

Egyetemi Doktori (PhD) értekezés tézisei

**A PIACORIENTÁCIÓ ÉRVÉNYESÜLÉSE ÉS HATÁSA A
TELJESÍTMÉNYRE A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK
KÖRÉBEN**

Dr. Kontor Enikő

Témavezető: Prof. Dr. Kapás Judit



DEBRECENI EGYETEM

Közgazdaságtudományi Doktori Iskola

Debrecen, 2014.

Tartalom

Bevezetés, a téma relevanciája, kutatási kérdések megfogalmazása

1. A doktori értekezés felépítése, az alkalmazott módszertan
 - 1.1. A disszertáció felépítése
 - 1.2. A vizsgálat alapjául szolgáló modell, hipotézisek és az empirikus kutatás eredményei
 - 1.2.1. A modell
 - 1.2.2. A kutatás eredményei és a hipotézisek vizsgálata
2. A doktori értekezés tézisei
3. Az értekezés új és újszerű tudományos eredményei
4. A kutatás korlátai, további kutatási elképzelések

Irodalomjegyzék

A szerző témához kapcsolódó publikációi

Bevezetés, a téma relevanciája, kutatási kérdések megfogalmazása

Közel három évtizede áll a marketing akadémikusok érdeklődésének a középpontjában az a kérdés, hogy vajon a marketingkonceptió, 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 marketingkonceptió 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 marketingkonceptió 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 marketingkonceptió, 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) szubjektív elégedettségét.
3. A kis- és középvállalatok vezetőinek/tulajdonosainak az egyéni vállalkozói jellemvonásai hogyan befolyásolják a marketingkonceptió adaptálását.

1. A doktori értekezés felépítése, az alkalmazott módszertan

1.1 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 is tartalmazza. Az értekezés fejezetei a következők:

Bevezetés, a kutatási kérdések megfogalmazása

I. Elméleti áttekintés

1. Az erőforrás-alapú nézet: az elmélet
2. Marketing erőforrások – a piaorientáció, mint erőforrás
3. Marketingkonceptió, piacorientáció

II. Kis- és középvállalati aspektusok

4. A kis- és középvállalatok gazdasági és társadalmi szerepe
5. Kis- és középvállalati marketing és piacorientáció – modellalkotás, hipotézisek megfogalmazása

6. A piacorientáció érvényesülése és hatása a teljesítményre a kis- és középvállalatok körében – empirikus kutatás
7. Összegző értékelés, tézisek megfogalmazása

Az egyes fejezetek tartalma

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 foglalja össze. (Többek között Wernerfelt, 1984; Dierickx–Cool, 1989; Barney, 1991; Prahalad–Hamel, 1990)

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. (Többek között Webster, 1992; Day, 1994; Hunt–Morgan, 1995; Fahy–Smithy, 1999; Srivastava et al., 1998, 2001; Hooley et al., 1998, 2000, 2005)

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. Két szerzőpáros emelhető ki, akik kísérletet tettek a piacorientáció fogalmának az elméleti megalapozására és olyan módszertan kidolgozására, amely a piacorientációt mérhetővé teszi a vállalatok számára. Kohli és Jaworski (1990) a piacorientációt három tevékenység együtteseként határozta meg: 1) A piaci információk 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 válaszkapesség (responsiveness). Mint látható a piacorientációnak ez a megközelítése sokkal inkább a specifikus tevékenységekre fókuszál, mint a filozófiai aspektusra. A másik meghatározó szerzőpáros, Narver és Slater (1990) szerint a piacorientáció a következő szükséges magatartásokat követeli meg: 1) Megismerni a célfogyasztókat annak érdekében, hogy képesek legyünk kiemelkedő értéket biztosítani számukra folyamatosan (customer orientation), 2) Felismerni a verseny rövid távú erősségeit és gyengeségeit, valamint a hosszú távú lehetőségeket és stratégiákat (competitor orientation), 3) A vállalati források kihasználásának a koordinálása (interfunctional coordination). A fejezet a továbbiakban az elmúlt szűk három évtized legtöbbet kutatott marketing területének koncepcionális alapjait, fejlődésének legfontosabb szakaszait mutatja be. (Matear et al., 2004; Kirca et al., 2005; González-Benito–González-Benito, 2005; Morgan et al., 2009; Kumar et al., 2011)

A következő *4. fejezet* már a disszertáció második blokkjához, a kis- és közepes vállalatokra fókuszáló részhez tartozik, a kis- és középvállalatok gazdasági és társadalmi életben betöltött szerepét jellemzi 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. Az irodalom alapján úgy tűnik, hogy a piacorientáció nincs kapcsolatban semmilyen specifikus vállalati mérettel, meghatározó mind a kicsi, mind a nagy szervezetek számára. Mivel a kisvállalatok a szisztematikus tervezés, stratégiai gondolkodás és a hosszú távú orientáció hiányával jellemezhetők, a piacorientáció lesz az, amely egy keretet biztosít a célok, döntések és 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, vagy versenyelőny a K+F tevékenységben. Továbbá egyedi aspektusa a kisvállalatoknak, hogy a vezető/tulajdonosnak több lehetősége van befolyásolni az alkalmazottak cselekedeteit, így nagyobb befolyása lehet a piacorientáció előmozdításában. (Többek között Meziou, 1991; Pelham, 1996, 1999, 2000; Becherer et al., 2001; Blankson et al., 2006; O'Dwyer, 2009; Resnick–Cheng, 2011; Gellynck et al., 2012;)

Szekunder kutatásom eredményeként felállítottam 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 modellt és a hipotéziseket a téziszűzet 1.2. alfejezetében részletezem.

A 6. fejezet a felállított modell és hipotézisek alapján az empirikus kutatás adatait elemzi különböző statisztikai módszerek felhasználásával. 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 kérdések a 2004-2007 közötti időszakra vonatkoztak. A felmérést a Szociográf Piac- és Közvélemény-kutató Intézet végezte 2008. április-júniusban. A vállalatok kiválasztása rétegzett reprezentatív mintavétel alapján történt, méret (legalább két fő), régió, és iparág szerint. A végső minta 695 vállalatot foglalt magában. (Szerb, 2010) A kérdőívek szűrése, a minta tisztítása után 552 vállalat maradt a vizsgálatban.

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

- a) *A változók létrehozása, kérdések beazonosítása a kialakított modell és a hipotézisek alapján.* A változók kialakításakor 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, melynek eredményeként egy 53 ismérvet tartalmazó változókészlet jött létre.
- b) *A teljes, tisztított mintasokaság leíró statisztikai elemzése (gyakorisági megoszlások, átlagok).* Az elemzési fázis első lépéseként a teljes mintasokaságot elemeztem leíró statisztikai módszereket alkalmazva. A kategorikus változók esetén gyakorisági megoszlásokat, míg a folytonos változóknál az átlagokat felhasználva alakítottam ki a modell alapján egy általános képet.
- c) *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 nagy mintaelem számra való tekintettel a nem hierarchikus K-közép eljárást választottam, és az elemzések elvégzése után a három-klaszteres felosztás 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: Pearson-féle χ^2 -próba, Cramer-féle V együttható, ANOVA, Welch-próba, Post-Hoc-teszt.
 - Klaszterek jellemzése: A feltételek teljesülése után a kategorikus változóknál a keresztábrákat, 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.
- d) *A teljes mintasokaság korreláció és regresszió elemzése.* A minta belső struktúrájának megismerése után visszatértem a teljes mintasokasághoz, és korreláció (Pearson-féle együtthatók kétoldali próbával), illetve lineáris és logisztikus regresszió vizsgálattal próbáltam a tényezőcsoportok közötti kapcsolatokról minél pontosabb információkat kapni.

Az utolsó, 7. összegző fejezetben szintetizálva elméleti és empirikus kutatásom eredményeit fogalmaztam meg téziseimet. A fejezet végén jeleztem azokat a korlátokat, melyek figyelembe vételével lehet az eredményeket értékelni, illetve itt soroltam fel a jövőre vonatkozó kutatási elképzeléseimet is.

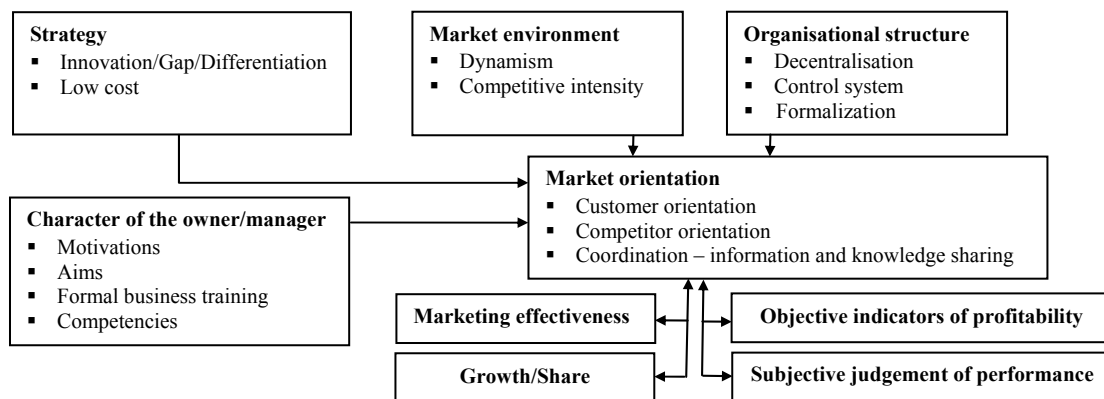
1.2. A vizsgálat alapjául szolgáló modell, hipotézisek és az empirikus kutatás eredményei

1.2.1 A modell

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, 1996; Pelham, 1999; 2000) Modellemben a központi elem a piacorientáció három komponense: a fogyasztóorientáció, a versenytárs-orientáció, és a koordináció. A fogyasztóorientációt és a versenytárs-orientációt 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. (1. sz. ábra)

1. 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

1.2.2 A kutatás eredményei és a hipotézisek vizsgálata

Az irodalom szerint 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 változóiban 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. 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 és Slater (1990) által központi feladatként definiált értéklétrehozási képességük viszont alacsony, ettől csak a magasan piacorientált klaszter tér el szignifikánsan. Viszont 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.

A **versenyhárs-orientáció** a fogyasztóorientációhoz hasonlóan az információk folyamatos áramlását feltételezi, amely hozzásegíti a vállalatot olyan versenyelőnyök beazonosításához, melyek mentén pozícionálhatja magát a versenyhársakkal 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.

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 versenyhárs-orientációhoz. Mindazonáltal a kis-, és közép-vállalati 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. Jellemzően csak 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.

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 elfogadtam.*

A mintában a centralizáltság magas szintje mellett a formalizáltság és az ellenőrzés alacsony szinten valósul meg. Ugyanakkor szignifikáns különbség van ezekben a strukturális változóknak 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. Mindez azt sugallja, hogy bármilyen előrelépés ezekben a strukturális változóknak elősegíti a fogyasztói szolgáltatások és értékek magas szintjének a biztosítását, növeli az információgyűjtés és szétterjesztés hatékonyságát, valamint a szervezet válaszképességét. Azt azonban ki kell emelni, hogy az eredményváltozók közül csak a jövedelmezőséget közvetetten befolyásoló marketing hatékonyságra mutatható ki a hatása. Ezek az eredmények ellentétesek Pelham és Wilson (1996) számításával, akik nem mutattak ki szignifikáns kapcsolatot a szervezeti tényezők valamint a piacorientáció és profit között.

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 elfogadtam.*

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 a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások függvényében is inkább foltozgató, lépéstartó jellegűek. Ugyanakkor a magasan piacorientált klaszter vállalatai kiemelkednek a termék innováció tekintetében, ami növeli differenciálási képességüket. Viszont a Narver és Slater (1990) által kimutatott szignifikáns kapcsolat a piacorientáció szintje és a választott stratégia

között nem igazolódott a kutatásomban. Mivel pont a magasan és mérsékeltlen piacorientált klaszterek vállalatai nyilatkoztak úgy, hogy az innováció mellett, legalább részben, de takarékos költségstratégiát követnek, ez az összefüggés nem állapítható meg.

3) Piaci környezet

A korlátozott erőforrásokkal rendelkező kis- és középvállalatok különösen sérülékenyek, vagy rugalmasságuknál fogva kiemelkedően alkalmazkodóak lehetnek a változó piaci környezetben. 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 elutasítottam.*

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. 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.

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 marketingkonceptió 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 elutasítottam.*

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 elutasítottam.*

Kutatásom egyik kiinduló feltételezése volt, 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. – H4c hipotézist elfogadtam.*

A formális képzettség viszont számos ponton kapcsolódik a piacorientáció egyes komponenseihez. A vezető/tulajdonos gondolkodásmódját formálva alapvetően meghatározza a vevőkkel való kapcsolatot, a differenciálási lehetőségeket, a tudásmegosztás gyakorlatát.

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

Az önmegítélésen alapuló vállalkozói kompetenciákat mérő mutató majdnem maximális átlagos értéke azt jelzi, hogy a vállalatok vezetői teljes mértékben kompetensnek érzik magukat a vállalkozás minden területén, a pénzügyi menedzselésen, kockázat kezelésén keresztül az humán erőforrás menedzseléséig minden funkcióban. 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, amely növeli a bevételt, s a nyereségességet. Ezért feltételeztem, hogy:

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

Pelham és Wilson (1995) szerint a piacorientáció szignifikánsan és pozitívan támogatja a marketing hatékonyságot, melyet saját kutatásom is alátámaszt. A piacorientációt magas szinten alkalmazó klaszter a mintaátlagot messze meghaladóan aktív a termék- és piacfejlesztési tevékenységben.

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.

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 fogadtam el.

A három ismervben minimális növekedés tapasztalható. Míg azonban a nettó árbevétel és a foglalkoztatott létszám változása nem bizonyult szignifikáns klaszterképző ismervnek, addig a vevők számának növekedése eltéréseket jelzett. A mintából kiemelkedik a magasan piacorientált klaszter, amelynek legdinamikusabban nőtt a célpiaca.

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 elutasítottam.

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 kiemelendő, 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. Ez azt jelenti, hogy sem a piacorientáció szintje, sem a modellbe bevont moderáló tényezők, mint a szervezeti struktúra, stratégia, piaci környezet, vállalkozói karakterek, 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) is azt állítja, 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 (rugalmas életstílus, üzlet ellenőrzése stb.) fontosabbak számukra. 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 elutasítottam.

Az üzleti teljesítménnyel való szubjektív elégedettség magas értéket mutatott, és ami lényeges, klaszterképző ismérvnek bizonyult, azaz a piacorientált vállalatok elégedettebbek voltak. 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

könyvelői el. Következő kapcsolódási pont a vezető/tulajdonos formális üzleti képzettsége, amely egyfajta tudatosságot és ellenőrizhetőséget visz az üzlet vitelébe, amely közvetetten, de emeli az elégedettség szintjét. Tehát a vizsgálatok azt mutatják, hogy sok más egyéb tényező mellett a marketingkoncepció megvalósításának a mértéke is hat a teljesítmény szubjektív megítélésére, 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. (2009) kutatása nem igazolta ezt az összefüggést.

2. A doktori 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 erőforrások teljesítményre való befolyását, és a tartós versenyelőny elérésének a módját.

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 (2009). 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, 2001) Ez a kritika a piacorientáció, mint erőforrás értelmezése esetén is fennáll. Utálnak úgy rá, mint *(szellemi) piac-alapú eszközre* (Morgan et al., 2009; Srivastava et al., 2001), mint *megkülönböztető képességre* (Day, 1994), mint *magasabb-rendű 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 kultúráként, 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 (González-Benito–González-Benito, 2005).

Az erőforrás-alapú elmélet és annak dinamikus kiterjesztése a vállalat „know-what” és az azt kiegészítő „know-how” erőforrásai 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 fogyasztókhöz, 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 mutató 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 (versenytárs-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; 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 változókön 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.

Ugyanakkor a kis- és közepes vállalatok által adaptált piacorientáció mértéke egyértelműen szignifikáns szerepet játszik a tulajdonos/vezetők szubjektív teljesítmény érzékelésében. Kutatásom eredménye azt az elméleti vonalat erősíti, amely azt állítja, hogy a szubjektív teljesítménymérés esetén erősebb a kapcsolat a piacorientációval. Látható tehát, hogy a piaci helyzet megszilárdítására tett erőfeszítések, a hatékonyság növelése azt a hitet erősítik a vezetőkben, hogy a vállalat jó úton halad.

Az értekezést két fontos gondolattal zártam. 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.

3. 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 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, b, c tézis)

4. 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 valótlank 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, versenyve együttműködés stb.), amely újfajta megoldásokat, magatartásokat kényszerített ki a vállalatokból, meghatározva a piacon való „boldogulás” mikéntjét. Ezek érdekes és izgalmas további kutatási irányok lehetnek.

Irodalomjegyzék

- Barney, J. B. (1991): Firm Resourced and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120
- 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
- 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
- Carson, D. – Cromie, S. – McGowan, P. – Hill, J. (1985): *Marketing and Entrepreneurship in SME-s - An Innovativ Approach*, Prentice Hall, London
- Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58 (4): 37-52
- Dierickx, I. – Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustaniability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35 (12): 1504-1511
- Fahy, S. – Smithey, A. (1999): Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, *Academy of Marketing Science Review*, 10: 1-20
- 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
- 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. – 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. – Keszey T. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése, *Vezetéstudomány*, 34 (2): 2-13
- Hunt, S. D. – Morgan, R. M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59 (2): 1–15

- 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
- Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18
- 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
- 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
- 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
- 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
- Morgan, N. A. – Vorhies, D. W. – Mason, C. H.(2009): Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 30: 909-920
- Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4): 20-35
- 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. (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
- Peterson, R. T. (1989): Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies, *Journal of Small Business Management*, 27 (1): 38-46
- 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. (2001): Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26: 22-40
- 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. 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
- Szerb László (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 41 (12): 20-35
- 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



Jelölt: Kontor Enikő
Neptun kód: ANE4VI
Doktori Iskola: Közgazdaságtudományi Doktori Iskola
MTMT azonosító: 10037945

Iktatószám: DEENKÉTK/242/2014.
Tételszám:
Tárgy: PhD Publikációs Lista

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (8)

1. **Kontor E.:** Az erőforrás-alapú elmélet és a marketing kapcsolódási pontjai - a piacorientáció, mint marketing erőforrás.
Vezetéstudomány. megjelenés alatt, 2015. ISSN: 0133-0179.
2. **Kontor, E.:** The achievement of market orientation and its effect on performance in Hungarian.
Quest J. J. Res. Business Management. Epub ahead of print (2014) EISSN: 2347-3002.
3. **Kontor E.:** Marketingkonceptió, piacorientáció, marketingkompetenciák és érvényesülésük a kis- és középvállalatoknál.
Competitio. 10 (1), 104-117, 2011. ISSN: 1588-9645.
4. **Kontor E.:** A piacorientáció egyes elméleti és gyakorlati kérdései a kisvállalati szektorban.
In: Innováció, versenyképesség, KKV-kv: Budapest, 2010. november 5. : nemzetközi konferencia monográfia. Szerk.: Csath Magdolna, Kodolányi János Főiskola Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék., Székesfehérvár, 1-15, 2010. ISBN: 9789639558991
5. **Kontor E.:** A kisvállalkozások marketing tevékenységének jellemzői - kutatási tapasztalatok.
In: Marketingtanulmányok 2. Miskolc, Magyarország, 1996.12.03. Szerk.: Piskóti István, Miskolci Egyetem, Miskolc, 35-52, 1996..
6. **Kiss E.:** A kisvállalkozások marketing tevékenységének sajátosságai.
Mark. menedzsment. 30 (6), 25-30, 1996. ISSN: 1219-0349.



DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR
PUBLIKÁCIÓK



7. **Kiss E.**, Lukács E., Szegedi K., Horváth J.: Az észak-magyarországi kisvállalatok marketing profilja.
Mark. menedzsment. 29 (1), 61-69, 1995. ISSN: 1219-0349.
8. **Kiss E.**: A kisvállalkozások marketing tevékenységének néhány aspektusa.
Publ. Univ. Miskolc, Series F., Econ. Scienc. 2, 205-213, 1995. ISSN: 1219-543X.

Konferencia Előadások (1)

9. **Kontor E.**: A marketingkoncepció és a piacorientáció érvényesülése a kis- és középvállalatoknál "Coopetition" Verseny és együttműködés a marketingben.
MOK 18, 11 p., 2012.

További Közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (1)

10. Erdey L., **Kontor E.**, Tolvéth A.C.: Marketing: Fóliagyűjtemény. Debreceni Egyetem, Debrecen, 161 p. : ill., 2004.

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

Debrecen, 2014.09.09.

