú elmélet támogatóit gyakran éri az a kritika, hogy utólag azonosítják az értékes erőforrásokat (Priem-Butler, 2001a), így ez a kihívás azt az igényt fogalmazta meg, hogy az elemzés ne a szervezet meglévő erőforrás-portfóliójából induljon ki, hanem megfordítva a sorrendet a *potenciális vásárlói érték konfigurációtól haladjon a kívánt erőforrás szükséglet felé.*

De mit is tekinthetünk marketing erőforrásnak? A marketing erőforrások, és ezen belül a piacorientáció, mint erőforrás meghatározására irányuló vitából számos fontos eredmény született. A marketing erőforrások definiálására is több kísérlet történt, de leggyakrabban eszközök és képességek/kompetenciák olyan kombinációjaként határozzák meg, amelyeket a tartós versenyelőny elérése érdekében vonultatnak fel a vállalatok, és rendelkeznek az izolációs mechanizmusok valamelyikével. Különösen a megfoghatatlan eszközök és a marketing képességek integráló szerepét emelik ki, mint olyan erőforrásokat, amelyek leginkább alkalmasak versenyelőny létrehozására, és nehezen másolhatóak.

A viták középpontjában a marketing és az erőforrás-alapú elmélet kapcsolódásának egyik sarkalatos kérdése áll, melyet disszertációmban is kiemelt kérdésként elemeztem: a piacorientáció tekinthető-e erőforrásnak, és mint ilyen létrehozható-e versenyelőnyt. Kutatások azt állítják, hogy a piacorientáció a versenyelőny forrását jelenti, de még mindig nem világos, hogy miként szolgálja ez az erőforrás a versenyelőny megszerzését, állítja Morgan, Vorhies és Mason (2009b). A probléma kiindulópontja az az erőforrás-alapú elmélettel szemben is fennálló bírálat, hogy amíg nem létezik az erőforrás fogalmának egy tiszta, átfogó definíciója, addig nem alkalmas annak megmagyarázására, hogy hogyan használhatók fel az erőforrások a fogyasztói érték, s így a versenyelőny létrehozására. (Priem–Butler, 2001a) Ez a kritika a piacorientáció, mint erőforrás értelmezése esetén is fennáll. Utalnak úgy rá, mint *(szellemi) piac-alapú eszközre* (Morgan et al., 2009b; Srivastava et al., 2001), mint *megkülönböztető képességre* (Day, 1994), mint *magasabbrendű kompetenciára* (Hunt–Lambe, 2000), *szervezeti kultúrára* (Hooley et al., 2002 in Berács et al., 2003), míg mások a *marketing-támogató erőforrások* közé sorolják (Hooley et al., 2005), illetve ezek valamilyen kombinációjaként definiálják. Mint látható, a konszenzus még messze nem alakult ki e téren, abban azonban mindenki egyetért, hogy a piacorientáció az izolációs mechanizmusok és az erőforrás kritériumai közül számos tulajdonsággal rendelkezik. Azaz az orientáció kiépítése időt vesz igénybe (útvonalfüggő), struktúrájában társadalmilag komplex, tacit készségekre és gyakorlatra építkezik, illetve ritka, másolhatatlan és tartós, így egyértelműen erőforrásnak tekinthető.

Szekunder kutatásaimat összegezve és értékelve a piacorientáció kultúraként, illetve kulturális erőforrásként való értelmezését támogatom. A piacorientáció, mint szervezeti kultúra által közvetített értékek és normák olyan konzisztens magatartást eredményeznek, amely magatartás következményeként a vállalat képes arra, hogy kiemelkedő értéket

hozzon létre a fogyasztók számára, s ezáltal kiemelkedő teljesítményt érjen el. Egyetértek azokkal az álláspontokkal, amelyek szerint a piacorientáció kulturális és magatartási perspektívája között kölcsönös, egymást támogató kapcsolat áll fenn, nem különíthetők el egymástól, és prioritások sem állapíthatók meg (Becker–Homburg, 1999; González-Benito–González-Benito, 2005).

Az erőforrás-alapú elmélet és annak dinamikus kiterjesztése a vállalat „know-what” erőforrása, és az azt kiegészítő „know-how” felvonultatott képességek és eszközök közötti interakcióra helyezi a hangsúlyt. Ez azt jelenti, hogy a vállalat piacorientációja valamint marketing képességei és eszközei összekapcsolódhatnak, ezáltal képessé téve a vállalatot, hogy a versenytársaknál jobban hangolja össze az erőforrások fejlesztését a piaci környezettel. Mivel a két tényező közötti kapcsolat okozati bizonytalanságot okoz, ezért különösen nehéz a másolhatósága, ezáltal versenyelőnyt okoz.

Tézis 1: A piacorientáció egy olyan mélyen beágyazott kulturális erőforrás, amely szoros kölcsönhatásban áll más piac-alapú eszközökkel és marketing képességekkel, alátámasztja a szervezeti folyamatokat a marketing területén túl is, és ennek eredményeként mind közvetlenül, mind közvetetten képes versenyelőny létrehozására, s így kapcsolódik az általános teljesítményhez.

Kutatásom eredményei azt mutatták, hogy Day (1994) nomenklatúráját követve a piacorientált kis- és középvállalatok fontos *kívülről-befelé* irányuló képességekkel rendelkeznek, mint például a fogyasztói igényekre való gyors reagálás. Jelentős *belülről-kifelé* irányuló képességek is megjelennek, mint a korszerű technológiafejlesztés, és olyan humán erőforrások, mint a vezetés kompetenciája, vagy kiváló menedzsment képességei, továbbá az alkalmazottak lojalitása. A magasabb mértékű piacorientációt mutató cégeknél az *áthidaló* képességek is jelen vannak, mint például a termékfejlesztés. A vizsgálatból kiderült, hogy ezek közül a *kívülről befelé* irányuló, és különösen a fogyasztókhöz kapcsolódó képességek kiemelkedőek a kisvállalatoknál, amely a piacorientáció első számú hajtóerejének számít.

A képességek mellett *piac-alapú eszközként* beazonosíthatóak például a tartós fogyasztói/beszállítói kapcsolatok, az információ-kommunikációs technológiákkal való rendelkezés. Vizsgálataim során is beigazolódott, hogy ezek az eszközök és képességek nem különülnek el élesen, egyfajta komplementaritás, szinergia érvényesül közöttük. Ezen

belül a kis- és középvállalatokra is megállapítható, hogy főként a megfoghatatlan elemek lépnek fel versenyelőnyként, mint például a fogyasztókkal, beszállítókkal kialakított kapcsolatok. A széles értelemben vett megfoghatatlan erőforrások pedig nehezebben másolhatóak és egy értelmezhetőbb bázist nyújtanak a versenyelőny fejlesztése számára.

Tehát a kis- és középvállalatok beazonosíthatóan rendelkeznek olyan marketing erőforrásokkal, amelyek alapjai lehetnek a versenyelőnynek. Ugyanakkor hogyan viszonyulnak a piacorientációhoz, mint kulturális erőforráshoz?

Tézis 2: A kis- és középvállalatok a piacorientációt csak egy meghatározott mértékig adaptálják. Leginkább a piacorientáció legfőbb hajtóereje, a fogyasztóorientáció valósul meg, a versenytárs-orientáció kevésbé hangsúlyos. Az információ felhasználási szokásaikban opportunisták. A korszerű információ-kommunikációs technológiák lehetővé teszik az információk megszerzését, de azok interpretációja, és szétterjesztése már problémákat okoz. A piacorientáció mértéke és a szervezeti strukturális tényezők között összefüggés van. Az olyan vállalkozói karakterek, mint a vezető/tulajdonos formális képzettsége és kompetenciái befolyásolják a megvalósított piacorientációt. A vállalati mérettel arányosan nő az adaptáció mértéke.

Az irodalom szerint a piacorientáció a kisvállalatok számára egy potenciális versenyelőnyt jelenthet nagyobb társaikkal szemben, mivel: (1) közelebb vannak a fogyasztókhoz, így képesek gyorsan és rugalmasan reagálni a szükségleteikre és igényeikre, (2) gyorsan és kevesebb módosítással képesek megosztani az információkat, mivel kisebb a szervezeti bürokrácia. (Többek között Blankson et al., 2006; Kara et al., 2005; Megicks–Warnaby, 2008.) Az első feltételezés teljes mértékben igazolódott, hiszen a vevői igényekhez való gyors alkalmazkodás képessége a vizsgált kisvállalati kör erősségeként azonosítható. Ugyanakkor a Narver és Slater (1990) által központi feladatként definiált értéklétrehozási képességet csak a piacorientáltabbnak mutatózó kisvállalatok tudják felmutatni. A versenytárs-orientáció kevésbé hangsúlyos, ugyanakkor versenyelőnyeik – mint az előző tézisnél is láttuk – a legkülönbözőbb, főleg megfoghatatlan erőforrások felhasználásával jönnek létre (fejlett technológia, kiváló menedzsment, rugalmas alkalmazkodás).

Az értéklétrehozási folyamat alapja a vevői szükségletekhez, versenytársakhoz kapcsolódó információk megszerzése és áramoltatása. Ebben segítséget nyújtanak a korszerű információ-technológiai eszközök, melyeket kisebb-nagyobb mértékben már alkalmaznak

a kisvállalatok, de az interaktivitás még nem jellemző ezek használatában. Mindemellett az információk felhasználásában opportunisták, a pillanatnyi helyzethez alkalmazkodó, rövid távú perspektíva jellemző rájuk. Ez szorosan köthető a vállalatok döntéshozatali rendszeréhez, melyben a minta vállalatai meglehetősen egységes képet mutatnak, azaz az egyszemélyi, vagy tulajdonosi döntéshozatal jellemző. Ebből következően a Kohli és Jaworski (1990) által meghatározott információ-elterjesztés gyakorlata sem érvényesül, csupán a piacorientáció iránt nagyobb elkötelezettséget mutatók esetén tapasztalható a tudás megosztására való törekvés. Mivel a koordinációs komponens elvi alapja, hogy egy szervezetben bárki létrehozhat értéket az információk és tudás birtokában, így a kisvállalatok potenciális értéklétrehozási lehetőségektől esnek el.

A kisebb vállalatok alapvető sajátossága, hogy szerényebb mértékben rendelkeznek erőforrásokkal, szervezetük kevésbé bürokratikus, és tervezésük informális. E speciális karakterek miatt – bár mérettől függetlenül minden vállalatot befolyásol a külső környezet – a KKV-k jobban ki vannak téve a belső kultúra befolyásának, a belső vállalati környezetnek. Ez azzal a következménnyel jár, hogy a piacorientáció ezeknél a vállalatoknál legalább részben determinált a vállalat strukturális tényezői, valamint a vezető hite, értékrendszere, és menedzsment-stílusa által.

Kutatásom alapján kijelenthető, hogy a piacorientáció mértéke és a szervezeti strukturális jellemzők között összefüggés van. A decentralizációs törekvések, a formalizáltság növelése, az ellenőrzési rendszerek működtetése olyan tudatosságot érvényesít az üzleti tevékenységben, amely a piacorientált kultúra megvalósulását segíti elő. Bármilyen előrelépés ezekben a strukturális változókban elősegíti a fogyasztói szolgáltatások és értékek magas szintjének a biztosítását, növeli az információgyűjtés és szétterjesztés hatékonyságát, valamint a szervezet válaszképességét.

Ugyanakkor a kisvállalatok piacorientált atmoszféráját a vezető/tulajdonos menedzsment-stílusa is befolyásolja. Eredményeim azt bizonyítják, hogy a megfelelő vállalkozói kompetenciákkal, és e mellett még formális üzleti képzettséggel is rendelkező vezető jobban viszonyul a piacorientációs tevékenység egyes folyamataihoz. Az ilyen vállalkozó túllép a tapasztalatokra építő, intuitív vezetésen. A formális üzleti tudás a gondolkodás módját formálva alapvetően meghatározza a vevőkkel való kapcsolatot (fogyasztóorientáció), a differenciálási lehetőségeket (versenyárs-orientáció), és a

tudásmegosztás gyakorlatát (koordináció) közvetlenül, és közvetve a vállalati strukturális változókon keresztül.

Miután a tulajdonos/vezetők szignifikáns szerepe a kisvállalatok marketingjében bebizonyosodott, így a piacorientált magatartás mibenlétét egyéni szinten kezdték el kutatni. (Becherer et al., 2001; Tregear, 2003; Blankson et al., 2006) Egyéni szinten a motivációk, az értékek formálják az attitűdöket, s az attitűdök kognitív komponense pedig hatással van a konatív komponensre, vagyis a magatartási szándékokra. Azaz a vezetők kognitív értelmezése arról, hogy hogyan lehet kielégíteni a fogyasztói szükségleteket a legjobban, és így profitot és növekedést elérni, befolyásolni fogja a piacorientáció megvalósításával szembeni egyéni elkötelezettséget. A kognitív meggyőződés egyrészt tapasztalatok, másrészt különböző forrásokból származó információk kombinációjaként jön létre. Valószínűsíthetően ennek a kognitív meggyőződésnek a létrejöttében – az üzleti életben megszerzett tapasztalatok mellett – egy intézményi, üzleti képzés során elsajátított tudásnak is meghatározó szerepe van.

Kutatási érdeklődésem a továbbiakban arra irányult, hogy a kis- és középvállalatoknál megvalósuló piacorientáció befolyásolja-e a vállalatok teljesítményét.

Tézis 3a: Nem mutatható ki szoros összefüggés a piacorientáció mértéke és az általános teljesítmény gazdasági-pénzügyi mutatói között. Így az „eredményességet” nem befolyásolja jelentősen a piacorientáció mértéke.

Tézis 3b: A piacorientáció hatása az üzleti pozíciós változókon keresztül – mint a marketing hatékonyság, célpiac növekedése – közvetetten és hosszabb távon érvényesül, így a „hatékonyság” szintjét befolyásolja.

Tézis 3c: A kis- és közepes vállalatok által adaptált piacorientáció foka szignifikáns szerepet játszik a tulajdonos-vezetők szubjektív teljesítmény érzékelésében. Tehát a hatékony működés eredményeként kialakuló piaci konszolidáció is vezethet elégedettséghez.

Kutatásom eredményei azt jelzik, hogy a kis- és közepes vállalatok által adaptált piacorientáció szintje csekély mértékben befolyásolja az objektív, pénzügyi, azaz az eredményességi teljesítménymutatókat. Mégsem jelenthető ki, hogy a piacorientáció nincs hatással a teljesítményre. Befolyása kimutatható, ha nem is közvetlenül, hanem a

marketing hatékonyságon (sikeres termék- és piacfejlesztési tevékenységen), és a vevők számának a növelésén keresztül. Ezek a működési sikertényezők később vezetnek kimutatható pénzügyi teljesítményhez. Kiemelhető a növekedés/piaci részesedést jellemző „hatékonysági” változó különösen erős kapcsolata a fogyasztóorientáció értéklétrehozási komponensével. Ez az erős összefüggés arra utal, hogy amennyiben a piacorientált vállalat jobban megérti a vevők szükségleteit, nagyobb értéket tud teremteni számukra, melyet a vevők el is ismernek a vásárlásaikkal.

Ugyanakkor a kis- és közepes vállalatok által adaptált piacorientáció mértéke egyértelműen szignifikáns szerepet játszik a tulajdonos/vezetők szubjektív teljesítmény érzékelésében. Tanulmányok, melyek a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát vizsgálták, gyakran eltérő következtetésekre jutottak aszerint, hogy objektív, vagy szubjektív mércét használtak a teljesítmény megközelítésére. (González-Benito–González-Benito, 2005) Kutatásom eredménye azt a vonalat erősíti, amely azt állítja, hogy a szubjektív teljesítménymérés esetén erősebb a kapcsolat a piacorientációval. Érdekes módon annak ellenére, hogy a kutatás a leghangsúlyosabban érvényesülő komponensként a fogyasztóorientációt emelte ki, mégis a versenytárs-orientáció változói befolyásolják inkább a szubjektív elégedettséget. Különösen a differenciálás képessége, vagy az egyedi termék birtoklása teszi elégedetté a kisvállalatok vezetőit. (Bár kétségtelenül a fogyasztó- és versenytárs-orientáció komponense nem független egymástól.) Látható, hogy a piaci helyzet megszilárdítására tett erőfeszítések, a hatékonyság növelése azt a hitet erősítik a vezetőkben, hogy a vállalat jó úton halad.

Összegzésként néhány gondolat. Általános kisvállalati gyakorlat, hogy a verseny növekedésére a költségek megszorításával, s az árak csökkentésével válaszolnak. Az ilyen irányba történő elmozdulás azonban csak rövidtávon generálhat eredményeket, és nem garantálja a hosszú távú életképességet. Kétségtelen, hogy a költségek megszorítására tett erőfeszítések és a teljesítmény között látványosabb a kapcsolat, mégis a kisvállalatok szűkös erőforrásai nem teszik lehetővé, hogy tartósan kiaknázzák az ebből származó előnyöket. (Pelham–Wilson, 1995) A környezet gyorsan változik, a verseny egyre kielezettebb, így a kisvállalatok a potenciális növekedés lehetőségét szalasztják el, ha figyelmen kívül hagyják a piacorientáció alkalmazásából származó előnyöket. A KKV-k – sajátos jellemzőik miatt – egyrészt rugalmasabban képesek alkalmazkodni a gyorsan változó környezethez, másrészt jobban ki vannak téve a belső kultúra befolyásának. Ha a

szervezeti struktúra tökéletesítésére tett lépések párosulnak a differenciáló/rés/innovációs stratégia hangsúlyozásával, és a vezető/tulajdonos üzleti tudásának fejlesztésére irányuló erőfeszítéseivel, az mindenképpen a piacorientáció normáinak a meghonosítását fogja elősegíteni. Mivel a piacorientáció megfoghatatlan, a piacon nem megvásárolható, társadalmilag komplex, magas szinten kapcsolódó komponensekkel, így valószínűleg hosszabb távon nő a hatékonysága a piacon. Végül nem szabad elfelejteni a piacorientáció tacit dimenziójáról, ami abból adódik, hogy az alkalmazottak a piacorientáció iránti elkötelezettséget tapasztalati úton, a vezetővel és más alkalmazottakkal történő interakciók során „tanulják meg”. Mindezek jó kiindulópontot jelentenek ahhoz, hogy a piacorientációra, mint tartós versenyelőnyt létrehozó erőforrásra gondoljunk a kisebb méretű vállalatoknál is.

Ugyanakkor nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy a piacorientációval nem rendelkező kisvállalatok profitabilitási mutatói alig maradtak el piacorientált társaikétól. Ez is alátámasztja azt az irodalomban is egyre gyakrabban hangoztatott álláspontot, hogy a valós üzleti körülmények között sokszor az értékesítési, vagy termelési koncepció megfelelőbb üzleti filozófia, mint a marketingkoncepció. A kis- és középvállalatoknak azt a filozófiát kell követniük, amely jobban megfelel a céljaiknak, a vállalkozásuknak, és a környezetnek, amelyben a tevékenységüket végzik. Másrészt a különböző szemléletmóddal jellemezhető korszakok nem ugorhatók át. Amíg egy vállalat a gyártástól az eladásig, majd a marketing (értékteremtés) fázisáig eljut, az egy fejlődési folyamat, amelyben egyik korszak megalapozza a másikat, és erősebbé teszi a céget. (Houston, 1986; Rekettye, 1999)

Disszertációm két fontos gondolattal zárom. A piacorientációt erőforrásként figyelembe venni csak azon vállalatok esetén van értelme, amelyek a tartós versenyelőny eléréséért küzdenek. Azok számára, akik elégedettek a meglévő pozíciójukkal, azaz nem törekednek akár eredményességben, vagy hatékonyságban megnyilvánuló növekedésre, az erőforrás-alapú szemlélet nem hordoz releváns üzenetet. Másrészt azt is látni kell, hogy a piacorientáció nem egy gomb, amelyet ha megnyomunk automatikusan nő a teljesítményünk. Hatásai sokszor csak közvetetten és hosszú távon jelentkeznek, és – mint az irodalmi elemzések is mutatták – kultúra- és környezetfüggőek.

A következőkben azokat a tudományos eredményeket összegzem, melyek elősegítették a kutatási kérdések megválaszolását, majd végezetül a kutatás korlátait, illetve a további kutatási elképzeléseimet ismertetem.

7.2 Az értekezés új és újszerű tudományos eredményei

A disszertáció új tudományos eredményei, melyek a kutatási kérdések megválaszolását elősegítették:

1. Az erőforrás-alapú elmélet és a marketing erőforrások irodalmának széles körű feldolgozásával a különböző megközelítések összegzése. A piacorientációra, mint marketing erőforrásra vonatkozó irodalom szintetizáló feldolgozása, ez alapján saját álláspont kialakítása. (1. tézis)
2. A disszertáció a szekunder kutatás eredményeinek felhasználásával a kis- és középvállalatok piacorientációja és teljesítménye közötti kapcsolat vizsgálatára modellt állított fel. A modellbe új moderáló tényezőcsoportként kerültek be olyan egyéni vállalkozói karakterek, mint a vállalkozás célja, motivációi, a vállalkozó formális képzettsége és kompetenciái. A teljesítmény több szemponton keresztül történő vizsgálata egy sokkal összetettebb megközelítést tett lehetővé, amely az objektív (eredményességi és hatékonysági) mutatókon kívül figyelembe vette a tulajdonos/vezetők általános teljesítménnyel való szubjektív elégedettségét is.
3. A felállított modell alapján sikerült beazonosítani azokat a legfontosabb jellemzőket, amelyek bemutatják, hogy a kis- és közepes vállalatok hogyan viszonyulnak a piacorientációhoz, mint kulturális erőforráshoz. (2. tézis)
4. A disszertáció rámutatott a piacorientáció mértéke és a szervezeti strukturális tényezők közötti összefüggésre, továbbá megállapította a tulajdonos/vezetők kognitív meggyőződésének a szignifikáns szerepét a piacorientáció adaptálásának mértékében. (2. tézis)
5. Sikerült beazonosítani azokat a teljesítménymutatókat, melyek a kis- és középvállalatok piacorientációjának megvalósított mértékével összefüggést mutattak, továbbá megerősítette azt az elméleti irányzatot, amely azt állítja, hogy a szubjektív teljesítménymérés esetén erősebb a kapcsolat a piacorientációval, mint az objektív gazdasági mutatók esetén. (3a, 3b, 3c tézis)

7.3 A kutatás korlátai, további kutatási elképzelések

A kutatás eredményeinek a felhasználásában bizonyos korlátot jelent, hogy a vizsgálat alapjául szolgáló OTKA adatbázis nem az én kutatási kérdéseim alapján készült. Az adatbázisból kialakított változókészlet időnként kompromisszumokat igényelt, így az eredmények ennek figyelembevételével értékelhetők.

A kutatás további korlátjának tekinthető, hogy a piacorientáció kulturális erőforrásként való értelmezése magában foglalja, hogy annak pozitív következményei hosszú távon jelentkezhetnek. Egy longitudinális vizsgálat tudná kimutatni a hatásait, például hogy a piacorientált vállalatok az objektív, pénzügyi mutatók szerint is magasabb teljesítményt képesek-e elérni nem piacorientált társaikkal szemben.

További kutatási irányként a teljesítmény mérésének egy szofisztikáltabb megközelítését lehetne célul kitűzni. Mint láttuk a kisméretű vállalatok teljesítménye több oldalról is megközelíthető. Míg a nagyvállalatok általában pénzügyi, objektív mutatószámokat alkalmaznak a vállalat teljesítményének a mérésére, mint például a nyereség, ROI, ROA, addig a kisvállalatok sikeressége sokkal összetettebb módon közelíthető meg. A gazdasági mutatók mellett vannak olyan egyéni sikermutatók, melyek az egyéni, személyes célokhoz köthetők, mint a munkával való elégedettség, a fogyasztók elégedettsége, és ehhez hasonló nehezen mérhető célok. Ebből kifolyólag azok a gazdasági mérőszámok, melyek általában a teljesítmény jelzésére használnak, a kisvállalatok esetén félrevezető, és valótlanak lehetnek. Természetesen a kisvállalatok vezetői is gazdasági és nem gazdasági célok eltérő kombinációjával rendelkeznek, ezért érdekes kutatási kérdés, hogy ezek a siker-faktorok hogyan befolyásolják a piacorientáció alkalmazását.

A KKV szektor működési környezete az empirikus kutatás óta jelentősen megváltozott. Újfajta alkalmazkodási kényszereket és természetesen lehetőségeket eredményezett (válság hatásai, információs-kommunikációs technológiákban lezajlott változások, kapcsolati-hálózati struktúrák, versengve együttműködés stb.), amely újfajta megoldásokat, magatartásokat kényszerített ki a vállalatokból, meghatározva a piacon való „boldogulás” mikéntjét. Ezek érdekes és izgalmas további kutatási irányok lehetnek.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani azon kollégáimnak, akik hozzájárultak e PhD disszertáció létrejöttéhez.

Elsősorban témavezetőmnek, Dr. Kapás Juditnak tartozom köszönettel, aki értékes tanácsaival, hasznos észrevételeivel segítette munkámat.

Köszönet illeti két opponensemét, Dr. Erdey Lászlót és Dr. Piskóti Istvánt is. Mind pozitív, mind kritikai észrevételeik nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy munkámat tökéletesítve minél magasabb színvonalú értekezést nyújthassak be.

Külön köszönöm Dr. Szerb Lászlónak, hogy rendelkezésemre bocsátotta az OTKA kutatás adatbázisát, illetve Nyul Balázsnak azt az értékes segítséget, amelyet az SPSS szoftver alkalmazása során nyújtott. Köszönöm még intézet-vezetőmnek Dr. Szakály Zoltánnak, illetve kollégáimnak, Dr. Kun Andrásnak és Dr. Gál Józsefnek azt a sok hasznos tanácsot, melyekkel kutatásomat segítették.

Végül, de nem utolsó sorban köszönettel tartozom családomnak, férjemnek és gyerekeimnek azért a kitartó támogatásért és türelemért, melyet e disszertáció megírása során kaptam tőlük.

Irodalomjegyzék

Acs, Z. J. – Szerb L. (2009): The Global Entrepreneurship Index (GEINDEX), Foundations and Trends in Entrepreneurship 5 (5), 341-435 in Szerb László (2010): Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index, Akadémiai Doktori Értekezés, Pécs

Aggarwal, N. – Singh, R. (2004): Market Orientation in Indian Organizations: an Empirical Study, Marketing Intelligence & Planning, 22 (7): 700-715

Amit, R. – Shoemaker, P. J. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, 14: 33-46

Anderson, P. F. (1982): Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, Journal of Marketing, 46 (Spring): 15-26

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

Barney, J. B. (1986): Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, Academy of Management Review, 11 (3), 656-665

Barney, J. B. (1991): Firm Resourced and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1): 99-120

Barney, J. B. (1997): Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading, MA: Addison-Wesley

Barney, J. B. (1999): How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. Sloan Management Review, 40: 137-145.

Barney, J. B. (2001a): Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, The Academy of Management Review, 26 (1): 41-56

Barney, J. B. (2001b): Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-Based View, Journal of Management, 27 (6): 643-650

Barney, J. B. – Wright, M. – Ketchen Jr., D. J. (2001): Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991, Journal of Management, 27 (6): 625-641

Barney, J. B. – Arian, A. M. (2001): The Resource-Based View: Origins and Implications, in Blackwell Handbook of Strategic Management, Malden, M.A.: Blackwell Publisher Inc., 124-188

Barney, J. B. – Ketchen Jr., D. J. – Wright, M. (2011): The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? Journal of Management, 37 (5): 1299-1315

Bartók István (2001): Magyar kis- és középvállalatok teljesítményértékelése, Műhelytanulmányok, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtani Tanszék, Budapest

Baumol, W. J. (1968): Entrepreneurship in Economic Theory, *The American Economic Review*, 58 (2): 64-71

Becherer, R. C. – Halstead, D. – Haynes, P. (2001): Market Orientation in SMEs: Effects of the Internal Environment, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3 (1): 1-17

Becker, J. – Homburg, C. (1999): Market-Oriented Management: A System-Based Perspective, *Journal of Market Focused Management*, 4 (1): 17-41

Becker, M. C. – Knudsen, T. (2004): The Role of Entrepreneurship in Economic and Technological Development: Schumpeter's Contribution to Understanding Entrepreneurship, DRUID Summer Conference 2004 "Industrial Dynamics, Innovation and Development", Copenhagen, Denmark, 14.-16. June 2004.

Berács József (2002): Piacorientáció, mi más? *Harvard Business Manager*, 4: 50-61

Berács J. – Bauer A. – Kenesei Zs. – Kolos K. (2002): Marketing és versenyképesség egy változó világban, in Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó, Budapest.

Berács J. – Hooley, G. – Sajtos L. – Keszei T. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése, *Vezetéstudomány*, 34 (2): 2-13

Bharadwaj, S. P. – Varadarajan, P. – Fahy, J. (1993): Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, 57 (4): 83-99

Binks, M. – Vale, P.A. (1990): *Entrepreneurship and Economic Change*. McGraw-Hill: London, in Ibrahim, G. – Vyakarnam, S. (2003): Defining the Role of the Entrepreneur in Economic Thought: Limitations of Mainstream Economics, <http://www.transition.co.uk/dreet--01.doc>

Black, J. A. – Boal, B. B. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Path to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15: 131-148

Blankson, C. – Cheng, J. M. S. (2005): Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (6): 317-330

Blankson, C. – Motwani, J. G. – Levenburg, N. M. (2006): Understanding the patterns of market orientation among small businesses, *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (6): 572-590

- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy, *British Journal of Management*, 14: 289:303
- Brooksbank, R. (1991): Defining the Small Business: A New Classification of Company Size. *Entrepreneurship and Regional Development*, 3 (1): 17-31
- Bruyat, C. – Julien, P.-A. (2000): Defining the Field of Research in Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16: 165–180
- Buzás Norbert – Piskóti István – Vágási Mária szerk. (2006): *Innovációmarketing*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Carson, D. – Cromie, S. – McGowan, P. – Hill, J. (1985): *Marketing and Entrepreneurship in SME-s - An Innovativ Approach*, Prentice Hall, London
- Casson, M. (2003): *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Edward Elgar Publishing, 19-33
- Casson, M. (2005): Entrepreneurship and the Theory of the Firm, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58: 327-348
- Chumaidiyah, E. (2011): Theoretical Framework: The Influence of Core Technical Competence and Core Marketing Competence to Competitive Advantage, *Proceedings of the 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur, Malaysia, January 22 – 24*: 1233-1239
- Connor, T. (2002): The Resource-Based View of Strategy and Its Value to Practising Managers, *Strategic Change*, 11: 307-316
- Coviello, N. E. – Brodie, R. J. – Munro, H. J. (2000): An Investigation of Marketing Practice by Firm Size, *Journal of Business Venturing*, 15: 523–545
- Cunningham, J. B. – Lischeron, J. (1991): Defining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Managemen*, 29 (1): 45-61
- Czakó E. – Chikán A. (2007): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból, 2004–2006. *Vezetéstudomány*, 38 (5): 2–8
- Dankó Dávid (2004): Az erőforrás-alapú elmélet kései születése és fejlődésének lehetőségei, *Vezetéstudomány*, 35 (Klnsz.): 4-15
- Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58 (4): 37-52
- Day, G. S. – Wensley, R. (1988): Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52 (2): 1-20

- Deephouse, D. L. (2000): Media Reputation as a Strategic Resource: an Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories, *Journal of Management* 26 (6): 1091–1112.
- Deshpande, R. – Farley, J. U. – Webster Jr., F. E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, 57 (1): 23-27
- Deshpande, R. – Farley, J. U. (1998): Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market Focused Management*, 2 (3): 213-232
- Deshpande, R. – Webster Jr., F. E. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53 (1): 3-15
- Dierickx, I. – Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35 (12): 1504-1511
- Douhan, R. – Eliasson, G. – Henrekson, M. (2007): Israel M. Kirzner: An Outstanding Austrian Contributor to the Economics of Entrepreneurship, *Small Business Economics*, 29: 213–223
- Doyle, P. (2002): *Értékvezérelt marketing – A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák*, Panem Kiadó, John Wiley & Sons
- Drucker, P. F. (1985): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*, ford.: Szilágyi Katalin (1993), Park Kiadó, Budapest
- Ebner, A. (2000): Schumpeterian Theory and the Sources of Economic Development: Endogenous, Evolutionary, Entrepreneurial? The International Schumpeter Society Conference on „Change, Development and Transformation: Transdisciplinary Perspectives on the Innovation Process”, Manchester, 28 June – 1 July 2000. p.7
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105-1121
- Endres, A. M. – Woods, C. R. (2010): Schumpeter’s ”Conduct Model of the Dynamic Entrepreneur”: Scope and Distinctiveness, *Journal of Evolutionary Economics*, 20: 583–607
- Fahy, S. – Smithey, A. (1999): Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, *Academy of Marketing Science Review*, 10: 1-20
- Felton, A. P. (1959): Making the Marketing Concept Work, *Harvard Business Review*, 37: 55-65
- Fillis, I. (2002): Small Firm Marketing Theory and Practice: Insights from the Outside, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4 (2): 134-157

- Foon, L. S. – Nair, P. B. (2010): Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs, *International Journal of Business and Accountancy*, 1 (1): 63-78
- Foss, N. J. (1998): The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems, *Scandinavian Journal of Management*, 14 (3): 133-149
- Foss, N. J. – Klein, P. G. – Kor, Y. Y. – Mahoney, J. T. (2008): Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-Based View: Toward a New Synthesis, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 73-94
- Freytag, A. – Thurik, R. (2007): Entrepreneurship and Its Determinants in a Cross-Country Setting, *SCALES (SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs)*, H200616, Netherlands
- Fuehlhart, K. – Glasmeier, A. (2003): Acquisition, Assessment and Use of Business Information by Small and Medium-Sized Businesses: a Demand Perspective, *Entrepreneurship & Regional Development*, 15 (3): 229-252
- Fülöp Gyula (1994): *Kisvállalati gazdálkodás*, Aula kiadó Budapest
- Gebhart, G. F. – Carpenter, G. S. – Sherry Jr., J. F. (2006): Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation, *Journal of Marketing*, 70 (4): 37-55
- Gellynck, X. – Banterle, A. – Kühne, B. – Carraresi, L. – Stranieri, S. (2012): Marketing Orientation and Marketing Management of Traditional Food Producers in the EU, *British Food Journal*, 114 (4): 481-499
- Gilmore, A. – Carson, D. – Grant, K. (2001): SME Marketing in Practice, *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1): 6-11
- Glazer, R. (1991): Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset, *Journal of Marketing*, 55: 1–19.
- González-Benito, Ó. – González-Benito, J. (2005): Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations, *Industrial Marketing Management*, 34: 797– 829
- Gordon, G. D. – DiTomaso, N. (1992): Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, 29 (6): 783-798
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring: 114-133
- Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17: 109-122

- Hall, J. C. – Sobel, R. S. (2006): Public Policy and Entrepreneurship, University of Kansas, School of Business, The Center for Applied Economics, Supporting Regional Economic Development through Analysis and Education, Technical Report, 06-0717, July
- Hansen, G. S. – Wernerfelt, B. (1989): Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Management Journal*, 10 (5): 399-411
- Harangozó Tamás (2012): Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – Az intellektuális tőke mint alapvető képesség forrása? *Vezetéstudomány*, 43 (7-8): 57-67
- Hardy, K. G. (1992): Marketing Competencies for Every Manager, *Business Quarterly*, Winter: 5-13
- Harris, L.C. (2002): Developing Market Orientation: An Exploration of Differences in Management Approaches, *Journal of Marketing Management*, 18 (7/8): 603-632
- Helfat C. E. (1997): Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: the Case of R&D, *Strategic Management Journal*, 18 (5): 339–360
- Hébert, R. F. – Link, A. N. (1982): *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*, Praeger, New York
- Higgs, H. (1991): Cantillon's Place in Economics, *The Quarterly Journal of Economics*, 6 (4): 436-456
- Hill, J. (2001): A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 2. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (6): 211-235
- Hinek Mátyás (2009): Az outsourcing - A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata, Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar
- Hisrich, R. D. – Peters, M. P. (1991): *Vállalkozás – Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hoffman, N. P. (2000): An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, 4: 1-16
- Hogarth-Scott, S. – Watson, K. – Wilson, N. (1996): Do Small Businesses Have to Practice Marketing to Survive and Grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (1): 6-18
- Homburg, H. – Plesser, C. (2000): A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37 (4): 449-462
- Hooley, G. – Cox, T. – Fahy, J. – Shipley, D. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (2000): Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Test of the Narver and Slater Market Orientation Scales, *Journal of Business Research*, 50 (3): 273-285

Hooley, G. – Fahy, J. – Cox, T. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (1999): Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model, *Journal of Market Focused Management*, 4: 259–278

Hooley, G. – Greenly, G. E. – Cadogan, J. W. – Fahy, J. (2005): The Performance Impact of Marketing Resources, *Journal of Business Research* 58: 18– 27

Hooley, G. J. – Saunders, J. A. – Piercy, N. P. (1998): Marketing Strategy and Competitive Positioning, 2nd ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall International, in Berács J. – Hooley, G. – Sajtos L. – Keszezy T. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése, *Vezetéstudomány*, 34 (2): 2-13

Hooley, G. J. – Saunders, J. A. – Piercy, N. P. (2004): Marketing Strategy and Competitive Positioning, (3rd ed.), Prentice Hall International, Hemel Hempstead, in Sajtos László (2004): A vállalati marketing teljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem

Houston, F. S. (1986): The Marketing Concept: What It Is, and What It Is Not, *Journal of Marketing*, 50 (2): 81-87

Hunt, S. D. – Lambe, C. J. (2000): Marketing’s Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-Advantage Theory, *International Journal of Management Reviews*, 2 (1): 14-43

Hunt, S. D. – Morgan, R. M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59 (2): 1–15

Hunt, S. D. – Morgan, R. M. (1996): The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions, *Journal of Marketing*, 60 (4): 107–114

Hunt, S. D. (2002): Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing, M. E, Sharpe Inc., Armonk, New York

Hunyadi László – Vita László (2006): Statisztika közgazdászoknak, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest

Ibrahim, G. – Vyakarnam, S. (2003): Defining the Role of the Entrepreneur in Economic Thought: Limitations of Mainstream Economics, (<http://www.transition.co.uk/dreet--01.doc>)

Iversen, J. – Jorgensen, R. – Malchow-moller, N. (2007): Defining and Measuring Entrepreneurship, Now Publisher Inc., 1-13

Jasra, J. M. – Khan, M. A. – Hunjra, A. I. – Rehman, R. A. Z. – Azam, R. I. (2011): Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises, *International Journal of Business and Social Science*, 2 (20): 274-280

Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. (1993.): Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (July): 53-70

Jaworski, B. – Kohli, A. K. – Sahay, A. (2000): Market-Driven versus Driving Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1): 45-54

Kapás Judit (1999): Egy új vállalatelmélet: erőforrás-alapú megközelítés – Összefoglalás és diagnózis, *Vezetéstudomány*, 30 (2): 35-43

Kapás Judit (2000): A vállalkozás közgazdasági elméletei – vállalatelméleti megközelítés, *Vezetéstudomány*, 31 (12): 2-15

Kara, A. – Spillan, J. E. – DeShields, Jr. O. W. (2005): The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale, *Journal of Small Business Management*, 43 (2): 105–118

Kay, J. (1993): The Structure of Strategy, *Business Strategy Review*, 4: 17-37

Keh, H. T. – Nguyen, T. T. M. – Ng, H. P. (2007): The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs, *Journal of Business Venturing*, 22 (4): 592-611

Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57 (January): 1–22

Kenesei Zsófia – Gyulavári Tamás (2012): A marketing erőforrások hatása a vállalati versenyképességre, *Vezetéstudomány*, 43 (Klnsz.): 72-79

Kessel, A. (2007): *Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor junger Unternehmen: Kontextspezifische Konzeption und empirische Untersuchung*, Springer-Verlag

Kimery, K. M. - Rinehart, S. M. (1998): Market and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept, *Journal of Business Research*. 43: 117-124

King, A. W. – Zeithaml, C. P. (2001): Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox, *Strategic Management Journal*, 22 (1): 75-99

Kirca, A. H. – Jayachandran, S. – Bearden, W. O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, 69 (April): 24–41

Kirzner, I. M. (1978): *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago and London

Kirzner, I. M. (1997): Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach, *Journal of Economic Literature*, 35 (1): 60-85

Kirzner, I. M. (1999): Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur, *Review of Austrian Economics*, 11: 5–17

Kirzner, I. M. (2009): The Alert and Creative Entrepreneur: a Clarification, *Small Business Economics*, 32: 145–152

Kirzner, I. M. – Sautet, F. (2006): The Nature and Role of Entrepreneurship in Markets: Implications for Policy, George Mason University, Mercatus Center, Mercatus Policy Series, Policy Primer No. 4

Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020, Társadalmi egyeztetésre készült tervezet <http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/belgazdasagert-felelos-allamtitkarsag/hirek/kis-es-kozepvallalkozasok-strategiaja-2014-2020> Letöltés ideje: 2014. április 26.

Kiss Enikő (1996): A kisvállalkozások marketing tevékenységének a „SWOT elemzése” – Regionális tapasztalatok, Doktori értekezés, Miskolci Egyetem

Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18

Kor, Y. Y. – Mahoney, J. T. (2004): Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41: 183-191.

Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Kraaijenbrink, J. – Spender, J. C. – Groen, A. J. (2010): The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques, *Journal of Management*, 36: 349-372

Kumar, V. – Jones, E. – Venkatesan, R. – Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75 (January): 16-30

Kuratko, D. F. (2009): *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, South-Western Cengage Learning, Mason, 1-23

Kuratko, D. F. – Hodgetts, R. M. (1995): *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Third ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher, 5-21

Lafferty, B. A. – Hult, G. T. M. (2001): A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives, *European Journal of Marketing*, 35 (1/2): 92-109

Laforet, S. (2008): Size, Strategic, and Market Orientation Affects on Innovation, *Journal of Business Research*, 61 (7):753-764

Laky Teréz (1998): A kisvállalkozások növekedésének korlátai, *Szociológiai Szemle*, 8 (1): 23-40

- Li, Y. – Zhao, Y. – Tan, J. – Liu, Y. (2008): Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms, *Journal of Small Business Management*, 46 (1): 113–133
- Lippman, S. A. – Rumelt, R. P. (1982): Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition, *Bell Journal of Economics*, 13 (2): 418-438
- Lockett, A. – Thompson, S. – Morgenstern, U. (2009): The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal, *International Journal of Management Reviews*, 11: 9-28
- Magyar Zoltán (2009): Kisvállalatok stratégiai prioritásainak vizsgálata az észak-alföldi régióban, PhD értekezés, Szent István Egyetem
- Mahoney, J. T. – Pandian, J. R. (1992): The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- Mahoney, J. T. (1995): The Management of Resources and the Resource of Management, *Journal of Business Research*, 33: 91-101
- Makadok, R. (2001): Towards a Synthesis of Resource-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation, *Strategic Management Journal*, 22: 387-402
- Malhotra, N. K. (Simon Judit közreműködésével) (2009): *Marketingkutató*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Marcati, A. – Guido, G. – Peluso, A. M. (2008): What is Marketing for SME Entrepreneurs? The Need to Market the Marketing Approach, Congress paper, 7th International Marketing Trends Conference, Ca' Foscari University, Venezia, 17-19 January 2008.
- Martin, J. H. – Martin, B. E. – Minnillo, P. R. (2009): Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action, *Journal of Small Business, Management*, 47 (1): 92-115
- Matear, S. – Gray, B. J. – Garret, T. (2004): Market Orientation, Brand Investment, New Service Development, Market Position and Performance for Service Organisations, *International Journal of Service Industry Management*, 15 (3): 284-301
- Matsuno, K. – Mentzer, J. T. – Özsomer, A. (2002): The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, *Journal of Marketing*, 66 (3): 18-32
- McCartan-Quinn, D. – Carson, D. (2003): Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm, *Small Business Economics*, 21: 201–213

- McPherson, M. (2007): A Comparison of Marketing Practices: Perspectives from First and Second Generation UK South Asians, *International Journal of Consumer studies*, 31 (2): 174-186
- Meffert, H. (2000): *Marketing*, Gabler Verlag., in Józsa László – Piskóti István – Rekettye Gábor – Veres zoltán (2005): *Döntésorientált marketing*, KJK-KERSZÖV, Budapest
- Megicks, P. – Warnaby, G. (2008): Market Orientation and Performance in Small Independent Retailers in the UK, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (1): 105–119
- Meziou, F. (1991): Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 29 (4): 72-78
- Middleton, B. – Long, G. (1990): Marketing Skills: Critical Issues in Marketing Education and Training, *Journal of Marketing Management*, 5 (3): 325-343
- Morgan, N. A. – Slotegraaf, R. J. – Vorhies, D. W. (2009a): Linking Marketing Capabilities with Profit Growth, *International Journal of Research in Marketing*, 26: 284–293
- Morgan, N. A. – Vorhies, D. W. – Mason, C. H.(2009b): Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 30: 909-920
- Narver, J. C. – Slater, S. F. – MacLachlan, D. L. (2004): Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, *The Journal of Product Innovation Management*, 21 (5): 334-347
- Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4): 20-35
- Newbert, S. L. (2007): Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research, *Strategic Management Journal*, 28: 121-146
- O'Dwyer, M. (2009): *Marketing the SME: Innovation and Approach*, Cambridge Scholar Publishing, Newcastle, UK
- Olavarrieta, S. – Friedmann, R. (2008): Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance, *Journal of Business Research*, 61 (6): 623-630
- Orosdy Béla – Zadravec Zsófia (2008): *Kreatív marketing a KKV-k fejlesztése érdekében*, Vállalkozói Kreativitásért Akadémia, Pécs
- Országos Kisvállalkozásfejlesztő Iroda: *A vállalkozások múltja, jelene, jövője? Vállalkozói füzetek*, 1991, november

Parrott, G. – Roomi, M. A. – Holliman, D. (2010): An Analysis of Marketing Programmes in Regional Small and Medium-sized Enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (2): 184-203

Pelham, A. M. – Wilson, D. T. (1995): Does Market Orientation Matter for Small Firms? Marketing Science Institute, Working Paper, Report No. 95-102, April

Pelham, A. M. – Wilson, D. T. (1996): A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1): 27-43

Pelham, A. M. (1997): Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms, *Journal of Marketing*, 5 (3): 55-76

Pelham, A. M. (1999): Influence of Environment, Strategy and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, 45: 33-46

Pelham, A. M. (2000): Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 38 (1): 48-67

Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm* (1995 ed.). New York: John Wiley and Sons.

Peteraf, M. A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.

Peterson, R. T. (1989): Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies, *Journal of Small Business Management*, 27 (1): 38-46

Piskóti István – Dankó László – Schupler Helmuth (2002): Régió- és településmarketing, KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

Piskóti István (2004): Területmarketing a marketingelméleti iskolák fejlődésében, in Berács József – Lehota József – Piskóti István – Rekettye Gábor szerk. (2004): *Marketingelmélet a gyakorlatban*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

Piskóti István (2005): A marketingmenedzsment alapjai, in Józsa László – Piskóti István – Rekettye Gábor – Veres Zoltán (2005): *Döntésorientált marketing*, KJK-KERSZÖV, Budapest

Piskóti István (2007): Innovációm케팅 – marketinginnováció, Összefoglaló tanulmány a kutatási program elméleti, módszertani eredményeiből, Miskolci Egyetem, Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ, Miskolc

Polereczki Zsolt (2011): A tej- és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozások marketing tevékenységének vizsgálata Magyarországon, PhD értekezés, Kaposvári Egyetem

- Porter, M. E. (1998): Versenysztratégia, ford.: Pollák Tamás, Tényi György (2006), Akadémiai Kiadó, Budapest
- Porter, M. E. (2008): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Simon and Schuster Inc., New York, 33-52
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June: 1-15
- Priem, R. L. – Butler, J. E. (2001a): Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Academy of Management Review, 26: 22-40
- Priem, R. L. – Butler, J. E. (2001b): Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, Academy of Management Review, 26: 57-66
- Pulendran, S. – Speed, R. – Widing, R. E. II (2003): Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance, European Journal of Marketing, 37 (3/4): 476-497
- Ray, D. M. (1993): Understanding the Entrepreneur: Entrepreneurial Attributes, Experience and Skills, Entrepreneurship and Regional Development, 5: 345-357
- Reed, R. – DeFillippi, R. (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, Academy of Management Review, 15 (1): 88-102
- Reketye Gábor (1999): A marketing új korszaka – értékorientáció, Vezetéstudomány, 30 (6): 43-47
- Reketye Gábor – Gupta, A. K. (1995): Half-way Towards Market Economy: Market Orientation of the Hungarian Manufacturing Companies, Marketing & Management, 29 (1): 27-32
- Resnick, S. – Cheng, R. (2011): Marketing in SMEs: A Proposed '4Ps' Model, Conference paper, Academy of Marketing Conference, University of Liverpool Management School, Liverpool, 5-7 July 2011.
- Reynolds, P. L. (2002): The Need for a New Paradigm for Small Business Marketing? – What is Wrong with the Old One? Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, 4 (3): 191-205
- Ricardo, D. (1817): Principles of Political Economy and Taxation, London: J. Murray. in Barney, J. B. – Arikan, A. M. (2001): The Resource-Based View: Origins and Implications, in Blackwell Handbook of Strategic Management, Malden, M.A.: Blackwell Publisher Inc., 124-188
- Rimler Judit (1998): Kreativitás és vállalkozás – Vizsgálódások Schumpeter nyomában, Közgazdasági Szemle, 45 (április): 353-369

Romano, C. – Ratnatunga, J. (1995): The Role of Marketing. Its Impact on Small Enterprise Research, *European Journal of Marketing*, 29 (7): 9-30

Rubin (1973): The Expansion of Firms, *Journal of Political Economy*, 81 (4): 936-949

Rugman, A. M. – Verbeke, A. (2002): Edith Penrose Contribution to Resource-Based View of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 23: 769-780

Rumelt, R. P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm, in Foss, N. J. (ed.) (1997): *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*, Oxford University Press, 131-145

Rumelt, R. P. (1991): How Much does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12: 167-185

Sajtos László (2004): A vállalati marketing teljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem

Sajtos László – Mitev Ariel (2007): *SPSS: kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest

Schindehutte, M. – Morris, M. H. – Kocak, A. (2008): Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 46 (1): 4-26

Schoemaker, P. J. (1990): Strategy, Complexity and Economic Rent, *Management Science*, 36 (October): 1178-1192

Schöllhammer, H. – Kuriloff, A. H. (1979): *Entrepreneurship and Small Business Management*, Wiley and Sons Inc., 1-30

Schumpeter, J. A. (1934): A gazdasági fejlődés elmélete – Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és konjunktúra ciklusról, ford.: Bauer Tamás (1980), *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest

Selznik (1957): *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, New York: Harper & Row in Barney, J. B. - Arikan, A. M. (2001): *The Resource-Based View: Origins and Implications*, in *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Malden, M.A.: Blackwell Publisher Inc.

Shane, S. – Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.

Shapiro, B. P. (1988): What the Hell Is Market Oriented?, *Harvard Business Review*, 66: 119-125

Simon Judit (2006): A klaszterelemzés alkalmazási lehetőségei a marketing-kutatásban, *Statisztikai Szemle*, 85 (7): 627-651

Siu, W. – Kirby, D. A. (1998): Approaches to Small Firm Marketing. A Critique, *European Journal of Marketing*, 32 (1/2): 40-60

Slater, S. F. – Narver, J. C. (1998): Customer-Led and Market-Oriented: Let's not Confuse the Two, *Strategic Management Journal*, 19 (10): 1001-1006

Smart, D. T. – Conant, J. S. (1994): Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance, *Journal of Applied Business Research*, 10 (3): 28-38

Srivastava, R. – Shervani, T. – Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, *Journal of Marketing*, 62 (1): 2–18.

Srivastava, R. – Shervani, T. – Fahey, L. (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): 168–179

Srivastava, R. K. – Liam, F. – Christensen, H. K. (2001): The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage, *Journal of Management* 27: 777–802

Stokes, D. (2000): Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2 (1): 1-16

Svensson, G. (2001): Re-Evaluating the Marketing Concept, *European Business Review*, 13 (2): 95-100

Szabó Katalin – Kocsis Éva (2002): Digitális paradicsom vagy falanszter? (a személyes tömegtermelés), Aula Kiadó, Budapest

Székelyi Mária – Barna Ildikó (2005): Túlélőkészlet az SPSS-hez: többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára, Typotex Kiadó, Budapest

Szerb László (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan, Pécsi Tudományegyetem, Pécs

Szerb László (2010a): Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index, Akadémiai Doktori Értekezés, Pécs

Szerb László (2010b): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 41 (12): 20-35

Teece, D. J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319–1350

Teece, D. J. – Pisano, G. P. – Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533

- Timmons, J. A. (1978): Characteristics And Role Demands Of Entrepreneurship, *American Journal of Small Business*, III (1): 5-17
- Timmons, J. A. – Spinelli Jr., S. (2009): *New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill Companies, Inc., 101-117
- Tregear, A. (2003): Market Orientation and the Craftsperson, *European Journal of Marketing*, 37 (11/12): 1621-1635
- Trivedi, J. Y. (2013): A Study on Marketing Strategies in Small and Medium-sized Enterprises, *Research Journal of Management Sciences*, 2 (8): 20-22
- Van Praag, M. (2005): *Successful Entrepreneurship: Confronting Economic Theory With Empirical Practice*, Edward Elgar Publishing, 11-35
- Van Praag, M. (1999): Some Classic Views on Entrepreneurship, *De Economist* 147: 311–335
- Vázquez, R. – Santos, M. L. – Álvarez, L. I. (2001): Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms, *Journal of Strategic Marketing*, 9 (1): 69-90
- Venkatraman, N. – Prescott, J. E. (1990): Environment Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications, *Strategic Management Journal*, 11 (1): 1-23
- Verhees, F. J. H. M. – Meulenbergh, M. T. G. (2004): Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms, *Journal of Small Business Management* 42 (2): 134–154
- Vorhies, D. W. – Harker, M. (2000): The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation, *Australian Journal of Management*, 25 (2): 145-172
- Vorhies, D. W. – Harker, M. – Rao, C. P. (1999): The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms, *European Journal of Marketing*, 33 (11/12): 1171-1202
- Vorhies, D. W. – Morgan, N. A. (2005): Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69 (January): 80–94
- Webb, D. – Webster, C. – Krepapa, A. (2000): An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation, *Journal of Business Research*, 48 (2): 101-112
- Webster, F. E. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56: 1-17
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180
-

Wiklund, J. – Shepherd, D. (2003): Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-sized Businesses, *Strategic Management Journal*, 24 (13): 1307–1314

Williamson, O. E. (1999): Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, 20: 1087–1108 in Srivastava, R. K. – Liam, F. – Christensen, H. K. (2001): The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage, *Journal of Management* 27: 777–802

Xiong, W. – Shang, X. (2007): High-Tech Marketing Competence: A Comparative Study of Research Findings, *International Management Review*, 3 (3): 66-75

Zhu, K. – Kraemer, K. L. (2002): E-commerce Metrics for Net-enhanced Organizations: Assessing the Value of E-commerce to Firm Performance in the Manufacturing Sector, *Information Systems Research*, 13 (3): 275–295

Táblázatok jegyzéke

1. sz. táblázat	Erőforrások és képességek VRIO elemzési kerete.....	16. o.
2. sz. táblázat	A piacorientáció erőforrásként való értelmezésének eltérő megközelítései.....	45. o.
3. sz. táblázat	A vállalkozások helyzetét jellemző fontosabb mutatók megoszlása méretkategóriák szerint 2008-ban.....	71. o.
4. sz. táblázat	A vállalkozások növekedését akadályozó tényezők és fontossági mutatói.....	72. o.
5. sz. táblázat	A minta vállalatának a megoszlása a foglalkoztatottak 2007 évi száma alapján.....	100. o.
6. sz. táblázat	A klaszterek és a változók közötti kapcsolatok elemzésére használt módszerek.....	103. o.
7. sz. táblázat	A piacorientációt, a moderáló tényezőket és a teljesítményt leíró nominális változók megoszlási viszonyszámai klaszterek szerint...	108. o.
8. sz. táblázat	A piacorientációt, a moderáló tényezőket és a teljesítményt leíró metrikus változók átlaga és szórása klaszterek szerint	110. o.
9. sz. táblázat	A három klaszter piacorientációjának jellemzői	121. o.
10. sz. táblázat	A metrikus változók és a klaszterhez tartozás közötti összefüggés szignifikanciája és a kapcsolat erőssége.....	123. o.
11. sz. táblázat	A nominális változók és a klaszterhez tartozás közötti összefüggés szignifikanciája és a kapcsolat erőssége.....	124. o.
12. sz. táblázat	Korrelációs mátrix	144. o.
13. sz. táblázat	A regresszió analízis során alkalmazott modellek és beállítások – teljesítmény.....	146. o.
14. sz. táblázat	Függő változó: Összességében elégedett vagyok a vállalkozás teljesítményével.....	147. o.
15. sz. táblázat	Függő változó: Termék/piacfejlesztés	148. o.
16. sz. táblázat	Függő változó: Jó piaci munkát végez	149. o.
17. sz. táblázat	Függő változó: Vevők száma növekedett	150. o.
18. sz. táblázat	A regresszió analízis során alkalmazott modellek és beállítások - piacorientáció	151. o.
19. sz. táblázat	Függő változó: Stabil, hosszú távú kapcsolatokkal rendelkezik.....	152. o.
20. sz. táblázat	Függő változó: Gyorsan reagál az igényekre.....	152. o.
21. sz. táblázat	Függő változó: Új értéket hoz létre	153. o.
22. sz. táblázat	Függő változó: A vállalat IKT eszközöket alkalmaz.....	154. o.
23. sz. táblázat	Függő változó: Versenyelőnyvel rendelkezik.....	155. o.
24. sz. táblázat	Függő változó: Vállalaton belüli információ-, és tudásátadás.....	156. o.

Ábrák jegyzéke

1. sz. ábra A piacorientáció előzményei	59. o.
2. sz. ábra A marketing/vállalkozás kapcsolódásának funkciói	76. o.
3. sz. ábra A magyar vállalkozók személyiségjegyei	79. o.
4. sz. ábra A marketingtervezés hitelessége	83. o.
5. sz. ábra A kis- és középvállalatok piacorientációja és jövedelmezősége közötti kapcsolat modellje	92. o.
6. sz. ábra A minta megoszlása a vállalatok mérete alapján	106. o.
7. sz. ábra A minta megoszlása iparágak alapján	106. o.
8. sz. ábra A minta megoszlása tulajdon alapján	107. o.
9. sz. ábra A minta megoszlása régiók alapján	107. o.

Mellékletek

1. sz. melléklet
A vállalkozás közgazdasági koncepciói

1. A vállalkozás koncepciója

„Az emberiség fejlődése a barlangtól a campusig sokféleképpen magyarázható. Azonban jóformán minden elméletnek a középpontja, a „változás közvetítőjének” a szerepe, az erő ami elkezdi és végrehajtja a fejlődést. Ma már felismertük, hogy a változás közvetítője az emberi történelemben a vállalkozó volt, és valószínűleg lesz a jövőben is.” (Kent at al., 1982 in Kuratko–Hodgetts, 1995:4)

„Vállalkozás” – napjaink egyik legdivatosabb, leggyakrabban használt fogalma a közgazdasági gondolkodásnak, mind gyakorlati, gazdaságpolitikai, mind elméleti szinten. A vállalkozásra már jó ideje úgy tekintenek, mint a gazdaság motorjára, a gazdasági fejlődés fundamentumára, egy ország gazdasági fejlettségének fokmérőjére. A közgazdasági irodalomban számos szerző többféleképpen definiálta a vállalkozást, mióta a 18. században Richard Cantillon (egyések szerint Jean-Baptiste Say) gazdasági elméletében először megjelent ez a fogalom. Azonban az azóta eltelt 260 év alatt sem sikerült egy általános vállalkozás definícióban megállapodni, hiszen a kutatók egymástól eltérő szempontokból közelítették a kérdést, más álláspontokból indultak ki. Az elmúlt évtizedek hoztak egyfajta előrelépést a koncepcionálási törekvésekben. Nevezetesen egyre inkább kirajzolódik a vállalkozás interdiszciplináris jellegének a felismerése, azaz, hogy a jelenség csak akkor érthető meg, hogy több tudományterület szemszögéből, ezek összefüggésében vizsgáljuk meg a vállalkozást.

Ez a fejezet a közgazdasági elméleti irodalom legfontosabb vállalkozás koncepcióit tekinti át, kiemelve az egyes elméletek kulcstényezőit. Fontosnak tartom a klasszikus elméletek alapvetéseinek összehasonlítását, a különbségek kiemelését, hiszen a modern vállalkozáselméletek ezekre az alapokra építkeznek. Külön alfejezetet szentelek a két közgazdász géniusz, Joseph Schumpeter, és Israel Kirzner nézeteinek az összevetésére, mivel a kettejük nézőpontja közötti különbség és vita jelenti a kiindulópontot disszertációm témája, a kisvállalatok piacorientációjának a megértéséhez. Végül néhány modern vállalkozáselmélettel foglalkozom, amelyek már ráirányítják a figyelmet a jelenség multidimenzionális jellegére.

1.1 A vállalkozás koncepciója a közgazdasági elméletekben

Több mint két évszázada irányul a közgazdászok figyelme a vállalkozás szerepének, funkciójának a meghatározására, melyből az utóbbi két évtized különösen termékeny volt. Ez alatt az idő alatt számos elmélet született. Ezek mindegyikének ismertetése nem lehetséges, ezért a klasszikus iskolák közötti választásnál Van Praag (2005) megközelítését követve két szempontot tartottam szem előtt: (1) Az iskola képviselője új teóriát fejlesztett ki a jelenség magyarázatára, vagy a meglévő elméletek látókörét terjesztette ki, (2) fontos az iskola abban az értelemben, hogy a későbbi kutatókat továbbgondolkodásra készítette. Ezt a két kritériumot figyelembe véve tekintem át Cantillon, Say, Marshall, Knight, Schumpeter, és Kirzner klasszikus vállalkozói nézeteit. Ezek után néhány újabb keletű vállalkozási elmélet ismertetek, többek között Penrose, Shane és Venkataraman, Casson, Hisrich, Timmons, Drucker, Ronstadt, Acs és Szerb munkáit.

1.1.1 A vállalkozás korai definíciói

A vállalkozás szó a francia „entreprendre” igéből származik, a jelentése vállal, vállalkozik, belekezd. Eredete a német „unternehmen” szóra vezethető vissza, melynek jelentése ugyanaz. A vállalkozás gyökerei a korai 16. századra tehetőek, amikor úgy gondoltak a vállalkozóra, mint egy francia emberre, aki „vállalta”, hogy vezeti a hadi expedíciót. A terminust a 17. században bővítették ki, amikortól magába foglalta azt a szállítmányozót is, aki elvállalta, hogy a hadsereg számára épít utakat, hidakat, kikötőket, erődítményeket. Ezzel egy időben francia közgazdászok kiterjesztették a szó jelentését, és olyan egyént neveztek így, aki elviseli a kockázatot és a bizonytalanságot annak az érdekében, hogy innovációt hozzon létre. Mint látható, ezek a definíciók már magukban hordozzák a vállalat (vagy kaland) vállalásának (vagy alapításának) az eszméjét, melynek az eleme a kockázat és követelménye valamennyi kreativitás, vagy innovativitás. (Cunningham–Lischeron, 1991)

Gazdasági történészek, többek között Van Praag (1999), Higgs (1991), Hébert és Link (1982) szerint *Richard Cantillon* volt az első, aki felismerte a vállalkozók kulcsfontosságú gazdasági szerepét posztumusz művében, amelyet először 1755-ben publikáltak, halála után 21 évvel. Cantillon nem csupán azért jelentős figurája a vállalkozástan történetének, mert definiálta a vállalkozót, hanem mert azt precíz közgazdasági tartalommal töltötte meg és elemezte. (Szerb, 2000:19) Francia kereskedőket, kézműveseket, farmereket

tanulmányozott, és azt állapította meg, hogy ellentétben a bérmunkásokkal, vagy a földtulajdonosokkal, akik mindketten megkapnak egy adott/fix jövedelmet vagy bérleti díjat, a tanulmányozott gazdasági szereplők keresete egy bizonytalan profit, amely az ismert vásárlási ár és a bizonytalan eladási ár különbségéből fakad. (Hébert–Link, 1982) Ezért úgy tekintett a vállalkozóra, mint egy egyénre, aki az üzleti tevékenységet egy bizonytalan helyzetben hajtja végre, ahol a költségek ismertek, de a bevétel ismeretlen. Ebben a perspektívában a vállalkozó függ attól, hogy mennyire hajlandó viselni a fizetéképtelenség kockázatát, ami elsődleges mozgatója a piaci cseréknek. Azaz úgy látta a vállalkozót, mint aki felelős az összes gazdaságban zajló cseréért és körfolyamatért. (Binks–Vale, 1990 in Ibrahim–Vyakarnan, 2003) Tehát Cantillon vállalkozója egy arbitrazsör, egy olyan magánszemély/egyén, aki kiegyensúlyozza a keresletet és a kínálatot a gazdaságban, és ebben a funkciójában viseli a kockázatot és a bizonytalanságot.

Cantillon mellett egy másik francia közgazdász *Jean-Baptiste Say* az, aki még széles körben elismert, mint olyan, aki elsők között ismerte fel a vállalkozó szisztematikus funkcionális szerepét. Az ő kiindulópontja annak az akkor domináns hipotézisnek a kritikája volt, mely szerint a föld az egyedüli forrása a jólétnek (vagyonnak). Helyette azt a nézetet vallja, hogy a vagyon fő forrása az iparág, amely magában foglalja a kereskedelmet és a termelést is, ahol a vállalkozói profit a legfontosabb motiváció.

Say szerint a vállalkozó a hiányzó láncszem a klasszikus gazdasági mikroökonómiai elméletekben, ahol három fő termelési tényező van; a tőke, a munka és a föld. Say beintegrálja a klasszikus közgazdasági elméletekbe a vállalkozót, kiemelve a szükségességét egy negyedik szereplőnek, a vállalkozónak, aki egy olyan vezető és adminisztratív személy, aki egyben a termelési tényezőket kombinálva a gyártási folyamatot szervezi. (Szerb, 2000) A vállalkozó az egyensúly statikus világában cselekszik, ahol megkeresi a legkedvezőbb gazdasági lehetőséget. Úgy mutatja meg a vállalkozót, mint a gazdaság központi szereplőjét, de a vállalkozói szerep más, mint Cantillon-nál. A vállalkozó kockázat-viselő szerepének hangsúlyozásával szemben azt emeli ki, hogy a vállalkozók „...lényeges tulajdonsága, hogy jó ítélőképességgel (döntéssel) rendelkeznek.” (Hébert–Link, 1982:32) Say úgy tekint a vállalkozóra, mint egy modern vezetőre, a vállalat menedzserére, a termelési folyamat inputjára. A vállalkozó eredménye nem a kockázatviselésből származó profitból ered, hanem inkább egy

bérvnövekedés a specializált tudásból eredően. Say kiemeli hogy ilyen módon a vállalkozó funkciója elkülönül a tőkés funkciójától. (Van Praag, 1999)

1.1.2 Neoklasszikus elméletek

A neoklasszikus elméletek az egyensúlyi helyzeten, a racionális döntésen és tökéletes informáltságon alapuló logikájukkal nem hagynak teret az aktív vállalkozónak. Ezek az elméletek a vállalatokat egyensúlyi állapotban írják le, ahol nincs verseny. Ahol pedig nincs verseny, ott nincsenek profitlehetőségek sem, így a vállalkozó nem illeszthető bele ebbe a keretbe. A vállalatokban az optimalizáló döntéseket a menedzserek hozzák, így a vállalkozók számára nem marad funkció. (Kapás, 2000:3) A menedzsment csapat egy passzív kalkulátorrá válik. Ahogy Baumol jellemzi a neoklasszikus iskolát: „Senki nem hallott szellemes fortélyokról, okos tervekről, briliáns innovációkról, karizmáról, vagy bármely egyéb olyan dologról, amely valakit vállalkozóvá tesz; nem hallott, mivel nem illeszthető be a modellbe. (...) A modell lényegében optimális eszköz egy jól definiált probléma elemzésére, amelyben nincs szükség a vállalkozóra a megoldáshoz”. (Baumol, 1968:67)

Mindazonáltal a korai neoklasszikus elméletek egyes képviselői szenteltek figyelmet ennek a kérdésnek. Közülük *Marshall* volt az, aki a „Közgazdaság lényege” c. művében (1890) a legkiemelkedőbb szerepet szánta a vállalkozóknak. A Cantillon és a Say által kihangsúlyozott kockázat-viselésen és a menedzsment aspektuson túl Marshall bevezette a vállalkozó innovációs funkcióját, kihangsúlyozva, hogy a vállalkozó folyamatosan kutatja a költségek minimalizálásának a lehetőségét, amely végső soron a haladás előidézője. Marshall vállalkozója az „emberek természetes vezetője”, aki amellet, hogy okosan választ alkalmazottat, mégis teljes kontrollt gyakorol minden felett. Kiemelendő továbbá az a megállapítása, hogy számos képességet, ezek kombinációját követeli meg a vállalkozói funkció, amely szűkösen áll rendelkezésre a társadalomban. Ezek a képességek egy speciális díjazást érdemelnek (earnings of management), amelyek Marshall egyedi megközelítésében egyfajta maradványként, vagy még specifikusabban „kvázi-járadékként” jelennek meg. (Hébert–Link, 1982)

Összességében elmondható, hogy habár nehéz rögzíteni a vállalkozó szerepét a korai elméletekben, mivel egyik sem fejlesztett ki egy átfogó teóriát a vállalkozásra, helyette a jövedelem elosztásával foglalkozott, mégis rámutattak a vállalkozó számos különböző

szerepére, úgy mint input faktor, optimalizáló ügynök és innovátor. Ezeket a különbségeket tovább fejlesztették a későbbi elméletekben, ahol a vállalkozó kritikus szerepet tölt be a gazdaság működtetésében. (Iversen et al., 2007)

1.1.3 A bizonytalanság legyőzése, a vállalkozó mint döntéshozó

A vállalkozás egyik legnagyobb hatású teóriáját *Frank Knight* fejlesztette ki a 20. század korai szakaszában, a „Kockázat, bizonytalanság, profit” című művében, amelyet 1921-ben publikált először.

Knight, Cantillonra építkezve a vállalkozást a bizonytalanság viselésének a terminusában definiálta. A vállalkozói nyereség (haszon) annak a jutalma, hogy bizonytalanság alatt hozza meg a döntéseket. A kritikus pont Knight elméletében a kockázat és a bizonytalanság közötti különbségen van. A kockázat egy véletlen esemény ismert valószínűségi eloszlással, míg a bizonytalanság egy véletlen esemény ismeretlen valószínűségi eloszlással. (Van Praag, 1999) Tehát a valószínűségét fel lehet mérni egy kockázatos tevékenységnek, így bebiztosítható. Ugyanakkor a vállalkozók nem lehetnek biztosak abban, hogy például egy új termék, vagy szolgáltatás meg fog felelni a fogyasztók ízlésének, ezért viselik a bizonytalanság terhét a piaci folyamatokkal összefüggésben. (Hall–Sobel, 2006)

Schumpeterhez (lásd később) hasonlóan Knight is úgy találja, hogy nehéz figyelembe venni a vállalkozói szerep lehetőségét az egyensúlyi gazdaság szűk feltételei között. Azáltal, hogy bevezeti a bizonytalanságot az általános egyensúlyba, az árrendszernek, mint egyensúlyozó mechanizmusnak a szerepét megsérti, s így a vállalkozó láthatja el ezt a feladatot. A vállalkozó koordinálja a rendszert a hazardírozó döntések felvállalásával. (Ibrahim–Vyakarnam, 2003) Knight elmélete szerint a vállalkozói tevékenység a bizonytalanság viselésén túl, annak következményeiből adódóan, illetve ahhoz kapcsolódóan, a vállalkozói értékítélet kialakítását is magában foglalja, amely során az üzletemberek a jövőbeli eseményekre vonatkozó várakozásaikat alakítják ki. (Kapás, 2000)

Knight nem tesz különbséget a vállalkozó és a tőkés között. A vállalkozó az, akinek viselni kell a döntéshozás terhét, figyelve a vállalat pénzügyi kockázatára. Ezen túl Knight határozottan állítja, hogy a vállalkozók a vállalat tulajdonosok, azaz „maradványra jogosultak” (residual claimant), és így profitot szereznek. Hébert és Link (1982) azt állítja, hogy Knight vállalkozói teóriája Cantillon elméletének a finomítása. Cantillon elméletének

is lényeges eleme volt, hogy a vállalkozás szorosan kapcsolódik a kockázathoz/bizonytalansághoz, de azt nem ismerte fel, hogy a kettő lényegesen különbözne egymástól. Mindazonáltal Cantillon vállalkozója egy arbitrázsör is, aki biztosítja, hogy a gazdaság egyensúlyban legyen – ez egy olyan funkció, amely nincs rábízva a knighti vállalkozóra. Ez az egyensúlyi szerep később Kirznernél lesz kihangsúlyozva (lásd később).

1.1.4 A vállalkozó mint innovátor

Schumpeter a legtöbb, vállalkozással kapcsolatos nézetét 1911-es művében, a „Theory of Economic Development”-ben mutatta be. „Halála utáni citációs indexe azt mutatja, hogy Joseph Schumpeter a legtöbbet hivatkozott iskola a közgazdaságtan teljes területén” írta Samuelson (in Ibrahim–Vyakarnam, 2003:10), és ma is jelentős hatással bír. Schumpeter részletesen áttekintette a vállalkozások szerepét, bár vizsgálódásainak nem ez volt az elsődleges célja. Vállalkozói elmélete a gazdasági fejlődés tanulmányozása során bontakozott ki. Véleménye szerint a gazdasági fejlődés revolúciók sorozata, ahol az egyensúlyi folyamatot a vállalkozói innováció megbontja. (Kapás, 2000)

A vállalkozó mint innovátor, a következő feladatok egyikét látja el: (1) új termék, vagy új minőség létrehozása, (2) új termelési technológia létrehozása, (3) új piacok nyitása, (4) új erőforrások megragadása, (5) új szervezet, vagy iparág létrehozása. (Schumpeter, 1980:111)

Tehát Schumpeter nézőpontjából a vállalkozó egy bomlasztó erő a gazdaságban, mivel ezeknek az új kombinációknak a bevezetése mások elavulásához vezet, ami egy olyan folyamatot indukál, melyet ő „kreatív rombolásnak” nevez. Schumpeter úgy tekintette ezt a kialakult egyensúlytalanságot, mint a termék innováció hasznát, a gazdaság fő hajtóerejét. Ugyanis az új kombináció elsőként történő bevezetése a termelésbe ideiglenes profitot hoz létre. Azonban a verseny és az új belépők a másolás által erodálják ezt az ideiglenes profitot és új egyensúlyi helyzet alakul ki, egészen egy újabb innovációig. (Hall at al., 2006) Az ideiglenes profit a vállalkozás jutalma, állítja Schumpeter. Mindazonáltal nem lehet specifikus jelentőséget tulajdonítani neki, mivel a vállalkozók „csak akaratukkal és tettükkel járultak hozzá, nem halmoztak fel semmilyen jószágfajtát, nem hoztak létre semmilyen eredeti termelési eszközt, csupán a megfelelő termelési eszközöket alkalmazták (...) előnyösebben. Új kombinációkat valósítottak meg. Profitjuk tehát az a többlet,

amellyel semmiféle kötelezettség nem áll szembe, a vállalkozói profit.” (Schumpeter, 1980:186)

Schumpeter szembehelyezkedik a vállalkozások meglévő elméleteivel, amelyek a vállalkozót, mint kockázatviselőt és vállalati menedzsert mutatják be. Véleménye szerint a vállalkozó biztosítja a víziót és a szervezet vezetését, amely különbözik attól a napról napra zajló rutin tevékenységtől, amelyet a menedzser hajt végre. ”Mindenkinek csak akkor lehet vállalkozó, ha ténylegesen ’új kombinációk’ megvalósításával foglalkozik, és elveszíti vállalkozói mivoltát, amint vállalkozását megteremtve annak folyamatos vitelére áll rá” – állítja. (Schumpeter, 1980:125) A vállalkozó fő feladata, hogy innováljon és vezessen, arról dönt, hogy milyen célt kövessenek, mintsem hogy hogyan kövessék azt. (Van Praag, 1999:20) A schumpeteri vállalkozó versus menedzser szerepe közötti különbség a termelési funkcióhoz kapcsolódva illusztrálható. Amíg a menedzser a termelési funkciójában úgy kombinálja az input faktorokat, hogy magasabb hatékonyságot érjen el, addig a vállalkozó kimozdítja a termelési funkciót az innovációja által. (Iversen et al., 2007)

Felfogása szerint a vállalkozó nem viseli a kockázatot és a tőkét sem ő biztosítja. A tőkét a tőkés adja. Nem feltétlenül a vállalkozó az, aki beinvestál az új kombinációkba, ő „csak” beazonosítja, hogy hogyan lehet ezeket az új kombinációkat alkalmazni a termelésben, és a modern tőkepiac képessé teszi őt arra, hogy találjon egy tőkést, aki viseli a kockázatot számára. Az okfejtésnek ez a vonala magában foglalja azt, hogy egy üzlettulajdonos is csak akkor vállalkozó, ha „új kombinációkat valósít meg”.

Nagy érdeme Schumpeternek, hogy a vállalkozást funkcióként koncepcionálta. A vállalkozás egy feladat, melyet elvben bárki betölthet, még egy átlagember is, ha a gazdasági szférában lévő új lehetőségeket felismeri és végrehajtja. (Becker–Knudsen, 2004) A vállalkozók nem feltétlenül jelennek meg egy társadalmi osztályként, vagy csoportként. „Mivel vállalkozónak lenni nem hivatás, és általában nem is tartós állapot, a vállalkozók nem alkotnak (...) osztályt” – állítja Schumpeter (1980:125). Ugyanakkor elsőként szólt arról, hogy a vállalkozóvá válásnak az egyén személyiségével, pszichikájával kapcsolatos követelményei vannak. (Kapás, 2000)

A vállalkozói munka elvégzéséhez szükséges adottságok és képességek kifejtésével a további kutatásokat is megalapozta, amikor arról ír, hogy a vállalkozói magatartásra nem

lehet jellemző a megrögzött viselkedés és gondolkodásmód. A siker teljes mértékben az intuíciónak függ: „Új és más jellegű akarati erőfeszítésre van szükség (...) az új kombináció elképzelésére és kidolgozására, és meg kell győződni arról, hogy ebben reális lehetőséget, és ne csupán álmot, vagy szellemi játékot lássunk. Ez a szellemi szabadság (...) ritka erőttöbbletet tételez fel.” (Schumpeter, 1980:134-135) Állítja, hogy az alapos előkészítés, a szakismeret, az intellektuális látókör szélessége és a logikus elemzőképesség bizonyos körülmények között a sikertelenség forrása is lehet. Nézetét, mely szerint a siker teljes mértékében az ösztönösségnek tudható be a modern vállalkozáselmélet elutasította, melyről a későbbiekben még lesz szó. (Rimler, 1998)

Schumpeter máig érvényes megállapításokat fogalmazott meg a motivációkról is. A gazdasági tevékenységek egyes módjai specifikus motívumok által vezéreltek, melyet Schumpeter a 1. sz. táblázatban látható módon csoportosított.

1. sz. táblázat A gazdasági tevékenység schumpeteri típusai

	Hagyományos típus „Wirte”	Vállalkozói típus „Unternehmer”
Válasz	adaptív	kreatív
Viselkedés	hedonista	energikus
Pozíció	követő	vezető
Motívumok	szokásos	látnoki
Tevékenységek	rutinszerű	spontán
Változás	fokozatos	folytonos

Forrás: Ebner, A. (2000): Schumpeterian Theory and the sources of Economic Development: Endogeneous, Evolutionary, Entrepreneurial? Paper presented at the International Schumpeter Society Conference on 'Change, Development and Transformation: Transdisciplinary Perspectives on the Innovation Process', Manchester, 28 June – 1 July 2000. p. 7

Ebben az összefüggésben döntő fontosságú a schumpeteri vállalkozó szemlélete, amely szerint a vállalkozói profit és a kapcsolódó gazdasági siker nem öncélú, hanem egy eszköz távolabbi célok eléréséhez, mint például egy épület a *családi birodalomban*, vagy

dinasztiában. A gazdasági szféra motivációin túl a „játékos” nyerni akar, ami az *alkotás* örömeiben testesül meg, amelynek semmilyen értelemben sem jellemzője a hedonista típusú indíték, és semmilyen racionális számítással sem hozható kapcsolatba. Ezen kívül, tisztán kreatív szempontból a vállalkozói motívumok közé tartozik a hódítási törekvés: a hatalomért, tekintélyért, ellenőrzését való küzdelem, amely nem „gyümölcsei” miatt, hanem önmagában véve fontos. Mindezekből az a következtetés vonható le, hogy Schumpeter a vállalkozói innováció irracionális oldalára is helyezett egy koncepcionális hangsúlyt. (Schumpeter, 1980; Ebner, 2000; Rimler, 1998)

1.1.5 A vállalkozó mint arbitrazsör

Az osztrák iskolai nézetei a piacgazdaságról több ponton is különböznek a neoklasszikus nézetektől. Amint láttuk a neoklasszikusok a gazdaságot az egyensúly állapotában képzelik el és modelljükben kis teret hagynak a vállalkozóknak (lásd pl. Baumol, 1968). Ezzel szemben az osztrák nézőpont, és ennek egyik prominens, és nagy hatású képviselője, Kirzner szerint nem valószínű, hogy a gazdaság bármikor is eléri az egyensúly állapotát.

Kirzner 1973-ban kiadott „Competition and entrepreneurship” című művében egy modern magyarázatát adja a vállalkozásnak osztrák megközelítésből. Kiindulópontja, hogy az általa képviselt osztrák iskola elutasítja azt a feltevést, hogy a gazdaság az egyensúly állapotában van. Az iskola képviselői arra a kérdésre keresik a választ, hogy a gazdaság hogyan konvergál az egyensúly felé. Véleményük szerint a gazdasági szereplők a „tökéletes tudatlanság” (sheer ignorance) állapotától szenvednek, egyszerűen nem tudnak arról, hogy további információk is elérhetőek.¹ Ebben a világban az éber vállalkozók felfedezik és kiaknázzák az üzleti lehetőségeket és felszámolják (legalábbis részben) a tökéletes tudatlanságot, és így mozgatják a gazdaságot az egyensúly felé, amely egy olyan állapot, ahol nem lehet több információt felfedezni. A fundamentális szerepe a vállalkozóknak, fenntartani az állandó éberséget a piaci egyensúly érdekében. (Kirzner, 1978, 1997)

¹ A „tökéletes, vagy abszolút tudatlanság” (sheer, utter ignorance) és a tökéletlen információk között egy fontos különbség fedezhető fel. A tökéletlen információk modellje arra a feltételezésre épít, hogy a szereplők tudják, hogy több információ is elérhető, de a költségességük miatt nem gyűjtik össze a jövőre vonatkozó információkat. Ezzel szemben a „tökéletes tudatlanság” egy olyan állapot, ahol az egyének nem tudják, hogy több információ is rendelkezésre áll, ezért nem gyűjtenek több információt. Így a vállalkozói felfedezés, amely csökkenti ezt tudatlanságot szükségszerűen a meglepetés elemével is társul. (Kirzner, 1997)

Elméletének lényege, hogy mivel a piac általában az egyensúlytalanság állapotában van, a lehetőségek folyamatosan rendelkezésre állnak. Így a vállalkozók nem új lehetőségeket hoznak létre (mint Schumpeter vállalkozói), hanem a már meglévő felfedezetlen lehetőségekre figyelnek fel az éberségen keresztül, a tiszta vállalkozói profit érdekében. A ki nem aknázott profitlehetőségek arbitrázs lehetőségeket kínálnak: a vállalkozó észreveszi azokat az eltéréseket, amelyek az erőforrás piac és a fogyasztók igényei között fennállnak. (Kapás, 2000)

A vállalkozói éberség lényegét „Crusoe-forgatókönyvében” a következő módon illusztrálja Kirzner: a gödörbe esett Crusoe „szökését, és a létrát, mely a szökést lehetővé tette nem tulajdoníthatjuk teljes egészében a rendelkezésre álló erőforrásoknak, sokkal inkább Crusoe ’jó ötletének’, hogy megpróbálja megépíteni a létrát. (...) az ötlet nélkül a faágak, Crusoe energiája és ideje nem váltak volna erőforrássá. (...) Ez az a ’jó ötlet’ – mely a teljes menekülési projektért felelős - ami bemutatja a vállalkozói jelleget Crusoe szökésének ’gyártásában’”. (Kirzner–Sautet, 2006:4)

Kirzner több cikkében (pl. Kirzner, 1978, 1999) megkísérelte felrajzolni a vállalkozók pszichológiai profilját, megérteni, hogy az egyének, hogy mozdítják, segítik elő vállalkozói tehetségük (szerepük) kibontakozását. Úgy gondolja, hogy a vállalkozói lét nem kíván meg speciális képességet, vagy személyiséget. Az a vállalkozói képesség, hogy megragadja az új lehetőségeket, az „emberi cselekvésen” nyugszik. Az emberi cselekvés, a misesi gondolkodásban „minden olyan magatartás, amely nem fejezhető ki egy robot modelljében, amelyik maximalizált algoritmus szerint működik.” (Ibrahim–Vyakarnam, 2003) Ezt az emberi cselekedetben lakozó vállalkozói elemet nevezi Kirzner vállalkozói éberségnek. Az éberség az ő felfogásában egy speciális tudás: „tudni, hogy hol keressük a tudást”. Mindazonáltal ez egy tudattalan és tervezetlen tanulási folyamat, amelyet a vállalkozó spontán hajt végre a piacon. (Douhan et al., 2007)

Kirzner kihangsúlyozza, hogy a vállalkozói tevékenységhez (arbitrázs) semmilyen input előzetes tulajdona nem szükséges, így egyértelműen megkülönbözteti a vállalkozót és a tőkést. Ugyanakkor kiemeli, hogy a tőketulajdonos is sokszor gyakorolja a vállalkozói funkciót. A menedzseri és a vállalkozói funkciókat is elkülöníti, de elméletének mindenképp korlátja, hogy – csupán az arbitrázs tevékenységgel azonosítva – túl szűken definiálja a vállalkozó szerepét. (Kapás, 2000)

1.2 Kirzner vs. Schumpeter

Felmerül a kérdés, hogy milyen mértékben hasonlít Kirzner éber vállalkozója Schumpeter vállalkozójához? Aligha meglepő, hogy Kirzner munkáiban Schumpeter teljesen elhanyagolt, hiszen az ő munkásságát az osztrák közgazdaságtan befolyásolta erőteljesen, főként Mises, akinek a nézeteit kiterjesztette és továbbfejlesztette. A kirzneri megközelítésben a hangsúly inkább az egyensúlyi piac felé vezető vállalkozói cselekvésre helyeződik, az igazítható vállalkozói hibák ellenére, mintsem a piac szisztematikus vállalkozói rombolására. Ahogy Kirzner kijelenti: „Az én hangsúlyom a vállalkozóra, mint versenyző-egyensúlyteremtő szereplőre a piacon, nem úgy tevődik, mint *teremtőre, létrehozóra*, hanem csupán mint *éberként létezőre*”. (Kirzner, 2009: 148)

Mindazonáltal Schumpeter gyakran emlegetett „kreatívan romboló” vállalkozója nem tűnik feltétlenül inkonzisztensnek a kirzneri megközelítéssel. Ezt a későbbiekben maga Kirzner is kifejti, illetve más szerzők is tesznek kísérletet arra, hogy a két vállalkozói szemlélet egymásra épülő, egymást kiegészítő jellegét bizonyítsák. (pl. Hébert–Link, 1982; Iversen et al., 2007; Douhan et al., 2007; Kirzner, 1999, 2009)

Kirzner – elméletével szembeni kritikákra válaszolva – több cikkében is megfogalmazza (pl. 1999, 2009), hogy éber vállalkozója tisztán analitikai céllal lett létrehozva, és mint ilyen, a „vállalkozói szerep analitikai lényegét” jeleníti meg.¹ Elismeri, hogy korai munkáiban „a piac Mises-féle vállalkozói nézőpontjának a lényegét kutattam, és ezt a vállalkozói éberséget a tiszta arbitrázs modell legegyszerűbb kontextusában prezentáltam, amelyben a jelenség magyarázataként nem volt szerepe a kreativitásnak egyáltalán.” (Kirzner, 2009:148) Véleménye szerint ez az értelmezés félreértéseket generált, és kikristályosodott abban a konklúzióban, hogy a „csupán éber” vállalkozót alternatívaként azonosította a kreatív és innovatív schumpeteri vállalkozóval. Ezzel szemben csupán az éber vállalkozó egyensúlyteremtő hatása volt csak, amelyet ellentétbe állított, mint megkülönböztető hatást Schumpeter vállalkozójának tevékenységével, állítja. (Kirzner, 1999, 2009) Más kutatók véleménye szerint is helyénvalóbb lenne úgy leírni Kirzner vállalkozóját, mint „követőt”, a schumpeteri értelemben vett vezető, eredendően innováló és újdonságokat létrehozókkal szemben. (Endres–Woods, 2010). Más szavakkal, a

¹ Kérdés, hogy a tiszta, mindennapi tulajdonságoktól független vállalkozói szerep elképzelhető-e anélkül, hogy a vállalkozók cselekedeteit a szocio-kulturális, szervezeti, vagy nagyobb intézményi kontextusba helyezzük. Ezt a kérdést oldják fel a modern vállalkozás elméletek.

schumpeteri vállalatok teremtik meg a fejlődést a meglévő lehetőségek kiterjesztésével, míg a kirzneri vállalatok kihasználják ezt az alkalmat. (Hébert–Link, 1982) Tehát a schumpeteri innováció skálája biztosítja a terepet a kirzneri vállalatok kereső és felfedező eljárásainak, az egymásrautaltság jellemzi őket. Kirzner még továbblép, és azt állítja, hogy az absztrakció még magasabb szintjén a merész, kreatív és innovatív vállalkozó ugyanúgy elkötelezett az arbitrázs iránt. Amit ő meglát, az az elérhető erőforrások összegyűjtése egy innovatív, eddig elképzelhetetlen módon. Ha ezt átkonvertálja egy új termékbe, akkor ezt eladhatja olyan áron, amely felülmúlja a költségeket. Ebben a tevékenységében – mondja Kirzner – a vállalkozó tevékenysége hasonlít az arbitrázsör tevékenységéhez. Bizonyos, hogy a kreativitás több mint az éberség. Ám az a kreativitás, amely a profitorientált vállalkozói magatartás felé vezet, magában foglalja az éberséget is, éberséget a jelen és jövőbeni árak különbségeinek, az új technológia és a jövőbeni kereslet lehetőségeinek a felismerésére. (Kirzner, 2009)

Az eddig elmondottakból következik, hogy mindkét elmélet vállalkozója „rutin-ellenállónak” tekinthető, azonban a schumpeteri és a kirzneri vállalkozó magatartása között létezik egy fontos különbség. Míg Schumpeter egy „igazán anyagi” vállalkozó pszichológiai profilját jeleníti meg, akinél a profit csupán egy eszköz a vállalkozó személyes céljainak a megvalósításában, addig Kirzner vállalkozója nem jelenik meg ilyen igényrel, számára önmagában a profit a cél. (Endres–Woods, 2010:593-594)

1.3 A klasszikus elméletek összehasonlítása

Mint láttuk a legtöbb elmélet úgy tekint a vállalkozásra, mint olyan „valamire, ami több”, mint egy input faktor a termelésben. Ha feltesszük a kérdést, hogy ez a „valami több” hasonló módon jelenik-e meg a különböző vállalkozói definícióban, akkor a válasz az, hogy általában nem. Az iskolák többségénél, néhány kivételtől eltekintve, eltérő koncepciói bukkannak fel a vállalkozói szerep értelmezésének, így a vállalkozások versenyző elméletét szolgáltatják. Észre kell azonban venni, hogy ezek az eltérő perspektívák bizonyos meghatározó elméleti és történelmi kontextus eredményei. Például Schumpeter innovátora a technológiai fejlődés magas szintjén került előtérbe, míg Kirzner arbitrázsörje a kereskedők létezésére utal az osztrák közgazdászoknál.

Másrésről a különböző vállalkozói elméletek létjogosultságát a termék, vagy a piac életciklusa is meghatározza. Így a schumpeteri vállalkozás a termék, vagy piac kezdeti

életciklusára koncentrálni, míg a knighti vállalkozást látjuk, amikor a termék/piac kifejlődik a bevezetési fázisból. A knighti vállalkozás követelménye, hogy a sok következményeként nem lehet diverzifikálni, azaz igazi bizonytalanság van jelen. Kirzneri vállalkozás látható, amikor a piac az egyensúlytalanság állapotában van, és eltűnik, amikor a gazdaság konvergál az egyensúly felé, ahol minden információ általánosan ismert. A vállalkozó Say elméletében létezik az innováció előtt és után is, mivel ő egy menedzser, és így egy input faktor a termelésben. (Iversen et al., 2007)

A következőkben néhány szempont alapján hasonlítom össze a tárgyalt klasszikus elméleteket, kiemelve különbségeiket.

1) Vállalkozások okai és következményei

Cantillon, Schumpeter és Kirzner explicite megadja a vállalkozó lényegi szerepét, nevezetesen a vállalkozó mozgatja a gazdaságot egy adott irányba, összehasonlítva az egyensúlyi helyzetével. Míg Cantillon vállalkozója létrehozza az egyensúlyt, Schumpeter vállalkozója innovál, ezáltal nyomja ki a gazdaságot a statikus egyensúlyból gazdasági növekedéssel a nyomában. Kirzner vállalkozója pedig a gazdaságot az egyensúly felé mozgatja, amelyet soha nem ér el. Cantillon, Knight és Kirzner úgy érzékelik a vállalkozók közreműködését a gazdaságban, hogy valamilyen módon a tökéletlen információkat tételezik fel, bár a tökéletlen információkat másképp értelmezik. Cantillon vállalkozója a kockázattal szembesül, Knight vállalkozója a valódi bizonytalansággal, míg Kirzner vállalkozója az abszolút tudatlansággal. A gazdaság fejlődését és az innovációt mindegyik közgazdász a vállalkozói tevékenységnek tulajdonítja, kivéve Cantillont. Cantillon nem tesz egyértelmű megállapítást a vállalkozó és a vállalat kapcsolatáról. (Van Praag, 1999)

2) Kockázatvállalás

A vállalkozási elméletek egyik lényeges kérdése, hogy a vállalkozónak milyen mértékben feladata a kockázat viselése. Ebben a tekintetben az elméletek részben fedik egymást, Schumpeter vállalkozója kivételével. Cantillon vállalkozója az arbitrázs tevékenység velejárájaként a fizetésektelenség kockázatát vállalja fel. Habár Say a kockázat-viselő szereppel szemben a jó ítélőképességet emeli ki, mégis az ő vállalkozója is visel egyfajta kockázatot, a tőke és a hírnév elvesztésének a kockázatát egy lehetséges bukás következtében. A marshalli vállalkozó az üzleti kockázat vállalásáért felelős, összefüggésben a vállalat tevékenységével. Knight az állítja, hogy a vállalkozó

kulcsszerepe, hogy vállalja a bizonytalanságot. (Ő az, aki kiemeli a bizonytalanság és a kockázat közötti különbséget.) Knight vállalkozója bebiztosít más gazdasági szereplőket az egyedi események következményeivel szemben, így a bizonytalanság viselése a knighti vállalkozó azonosító tulajdonsága. Kirzner vállalkozójának a tevékenysége is magában foglalja a bizonytalanságot: nem tudja, hogy mikor, milyen mértékű elvárható jövedelemre lehet szert tenni. Schumpeter a vállalkozói üzletből explicite kizárja a kockázatviselést, ezt a bankárookra és tőkésekre hagyja.

3) Szerepek

A vállalkozóknak tulajdonított szerepek szorosan kapcsolódnak ahhoz a kérdéskörhöz, ahogy a klasszikus elméletek képviselői a vállalkozói feladatokat értelmezik. Say, Marshall és kis megszorításokkal Knight az, akiknek az elméleteiben a vállalkozó megfeleltethető a független tulajdonos, a menedzser, és a döntéshozó szerepeinek, illetve megjelenik a vezetés (leadership) funkciója is. Say volt az, aki először tekintett úgy a vállalkozóra, mint egy modern vezetőre, a vállalat menedzserére, aki megfelelő ítélőképességgel rendelkezve döntéseket hoz. A korai neoklasszikus Marshall vállalkozója, aki a termelési lehetőségek határán mozog, többnek tekinthető, mint egy optimalizáló üzlettulajdonos, egyfajta menedzserként és leaderként is megjelenik.

Knight ugyanakkor határozottan állítja, hogy a vállalkozók szorosan kapcsolódnak az üzlet tulajdonlásához,² azaz maradványra jogosultak, de azt ki kell hangsúlyozni, hogy a vállalkozónak az a szerepe, hogy viseli a bizonytalanságot, nem irányítási feladat. Ezzel szemben Schumpeter szerint a vállalkozó biztosítja a szervezet vezetését (leadership), amely különbözik attól a rutin tevékenységtől, amit a menedzser végez. Azonban az innovációt, azaz új kombinációk létrehozásának a képességét értve a vállalkozási tevékenység alatt, ez nem jelent egyidejűleg képességet arra, hogy biztosítson más szereplőket ezek következményeivel szemben. Schumpeter a vállalkozói definíciójába beleérti a modern belső vállalkozást (alkalmazott, aki végrehajtja az új kombinációkat) is, és kirekeszti azokat az üzlettulajdonosokat, akik megszüntetik az új kombinációk létrehozását.

² Mindazonáltal ez fordítva nem igaz, nem minden vállalkozó üzlet tulajdonos. Például egy menedzser is lehet vállalkozói, ha úgy dönt, hogy kiteszi magát a bizonytalanságnak, és ha vállalja a felelősséget a lehetséges hibákért. (Hébert–Link, 1982)

Kirzner a menedzseri és a vállalkozói funkciókat – Schumpeterhez hasonlóan – elkülöníti, de elméletének mindenképp korlátja, hogy túl szűken definiálja a vállalkozó szerepét (csupán az arbitrázs tevékenységgel azonosítva), így az egyéb szerepeknek kevés teret hagyva. Azt azonban kiemeli, hogy a tőketulajdonos is gyakorolhatja a vállalkozói funkciót.

Ami a tőke biztosítását illeti, a legtöbb elmélet elkülöníti a vállalkozó és a tőkés funkcióját, kivéve Knightot, aki azt állítja, hogy a vállalkozónak kell a döntés meghozatalakor a vállalat pénzügyi kockázatára is figyelnie.

4)Képességek attitűdök

Mint látható, a közgazdászok definíciói és elképzelései a vállalkozó feladatáról és szerepéről a gazdaságban jelentősen eltérnek egymástól. Ez visszatükröződik azokban a véleménybeli különbségekben is, amelyek a sikeres vállalkozáshoz szükséges képességekről, vezetésről és attitűdről kialakultak. Cantillon és Kirzner kiemeli a fontosságát az éberségnek és az előrelátásnak, ami képessé tesz a tiszta profit lehetőségek felfedezésére. Az előrelátás képessége a knighti vállalkozót is jellemzi, amely a jövőbeli eseményekre vonatkozó várakozások kialakításában nyilvánul meg. Say és Marshall erőteljesebben hangsúlyozza az egyes menedzsmenethez, vezetéshez és iparághoz kapcsolódó képességeket, míg Schumpeter elsőként szól a vállalkozóvá válás irracionális oldaláról. Szemlélete szerint a vállalkozói motivációk (dinasztiaalapítás, alkotás, hódítási törekvés) azok, amelyek a vállalkozást sikeressé teszik.

Van Praag (1999) egy táblázatban foglalta össze azokat a determinánsokat, amelyek a vizsgált klasszikus elméletek szerint a sikeres vállalkozásokat meghatározzák. Két szempontot vesz figyelembe, egyrészt mi kell ahhoz, hogy valaki vállalkozóvá váljon, másrészt mit kell tennie ahhoz, hogy sikeressé váljon.

2.sz. táblázat A sikeres vállalkozás determinánsai a klasszikus elméletek szerint

	Vállalkozóként elindulni	Vállalkozóként sikeresnek lenni	Elindulni és sikeres vállalkozóvá válni
Cantillon			Éberség és előrelátás Kockázatviselés
Say	Megfelelő reputáció a tőke elnyeréséhez	Ítézőképesség, kitartás, a világ, az üzlet és a hivatás ismerete	Kockázatviselés
Marshall	(Fiatal) kockázat-imádók	Intelligencia, általános képesség (függ a családi háttértől és az oktatástól) Az iparág ismerete Kockázatviselés Saját tőke Vezetés (leadership)	Jó szerencse Vállalkozó apa
Schumpeter	Hajlandóság az elindulásra (Inkább kevesebb mint több alternatív lehetőség a társadalmi megkülönböztetésre, több ambíció, energia, kreativitás)		Vezetés (leadership)
Knight	Képesség a tőke megszerzésére Hajlandóság/motiváció fontos	Képesség, hogy kezelje a bizonytalanságot: önbizalom, előrelátás, intellektuális képesség	Jó szerencse
Kirzner	Éberség	Kreativitás és vezetés, hogy kihasználja a profit lehetőségeket.	

Forrás: Van Praag, C.M. (1999): Some classic views on entrepreneurship, DE Economist 147, No. 3, p. 329

1.4 Modern vállalkozáselméletek

Mint az előző fejezetrészekben láthattuk a vállalkozó meghatározása folyamatos fejlődésen ment keresztül. Ebben a folyamatban a történelmileg korai vállalkozó, akit nyereszkeskedőnek, kalandornak tartottak, a 20. század elejére a gazdasági fejlődés pozitív kulcsszereplőjévé változott. (Szerb, 2000)

Ugyanakkor a korai meghatározások kizárólag gazdasági oldalról közelítették a vállalkozót és nem foglalkoztak a személyiségével, egyéni motivációival, társadalmi-gazdasági elismerés iránti igényeivel. (Egyedüli kivételként Schumpeter említhető, aki elsőként fogalmazta meg, hogy a vállalkozói létnek olyan motivációi is vannak, amelyek nem kifejezetten gazdasági jellegűek.) A modern vállalkozás definíciók már túlléptek a gazdasági racionalitásból eredő pénzügyi megközelítésen, és a vállalkozóra, mint egyénre, és a környezettel való kapcsolatra helyezték át a hangsúlyt.

Mielőtt azonban ezekre a modern megközelítésekre rátérnék, ki kell emelnem a vállalatelmélet egyik kiemelkedő képviselőjét Penrose-t, aki ugyan a vállalatok növekedési elméletével foglalkozott, de munkájában kirajzolódik egy önálló vállalkozáselmélet is. Penrose (1959) a vállalkozást a vállalat egyik funkciójának tekinti, és elkülöníti a menedzsertől, akinek csak végrehajtó szerepet tulajdonít. Nagy érdeme, hogy ráirányítja a figyelmet arra, az eddig figyelmen kívül hagyott tényre, hogy a vállalkozó személyes tulajdonságai, temperamentuma meghatározzák azt, ahogy szubjektív percepcióin keresztül érzékeli az objektív lehetőségeket. Véleménye szerint a vállalkozói döntést, a személyes tulajdonságokon túl, a vállalkozó információgyűjtéshez, belső vállalati kommunikációhoz, kockázathoz kapcsolódó viszonya is meghatározza. Penrose ez utóbbi felismerése dolgozatomban témája szempontjából (piacorientáció) kiemelt jelentőséggel bír. (Penrose, 1959 in Kapás, 2000.)

Freytag és Thurik (2007) szerint az utóbbi évtizedek közgazdasági irodalma a vállalkozó szerepének a beazonosításában három iskolára támaszkodik, nevezetesen Schumpeter innovációs, Kirzner lehetőség kihasználására épülő és Knight kockázat alapú elméleteinek a befolyása dominál. A klasszikus vállalkozói szerepeken túl a definíciók hangsúlyt fektetnek arra a tényre is, hogy nem lehet megérteni a vállalkozás jelenségét, ha nem vesszük figyelembe az egyén, a vállalkozás és a környezet közötti kapcsolatot. Kiemelik annak a jelentőségét, hogy a vállalkozó nem egyszerűen egy gép, amely automatikusan válaszol a környezet stimulusaira (pl. érdeklődési ráta, támogatások, információs hálózat stb.), hanem létezik egy olyan humán képessége, hogy alkosson, tanuljon, befolyásoljon, a környezet által biztosított lehetőségek, és korlátozások keretein belül. (Bryat–Julien, 2000)

A továbbiakban néhány meghatározó elméletet mutatok be.

Shane és Venkataraman (2000) elméletét a kirzneri vállalkozói felfedezői folyamat inspirálta, de a szerzők hangsúlyozzák, hogy lényeges információkkal szükséges kiegészíteni az új információkat, az üzleti lehetőségek felfedezésében. Meghatározásuk szerint a vállalkozás két, egymással szorosan összefüggő terület egymásra hatásaként jön létre. Magában foglalja egyrészt a lehetőségek felfedezésének, értékelésének és kihasználásának a folyamatát, másrészt azoknak az egyéneknek az összességét, akik felfedezik, értékelik és kihasználják a lehetőségeket. (Shane–Venkataraman, 2000:218)

Casson (2003) megpróbálja átfogni mind a schumpeteri, mind a kirzneri definíciókat, amikor azt állítja, hogy a vállalkozók olyan egyének, akik a döntéshozatalra specializálódtak. Casson az ítélőképességen alapuló döntéshozatal lényegére mutat rá, amely véleménye szerint, inkább az improvizációra utal, mint a magabiztosságra. Az ítélőképesség gyakorlása magában foglalja a nyilvánosan hozzáférhető és a privát információk szintézisét, amely a vállalkozók meghatározó karaktere, melyből minden egyéb tulajdonság levezethető, állítja. Az értékítéleten alapuló döntéshozatal szorosan kapcsolódik a kockázathoz és a bizonytalansághoz. A kiváltságos információkhoz való hozzáférés miatt a vállalkozó a kockázatot sokkal kisebbnek érzi, mint mások. Így Casson vállalkozáselmélete megkülönbözteti az egyéneket nem csak a kockázatkerülés, hanem az információkhoz való hozzáférés és így a szubjektív valószínűség alapján, ahogy felméri a kockázatot.³ Az egyik legnagyobb haszna az információk vállalkozói szintézisének, hogy a vállalkozók azonosítani tudják a piac-teremtő lehetőségeket.⁴ Nem követeli meg, hogy az egyének új vállalatot alapítsanak a vállalkozóvá válás érdekében. Bárki, aki képes értékítéleten alapuló döntést hozni, az kvalifikálja magát erre a szerepre. (Casson, 2003)

Hisrich és Peters (1991) meghatározásában megjelennek a pszichés, a karrier- és a családi-szociális kockázati tényezők is, azaz a kockázatvállalást nem szűkítik csupán a pénzügyi rizikóra. Megfogalmazásuk szerint „a vállalkozás valami új és érdekes létrehozásának a

³ Megjegyzendő, hogy számos szerző a kockázat viselése szempontjából különbséget tesz a kockázat kerülés és a kockázat érzékelése között. Így például Meza és Southey (1996) feltételezik, hogy az egyének azonos képességekkel rendelkeznek, de különböznek a kockázat érzékelésében. Ez azt jelenti, hogy a kifejezetten optimista egyének válnak vállalkozóvá. Így, ebben az esetben a kockázatviselés nem az alacsonyabb kockázatkerülés, hanem a különböző kockázat érzékelés által motivált.

⁴ Casson lényegesen tágabban értelmezi a piacteremtést, mint Schumpeter. Néhány esetben (pl. termék innováció) a piac még nem létezett azelőtt, más esetekben meglévő piacokat terjesztenek ki új területekre (pl. fogyasztók új csoportjait szolgálják ki), de a piacteremtő tevékenység tipikusan magában foglalja az új termékek dizájnját, vagy meglévő termékek pontosítását is. (Casson, 2003)

folyamata, amelyben a vállalkozó biztosítja a szükséges időt és erőfeszítést, vállalva a várható pénzügyi, pszichikai és társadalmi kockázatot, és megkapja a folyamat révén keletkező anyagi és személyes megelégedettséget nyújtó elismerést.” (Hisrich–Peters, 1991:7)

Drucker (1993) az innovációra helyezi a hangsúlyt definíciójában. Az igazi vállalkozások azok, állítja, melyek létrehoznak valami újat, valamit, ami más – változtatnak, módosítanak az értékeken. A kockázat is megjelenik érvelésében, de kisebb hangsúllyal, hiszen „kockázatot mindenki vállal, aki bármilyen módon érintett a gazdasági tevékenységben. A gazdasági tevékenység lényege az, hogy a pillanatnyilag rendelkezésre álló forrásokat a jövőhöz próbálják igazítani – ez pedig kockázatot jelent.” Drucker – Cassonhoz hasonlóan – úgy gondolja, hogy bárki, aki képes döntéshozásra, képes vállalkozói módon viselkedni, így a vállalkozás inkább egy magatartásforma, mint egy személyiségjegye. Alapjai sokkal inkább a koncepcióban és elméletben rejlenek, mint az ösztönös megérzésben, s ezzel ellentmond Schumpeternek, aki a vállalkozói tevékenység sikerét teljes mértékben az ösztönösségnek tulajdonítja. (Drucker, 1993:31-36)

Cunningham és Lischeron (1991) egyfajta összegzésképpen a vállalkozásról való gondolkodásnak hat olyan iskoláját írta le, amelyek egyedi nézőpontot alkalmaznak annak az illusztrálására, hogy mit csinál a vállalkozó, milyen funkciókat tölt be, és milyen folyamatok jelentik a kulcsot a vállalkozás lényegének a megértéséhez. Ezek az iskolák azon szempont szerint kategorizálhatók, hogy mennyire érdeklődnek a személyes tulajdonságok, a lehetőségek, menedzsment iránt vagy, hogy milyen igény merül föl egy meglévő vállalatnak az adaptálására.

A személyes kvalitások felmérése

1. A „kiemelkedő személy” iskolája
2. A pszichológiai tulajdonságok iskolája

Lehetőségek felismerése

3. A vállalkozás klasszikus iskolája

Cselekvés és menedzselés

4. A menedzsment iskolája
5. A vezetés iskolája

Újraértékelés és adaptálás

6. A belső vállalkozás iskolája

Mindegyik iskola különböző megközelítést alkalmazza a vállalkozói magatartás számos oldalának. A vállalkozói magatartás egyik oldala személyes kvalitásokkal, vagy értékekkel írható le, míg a másik azt jelzi, hogy a jövő előrejelzése, és a lehetőségek megtalálása és felismerése jelenti kulcsjellemzőket. A harmadik oldal azt állítja, hogy a vállalkozói siker erősíthető technikai és nem technikai menedzseri készségek által, a negyedik pedig a vállalat irányításában való változtatás szükségességét ismeri fel. (Cunningham–Lischeron, 1991:54)

Mindezek alapján Cunningham és Lischeron egy reiteratív folyamatként ábrázolja a vállalkozást, amelyhez mindegyik iskola hozzájárul a jelenség különböző aspektusaiból. A vállalkozást úgy tünteti fel, mint reiteratív folyamatát a személyes értékelésnek, tervezésnek, cselekvésnek és az újraértékelésnek, amely arra bátorítja az embereket, hogy vállalják a felelősséget az alkotásért és az innovációért. Ez a folyamat magában foglalja az ötletek létrehozását, a személyes képességek értékelését és a cselekvést a jelenben és a jövőben egyaránt. A folyamatban a vállalkozók felelősséget vállalnak a vállalatért, ehhez kapcsolódóan feltételeznek valamilyen kockázatot és természetesen elvárnak egyfajta jutalmat is érte. (3. sz. táblázat)

3. sz. táblázat A vállalkozásokat leíró megközelítések összegzése

Vállalkozói modell	A központi fókusz vagy cél	Feltételezés	Magatartások és képességek	Szituáció
„Kiemelkedő személy”	A vállalkozónak veleszületett intuitív képessége – egy hatodik érzék – tulajdonságai és ösztönei vannak.	A veleszületett intuíció nélkül, a személyek ugyanolyanok lennének, mint a többi halandó, akik „nem tudják, hogy mihez kezdjenek”.	Intuíció, életerő, energia, kitartás és önbizalom	Start-up
Pszichológiai karakterek	A vállalkozók egyedi értékekkel, attitűdökkel és szükségletekkel rendelkeznek, amelyek vezetik őket.	Az emberek az értékeik szerint viselkednek; a magatartás abból a kísérletből származik, hogy kielégítse a szükségletét.	Egyéni értékek, kockázat viselése, a teljesítmény szüksége stb.	Start-up
Klasszikus	A vállalkozói magatartás központi karaktere az innováció.	A vállalkozás kritikus aspektusa inkább a tevékenységben van, mint a tulajdonlásban.	Innováció, kreativitás és felfedezés.	Start-up és korai növekedés
Menedzsment	A vállalkozók egy gazdasági vállalat szervezői; azok az emberek, akik szerveznek, birtokolnak, menedzsnek és vállalják a kockázatot.	A vállalkozók fejleszthetők és tréningezhetők a menedzsment technikai funkcióiban.	Termelés tervezése, emberek szervezése, tőkésítés és beosztás.	Korai növekedés és érettség
Vezetés (leadership)	A vállalkozók az emberek vezetői; létezik egy képességük arra, hogy az stílusukat az emberek szükségleteihez igazítsák.	Az emberek a céljaikat nem egyedül, hanem másoktól függően teljesíthetik.	Motiváció, irányítás és vezetés.	Korai növekedés és érettség
Belső vállalkozás	A vállalkozói képességek a komplex szervezetekben hasznosak; a belső vállalkozás egy független egység fejlesztése, annak érdekében, hogy létrehozza, piacossítsa és kiterjessze a szolgáltatásokat.	A szervezeteknek a túlélés érdekében szükséges alkalmazni; a vállalkozói tevékenység segíti a szervezet építkezését, és a vállalkozók menedzserré válását.	Éberség a lehetőségekre, a döntések maximalizálása.	Érettség és változás

Forrás: Cunningham, J. B. – Lischeron, J. (1999): Defining Entrepreneurship, Journal of Small Business Management, January 1991. p. 47

Mint látható a vállalkozás lényegének a megközelítésére, definiálására számtalan kísérlet történt, mégsem sikerült eddig egy általánosan elfogadott definíciót létrehozni. Ennek oka részben abban a tényben keresendő, hogy a különböző tudományterületek képviselői (pl. a szociológia, közgazdaságtan, menedzsment, pszichológia stb.) eltérő megközelítésekből indultak ki definiálási kísérleteiknél, másrészt a jelenség sokkal komplexebb és heterogénebb, mint azt a nyolcvanas években gondolták, amikor a vállalkozáskutatás új lendületet vett. Az elmúlt évtizedek vitáinak, gondolkodásának következtében a vállalkozás koncepciója mára már multidimenzionális koncepcióvá vált, magában foglalva a bizonytalanság viselésének, az innovációnak, a lehetőség keresésének, a menedzsmentnek, a mikro és makro környezetnek és a vállalkozó egyénnek az aspektusait. (pl. Hébert–Link, 1988; Cunningham–Lischeron, 1999; Bruyat–Julien, 2000; Audretsch, 2002; Kuratko, 2009)

Szerb (2010a) hét olyan építőkövet azonosított, amelyek mentén a vállalkozói definíciókat csoportosítani lehet: (1) kockázat, (2) döntéshozatal, (3) innováció, (4) a lehetőség felismerése/kihasználása, (5) új szervezeti egység létrehozása, (6) vállalkozói magatartás, (7) eredményesség.

Számos szerző megpróbált egyfajta szintézist teremteni a meghatározások között. Ezek közül néhány:

A klasszikus alapelvek (innováció, lehetőség kihasználása, kockázat) Timmons és Spinelli (2009) látásmódjában is megjelennek, de kiegészülve más elemekkel. A vállalkozásnak megvan a képessége arra, hogy egy víziót hozzon létre annak érdekében, hogy bevezessen és felépítsen egy vállalatot, vagy szervezetet, mintsem hogy figyelje, vagy elemezze azt. Ez megköveteli a hajlandóságot arra, hogy viseljen egy kalkulált kockázatot – mind személyest, és pénzügyit – és aztán megtegyen minden lehetőséget, hogy csökkentse a bukás lehetőségét. A vállalkozás azt a képességet is magában foglalja, hogy vállalkozói, vagy vállalati csapatot építsen annak érdekében, hogy kiegészítse a saját készségeit és tehetségét. A vállalkozás egy adottságot jelent arra, hogy ott is érzékelje a lehetőséget, ahol mások káoszt, ellentmondást, és zűrzavart látnak. Egy know-how, hogy megtalálja, vezesse, elrendezze és ellenőrizze az erőforrásokat (amelynek gyakran mások a tulajdonosai). Érzékelhetően Timmons a holisztikus látásmódot helyezi előtérbe.

Munkásságának a középpontjában a lehetőség létrehozása, illetve felismerése áll. (Timmons, 1978; Timmons–Spinelli, 2009)

Ronstadt (1984) az érték létrehozását hangsúlyozza. Véleménye szerint „a vállalkozás a növekvő vagyon létrehozásának a folyamata. Ezt a vagyont az egyének hozzák létre, elfogadva a kockázatot a saját tőkével, idővel és/vagy karrier elvárással kapcsolatosan, így biztosítva értéket a termékek és szolgáltatások számára. A termék, vagy szolgáltatás önmagában lehet új is, vagy egyedi (vagy nem), de az értéket valahol a vállalkozónak kell beletennie a szükséges készségek és erőforrások biztosítása és elosztása által”. (Ronstadt, 1984:28)

Kuratko (2009) a vállalkozásról való gondolkodásnak a mikro és makro szemléleteit veszi górcső alá, attól függően, hogy a belülről kifelé, vagy a kívülről befelé irányuló eseményekre, specifikumokra koncentrálnak. Ennek megfelelően definíciója is multidimenzionális: „A vállalkozás egy dinamikus folyamata a víziónak, változásnak és alkotásnak. Szenvedélyt és energiát igényel, hogy új ötleteket hozzon létre és kreatív megoldásokat valósítson meg. A vállalkozás egy innovációs és új-vállalat létrehozási folyamat négy fő dimenzió keresztül – egyéni, szervezeti, környezeti, folyamat – valamint megtámogatva hálózati együttműködés által a kormányban, oktatásban és intézményekben. A vállalkozói gondolkodás mikro és makro aspektusának egyaránt figyelembe kell vennie a lehetőségek felismerését és megragadását, amely átalakítható piacosítható, versenyképes és végrehajtható ötletté.” (Kuratko, 2009:21)

Acs és Szerb (2009) szintézise a következő: A vállalkozás a vállalkozói attitűdök, a vállalkozói aktivitás és a vállalkozói aspirációk egyéni és intézményi tényezőinek (változóinak) a kombinációjaként határozható meg (in Szerb, 2000):

- A vállalkozói attitűdök az ország lakosságának vállalkozással kapcsolatos általános attitűdjeit mutatják, mint a lehetőségek észlelési képessége, a vállalkozás-alapítási, indítási készségek megléte, a vállalkozás létrehozásával kapcsolatos kockázatviselési hajlam, a vállalkozó személyes ismerete, és a vállalkozók társadalmi státuszának értékelése.
- A vállalkozói aktivitást a magas minőségű új vállalat alapításként definiálhatjuk, amely figyelembe veszi a lehetőség motiválta vállalkozás-indítást, a magas és közepes technológiai szektorba tartozást, a vállalkozó iskolázottsági fokát, és a

(potenciális) verseny erősségét, ami egyben a cég által kínált termék/szolgáltatás egyediségére utal.

- A vállalkozói aspiráció pedig a vállalkozó azon stratégiai erőfeszítéseire reflektál, mint az új termék bevezetése, az új technológia alkalmazása, a magas növekedés, a nemzetköziesedés és a formális/informális kockázati tőkefinanszírozás lehetőségei és képességei.

A vállalkozás úgy jelenik meg a közgazdasági gondolkodásban, mint kulcs gazdasági faktor, ezért definiálása, szerepének, funkciójának meghatározása kiemelt jelentőségűvé vált az elmúlt két-három évtizedben. A vállalkozás kérdéskörében létrejött kutatások, tanulmányok, állásfoglalások, koncepciók több kötetet is megtölthetnének, mégsem mondható el, hogy a fogalom letisztult volna napjainkra. Amiben már kialakult egyfajta egyetértés, az a vállalkozás interdiszciplináris, multidimenzionális jellege, amely a közgazdasági elméleti megközelítés mellett kitér a szociológiai, pszichológiai, menedzsment aspektusokra is.

2. sz. melléklet

A kutatásban alkalmazott kérdőív

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

Kérdőív sorszáma:

VÁLLALATI KUTATÁS 2008. ÁPRILIS

Település:		Régió kód:	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7
Kérdező neve:		Instruktor kód:	
Cég neve:		Minta kód:	

Kutatásvezető: Dr Szerb László
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

„A hazai vállalkozások alapítására, növekedésére, versenyképességére ható tényezők vizsgálata”

Az NK 69283-as számú OTKA pályázat keretén belül

A felmérésben történő részvétel önkéntes. A kutatásban résztvevők egyetemlegesen garantálják, hogy a vállalkozás által rendelkezésre bocsátott adatok felhasználása csak kutatási célokból történik, egyedi információk azonosítható formában csak a vállalkozás vezetőjének írásbeli beleegyezésével kerülhetnek nyilvánosságra.

A vizsgálatban a Szocio-Gráf Piac- és Közvélemény-kutató Intézet munkatársai működnek közre.

A válaszadó kiválasztása:

- **2-19 fő foglalkoztatott esetében:** a vállalkozás egyik vezetője, irányítója, preferáltan a legfőbb vezetője, aki tulajdoni részarányval is rendelkezik, preferált a többségi/legnagyobb tulajdonos
- **20 fő foglalkoztatott felett:** a felső vezetésben résztvevő illető, aki a stratégiai döntéshozatalban is részt vesz, bár preferált, de nem kizáró ok, ha tulajdonosi részesedése nincs a cégben

SZŰRÉS

SZ1. Milyen szervezeti formában működött a cég 2007. december 31.-én?

1. Bt. 2. Kkt. 3. Kft. 4. Rt. 5. Szövetkezet 6. egyéb→Kérdés vége!

SZ2. Melyik évben, hónapban jegyezték be a céget?

..... év hónap

CSAK A 2006. JANUÁR 1. ELŐTT ALAPÍTOTT CÉGEK KERÜLHETNEK FELMÉRÉSRE, AMELYEK LEGALÁBB KÉT TELJES LEZÁRT ÜZLETI ÉVVEL RENDELKEZNEK!

SZ3. 2007. december 31.-én mennyi volt a teljes munkaidőben foglalkoztatott állományi létszám, beleértve a cég működésében, irányításában résztvevő tulajdonos(okat) is?

..... fő

CSAK AZOK A CÉGEK KERÜLHETNEK A MINTÁBA, AMELYEKBE A MŰKÖDTETÉSBEN, IRÁNYÍTÁSBAN TÉNYLEGESEN RÉSZTVEVŐ TULAJDONOSOKKAL EGYÜTT AZ ÁLLOMÁNYI LÉTSZÁM EL ÉRI A MINIMUM 2 FŐT!

I. BLOKK - ÁLTALÁNOS ADATOK, 2007. DECEMBER 31.-I ÁLLAPOTNAK MEGFELELŐEN

A.1. A vállalkozás jelenlegi formájában történt alapításának éve: év

A.2. Volt-e a vállalkozásnak jogelődje? 1. igen 2. nem 0. NT

A TOVÁBBI KÉRDÉSEK A JELENLEGI VÁLLALKOZÁSRA VONATKOZNAK, NEM A JOGELŐDRE!

A.3. A cég vállalkozási formája:

1. Bt. 2. Kkt. 3. Kft. 4. Rt. 5. Szövetkezet 6. egyéb

A.4. A székhely település régiója:

1. Közép-Magyarország 2. Közép-Dunántúl 3. Nyugat-Dunántúl 4. Dél-Dunántúl
5. Észak-Magyarország 6. Észak-Alföld 7. Dél-Alföld

A.5. A székhely településtípusa:

1. Budapest 2. Megyei jogú város 3. Város (10.000 lakos fölött)
4. 2-10.000 lakosú település 5. 2.000 főnél kevesebb lakosú település

A.6. A vállalkozás fő tevékenysége:

1. Feldolgozóipar 2. Építőipar 3. Szállítás, raktározás, posta, távközlés
4. Villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás 5. Szálláshely, vendéglátás 6. Ingatlan, gazdasági szolgáltatások
7. Egészségügy, oktatás, szociális ellátás 8. Kereskedelem, javítás 9. Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás
10. Pénzügyi tevékenység 11. Bányászat 12. Egyéb:

A.7. A vállalkozás a tulajdon szempontjából:

1. Önálló, független 2. Hazai csoport tagja 3. Nemzetközi csoport tagja 0. NV

A.8. A vállalkozás legfontosabb tevékenységi köre(i) (maximum 4) jelenleg (2007. december 31-én, 4-es mélységű TEAOR szám), és ennek nettó árbevételbeli részaránya. (A legnagyobb árbevétel legelőször)

Tevékenység megnevezése	TEAOR kód				90% felett	90 - 75%	75-50%	50-25%	25% alatt
					5	4	3	2	1
					5	4	3	2	1
					5	4	3	2	1
					5	4	3	2	1

A.9. A legnagyobb vevők részesedése a nettó árbevételből:

(NA – nem alkalmazható)

	90 % felett	75- 90 %	50-75 %	25-50 %	10-25 %	10% alatt	NA
A legnagyobb vevő részesedése	1	2	3	4	5	6	0
A legnagyobb három vevő együttes részesedése	1	2	3	4	5	6	0

A.10. A vállalkozás értékesítésének földrajzi területei Magyarországon (AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁLJA FEL, EGY VÁLASZ ADHATÓ MEG!);

1. Adott székhely egy hely 2. Adott székhelyen több hely 3. Kistérség 4. Egy megye
5. Egy régió 6. Több régió 7. Országos 0. NV

A.11. A vevőknek (ügyfeleiknek) kb. hány százaléká kerül ki más országokból (aki nem Magyarországon él)? (OLVASSA FEL A LISTÁT, HA SZÜKSÉGES! CSAK EGY VÁLASZ ELFOGADHATÓ.)

1. több, mint 90% 2. több, mint 75% 3. több, mint 50% 4. több, mint 25%
5. több, mint 10% 6. maximum 10% 7. 0% 0. NT 9. NV

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

A.12. A vállalkozás 2007-es nettó árbevételéből kb. hogyan részesednek az egyes értékesítési piacok?

	értékesítési piacok	90 % felett	75- 90 %	50-75 %	25-50 %	10-25 %	10% alatt	0%	NT	NV
1.	Lakosság/magánszemélyek	6	5	4	3	2	1	0	8	9
2.	Más vállalkozások/beszállítás	6	5	4	3	2	1	0	8	9
3.	Állam/önkormányzat	6	5	4	3	2	1	0	8	9

A.13. Ön szerint vásárlói hogyan vélekednek a cég „jellemző” termékéről, szolgáltatásáról? Hányan találják újnak és szokatlannak ezt a terméket vagy szolgáltatást? (NE OLVASSA FEL A LISTÁT! CSAK EGY VÁLASZ LEHETSÉGES!)

1. mindannyian 2. egy részük 3. senki sem 0. NT 9. NV

A.14. Jelenleg hány (versenytárs) cég kínálja ugyanezt a terméket, szolgáltatást az Ön vevőkörének (lehetséges ügyfeleinek)? (NE OLVASSA FEL A LISTÁT! CSAK EGY VÁLASZ LEHETSÉGES.) (A NÉHÁNY KONKURRENS AZ 1-3 ESETLEG 1-5 CÉGET JELENT ENNÉL TÖBB AZ MÁR SOK KONKURRENSNEK MINŐSÜL)

1. sok konkurens cég van 2. kevés konkurens cég van 3. senki sincs, aki versenytárs lenne 0. NT 9. NV

A.15. A cég termékeinek vagy szolgáltatásainak „előállításához” mióta létezik kész „technológia” eljárás? (AMENNYIBEN SZÜKSÉGES, OLVASSA FEL A LISTÁT! CSAK EGY VÁLASZ LEHETSÉGES!)

1. kevesebb, mint 1 éve 2. 1-5 éve 3. több mint 5 éve 0. NT 9. NV

A.16. Az alábbi állítások közül melyik írja le leginkább a vállalkozás technológiájának szintjét?

1. Iparági szinten lényegesen átlag alattiak vagyunk. 2. Iparági szinten átlag alattiak vagyunk.
 3. Iparági szinten átlagosak vagyunk. 4. Iparági szinten technológiai vezetők vagyunk a régióban.
 5. Iparági szinten technológiai vezetők vagyunk az országban. 6. Iparági szinten technológiai vezetők vagyunk a világon.
 0. NT 9. NV

A.17. Az alább felsoroltak közül a vállalkozás mely gazdasági együttműködésben vett és/vagy vesz részt vagy szerepel tagként? (TÖBB VÁLASZ IS MEGADHATÓ, AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁLJA FEL!)

	Alternativa	igen, csak 2004 után	igen, 2004 előtt	nem
1.	Beszállítói hálózat tagja	2	1	0
2.	Beszerezési társulás tagja	2	1	0
3.	Konzorcium tagja (pl. közös projektek, pályázatok megvalósítása)	2	1	0
4.	Stratégiai szövetségben működik együtt más cégekkel	2	1	0
5.	Iparági, szakmai szövetség tagja	2	1	0
6.	Hazai franchise hálózat tagja	2	1	0
7.	Külföldi franchise hálózat tagja	2	1	0
8.	Klaszter tagja	2	1	0
9.	Egyéb:	2	1	0

A.18. A 2004-2007-os időszakban vállalkozása fejlődésében mennyire játszottak fontos szerepet a következő külső szervezetek? (1 – egyáltalán nem fontos; 5 – nagyon fontos)

szervezetek	értékelés	
1. Helyi önkormányzatok	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható
2. Kamarák	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható
3. Szakmai szervezetek, szövetségek	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható
4. Helyi vállalkozásfejlesztési központok	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható
5. Munkaügyi központok	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható
6. Felsőoktatási intézmények	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható
7. Más vállalatok, stratégiai partnerek, partnervállalatok	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható
8. Bankok	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható
9. Külső pénzügyi magánbefektetők, üzleti angyalok	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható
10. Kockázati tőkések	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható
11. Egyéb:	1 – 2 – 3 – 4 – 5	0 – NT 9 – nem alkalmazható

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

A.19. Az alább felsoroltak között van-e cégének olyan jellemzője, ami egyedivé teszi, megkülönbözteti a többi hasonló cégtől, versenytársától? (TÖBB VÁLASZ IS MEGADHATÓ, AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁLJA FELI)

	alternatíva	igen	részben igen	nem	NT
1.	Egyedi termék(ek), szolgáltatás.	1	2	3	0
2.	Fejlett, haladó technológia alkalmazása.	1	2	3	0
3.	Információs-kommunikációs technológia (IKT) alkalmazása.	1	2	3	0
4.	Folyamatos innováció.	1	2	3	0
5.	Alacsony költségű termelés, szolgáltatás.	1	2	3	0
6.	Egyedi marketing-módszerek alkalmazása.	1	2	3	0
7.	Gyors reagálás a vevői igényekre.	1	2	3	0
8.	Termelésirányítási, minőségbiztosítási rendszer léte.	1	2	3	0
9.	Kiváló vezetés, menedzsment.	1	2	3	0
10.	Magas képzettségű, lojális alkalmazottak.	1	2	3	0
11.	Kiváló elhelyezkedés.	1	2	3	0
12.	Egyedi stratégiai partner(ek).	1	2	3	0
13.	Hosszú távú stabil beszállítói, vevői kapcsolatok.	1	2	3	0
14.	Egyéb:	1	2	3	0

A.20. Milyen információs-kommunikációs eszközökkel, technológiákkal rendelkezik a cég?
(TÖBB VÁLASZ IS MEGADHATÓ, AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁLJA FELI)

	alternatíva	igen	nem	NT	NV
1.	Egy vagy több számítógép, laptop hálózat nélkül.	1	2	0	9
2.	Számítógépek belső hálózatba kötve.	1	2	0	9
3.	Nem szélessávú internetes kapcsolat (pl. ISDN).	1	2	0	9
4.	Szélessávú internetes kapcsolat.	1	2	0	9
5.	Mobil internet kapcsolat.	1	2	0	9
6.	E-mail belső kommunikáció vagy külső üzleti célú alkalmazása.	1	2	0	9
7.	Saját weboldal magyar nyelven.	1	2	0	9
8.	Saját weboldal idegen nyelven.	1	2	0	9
9.	Saját interaktív weboldal.	1	2	0	9
10.	Aktív e-kereskedelmet lehetővé tevő online megjelenés.	1	2	0	9
11.	Speciális szoftver alkalmazás (pl. könyvelés, CAD, CMR).	1	2	0	9
12.	Vállalatirányítási szoftver (pl. SAP) alkalmazása.	1	2	0	9
13.	Interaktív bankolás.	1	2	0	9
14.	Online hirdetések, online reklám.	1	2	0	9
15.	Egyéb:	1	2	0	9

A.21.a. Végzett-e a vállalkozás a 2004-2007-os időszakban bármilyen beruházást? 1. igen 2. nem → A.22.. következik!

A.21.b. A 2004-2007 időszakban vállalkozása beruházásokra kb. mekkora összeget költött? ezer Ft

A.21.c. A 2004-2007 időszakban a beruházásokra fordított összegekből az alábbi célok kb. milyen arányban részesedtek?

célok	arány (2004-2007)
Kapacitásnövelés (ugyanaz a termék)	%
Hatékonyagsnövelés/Költségmegtakarítás	%
Új termékek előállításával kapcsolatos	%
Új technológia alkalmazásával kapcsolatos	%
Egyéb:	%
összesen	100%

A.22. Összességében beváltotta-e a vállalkozás a hozzá fűzött reményeket, elégedett-e vállalkozása eddigi teljesítményével?

egyáltalán nem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 teljes mértékben 0. NT 9. NV

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

A.23. A cégnél foglalkoztatottak átlagos állományi létszámadatai, beleszámolva ebbe a csak és kizárólag az Ön cégéhez bedolgozók állományi adatait is. (Becslés is megadható!)

	2004	2005	2006	2007
Teljes munkaidőben foglalkoztatottak átlagos állományi létszáma adott év (fő)				
Felsőfokú végzettségűek átlagos állományi létszáma adott év (fő)				
Szaktanácsadók átlagos állományi létszáma adott év (fő)				

A.24. Üzleti beszámoló publikus adatai adott év december 31.-én – értékek ezer forintban. (Becslés is megadható!)

	2004	2005	2006	2007
Adófizetés előtti eredmény				
Saját tőke				
Hosszú lejáratú kötelezettségek				
Rövid lejáratú kötelezettségek				
Mérleg-főösszeg				

II. BLOKK – AZ ALAPÍTÁS, A TULAJDONOSI STRUKTÚRA ÉS A TULAJDONOSOK SZEREPE A CÉGBEN

B.1. Jelenleg Ön rendelkezik-e tulajdonrészrel a cégben?

1. Igen, többségi tulajdonos 2. Igen, 50%-ban tulajdonos 3. Igen kisebbségi tulajdonos
4. Nem rendelkezik tulajdonrészrel, csak az irányításban van szerepe → B.3. következik! 9. NV → B.3. következik!

B.2.a. Azért „szállt be” ebbe a vállalkozásba, mert egy jó üzleti lehetőséget lát abban, vagy azért mert nem volt jobb munkalehetősége? (HA SZÜKSÉGES, OLVASSA FEL A LISTÁT! CSAK EGY VÁLASZ LEHETSÉGES!)

1. élni akart az üzleti lehetőséggel 2. nem volt jobb munkalehetősége 3. az előző kettő kombinációja
4. volt állása, de egy jobb lehetőségért 5. egyéb: 0. NT 9. NV

B.2.b. Az alábbiak közül Ön szerint melyik volt az, amely leginkább a lehetőség megragadására ösztönözte? (OLVASSA FEL A LISTÁT, HA SZÜKSÉGES! CSAK EGY VÁLASZ ELFOGADHATÓ!)

1. nagyobb függetlenség 2. nagyobb kereset 3. az előző kettő kombinációja
4. a meglévő jövedelmi szint fenntartása 5. egyéb: 0. NT 9. NV

B.2.c. Ezelőtt a cégalapítás előtt egyedül vagy másokkal közösen hozott-e Ön létre olyan új vállalkozást, melynek tulajdonosa is volt és a vezetésében, irányításában is részt vett?

1. igen 2. nem 9. NV

B.3. Az alapításkori és a jelenlegi tulajdonosi struktúra jelmezői a jelenlegi cégnél:

	jellemzők	alapításkor	2007	NT/NV
1.	A tulajdonosok száma	fő	fő	0
2.	A 25%-nál több tulajdonosi részaránnyal rendelkező tulajdonosok száma	fő	fő	0
3.	A válaszadó tulajdonos és családtagjai kezében levő tulajdoni részarány (%)	%	%	0
4.	A férfi tulajdonosok összes tulajdoni aránya	%	%	0
5.	A női tulajdonosok összes tulajdoni aránya	%	%	0
6.	Külföldi magánszemélyek tulajdonosi részaránya összesen	%	%	0
7.	Külföldi vállalatok tulajdonosi részaránya összesen	%	%	0

B.3.a. A vállalat tulajdonosai, ha Ön tulajdonos, akkor Önt is beleértve, jelenleg milyen munkakörben és hányan dolgoznak a cégnél?

Ügyvezető/igazgató	fő 0.NT/NV	Beosztott, teljes munkaidőben	fő 0.NT/NV
Középvezető, üzletágvezető, részlegvezető	fő 0.NT/NV	Csak tulajdonos	fő 0.NT/NV

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

C.4. Milyen módszereket alkalmaznak a cégen belül az információ- és tudásátadás biztosításához? (AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁJA FEL, TÖBB VÁLASZ IS LEHETSÉGES!)

- Amire szükség van, mindenki tudja, nincsen szükség semmi másra.
- Nincsen kialakult módja, ha szükséges, akkor közlik az érintettekkel a szükséges információkat.
- Rendszertelen időnként értekezletet, állománygyűlést tartanak.
- Rendszeres értekezletek, találkozók.
- Írásban, e-mailben küldik el a szükséges információt.
- Belső levelezőlista segítségével cserélnek információt.
- Egyéb:

0. NT

9. NV

C.5. Kérjük, jelezze, hogy a 2004-2007-es időszak alatt milyen jellegű problémák merültek fel az a cégnél foglalkoztatott alkalmazottakkal kapcsolatban? (AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁJA FEL, TÖBB VÁLASZ IS LEHETSÉGES!)

probléma jellege	komoly problémák	kisebb mértékben	nem volt	NT	NV
1. Alacsony morál, alacsony munkaintenzitás.	1	2	3	0	9
2. Alkalmazottak közvetlenül károsították a céget (lopás).	1	2	3	0	9
3. A szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással.	1	2	3	0	9
4. Az adminisztratív dolgozók nem rendelkeznek kellő szaktudással.	1	2	3	0	9
5. Speciális szakértelem hiányzik.	1	2	3	0	9
6. A középvezetők vezetői képességei gyengék.	1	2	3	0	9
7. Az alkalmazottak ellenállnak a változásoknak.	1	2	3	0	9
8. Az alkalmazottak nem tudják befogadni az új tudást.	1	2	3	0	9
9. Az alkalmazottak nem képesek az információs-technológiai eszközök (számítógép, Internet) alkalmazására.	1	2	3	0	9
10. Az alkalmazottak alacsony innovációs képessége.	1	2	3	0	9

C.6. Kérjük, becsülje meg a vállalkozás alkalmazottainak részarányát, akik a következő továbbképzésekben részt vettek a 2004-2007-es időszakban:

	alternatíva	0%	Max. 25%	Max. 50%	Max. 75%	Több mint 75%	NT	NV
1.	Házon belüli tréning	1	2	3	4	5	0	9
2.	Külső tréning	1	2	3	4	5	0	9
3.	Munkaköri csere/rotáció	1	2	3	4	5	0	9

C.7. Történt-e a vállalkozás életében olyan változás, ami a szervezeti rendszert érintette, például kulcsemberek felvétele, elbocsátása, új vezetési szint létrehozása, új szervezeti egységek kialakítása, szervezeti összevonás, tevékenység kiszervezése vagy más cég felvásárlása, esetleg részleg eladása a 2004-2007-es időszakban?

1. igen 2. nem → D.1. következik! 0. NT → D.1. következik! 9. NV → D.1. következik!

C.8. Ön azt mondta, hogy a vállalkozás életében már volt változás a szervezeti rendszerben. Milyen jellegű változás, változások voltak ezek?

	alternatíva	igen	nem	NT	NV
1.	Kulcsemberek felvétele.	1	2	0	9
2.	Kulcsemberek elbocsátása.	1	2	0	9
3.	Ónálló szervezeti egység kialakítása.	1	2	0	9
4.	Szervezeti egységek összevonása.	1	2	0	9
5.	Új vezetői szint létrehozása.	1	2	0	9
6.	Kutatás-fejlesztési részleg kialakítása.	1	2	0	9
7.	Más vállalkozás felvásárlása.	1	2	0	9
8.	Szervezeti egység értékesítése, kiszervezése.	1	2	0	9
9.	Információs menedzsment rendszer bevezetése az információ, a tudás és a képességek megosztása érdekében.	1	2	0	9
10.	Egyéb:	1	2	0	9

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

IV. BLOKK: TERMÉK ÉS TECHNOLÓGIAI INNOVÁCIÓ

D.1. Végzett-e a vállalkozás a 2004-2007-os időszakban bármilyen termékfejlesztést, új termék vagy szolgáltatás bevezetésével kapcsolatos tevékenységet, technológiai fejlesztést, új technológia bevezetését?

1. igen 2. nem → E.1. következik! 0. NT → E.1. következik! 9. NV → E.1. következik!

D.2.a. A 2004-2007 időszakban vállalkozása az alább felsoroltak közül milyen tevékenységeket és milyen intenzitással végzett?

		Nem	Igen, de nem túl intenzíven	Igen	Igen nagyon intenzíven	Az innovációs projektek átlagos sikeraránya %	Megvalósított (piacra bevezetett) összesen (db)
1.	Új termék/szolgáltatás bevezetése	0	1	2	3		
2.	Meglevő termék/szolgáltatás javítása	0	1	2	3		
3.	Új technológia bevezetése	0	1	2	3		
4.	A vállalatnál meglévő technológia továbbfejlesztése	0	1	2	3		

KÉRDEZŐ! HA A MEGVALÓSÍTOTT (PIACRA BEVEZETETT) ÚJ TERMÉK, SZOLGÁLTATÁS, ÚJ TECHNOLÓGIA MEGVALÓSÍTOTT ROVATOK VALAMELYIKÉBEN 0-TÓL KÜLÖNBÖZŐ SZÁM SZEREPEL, AKKOR D.2.b. LEKÉRDEZÉSE, EGYÉBKÉNT UGRÁS A D.3.a.-ra.!

D.2.b. Az új termék/technológia újdonsági szintje:

	csak a cégnél új	országosan új	forradalmian új	világújdonság	NT
Ön szerint milyen a cégnél a legutóbb bevezetett termék, újdonsági szintje?	1	2	3	4	0
Ön szerint milyen a cégnél a bevezetett új technológia újdonsági szintje?	1	2	3	4	0

D.2.c. A 2004-2007 időszakban bevezetett új vagy továbbfejlesztett termék(ek) a jelenlegi árbevételüknek kb. mekkora százalékát teszik ki?

0 %	5 % alatt	6-10%	11- 20%	több mint 20%	NT
0	1	2	3	4	9

D.3.a. Mekkora volt kb. az összes innovációs tevékenység összes költsége a 2004-2007-os időszakban (beruházás+vétel+munkabér+bevezetés+betanítás+oktatás+formatervezés+piaci bevezetés stb.)?

..... ezer Ft

D.3.b. Hány találmánnyal rendelkezik vállalata jelenleg? _____ db

D.3.c. Hány védjeggyel (trademark) rendelkezik vállalata jelenleg? _____ db

D.3.d. Hány találmány bejegyzését kezdeményezték a 2004-2007-os időszakban? _____ db

D.4.a. Kivel és milyen jellegű saját kutatási-fejlesztési tevékenységet végzett a vállalkozás a 2004-2007 időszakokban?

	igen partnerekkel	igen egyedül	nem	NT	NV
1. A 2004-2007-os időszakban végzett-e vállalkozása valamilyen kutatást?	1	2	3	0	9
2. A 2004-2007-as időszakban végzett-e vállalkozása valamilyen fejlesztési tevékenységet (alapvető cél a praktikus megoldások, prototípusok fejlesztése)?	1	2	3	0	9

D.4.b. A nettó árbevétel átlagosan hány százalékát költötte kutatás-fejlesztésre 2004-2007 között?%

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

D.5 Milyen más szervezetekkel és milyen gyakorisággal működött együtt a vállalkozás közvetlenül az innováció megvalósítása érdekében a 2004-2007 időszakokban?

		igen rendszeresen	igen esetlegesen	nem	NT	NV
1.	Megrendelő, fogyasztó	1	2	3	0	9
2.	Vállalatcsoporton belüli partner	1	2	3	0	9
3.	Beszállító	1	2	3	0	9
4.	Versenytárs	1	2	3	0	9
5.	Felsőoktatási intézmény	1	2	3	0	9
6.	Állami kutatóközpont	1	2	3	0	9
7.	Más országbeli vállalkozások	1	2	3	0	9
8.	Kamara, helyi vállalkozásfejlesztési szervezet	1	2	3	0	9
9.	Technológiai park	1	2	3	0	9
10.	Innovációs ügynökségek	1	2	3	0	9
11.	Egyéb:	1	2	3	0	9

V. BLOKK : MARKETINGGEL, TERMÉKÉRTÉKESÍTÉSSEL KAPCSOLATOS TEVÉKENYSÉG

E.1. Végzett-e a vállalkozás a 2004-2007-es időszakban lényeges változtatást a termék designja, csomagolása esetében, vagy vezetett-e be akár a termék akár a szolgáltatás kapcsán új értékesítési módszereket, reklám- vagy promóciós eszközöket, esetleg növelte-e jelentősen vevői számát?

1. igen 2. nem → F.1. következik! 0. NT → F.1. következik! 9. NV → F.1. következik!

E.2. A 2004-2007-es időszakban milyen jellegű változás, változások voltak ezek? (TÖBB VÁLASZ IS MEGADHATÓ!)

	alternatíva	igen	nem	NT	NV
1.	A termék, szolgáltatás designjának, csomagolásának lényeges változtatása.	1	2	0	9
2.	Plusz szolgáltatások (hosszabbított garancia, házhoz szállítás, javítási lehetőségek stb.) bevezetése.	1	2	0	9
3.	Értékesítési/elosztási licenc vásárlása.	1	2	0	9
4.	Internet értékesítés bevezetése.	1	2	0	9
5.	Saját honlap készítése.	1	2	0	9
6.	Online/webes hirdetések (bannerek, pop-up) alkalmazása, online játékok indítása.	1	2	0	9
7.	Multi-level-marketing (MLM) beindítása	1	2	0	9
8.	Direkt értékesítés bevezetése (katalógus, levélreklám, sms-reklám, prospektus)	1	2	0	9
9.	Promóciós, reklámeszközök alkalmazása (szponzorálás, sajtó-, rádió- televízió reklám, vásárokon, kiállításokon történő részvétel)	1	2	0	9
10.	Vevők számának növelése	1	2	0	9
11.	Egyéb:	1	2	0	9

E.3. A fent megjelölt marketing eszköz(ök) alkalmazásának mi volt a célja? (TÖBB VÁLASZ IS MEGADHATÓ!)

	alternatíva	igen	nem	NT	NV
1.	Új, vagy megújított termék/szolgáltatás bevezetését támogatta a már meglévő fogyasztóknak.	1	2	0	9
2.	Új, vagy megújított termék/szolgáltatás bevezetését támogatta más típusú fogyasztóknak az ország más területein (más fogyasztói szegmens).	1	2	0	9
3.	Új, vagy megújított termék/szolgáltatás bevezetését támogatta más típusú fogyasztóknak külföldre.	1	2	0	9
4.	Régebbi termék/szolgáltatás értékesítését támogatta a meglévő helyen, meglévő fogyasztók megtartása érdekében.	1	2	0	9
5.	Régebbi termék/szolgáltatás értékesítését támogatta az ország területén más helyiségekbe, régiókba, hasonló fogyasztóknak.	1	2	0	9
6.	Régebbi termék/szolgáltatás értékesítését támogatta a meglévő helyen más típusú fogyasztóknak.	1	2	0	9
7.	Régebbi termék/szolgáltatás értékesítését támogatta az ország területén más helyiségekbe, régiókba, más típusú fogyasztóknak.	1	2	0	9
8.	Régebbi termék/szolgáltatás értékesítését támogatta más országba más típusú fogyasztóknak.	1	2	0	9
9.	Egyéb:	1	2	0	9

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

E.4. A fent megjelölt marketing eszköz(ök) bevezetése összességében mennyiben járultak hozzá az értékesítés növekedéséhez az adott 2004-2007-es időszakban?

1. Jelentősen növekedett 2. Csak kismértékben növekedett 3. Nagyjából ugyanolyan szinten maradt 0. NT 9. NV

VI. BLOKK – JÖVŐBELI NÖVEKEDÉS ÉS STRATÉGIA

F.1. Véleménye szerint, a következő öt évben hogyan alakul az Ön termékének vagy szolgáltatásának célpiaca?

1. Erősen szűkül 2. Lassan zsugorodik 3. Változatlan marad 4. Bővül 0. NT 9. NV

F.2.a. Az árbevétel milyen mértékű növekedését tervezi a következő 5 évben, százalékban?

alternativa	csökkenés	0	1-5%	5-10%	10-25%	25-50%	50-100%	100% felett	NT	NV
árbevétel növekedése 2012-re	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

F.2.b. Az alkalmazottak számában milyen változást (növekedés, csökkenés) tervez a következő 5 évben?

Alternativa	csökkenés	0 fő	1-3 fő	4-5 fő	6-10 fő	10-19 fő	20-40 fő	50 fő felett	NT	NV
alkalmazottak számának növekedése 2012-re	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

HA F.1 ÉS F.2 CSÖKKENŐ, AKKOR FOLYTASSA, EGYÉBKÉNT UGORJON AZ F.4. KÉRDÉSRE!

F.3. Ön azt mondta, hogy semmiképpen nem tervezi vállalkozása növekedését? Miért nem? (TÖBB VÁLASZ IS MEGADHATÓ, AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁLJA FEL!)

	indokok	igen	nem	NT	NV
1.	Nem rendelkezik elegendő forrással.	1	2	0	9
2.	Jelenlegi céljaihoz optimálisnak tartja a vállalkozás méretét.	1	2	0	9
3.	Bizonytalan termékei, szolgáltatása iránti jövőbeli keresletet illetően.	1	2	0	9
4.	A piaci verseny nem teszi lehetővé a bővülést.	1	2	0	9
5.	Nem szeretne további alkalmazottat felvenni.	1	2	0	9
6.	Nincsen elegendő külső segítség, állami támogatás.	1	2	0	9
7.	Értékesíteni szeretné a céget, vagy vissza szeretne vonulni.	1	2	0	9
8.	Egyéb:	1	2	0	9

F.4. A cég jelenlegi alkalmazottai képzettségük, képességeik szerint mennyiben felelnek meg jövőbeli céljainak, akár akar növekedni, akár nem? (EGY VÁLASZ ADHATÓ MEG, AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁLJA FEL!)

1. Teljes mértékben, nincs szükség változtatásra.
 2. Csak részben, magasabb képzettségű új alkalmazottakat kell felvenni, a régieket át kell képezni.
 3. Csak részben, de új alkalmazottak nem kellenek, a jelenlegi alkalmazottait át kell képezni.
 4. Egyáltalán nem, a régi alkalmazottakat el kell bocsátania, és újakat kell felvennie. 0. NT 9. NV

VII. BLOKK – FINANSZÍROZÁS

G.1.a. Az alapítás finanszírozása:

	ezer Ft	NT	NV
1. Körülbelül mennyi pénz volt szükséges a működés elkezdéséhez - forrástól függetlenül – mindent beleszámolva (alapítás, ügyvéd, engedélyek, kezdőtőke, gépek, berendezések beszerzése, stb.)		-1	-2
2. A fenti összegből összességében mennyi saját pénzt biztosítottak az alapító tulajdonosok a vállalkozás beindításához?		-1	-2

G.1.b. Az alapító tulajdonosokon kívül nyújtottak-e mások, pl. családtagok, rokonok barátok, üzleti angyalok, más vállalatok vagy bankok, állami szervek stb. is pénzügyi segítséget az alapításhoz?

1. igen 2. nem → G.2. következik! 0. NT → G.2. következik! 9. NV → G.2. következik!

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

G.1.c. A tulajdonosokon kívül kik és milyen részben vettek részt a cég alapításához szükséges pénz összeadásában az összes alapításhoz szükséges pénzhez viszonyítva? (AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁLJA FEL)

	alternatíva	0 %	25% max.	25-49 %	50 %	50-74 %	75% felett	NT/ NV
1.	Közvetlen családtag, pl. házastárs, testvér, gyermek, szülő, unoka	1	2	3	4	5	6	0
2.	Egyéb családtag, rokon, egyéb vérségi kapcsolat	1	2	3	4	5	6	0
3.	Kolléga, munkatárs	1	2	3	4	5	6	0
4.	Barát, szomszéd	1	2	3	4	5	6	0
5.	Bank, hitel formájában	1	2	3	4	5	6	0
6.	Más vállalkozás, vállalat	1	2	3	4	5	6	0
7.	Állam, önkormányzat	1	2	3	4	5	6	0
8.	Állami, önkormányzati, EU pályázat (pl. mikrohitel)	1	2	3	4	5	6	0
9.	Kockázati tőke	1	2	3	4	5	6	0
10.	Egyéb:	1	2	3	4	5	6	0

G.2. Milyen mértékben támaszkodott a vállalkozás növekedéséhez, likviditási problémáinak megoldásához, forgóeszközeinek finanszírozásához – a 2004-2007-os időszakban - az alábbi pénzügyi forrásokra? (1 - egyáltalán nem használta, 2 - marginális, nem jelentős forrás volt, 3 - fontos kiegészítő forrás volt, 4 - fontos volt, 5 - alapvető fontosságú volt, 0 - NT, 9 - nem alkalmazható)

	alternatíva	értékelés
1.	Belső forrás: nyereség, amortizáció	1-2-3-4-5 0 9
2.	Tőkeemelés, tagi kölcsön meglévő tulajdonosi körből	1-2-3-4-5 0 9
3.	Családtagok, rokonok	1-2-3-4-5 0 9
4.	Barátok, ismerősök	1-2-3-4-5 0 9
5.	Jelenleg a cégnél dolgozók, munkatársak	1-2-3-4-5 0 9
6.	Pályázat visszatérítendő kedvezményes hitel	1-2-3-4-5 0 9
7.	Pályázat, ingyenes juttatás	1-2-3-4-5 0 9
8.	Rövid távú bankhitel	1-2-3-4-5 0 9
9.	Hosszú távú bankhitel	1-2-3-4-5 0 9
10.	Anyavállalat, más vállalat	1-2-3-4-5 0 9
11.	Külső tőkebefektetők, magánszemélyek, üzleti angyalok	1-2-3-4-5 0 9
12.	Kötvény	1-2-3-4-5 0 9
13.	Kockázati tőke	1-2-3-4-5 0 9
14.	Lízing	1-2-3-4-5 0 9
15.	Faktoring	1-2-3-4-5 0 9
16.	Egyéb:	1-2-3-4-5 0 9

G.3.a. Jelenleg a vállalkozás pénzügyi forrásai elegendőek-e ahhoz, hogy fejlesztési, növekedési céljait megvalósítsa?

1. igen → G.4. következik! 2. nem 0. NT → G.4. következik! 9. NV → G.4. következik!

G.3.b. Elhalasztja-e a fejlesztést, ameddig elegendő belső forrás halmozódik fel, azaz nem akar semmilyen más külső forrást, hitelt igénybe venni?

1. igen → G.4. következik! 2. nem, más forrás után néz 0. NT → G.4. következik! 9. NV → G.4. következik!

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

G.3.c. Mennyire tartja fontosnak a vállalkozás jövőbeli növekedése, fejlődése szempontjából a következő forrásokat? (1 - egyáltalán nem akarja használni, 2 - marginális jelentőségű, 3 - fontos kiegészítő, 4 - igen fontos, 5 - alapvető fontosságú, 0 - NT, 9 - nem alkalmazható)

	alternatíva	értékelés
1.	Belső forrás: nyereség, amortizáció	1-2-3-4-5 0 9
2.	Tőkeemelés, tagi kölcsön meglévő tulajdonosi körből	1-2-3-4-5 0 9
3.	Családtagok, rokonok	1-2-3-4-5 0 9
4.	Barátok, ismerősök	1-2-3-4-5 0 9
5.	Jelenleg a cégnél dolgozók, munkatársak	1-2-3-4-5 0 9
6.	Pályázat visszatérítendő kedvezményes hitel	1-2-3-4-5 0 9
7.	Pályázat, ingyenes juttatás	1-2-3-4-5 0 9
8.	Rövid távú bankhitel	1-2-3-4-5 0 9
9.	Hosszú távú bankhitel	1-2-3-4-5 0 9
10.	Anyavállalat, más vállalat	1-2-3-4-5 0 9
11.	Külső tőkebefektetők, magánszemélyek, üzleti angyalok	1-2-3-4-5 0 9
12.	Kötvényt bocsát ki	1-2-3-4-5 0 9
13.	Kockázati tőkebefektetőt keres	1-2-3-4-5 0 9
14.	Lízing	1-2-3-4-5 0 9
15.	Faktoring	1-2-3-4-5 0 9
16.	Egyéb:	1-2-3-4-5 0 9

G.4. Ha bevonna idegen tőkét, maximum hány százalékos tulajdonrészt adna át?

90 % felett	75-90 %	50-75%	25-50%	10-25 %	10% alatt	0%	NT	NV
6	5	4	3	2	1	0	8	9

G.5.a. Számlavezető bankjának választásánál a következő tényezők milyen mértékben játszottak szerepet? (1 - egyáltalán nem; 5 - teljes mértékben, 0 - NT, 9 - nem alkalmazható)

	tényezők	értékelés
1.	Teljes körű szolgáltatás (számlavezetés, hitel megtakarítási lehetőségek) nyújtása	1-2-3-4-5 0 9
2.	Olcsó számlavezetés	1-2-3-4-5 0 9
3.	Lakossági ügyfélként is ebben a bankban ügyfél	1-2-3-4-5 0 9
4.	Kedvező hitelhez jutási lehetőségek	1-2-3-4-5 0 9
5.	Kedvező betéti kamatok	1-2-3-4-5 0 9
6.	A bankfiók lakóhelyéhez, cégéhez való közelsége	1-2-3-4-5 0 9
7.	Internet-banki lehetőség	1-2-3-4-5 0 9
8.	Egyéb:	1-2-3-4-5 0 9

G.5.b. Mennyiben elégedett számlavezető bankjával? (EGY VÁLASZ ADHATÓ!)

1. Teljes mértékben elégedett 2. Nagyobb részben elégedett 3. Inkább elégedetlen
4. Egyáltalán nem elégedett 0. NT 9. NV

G.5.c. Tervezi-e számlavezető bankjának lecserélését vagy/és új baki kapcsolat kiépítését az elkövetkező három évben (EGY VÁLASZ ADHATÓ!)

1. Semmilyen körülmények között sem 2. Csak ha kedvező ajánlatot kapna 3. Éppen most gondolkodik bankváltáson
4. Mindenképpen 0. NT 9. NV

G.5.d. Hány bankkal tartott fent kapcsolatot, került kapcsolatba a 2004-2007-es időszakban? db

G.5.e. Bankhitel felhasználása a 2004-2007-os időszakban:

	Nem	Igen, de nem kapott	Igen kapott is, de vissza is utasították	Igen és kapott	NT	NV
Igényelt-e rövid lejáratú (1 éven belüli) bankhitelt az adott időszakban?	1	2	3	4	0	9
Igényelt-e hosszú lejáratú (1 éven túli) bankhitelt az adott időszakban?	1	2	3	4	0	9

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

VIII. KOCKÁZATÉSZLELÉS ÉS KOCKÁZATKEZELÉS

H.1. Mennyire tartja meghatározónak vállalkozása szempontjából az alábbi kockázatokat? (1 - egyáltalán nem; 5 - teljes mértékben, 0 - NT, 9 - nem alkalmazható)

	tényezők	értékelés						
1.	Természeti kockázatok (tűz, vihar, stb.)	1	2	3	4	5	0	9
2.	Felelősség	1	2	3	4	5	0	9
3.	Baleseti és betegségi	1	2	3	4	5	0	9
4.	Pénzügyi (árfolyam, vevők nem fizetése, hitelek, tartozás)	1	2	3	4	5	0	9
5.	Piaci, üzleti (konkurencia, csökkenő kereslet, beszerzési problémák)	1	2	3	4	5	0	9
6.	Munkavállalók által okozott károk	1	2	3	4	5	0	9
7.	Gazdálkodási szabályok (központi, helyi)	1	2	3	4	5	0	9
8.	Környezeti felelősség	1	2	3	4	5	0	9
9.	Vagyon (lopás, betörés)	1	2	3	4	5	0	9
10.	Helytelen vezetői döntések	1	2	3	4	5	0	9
11.	Berendezések és infrastruktúra meghibásodásai	1	2	3	4	5	0	9
12.	Egyéb:	1	2	3	4	5	0	9

H.2. Mely módszereket alkalmazza az Ön vállalkozása az alábbi kockázatkezelési módszerek közül? (TÖBB VÁLASZ IS MEGADHATÓ, AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁLJA FEL!)

	módszerek	Igen	Nem	NT	NV
1.	Őrző-védő szolgálat, munkavállalók ellenőrzése	1	2	0	9
2.	Tűzvédelmi eszközök (oltókészülék, jelző + automata oltó)	1	2	0	9
3.	Technikai-technológiai védelmi rendszerek	1	2	0	9
4.	Munkavédelmi eszközök, és egészségvédelem	1	2	0	9
5.	Szigorú és egyértelmű eljárási és felelősségi szabályok	1	2	0	9
6.	Megfelelő vezetők, munkatársak kiválasztása és hatékony képzési rendszer	1	2	0	9
7.	Normakövetés (jogszabályok, szabványok, egyéb előírások)	1	2	0	9
8.	'Jó piaci munka'	1	2	0	9
9.	Biztosítások	1	2	0	9
10.	Egyéb:	1	2	0	9

H.3. Mely biztosításokkal rendelkezik vállalkozása? [Az adóoptimalizáló nyugdíj- és egészségpénztári befizetéseket ne vegyük figyelembe!] (TÖBB VÁLASZ IS MEGADHATÓ, AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁLJA FEL!)

		Igen	Nem	NT	NV
1.	Elemi károkra vagyonbiztosítás	1	0	8	9
2.	Felelősségbiztosítás (a vállalkozás tevékenységéhez kapcsolódó)	1	0	8	9
3.	Munkáltatói balesetbiztosítás (jogszabályi kötelezettség)	1	0	8	9
4.	Technikai biztosítások (üzemszünet-, gépek, építés-szerelés biztosítás)	1	0	8	9
5.	Kötelező gépjármű felelősségbiztosítás	1	0	8	9
6.	CASCO	1	0	8	9
7.	Szállítmánybiztosítás	1	0	8	9
8.	Hitelbiztosítás	1	0	8	9
9.	Életbiztosítás (vezető beosztású munkatársak)	1	0	8	9
10.	Baleset- és betegségbiztosítás	1	0	8	9
11.	Egyéb:	1	0		

XI. BLOKK – HÁTTÉR-INFORMÁCIÓK

I.1. A válaszadó neme: 1. férfi

2. nő

I.2. A válaszadó életkora: év

I.3.a. A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége:

1. kevesebb, mint 8 általános

2. 8 általános

3. szakiskola, szakmunkásképző

4. szakközépiskolai érettségi

5. gimnáziumi érettségi

6. főiskola

7. egyetem

8. egyetem+másoddiploma vagy PhD

I.3.b. A válaszadó szakképzettsége (TÖBB IS BEJELÖLHETŐ!):

1. Mezőgazdaság

2. Kereskedelem, vendéglátás

3. Közgazdaság, üzlet

4. Informatika

5. Jog

6. Természettudomány

7. Műszaki, építész

8. Sport

9. Társadalomtudomány, bölcsész

10. egyéb:

I.3.c. A válaszadó tárgyalóképes idegen nyelvi tudása (TÖBB IS BEJELÖLHETŐ!):

1. csak magyar

2. angol

3. német

4. orosz

5. francia

6. Egyéb:

I.3.d. A válaszadó beosztása:

I.4. Ön tanulmányai során részt vett ...

alternatíva	Igen	Nem	NV
1. ... vállalkozások, kisvállalatok alapításával, működtetésével foglalkozó órákon, kurzusokon?	1	2	9
2. ... pénzügyekkel kapcsolatos órákon, kurzusokon?	1	2	9
3. ... számítástechnikai felhasználói ismereteket nyújtó órákon, kurzusokon?	1	2	9

I.5. A sikertényezőikben jelentős szerepet játszik az önmegítélés. Engedje meg, hogy megkérdezzük Önnel, mint válaszadónak megítélését saját vállalkozói tulajdonságairól (AZ ÖSSZES LEHETŐSÉGET KÍNÁJA FEL, TÖBB VÁLASZ IS LEHETSÉGES!)

	tulajdonságok	igen	részben igen	nem	NT	NV
1.	Ön megfelelő ismeretekkel rendelkezik vállalkozások sikeres indításához.	2	1	0	8	9
2.	Ön megfelelő ismeretekkel rendelkezik vállalkozások sikeres működtetéséhez.	2	1	0	8	9
3.	Ön megfelelő ismeretekkel, tapasztalatokkal rendelkezik vállalkozások sikeres irányításhoz, vezetéséhez.	2	1	0	8	9
4.	Ön megfelelő ismeretekkel, tapasztalatokkal rendelkezik vállalkozás pénzügyi menedzseléséhez.	2	1	0	8	9
5.	Ön képes a vállalkozással kapcsolatos üzleti kockázatok felmérésére és kezelésére.	2	1	0	8	9
6.	Ön képes a vállalkozással kapcsolatos pénzügyi kockázatok felmérésére és kezelésére.	2	1	0	8	9
7.	Ön megfelelő ismeretekkel, tapasztalatokkal rendelkezik a vállalkozási döntések gyors meghozatalához.	2	1	0	8	9
8.	Ön megfelelő ismeretekkel, tapasztalatokkal rendelkezik a cégnél dolgozó alkalmazottak menedzselése területén.	2	1	0	8	9
9.	Ön képes új üzleti lehetőségek felfedezésére és kihasználására.	2	1	0	8	9
10.	Ön megfelelő ismeretekkel rendelkezik számítógépek kezelése, Internet használata területén.	2	1	0	8	9

KÖSZÖNJÜK VÁLASZAIT!

Kérdező! Kérjük, írja alá az alábbi nyilatkozatot!

Kijelentem, hogy ezt az interjút a személyes interjú elkészítésének szabályai szerint készítettem egy olyan személlyel, akit a mintavételi előírásoknak megfelelően választottam ki. A kérdőív kitöltését ellenőriztem, és az adatok hitelességéért felelősséget vállalok!

....., 2008. április nap

kérdőző aláírása

3. sz. melléklet

A modell vizsgálatára létrehozott változókészlet

Változók a piacorientáció és teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálatához.

A. Piacorientáció

1. *Fogyasztóorientáció*

1.1 A vállalat legalább részben stabil hosszú távú vevői/beszállítói kapcsolatokkal rendelkezik.

- ha igen vagy részben igen: 1
- ha nem: 0

1.2 Legalább részben jellemzi a vállalatot, hogy gyorsan reagál a vevői igényekre.

- ha igen vagy részben igen: 1
- ha nem: 0

1.3 A vállalat folyamatosan új értéket hoz létre a vevők számára

(6 választási lehetőség)

- ha nem: 0
- egyébként: az átlag

1.4 A vállalat IKT eszközöket alkalmaz a vevőkkel való kapcsolattartás és információ megszerzése érdekében. (14 választási lehetőség)

- ha nem használ egyáltalán: 0
- egyébként: az átlag

2. *Versenyhárs-orientáció*

2.1. A vállalat legalább részben be tud azonosítani olyan versenyelőnyt, amely megkülönbözteti a versenytársaktól. (13 választási lehetőség)

- ha egyáltalán nincs versenyelőnye: 0
- egyébként: az átlag

2.2. A vevőknek legalább egy része egyedinek, különlegesnek találta a vállalat jellemző termékét/szolgáltatását.

- ha mindannyian vagy egy részük: 1
- ha senki: 0

3. Koordináció

3.1. A vállalat döntéshozatali rendszerére a kollektív döntéshozás jellemző.

- ha egyszemélyes, vagy tulajdonosok közös döntése: 0
- ha kollektív: 1

3.2. A vállalat a kollektív döntéshozatal során külső, cégen kívüli konzultációkat is folytat.

- ha csak belső, azaz érintettekkel konzultál, vagy a cégvezetőkkel konzultál, vagy alkalmazottakkal konzultál: 0
- ha külső, azaz cégen kívüli konzultációkat folytat, vagy profi tanácsadókkal konzultál: 1

3.3. A vállalat legalább időnként módszereket alkalmaz a cégen belüli információ és tudás átadására.

- ha nincs tudásmegosztás, vagy nincs kialakult módja: 0
- ha rendszertelen értekezlet, vagy rendszeres értekezlet: 1

3.4. A vállalat információs menedzsment rendszert vezetett be az információ, a tudás és a képességek megosztása érdekében.

- ha igen: 1
- ha nem, vagy nem válaszolt: 0

B. Teljesítmény

1. Marketing hatékonyság

1.1. Új termék/szolgáltatás fejlesztése

1. lépés: 4 változó képzése

4 új változó	1	0
régi termék meglévő fogyasztónak	igen	egyébként
régi termék új fogyasztónak	igen	egyébként
új termék régi fogyasztónak	igen	egyébként
új termék új fogyasztónak	igen	egyébként

2. lépés: egy változó képzése

- ha a fenti négy új változóból legalább az egyik 1, akkor: 1
- egyébként: 0

1.2. Jó piaci munkát végzünk a kockázat elkerülése érdekében.

- ha igen: 1
- ha nem: 0

1.3. Az értékesítés növekedéséhez legalább kis mértékben az alkalmazott marketing innovációk hozzájárultak.

- ha ugyanolyan szinten maradt, akkor: 0
- ha jelentősen növekedett, vagy kis mértékben növekedett, akkor: 1

2. Növekedés/ részesedés

2.1. A vevőink száma növekedett.

- ha nem: 0
- ha igen: 1

2.2. Az alkalmazottak számának változása 2005-2007 között.

Mutató számítása: $2007 \text{ évi létszám} - 2005 \text{ évi létszám} / 2005 \text{ évi létszám}$

2.3. Nettó árbevétel változása 2004-2006 között

Mutató számítása: $2006 \text{ évi nettó árbevétel} - 2004 \text{ évi nettó árbevétel} / 2004 \text{ évi nettó árbevétel}$

3. Profitabilitás

3.1. Összességében elégedett vagyok a vállalkozásom teljesítményével (szubjektív mutató).

Érték: átlag az 1-től 5-ig terjedő skálán

3.2. ROA változása 2004-2006 között (objektív mutató)

ROA= $\text{Adófizetés előtti eredmény} / \text{Mérleg főösszeg}$

Mutató számítása: $2006 \text{ évi ROA} - 2004 \text{ évi ROA} / 2004 \text{ évi ROA}$

3.3. Adófizetés előtti eredmény változása 2004-2006 között (objektív mutató)

Mutató számítása: $2006 \text{ évi adófizetés előtti eredmény} - 2004 \text{ évi adófizetés előtti eredmény} / 2004 \text{ évi adófizetés előtti eredmény}$

C. Vállalati struktúra

1. *Decentralizáció*

1.1. Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál.

(6 választási lehetőség)

- ha nem: 0
- egyébként: az átlag

2. *Ellenőrzési rendszer*

2.1. A vállalat vállalatirányítási szoftverrel rendelkezik, ami biztosítja az információáramlást és ellenőrzést a vállalati folyamatok felett.

- ha igen: 1
- ha nem: 0

2.2. A vállalat legalább részben termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik.

- ha igen vagy részben igen: 1
- ha nem: 0

3. *Formalizáltság*

3.1. Az adminisztratív rutinok formalizáltak. (6 választási lehetőség)

- ha mindegyik nem: 0
- egyébként: az átlag

D. Stratégia

1. *Legalább részben alacsony költség stratégiát folytat a vállalat.*

- ha igen vagy részben igen: 1
- ha nem: 0

2. Innovációs/differenciáló stratégiát folytat a vállalat.

2.1. Termék innováció

3 új változó	1	0
Megújított termék	igen, de nem túl intenzíven, vagy igen, vagy igen, nagyon intenzíven	nem
Új termék a cég szintjén	igen, de nem túl intenzíven, vagy igen, vagy igen, nagyon intenzíven	nem
Új termék országos szinten	igen, de nem túl intenzíven, vagy igen, vagy igen, nagyon intenzíven	nem

Új változó a termék innovációra:

- ha a fenti három új változóból legalább az egyik 1, akkor: 1
- egyébként: 0

2.2. Technológiai innováció

3 új változó	1	0
Megújított technológia	igen, de nem túl intenzíven, vagy igen, vagy igen, nagyon intenzíven	nem
Új technológia a cég szintjén	igen, de nem túl intenzíven, vagy igen, vagy igen, nagyon intenzíven	nem
Új technológia országos szinten	igen, de nem túl intenzíven, vagy igen, vagy igen, nagyon intenzíven	nem

Új változó a technológiai innovációra:

- ha a fenti három új változóból legalább az egyik 1, akkor: 1
- egyébként: 0

2.3. Legalább részben minőségbiztosítási rendszert működtet a vállalat.

- ha igen vagy részben igen: 1
- ha nem: 0

E. Piaci környezet

1. Dinamizmus (piaci turbulencia)

1.1. A célpiac növekedési üteme a következő öt évben bővülni fog.

- ha bővül: 1
- ha változatlan marad: 2
- ha erősen szűkül, vagy lassan zsugorodik: 0

1.2. Bizonytalan vagyok a termékeim/szolgáltatásaim iránti jövőbeni keresletet illetően.

- ha igen: 1
- ha nem: 0

1.3. Vállalkozásom számára meghatározó a piaci/üzleti kockázat.

Érték: egyáltalán nem 1 – 2 – 3 – 4 - 5 teljes mértékben

2. Versenyintenzitás

2.1. Intenzív verseny van az iparágon belül.

- ha sok konkurens, akkor: 1
- ha kevés konkurens, akkor: 2
- ha nincs konkurens, akkor: 0

2.2. A piaci verseny nem teszi lehetővé a vállalkozás további bővülését.

- ha igen: 1
- ha nem: 0

F. Vállalkozói karakterek

1. Vállalkozás motivációi

- ha „élni akart a lehetőséggel”, vagy „kombináció”, vagy „volt állása, de a jobb lehetőségért”, akkor: 1
- ha „nem volt jobb lehetősége”, vagy egyéb okok, akkor: 0

2. Vállalkozás céljai

1. változó

- ha nagyobb függetlenség: 1
- ha nagy kereset, és nagyobb kereset és függetlenség kombinációja: 2
- ha meglévő jövedelmi szint fenntartása: 0
- többi SYSMIS

2. változó

- ha nagyobb függetlenség: 1
- egyébként: 0

3. változó

- ha nagy kereset, és nagyobb kereset és függetlenség kombinációja: 1
- egyébként: 0

4. változó

- ha meglévő jövedelmi szint fenntartása: 1
- egyébként: 0

3. Vállalkozó formális képzettsége (3 választási lehetőség)

- ha a mindegyik nem: 0
- egyébként: az átlag

4. Vállalkozó kompetenciái (10 választási lehetőség)

- ha mindegyik nem: 0
- egyébként: az átlag

Egyéb a klaszterek jellemzésére alkalmazható változók

1. Iparág

Három kategória:

- Feldolgozóipar, építőipar, bányászat
- Mezőgazdaság, vad, erdő és halgazdálkodás
- Minden más: Szolgáltatás, kereskedelem

2. Tulajdon

Három kategória:

- Önálló, független
- Hazai csoport tagja
- Nemzetközi csoport tagja

3. Régió – kérdőívnek megfelelő bontásban

4. A vállalkozás mérete

- Mikro vállalkozás: 2-9 főig
- Kisvállalat: 10-49 főig
- Középvállalat: 50-249 főig

4. sz. melléklet

A metrikus változók kapcsolatvizsgálata

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
A vállalat folyamatosan új értéket hoz létre a vevők számára	1	234	,18	,717
	2	211	,22	,862
	3	107	1,77	2,421
	Total	552	,50	1,419
A vállalat IKT eszközöket alkalmaz a vevőkkel való kapcsolattartás és információ megszerzése érdekében	1	234	4,55	1,657
	2	211	4,04	2,165
	3	107	9,45	1,854
	Total	552	5,31	2,792
A vállalat legalább részben be tud azonosítani olyan versenyelőnyt, amely megkülönbözteti a versenytársaktól	1	234	9,49	1,964
	2	211	3,21	1,888
	3	107	9,45	2,492
	Total	552	7,08	3,672
Az alkalmazottak száma hogyan változott az elmúlt három évben (2005-2007)	1	228	,17051	,867170
	2	208	,06432	,315458
	3	102	,10072	,343803
	Total	538	,11623	,617098
Összességében elégedett vagyok a vállalkozásom teljesítményével - szubjektív mutató	1	232	4,03	,897
	2	209	3,79	1,019
	3	103	4,13	,848
	Total	544	3,96	,945
ROA változása (2004-2006)	1	131	37260	1,649431
	2	135	,22608	1,937158
	3	73	,30443	1,502822
	Total	339	,29957	1,737650
Adófizetés előtti eredmény változása (2004-2006)	1	183	,63682	8,004504
	2	176	,58295	8,396818
	3	87	,84197	4,128403
	Total	446	,65558	7,565377
Nettó árbevétel változása (2004-2006)	1	171	,75582	2,746758
	2	170	,52024	1,393430
	3	90	,76261	2,016588
	Total	431	,66431	2,145029
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál	1	234	,10	,519
	2	211	,11	,481
	3	107	,45	1,084
	Total	552	,17	,668
Az adminisztratív rutinok formalizáltak	1	232	3,14	1,649
	2	210	2,65	1,990
	3	107	4,30	1,442
	Total	549	3,18	1,848
Vállalkozásom számára meghatározó a piaci/üzleti kockázat	1	234	3,44	1,235
	2	211	3,51	1,415
	3	107	3,82	1,227
	Total	552	3,54	1,311
Vállalkozó formális képzettsége	1	232	1,73	1,202
	2	211	1,65	1,215
	3	107	2,03	1,145
	Total	550	1,76	1,202
Vállalkozó kompetenciái	1	232	9,23	1,404
	2	211	9,01	2,373
	3	106	9,54	1,236
	Total	549	9,21	1,822

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
A vállalat folyamatosan új értéket hoz létre a vevők számára	209,149	2	549	,000
A vállalat IKT eszközöket alkalmaz a vevőkkel való kapcsolattartás érdekében	6,361	2	549	,002
A vállalat legalább részben be tud azonosítani versenyelőnyt	8,567	2	549	,000
Az alkalmazottak száma hogyan változott az elmúlt három évben (2005-2007)	3,247	2	535	,040
Összességében elégedett vagyok a teljesítménnyel – szubjektív mutató	4,594	2	541	,011
ROA változása (2004-2006)	,445	2	336	,641
Adófizetés előtti eredmény változása (2004-2006)	1,053	2	443	,350
Nettó árbevétel változása (2004-2006)	1,292	2	428	,276
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál	41,703	2	549	,000
Az adminisztratív rutinok formalizáltak	13,884	2	546	,000
Vállalkozásom számára meghatározó a piaci/üzleti kockázat	5,017	2	549	,007
Vállalkozó formális képzettsége	2,463	2	547	,086
Vállalkozó kompetenciái	13,002	2	546	,000

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ROA változása (2004-2006)	Between Groups	1,430	2	,715	,236	,790
	Within Groups	1019,137	336	3,033		
	Total	1020,567	338			
Adófizetés előtti eredmény változása (2004-2006)	Between Groups	4,015	2	2,008	,035	,966
	Within Groups	25465,527	443	57,484		
	Total	25469,542	445			
Nettó árbevétel változása (2004-2006)	Between Groups	5,830	2	2,915	,632	,532
	Within Groups	1972,663	428	4,609		
	Total	1978,494	430			

Robust Tests of Equality of Means

		Statistic	df1	df2	Sig.
A vállalat folyamatosan új értéket hoz létre a vevők számára	Welch	22,189	2	231,319	,000
A vállalat IKT eszközöket alkalmaz a vevőkkel való kapcsolattartás érdekében	Welch	326,234	2	278,452	,000
A vállalat legalább részben be tud azonosítani versenyelőnyt	Welch	660,119	2	264,465	,000
Az alkalmazottak száma hogyan változott az elmúlt három évben (2005-2007)	Welch	1,656	2	278,028	,193
Összességében elégedett vagyok a teljesítménnyel - szubjektív mutató	Welch	5,415	2	284,051	,005
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál	Welch	5,165	2	241,917	,006
Az adminisztratív rutinok formalizáltak	Welch	37,908	2	302,746	,000
Vállalkozásom számára meghatározó a piaci/üzleti kockázat	Welch	3,626	2	288,620	,028
Vállalkozó formális képzettsége	Welch	3,878	2	289,449	,022
Vállalkozó kompetenciái	Welch	3,739	2	301,929	,025

*5 %-os szinten szignifikáns; **1 %-os szinten szignifikáns

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
A vállalat folyamatosan új értéket hoz létre a vevők számára	1	2	-,043	,121	,724
		3	-1,591*	,149	,000
	2	1	,043	,121	,724
		3	-1,548*	,152	,000
	3	1	1,591*	,149	,000
		2	1,548*	,152	,000
A vállalat IKT eszközöket alkalmaz a vevőkkel való kapcsolattartás és információ megszerzése érdekében	1	2	,509*	,181	,005
		3	-4,897*	,222	,000
	2	1	-,509*	,181	,005
		3	-5,406*	,226	,000
	3	1	4,897*	,222	,000
		2	5,406*	,226	,000
A vállalat legalább részben be tud azonosítani olyan versenylőnyt, amely megkülönbözteti a versenytársaktól	1	2	6,283*	,195	,000
		3	,043	,239	,858
	2	1	-6,283*	,195	,000
		3	-6,240*	,243	,000
	3	1	-,043	,239	,858
		2	6,240*	,243	,000
Az alkalmazottak száma hogyan változott az elmúlt három évben (2005-2007)	1	2	,106193	,059098	,073
		3	,069797	,073420	,342
	2	1	-,106193	,059098	,073
		3	-,036395	,074503	,625
	3	1	-,069797	,073420	,342
		2	,036395	,074503	,625
Összességében elégedett vagyok a vállalkozásom teljesítményével	1	2	,240*	,089	,007
		3	-,092	,111	,409
	2	1	-,240*	,089	,007
		3	-,332*	,113	,003
	3	1	,092	,111	,409
		2	,332*	,113	,003
ROA változása (2004-2006)	1	2	,146523	,213592	,493
		3	,068166	,254369	,789
	2	1	-,146523	,213592	,493
		3	-,078357	,253017	,757
	3	1	-,068166	,254369	,789
		2	,078357	,253017	,757
Adófizetés előtti eredmény változása (2004-2006)	1	2	,053870	,800460	,946
		3	-,205154	,987350	,835
	2	1	-,053870	,800460	,946
		3	-,259024	,993657	,794
	3	1	,205154	,987350	,835
		2	,259024	,993657	,794
Nettó árbevétel változása (2004-2006)	1	2	,235582	,232519	,312
		3	-,006791	,279580	,981
	2	1	-,235582	,232519	,312
		3	-,242372	,279863	,387
	3	1	,006791	,279580	,981
		2	,242372	,279863	,387
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál	1	2	-,011	,062	,863
		3	-,350*	,076	,000
	2	1	,011	,062	,863
		3	-,340*	,078	,000
	3	1	,350*	,076	,000
		2	,340*	,078	,000
Az adminisztratív rutink formalizáltak	1	2	,495*	,167	,003
		3	-1,157*	,205	,000
	2	1	-,495*	,167	,003
		3	-1,651*	,208	,000
	3	1	1,157*	,205	,000
		2	1,651*	,208	,000

Vállalkozásom számára meghatározó a piaci/üzleti kockázat	1	2	-,072	,124	,563
		3	,382*	,152	,012
	2	1	,072	,124	,563
		3	,311*	,155	,046
	3	1	,382*	,152	,012
		2	,311*	,155	,046
Vállalkozó formális képzettsége	1	2	,079	,114	,487
		3	-,300*	,140	,033
	2	1	-,079	,114	,487
		3	-,379*	,142	,008
	3	1	,300*	,140	,033
		2	,379*	,142	,008
Vállalkozó kompetenciái	1	2	,219	,173	,206
		3	-,305	,213	,152
	2	1	-,219	,173	,206
		3	-,524*	,216	,016
	3	1	,305	,213	,152
		2	,524*	,216	,016

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

5. sz. melléklet

Lineáris és logisztikus regresszió számítások

Lineáris regresszió

A vállalat folyamatosan új értéket hoz létre

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,384 ^a	,147	,145	1,257
2	,434 ^b	,189	,184	1,227
3	,450 ^c	,202	,196	1,219

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	99,954	1	99,954	63,286	,000 ^b
Residual	579,645	367	1,579		
Total	679,599	368			
2 Regression	128,228	2	64,114	42,559	,000 ^c
Residual	551,371	366	1,506		
Total	679,599	368			
3 Regression	137,453	3	45,818	30,847	,000 ^d
Residual	542,146	365	1,485		
Total	679,599	368			

COEFFICIENTS

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,175	,074		2,357	,019
Termék innováció	1,241	,156	,384	7,955	,000
2 (Constant)	,137	,073		1,874	,062
Termék innováció	1,130	,155	,349	7,315	,000
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál	,545	,126	,207	4,332	,000
3 (Constant)	-,293	,187		-1,564	,119
Termék innováció	1,102	,154	,341	7,165	,000
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál	,530	,125	,201	4,240	,000
Intenzív verseny van az iparágon belül.	,356	,143	,117	2,492	,013

A vállalat IKT eszközöket alkalmaz

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,424 ^a	,180	,178	2,403
2	,491 ^b	,241	,237	2,315
3	,530 ^c	,281	,275	2,255
4	,543 ^d	,295	,287	2,237
5	,550 ^e	,302	,293	2,228
6	,556 ^f	,309	,297	2,221

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	464,609	1	464,609	80,490	,000 ^b
	Residual	2118,416	367	5,772		
	Total	2583,024	368			
2	Regression	621,646	2	310,823	58,001	,000 ^c
	Residual	1961,378	366	5,359		
	Total	2583,024	368			
3	Regression	726,518	3	242,173	47,613	,000 ^d
	Residual	1856,506	365	5,086		
	Total	2583,024	368			
4	Regression	761,009	4	190,252	38,008	,000 ^e
	Residual	1822,015	364	5,006		
	Total	2583,024	368			
5	Regression	780,696	5	156,139	31,447	,000 ^f
	Residual	1802,329	363	4,965		
	Total	2583,024	368			
6	Regression	797,907	6	132,985	26,968	,000 ^g
	Residual	1785,117	362	4,931		
	Total	2583,024	368			

COEFFICIENTS

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,666	,133		35,063	,000
A vállalat vállalatirányítási szoftverrel rendelkezik, ami biztosítja az információáramlást és ellenőrzést a	3,497	,390	,424	8,972	,000
2 (Constant)	3,590	,236		15,184	,000
A vállalat vállalatirányítási szoftverrel rendelkezik, ami biztosítja az információáramlást és ellenőrzést a	3,232	,379	,392	8,534	,000
Az adminisztratív rutinok formalizáltak	,367	,068	,249	5,413	,000
3 (Constant)	3,450	,232		14,843	,000
A vállalat vállalatirányítási szoftverrel rendelkezik, ami biztosítja az információáramlást és ellenőrzést a	3,368	,370	,408	9,098	,000
Az adminisztratív rutinok formalizáltak	,311	,067	,210	4,619	,000
Termék innováció	1,296	,285	,205	4,541	,000
4 (Constant)	3,487	,231		15,094	,000
A vállalat vállalatirányítási szoftverrel rendelkezik, ami biztosítja az információáramlást és ellenőrzést a	3,331	,368	,404	9,064	,000
Az adminisztratív rutinok formalizáltak	,284	,067	,192	4,213	,000
Termék innováció	1,190	,286	,189	4,161	,000
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál	,609	,232	,119	2,625	,009
5 (Constant)	3,416	,233		14,672	,000
A vállalat vállalatirányítási szoftverrel rendelkezik, ami biztosítja az információáramlást és ellenőrzést a	3,284	,367	,398	8,953	,000
Az adminisztratív rutinok formalizáltak	,248	,070	,168	3,565	,000
Termék innováció	1,189	,285	,188	4,176	,000
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál	,642	,232	,125	2,769	,006
A vállalat legalább részben termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik	,500	,251	,091	1,991	,047
6 (Constant)	2,823	,393		7,181	,000
A vállalat vállalatirányítási szoftverrel rendelkezik, ami biztosítja az információáramlást és ellenőrzést a	3,316	,366	,402	9,062	,000
Az adminisztratív rutinok formalizáltak	,239	,070	,162	3,442	,001
Termék innováció	1,162	,284	,184	4,087	,000
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál	,659	,231	,128	2,849	,005
A vállalat legalább részben termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik	,534	,251	,097	2,126	,034
Vállalkozásom számára meghatározó a piaci/üzleti kockázat	,169	,090	,082	1,868	,063

A vállalat legalább részben be tud azonosítani olyan versenyelőnyt, amely megkülönbözteti a versenytársaktól

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of
1	,615 ^a	,378	,376	2,816
2	,715 ^b	,511	,508	2,500
3	,722 ^c	,522	,518	2,477
4	,725 ^d	,526	,520	2,470

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1769,057	1	1769,057	223,039	,000 ^b
	Residual	2910,900	367	7,932		
	Total	4679,957	368			
2	Regression	2391,549	2	1195,775	191,248	,000 ^c
	Residual	2288,408	366	6,252		
	Total	4679,957	368			
3	Regression	2441,128	3	813,709	132,660	,000 ^d
	Residual	2238,828	365	6,134		
	Total	4679,957	368			
4	Regression	2459,606	4	614,902	100,806	,000 ^e
	Residual	2220,350	364	6,100		
	Total	4679,957	368			

COEFFICIENTS

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,357	,184		29,162	,000
A vállalat legalább részben termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik	4,553	,305	,615	14,934	,000
2 (Constant)	4,254	,197		21,589	,000
A vállalat legalább részben termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik	4,037	,276	,545	14,651	,000
Legalább részben alacsony költség stratégiát folytat a vállalat	2,645	,265	,371	9,978	,000
3 (Constant)	4,163	,198		21,044	,000
A vállalat legalább részben termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik	3,972	,274	,536	14,503	,000
Legalább részben alacsony költség stratégiát folytat a vállalat	2,607	,263	,366	9,915	,000
A vállalat vállalatirányítási szoftverrel rendelkezik, ami biztosítja az információáramlást és ellenőrzést a vállalati folyamatok felett	1,149	,404	,104	2,843	,005
4 (Constant)	3,805	,285		13,363	,000
A vállalat legalább részben termelésirányítási és minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik	3,840	,284	,519	13,545	,000
Legalább részben alacsony költség stratégiát folytat a vállalat	2,649	,263	,372	10,060	,000
A vállalat vállalatirányítási szoftverrel rendelkezik, ami biztosítja az információáramlást és ellenőrzést a vállalati folyamatok felett	1,069	,406	,096	2,635	,009
Az adminisztratív rutinok formalizáltak	,131	,075	,066	1,740	,083

A vállalkozás teljesítményével való szubjektív elégedettség

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,285 ^a	,081	,079	,924
2	,346 ^b	,120	,115	,906
3	,387 ^c	,150	,143	,891
4	,422 ^d	,178	,169	,877
5	,445 ^e	,198	,187	,868
6	,459 ^f	,211	,198	,862
7	,470 ^g	,221	,206	,858
8	,483 ^h	,234	,217	,852
9	,491 ⁱ	,241	,222	,849

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
9 Regression	81,786	9	9,087	12,603	,000 ^j
Residual	257,407	357	,721		
Total	339,193	366			

COEFFICIENTS

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
9 (Constant)	4,427	,312		14,212	,000
A célpiac növekedési üteme a következő öt évben bővülni fog	,262	,054	,231	4,889	,000
Vállalkozásom számára meghatározó a piaci/üzleti kockázat	-,124	,035	-,166	-3,528	,000
Vállalkozás céljai_2	-,367	,286	-,169	-1,284	,200
A vevőknek legalább egy része egyedinek találta a vállalat jellemző termékét/szolgáltatását	,328	,095	,163	3,467	,001
Vállalkozó formális képzettsége	,104	,037	,131	2,779	,006
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál	-,242	,087	-,130	-2,784	,006
Vállalkozás céljai_4	-1,067	,316	-,299	-3,375	,001
Vállalkozás céljai_3	-,712	,277	-,358	-2,571	,011
A vállalat a kollektív döntéshozatal során külső, cégen kívüli konzultációkat is folytat	-,253	,135	-,087	-1,870	,062

Logisztikus regresszió

A vállalat legalább részben stabil hosszú távú vevői/beszállítói kapcsolatokkal rendelkezik – moderáló tényezők

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	369	66,8
	Missing Cases	183	33,2
	Total	552	100,0
Unselected Cases		0	0,0
Total		552	100,0

Block 0: Beginning Block

Classification Table

Observed			Predicted		Percentage Correct
			A vállalat legalább részben stabil hosszú távú vevői/beszállítói kapcsolatokkal rendelkezik		
			nem	igen vagy részben igen	
Step 0	A vállalat legalább részben stabil hosszú távú vevői/beszállítói kapcsolatokkal rendelkezik	nem	0	156	0,0
		igen vagy részben igen	0	213	100,0
	Overall Percentage				57,7

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	,311	,105	8,734	1	,003	1,365

Block 1: Method = Backward Stepwise (Conditional)

Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step 11 ^a Step	-1,870	1	,171
Block	84,860	9	,000
Model	84,860	9	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
11	417,843	,205	,276

Classification Table

Observed		Predicted			
		A vállalat legalább részben stabil hosszú távú vevői/beszállítói kapcsolatokkal rendelkezik		Percentage Correct	
		nem	igen vagy részben igen		
Step 11	A vállalat legalább részben stabil hosszú távú vevői/beszállítói kapcsolatokkal rendelkezik	nem	92	64	59,0
		igen vagy részben igen	53	160	75,1
Overall Percentage					68,3

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 11 ^a Decentralizáció	-,699	,288	5,894	1	,015	,497
Termelés és minőségirányítási rendszer	-1,367	,265	26,580	1	,000	,255
Alacsony költség stratégia	-,648	,241	7,195	1	,007	,523
Technológiai innováció	-1,176	,373	9,921	1	,002	,308
Intenzív verseny			4,430	2	,109	
Sok versenytárs	1,301	1,249	1,085	1	,298	3,672
Kevés versenytárs	1,846	1,270	2,111	1	,146	6,335
Piaci verseny gátolja a bővülést	,791	,450	3,086	1	,079	2,206
Vállalkozás cél: nagy kereset és függetlenség	,737	,272	7,350	1	,007	2,090
Formális képzettség	-,190	,099	3,656	1	,056	,827
Constant	,294	1,368	,046	1	,830	1,342

Legalább részben jellemzi a vállalatot, hogy gyorsan reagál a vevői igényekre – moderáló tényezők

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	369	66,8
	Missing Cases	183	33,2
	Total	552	100,0
Unselected Cases		0	0,0
Total		552	100,0

Block 0: Beginning Block

Classification Table

Observed			Predicted		
			Legalább részben jellemzi a vállalatot, hogy gyorsan reagál a vevői igényekre		Percentage Correct
			nem	igen	
Step 0	Legalább részben jellemzi a vállalatot, hogy gyorsan reagál a vevői igényekre	nem	0	89	0,0
		igen	0	280	100,0
Overall Percentage					75,9

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	1,146	,122	88,717	1	,000	3,146

Block 1: Method = Backward Stepwise (Conditional)

Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step 15 ^a Step	-4,223	2	,121
Block	63,878	4	,000
Model	63,878	4	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
15	343,831	,159	,238

ClassificationTable

Observed			Predicted		
			Legalább részben jellemzi a vállalatot, hogy gyorsan reagál a vevői igényekre		Percentage Correct
			nem	igen	
Step 15	Legalább részben jellemzi a vállalatot, hogy gyorsan reagál a vevői igényekre	nem	30	59	33,7
		igen	18	262	93,6
Overall Percentage					79,1

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 15 ^a	Termelés és minőségirányítási rendszer	-1,284	,331	15,011	1	,000	,277
	Alacsony költségstratégia	-,991	,286	12,000	1	,001	,371
	Vállalkozás cél: nagy kereset és függetlenség	1,349	,282	22,910	1	,000	3,852
	Kompetenciák	,229	,086	7,183	1	,007	1,258
	Constant	-,412	,802	,264	1	,607	,662

A vállalat legalább időnként módszereket alkalmaz a cégen belüli információ és tudás átadására – moderáló tényezők

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	369	66,8
	Missing Cases	183	33,2
	Total	552	100,0
Unselected Cases		0	0,0
Total		552	100,0

Block 0: Beginning Block

Classification Table

Observed			Predicted		
			A vállalat legalább időnként módszereket alkalmaz a cégen belüli információ és tudás átadására		Percentage Correct
			nincs tudásmegosztás vagy nincs kialakult módja	rendszeretlen értekezlet vagy rendszeres értekezlet vagy e-mailben küldenek info-t	
Step 0	A vállalat legalább időnként módszereket alkalmaz a cégen belüli információ és tudás átadására	nincs tudásmegosztás vagy nincs kialakult módja	254	0	100,0
		rendszeretlen értekezlet vagy rendszeres értekezlet vagy e-mailben küldenek info-t	115	0	0,0
Overall Percentage					68,8

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	-,792	,112	49,705	1	,000	,453

Block 1: Method = Backward Stepwise (Conditional)

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step	Step	-,971	1	,324
13 ^a	Block	74,283	6	,000
	Model	74,283	6	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
13	383,585	,182	,257

Classification Table

Observed		Predicted			
		A vállalat legalább időnként módszereket alkalmaz a cégen belüli információ és tudás átadására	nincs tudásmegosztás vagy nincs kialakult módja	rendszerű értekezlet vagy rendszeres értekezlet vagy e-mailben küldenek info-t	Percentage Correct
Step 13	A vállalat legalább időnként módszereket alkalmaz a cégen belüli információ és tudás átadására	nincs tudásmegosztás vagy nincs kialakult módja	229	25	90,2
		rendszerű értekezlet vagy rendszeres értekezlet vagy e-mailben küldenek info-t	70	45	39,1
Overall Percentage					74,3

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Step							
13 ^a	Decentralizáció	,597	,250	5,724	1	,017	1,817
	Vállalatirányítási szoftver	-1,084	,367	8,752	1	,003	,338
	Adminisztratív rutinok formalizáltak	,340	,078	19,229	1	,000	1,405
	Technológiai innováció	-,821	,314	6,822	1	,009	,440
	Meghatározó a piaci/üzleti kockázat	,334	,107	9,741	1	,002	1,397
	Formális képzettség	,197	,113	3,019	1	,082	1,217
	Constant	-1,957	,674	8,434	1	,004	,141

Új termék/szolgáltatás fejlesztése

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	369	66,8
	Missing Cases	183	33,2
	Total	552	100,0
Unselected Cases		0	0,0
Total		552	100,0

Block 0: Beginning Block

Classification Table

Observed			Predicted		
			Új termék/szolgáltatás fejlesztése		Percentage Correct
			nem vagy nem tudja	igen	
Step 0	Új termék/szolgáltatás fejlesztése	nem vagy nem tudja	325	0	100,0
		igen	44	0	0,0
Overall Percentage					88,1

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	-2,000	,161	154,957	1	,000	,135

Block 1: Method = Backward Stepwise (Conditional)

Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step 15 ^a Step	-2,076	1	,150
Block	71,130	5	,000
Model	71,130	5	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
15	198,542	,175	,338

Classification Table

Observed		Predicted			
		Új termék/szolgáltatás fejlesztése		Percentage Correct	
		nem vagy nem tudja	igen		
Step 15	Új termék/szolgáltatás fejlesztése	nem vagy nem tudja	324	1	99,7
		igen	37	7	15,9
Overall Percentage					89,7

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 15 ^a	Decentralizáció	1,010	,259	15,179	1	,000	2,747
	Termék innováció	-2,089	,374	31,178	1	,000	,124
	Intenzív verseny			5,483	2	,064	
	Sok versenytárs	18,972	18846,161	,000	1	,999	1,736E+08
	Piaci verseny gátolja a bővülést	19,897	18846,161	,000	1	,999	4,376E+08
	Kompetenciák	,601	,319	3,551	1	,059	1,825
	Constant	-26,000	18846,161	,000	1	,999	,000

Jó piaci munkát végzünk a kockázat elkerülése érdekében – piacorientáció + moderáló tényezők

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	369	66,8
	Missing Cases	183	33,2
	Total	552	100,0
Unselected Cases		0	0,0
Total		552	100,0

Block 0: Beginning Block

Classification Table

Observed			Predicted		Percentage Correct
			Jó piaci munkát végzünk a kockázat elkerülése érdekében		
			nem	igen	
Step 0	Jó piaci munkát végzünk a kockázat elkerülése érdekében	nem	0	98	0,0
		igen	0	271	100,0
Overall Percentage					73,4

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	1,017	,118	74,463	1	,000	2,765

Block 1: Method = Backward Stepwise (Conditional)

Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step 17 ^a Step	-2,157	1	,142
Block	118,775	13	,000
Model	118,775	13	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
17	308,391	,275	,401

Classification Table

Observed		Predicted			
		Jó piaci munkát végzünk a kockázat elkerülése érdekében		Percentage Correct	
		nem	igen		
Step 17	Jó piaci munkát végzünk a kockázat elkerülése érdekében	nem	52	46	53,1
		igen	23	248	91,5
Overall Percentage					81,3

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 17 ^a	Vállalatirányítási szoftver	1,308	,506	6,672	1	,010	3,698
	Adminisztratív rutinok	,305	,089	11,602	1	,001	1,356
	Technológiai innováció	-,942	,516	3,340	1	,068	,390
	Meghatározó a piaci/tüzleti kockázat	,356	,108	10,907	1	,001	1,428
	Intenzív verseny			7,158	2	,028	
	Sok versenytárs	-,015	1,388	,000	1	,992	,986
	Kevés versenytárs	-,978	1,407	,483	1	,487	,376
	Vállalkozás célja: nagy kereset és függetlenség	19,899	11128,799	,000	1	,999	438374413,723
	Vállalkozás célja: nagy függetlenség	19,506	11128,799	,000	1	,999	295925603,399
	Vállalkozás célja: a meglévő jövedelmi szint fenntartása	20,202	11128,799	,000	1	,999	593519176,310
	Kompetenciák	,340	,091	14,097	1	,000	1,405
	Gyorsan reagál a vevői igényekre	-1,315	,323	16,565	1	,000	,268
	IKT eszközöket alkalmaz	,175	,071	6,051	1	,014	1,191
	Kollektív döntéshozatal	-1,525	,808	3,563	1	,059	,218
	Constant	-43,241	22257,598	,000	1	,998	,000

A vevők száma növekedett – piacorientáció + moderáló tényezők

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	369	66,8
	Missing Cases	183	33,2
	Total	552	100,0
Unselected Cases		0	0,0
Total		552	100,0

Block 0: Beginning Block

Classification Table

Observed			Predicted		
			A vevőink száma növekedett		Percentage Correct
			nem vagy nem tudja	igen	
Step 0	A vevőink száma növekedett	nem vagy nem tudja	336	0	100,0
		igen	33	0	0,0
Overall Percentage					91,1

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	-2,321	,182	161,819	1	,000	,098

Block 1: Method = Backward Stepwise (Conditional)

Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step 19 ^a Step	-1,510	1	,219
Block	174,124	10	,000
Model	174,124	10	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
19	48,176	,376	,831

Classification Table

Observed			Predicted		
			A vevőink száma növekedett		Percentage Correct
			nem vagy nem tudja	igen	
Step 19	A vevőink száma növekedett	nem vagy nem tudja	332	4	98,8
		igen	5	28	84,8
Overall Percentage					97,6

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 19 ^a Decentralizáció	-,932	,544	2,935	1	,087	,394
Termelés és minőségirányítási rendszer	-2,193	1,225	3,206	1	,073	,112
Alacsony költségstratégia	-2,741	1,207	5,154	1	,023	,065
Technológiai innováció	-3,238	1,074	9,088	1	,003	,039
Meghatározó a piaci/üzleti kockázat	1,222	,472	6,693	1	,010	3,393
Stabil, hosszú távú kapcsolatok	-2,081	1,073	3,758	1	,053	,125
Új értéket hoz létre	2,270	,435	27,193	1	,000	9,683
Versenyelőnnyel rendelkezik	-,657	,267	6,067	1	,014	,519
Cégen kívüli konzultációkat is folytat	2,691	1,989	1,832	1	,176	14,753
Információs menedzsment rendszer	-37,078	40192,959	,000	1	,999	,000
Constant	34,251	40192,959	,000	1	,999	7,502E+14

Vevők száma növekedett – moderáló tényezők

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	369	66,8
	Missing Cases	183	33,2
	Total	552	100,0
Unselected Cases		0	0,0
Total		552	100,0

Block 0: Beginning Block

Classification Table

Observed			Predicted		Percentage Correct
			A vevőink száma növekedett nem vagy nem tudja	igen	
Step 0	A vevőink száma növekedett	nem vagy nem tudja	336	0	100,0
		igen	33	0	0,0
Overall Percentage					91,1

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	-2,321	,182	161,819	1	,000	,098

Block 1: Method = Backward Stepwise (Conditional)

Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step 13 ^a Step	-1,065	1	,302
Block	71,662	7	,000
Model	71,662	7	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
13	150,637	,177	,390

Classification Table

Observed			Predicted		
			A vevőink száma növekedett		Percentage Correct
			nem vagy nem tudja	igen	
Step 13	A vevőink száma növekedett	nem vagy nem tudja	334	2	99,4
		igen	26	7	21,2
Overall Percentage					92,4

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 13 ^a	Decentralizáció	,916	,271	11,389	1	,001	2,498
	Adminisztratív rutink formalizáltak	,254	,139	3,329	1	,068	1,289
	Alacsony költségstratégia	-1,054	,466	5,104	1	,024	,349
	Termék innováció	-2,202	,448	24,117	1	,000	,111
	Intenzív verseny			5,233	2	,073	
	Sok versenytárs	18,261	18581,788	,000	1	,999	8,521E+7
	Kevés versenytárs	19,286	18581,788	,000	1	,999	2,375E+8
	Kompetenciák	,929	,471	3,888	1	,049	2,532
	Constant	-29,350	18581,789	,000	1	,999	,000