

Competitio 2016. XV. évfolyam, 1. szám, 22–45. oldal
doi: 10.21845/comp/2016/1/2

A piacorientáció érvényesülése a kis- és középvállalatok körében – egy klaszteranalízis eredményei

KONTOR ENIKŐ

egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
E-mail: kontor.eniko@econ.unideb.hu

NYUL BALÁZS

gazdaságstatisztikus, Központi Statisztikai Hivatal
E-mail: balazs.nyul@ksh.hu

A tanulmány célja megvizsgálni, hogy a magyar kis- és középvállalatok milyen mértékben adaptálják a piacorientációt (PO) és ez milyen hatással van a teljesítményükre. A vizsgálatok eredménye azt mutatja, hogy e cégek jelentős része nem alkalmazza a piacorientációt. Az adaptálók körében a piacorientáció közvetlen hatása az objektív teljesítménymutatókon keresztül nem mutatható ki. Ugyanakkor közvetetten befolyásolja a hatékonyságot, melynek hatásai hosszú távon mutatkoznak meg. Az eredmények szerint a kis- és közepes vállalatok által adaptált piacorientáció mértéke szignifikáns szerepet játszik a tulajdonos-vezetők szubjektív teljesítményérzékelésében. Tehát a hatékony működés eredményeként kialakuló piaci konszolidáció is vezethet elégedettséghez.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: L20, M31

Kulcsszavak: kis- és középvállalatok, marketingkoncepció, piacorientáció

1. Bevezetés

Közel három évtizede áll a marketing akadémikusok érdeklődésének a középpontjában az a kérdés, 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 cégeket állították a fókuszba. Mint a fenti leírásból is kiderült, a marketingkoncepció végrehajtása egy átgondolt, tervezett folyamatot igényel. Eközben a kis- és középvállalkozások (kkv-k) tevékenységére a koncepcionális marketinggondolkodás hiánya, az informális tervezés és a rövid távú perspektíva jellemző. Humán és anyagi erőforrásaik szűkösek, piaci részesedésük kicsi, vevőköriük szűk. Jogosan merül fel a kérdés, hogy a marketingkoncepció alkalmazásának előnyei jelentkeznek-e a kisvállalatok esetén is. A tanulmány fő célja megvizsgálni, hogy a magyar kkv-szektorban miként érvényesül a marketingkoncepció, illetve kimutatható-e összefüggés a teljesítménnyel.

2. Irodalmi áttekintés

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. *Reketye (1999)* megközelítésében a marketingkoncepció központi gondolata az, hogy nem elég a vevői szükségletek felderítése és kielégítése, a vevők számára értéket kell teremteni és ezt folyamatosan növelni, mégpedig a versenytársaknál hatékonyabban. Áttekintve az irodalmat, a kutatók három egyértelműen visszatérő témát azonosítottak a különböző marketingkoncepció-definíciókban. Ezek a fogyasztói fókusz, a koordinált marketing erő kifejtések 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 koncentrálnia annak érdekében, hogy kielégítse ezeket a szükségleteket és igényeket. A beazonosított szükségleteknek a kielégítése magával vonja az egész szervezetre kiterjedő integrált erőfeszítéseket és következőképpen 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*).

A piacorientáció a marketingkoncepción nyugszik, annak a végrehajtása. Mint látható, a koncepció körvonalazódott, ugyanakkor – mint *Kohli és Jaworski (1990:3)* is megjegyezte –, „az idealizált vezérelvek meglehetősen korlátozott gyakorlati értékkel rendelkeznek, így a fő kihívás a marketingkoncepció gyakorlati definíciójának a fejlesztése. (...) nem tiszta, hogy a filozófia lefordítva a specifikus tevékenységekre, hogyan idézi elő a piacorientációt”.

Ezen törekvések eredményeként 1990-ben két olyan cikk jelent meg a *Journal of Marketingben*, mely kísérletet tett a piacorientáció fogalmának elméleti megalapozására

és olyan módszertan kidolgozására, amely a piacorientációt mérhetővé teszi a vállalatok számára (Berács 2002).

Kohli és Jaworski (1990) 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 (az intelligenciát) állítja a középpontba, és a hangsúlyt a szervezeti egységek közötti együttműködésre helyezi. A szerzők kiemelik, hogy mivel a szervezetek általában különböznek annak a kiterjedtségében, ahogy ezeket a feladatokat ellájtják, 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 szerzőpáros, Narver és Slater (1990) vizsgálatait a tartós versenyelőny és az erős kultúra koncepcióiból kiindulva végezte. Definíciójuk szerint a piacorientáció egy „olyan szervezeti kultúra, 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:

- 1) Megismerni a célfogyasztókat annak érdekében, hogy folyamatosan képesek legyünk kiemelkedő értéket biztosítani számukra (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 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.

Meg kell említeni még két modellt, melyeket az előbbieken ismertetettek túl a piacorientáció alapmodelljeinek tekintenek. Az egyik *Deshpandé és szerzőtársai* (1993), a másik *Hunt és Morgan* (1995) modellje. Előbbiek véleménye szerint a szervezeti kultúra az, amely befolyásolja azt, hogy a vállalat mennyire piacorientált, mivel az értékek és vélemények rendszerén keresztül segíti a szervezeti magatartási normák megértését. Érvelésükben a vevőorientációt emelik ki, miközben nem

zárnak ki egyéb érintetteket sem, mint a tulajdonosok, a menedzserek. *Hunt és Morgan (1995)* a neoklasszikusok tökéletes versenyelméletét tagadva hozta létre az úgynevezett komparatív, illetve ahogy később módosították: erőforráselőnyre épülő versenyelméletüket. A piacorientáció fogalmán a szisztematikus információgyűjtést és -elemzést, s ezek stratégiaalkotásban való felhasználását értik.

Áttekintve az irodalmat, *Becker és Homburg (1999)* két perspektívát azonosított a piacorientáció jellemzésére:

- A magatartási perspektíva, amely Kohli és Jaworski elméletén nyugszik, és inkább a tevékenységekre vonatkozik (például *Pulendran és szerzőtársai 2003*);
- A kulturális megközelítés, amely Narver és Slater elgondolásán alapszik, s itt a piacorientáció olyan szervezeti kultúra, ahol a piac, a fogyasztók és a versenytársak helyezkednek el az üzleti tevékenység gyújtópontjában (például *Hooley és szerzőtársai 2000*).

Mindazonáltal a két megközelítés között vannak átfedések. *González-Benito és González-Benito (2005)* szerint 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 tanulmány szerint vannak vállalatok, ahol a piacorientáció adaptálása többet jelent a tevékenységek előírásánál, sokkal inkább menedzsment filozófiaként jelenik meg.

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

González-Benito és González-Benito (2005) összefoglalta azokat a tanulmányokat, amelyek a piacorientáció és a teljesítmény közötti kapcsolatot elemezték. Mint kiderül, e kapcsolatot változatos földrajzi, gazdasági és politikai környezetben vizsgálták, különböző piacok és különböző típusú iparágak között (például termék és szolgáltatás; profitorientált és nonprofit szervezetek). A vállalat méretét, a versenysztratégiákat és a versenykörnyezeti szituációt szintén belevették az elemzésekbe. Az összegzés azt jelezte, hogy bár létezik számos tanulmány, amelyek szerint nem egyértelmű a kapcsolat piacorientáció és teljesítmény között, mégis, a kutatások többsége pozitív relációt talált és igazolt. Így az eredmények úgy összegezhetők, hogy a kutatók egyetértenek a piacorientáció vállalati teljesítményre gyakorolt kedvező hatásában (*Kirca és szerzőtársai 2005; Matear és szerzőtársai 2004; Pulendran és szerzőtársai 2003; Matsuno és szerzőtársai 2002*). Ezekben a tanulmányokban a teljesítményt például önértékelésen, a profitabilitás megítélésén keresztül mérik (*Narver-Slater 1990*); e mellett a leggyakrabban a következők szerepelnek: a piaci részesedés, az új termék eladásának a százaléka, és a befektetés-arányos megtérülés (ROI) mutatója (*Matsuno és*

szertársai 2002); a piacnövekedés, az üzleti egységek általános elmúlt évi teljesítménye és a fő versenytársakhoz viszonyított teljesítmény (*Pulendran és szerztársai 2003; Jaworski–Kohli 1993*). A piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatának megértéséhez fontos hozzájárulást nyújt *Kirca és szerztársai (2005)* megállapítása, mely szerint a piacorientáció nem feltétlenül azonos a költségsökkentéssel, de annak ellenére, hogy a végrehajtása erőforrásokat igényel, képes profitot generálni azok fölött a költségek fölött, amelyeket a végrehajtásába beleinvestáltak.

Mindazonáltal *Kumar és szerztársai (2011)* továbbra is megfogalmazták kétélyeiket, 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 nem 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 piacorientáció – rövid és hosszú távon egyaránt – hat az üzleti teljesítményre. A piacorientációból származó tartós teljesítményelőny nagyobb az első (korai) alkalmazóknál, mint azoknál, akik később fejlesztik ki ezt az erőforrást. 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. *Nagy (2013)* hasonló következtetésekre jutott kutatásában: az idő múlásával egyre több cég lesz piacorientált, azonban hosszú távon akárhogy konfigurálja a rendelkezésre álló eszközöket, képességeket, strukturális és folyamatjellemzőket, ez a piacorientációs portfólió nem biztosít számára versenyelőnyt.

Az irodalom alapján úgy tűnik, a piacorientáció nincs kapcsolatban semmilyen specifikus vállalati mérettel, azaz meghatározó mind a kicsi, mind a nagy szervezetek számára (*Laforet 2008; Blankson–Cheng 2005; Blankson és szerztársai 2006*). Alkalmazhatósága nem csak a termelő, hanem a szolgáltató, kereskedelmi szektorban is bizonyított, tehát nem iparág-specifikus (*Kara és szerztársai 2005; Megicks–Warnaby 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 (*Reijonen–Koppula 2010*).

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

Reketye (2012) szerint a tulajdonos-vezetők jelentékeny időt és forrást fordítanak a marketingre, de gyakran ad hoc, reaktív megközelítést alkalmazva. A marketingkonceptió ilyen módon való perifériális használata pedig felesleges, helytelen és következképpen nem tűnik hatékonyak, azaz nincs jelentős hatása a teljesítményre.

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. 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, a versenyelőny a K+F tevékenységben, vagy a tervezésben szakértelemmel rendelkező alkalmazottak. Másodszor, egyedi aspektusa a kisvállalatoknak, hogy a vezető-tulajdonosnak több lehetősége van befolyásolni az alkalmazottak cselekedeteit, így nagyobb befolyása lehet az egész vállalatra kiterjedő piacorientáció előmozdításában.

A vezető-tulajdonos kiemelkedő befolyásoló szerepét *Becherer és szerzőtársai (2001)*, illetve *Blankson és szerzőtársai (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 állították a vizsgálat középpontjába, de ők az innovációs készség oldaláról közelítettek. A magas innovációs, kockázatvállalási készséggel rendelkező vállalkozók sokszor anélkül innoválnak egy speciális területen, hogy megfelelő információkkal rendelkezzenek 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, amelyek egyébként lemaradásban lennének az innovációban. *Baker és Sinkula (2009)*, valamint *Martin és szerzőtársai (2009)* is arra hívták 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 ad az egyénileg végrehajtott funkcióknak, valamint eredményesebb teszi a specifikus marketing tevékenységek megvalósítását. 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, melyeket az egyén részben és/vagy ideiglenesen alkalmaz, kutatva sokrétű céljainak a végrehajtási lehetőségeit (Reijonen–Komppula 2010).

Az irodalom állításaival összhangban, a kutatás alapjául szolgáló megállapításaink a következők voltak:

- 1) A magyar kis- és középvállalati körben a marketingkoncepció perifériális, ad hoc jellegű alkalmazása jellemző. A kisvállalatok többsége nem, vagy csak kis mértékben adaptálja a piacorientációt. Mivel a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat jellemzi a működésüket, ezért a piacorientáció elemei közül a fogyasztóorientáció érvényesül a leginkább.
- 2) A kis- és középvállalatok piacorientációja és az általános teljesítmény pénzügyi-gazdasági mutatói között összefüggés mutatható ki. A magasabb piacorientációt mutató vállalatok objektív teljesítménymutatói jobbak a koncepciót alacsonyabb szinten alkalmazó vállalatok hasonló mutatóinál.
- 3) A teljesítmény szubjektív értékelése és a piacorientáció között nincs összefüggés. A kisvállalatok vezetői szubjektív mutatókat is használnak a tevékenységük sikerességének a mérésére (például rugalmas életstílus, az üzlet ellenőrzése), amelyek gyakran fontosabbak számukra a gazdasági eredményeknél. Ebből következően nem biztos, hogy a magasabb gazdasági teljesítmény érdekében nagyobb elkötelezettséget mutatnak a piacorientáció koncepciójának a megvalósítása iránt.

3. 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 a vállalatok összes funkcionális területét lefedte az innovációtól a tudásmenedzsmenten át a marketingig. A kérdések a 2004 és 2007 közötti időszakra vonatkoztak. A felmérést a Szociográf Piac- és Közvélemény-kutató Intézet végezte 2008. április–júniusban. A kérdőívek kitöltésére személyes interjú keretében került sor. A vállalatok kiválasztása rétegzett reprezentatív mintavétel alapján történt, méret (legalább két fő), régió és iparág szerint. A vizsgálatba végül 552 vállalat került; megoszlásuk: 53% mikrovállalat (2–9 alkalmazott), 37% kisvállalat (10–49 alkalmazott), 10% középvállalat (50–249 alkalmazott). A kutatás során 1628

céget kértek fel a részvételre; ebből alakult ki a végső minta, amely 695 vállalatot foglalt magába (Szerb 2010).

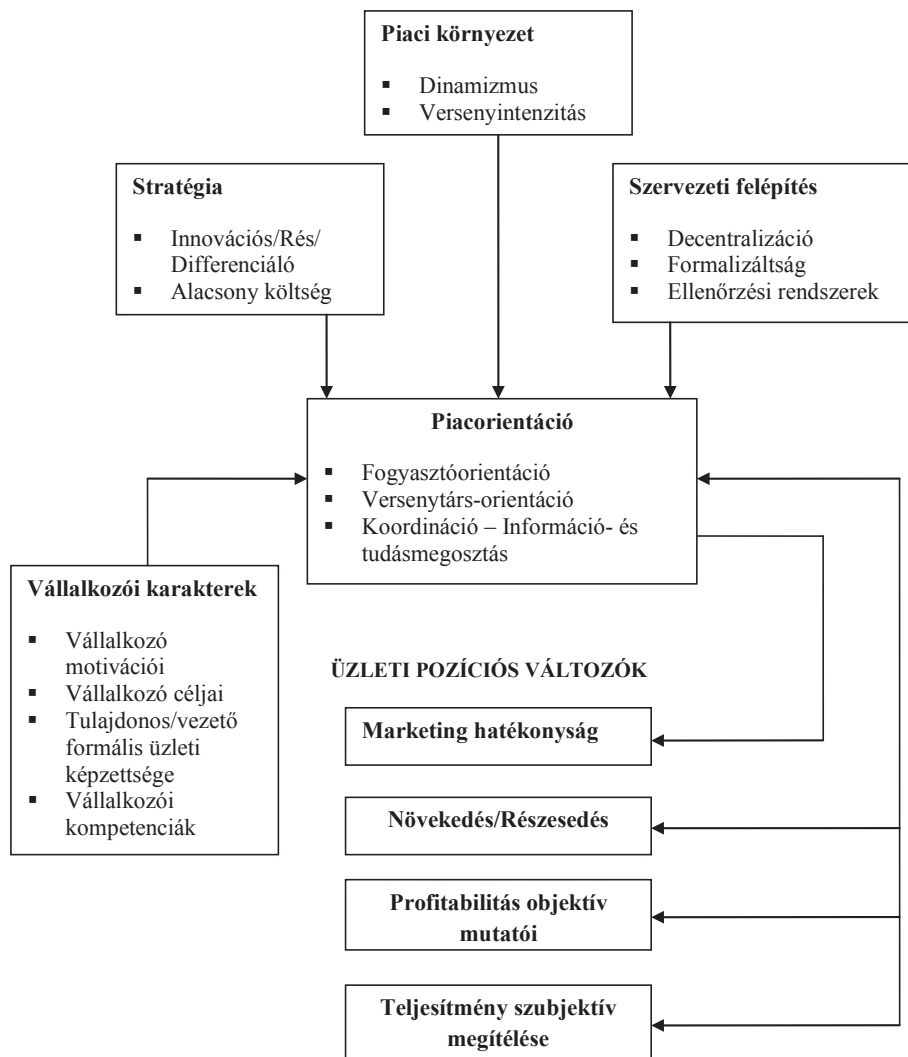
A kutatás alapjául Pelham és Wilson (1995) hasonló környezetben már jól bevált modellje szolgált, amely megbízhatónak bizonyult a kisvállalatok körében végzett kutatások esetében. A modellben a piacorientáció három komponense a fogyasztóorientáció, a versenytárs-orientáció és a koordináció. Az első két komponens értelmezése a Narver és Slater (1990) által kialakított konstrukció alapján történt. A koordináció Pelham és Wilson (1995) modelljéhez képest visszakerült a Narver–Slater-féle keretbe, a piacorientáció harmadik komponenseként, ám – a kvv környezetre való tekintettel – inkább egyfajta információ- és tudásmegosztási komponensként definiálva. Ennek oka, hogy a kisebb méretű vállalatoknál megvalósított piacorientációt nagymértékben befolyásolja, hogy a vezetők, a tulajdonosok – a megszerzett információkat, tudást megosztva – mennyire képesek vagy hajlandók a kollektív gondolkodásra, így a koordináció sokkal inkább értelmezhető komponensként, mint moderátorként. A modell egyesíti a vállalati strukturális tényezőket, mint amilyen a formalizáltság, a 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 a modell, valamint a két stratégiai alternatíva (differenciáló/rés, illetve alacsony költség stratégia) is megjelenik benne. Továbbá a modell új tényezőcsoportként tartalmaz különböző vállalkozói karaktereket is, amelyek befolyásolhatják a megvalósított piacorientáció szintjét (1. ábra).

A kialakított modell alapján egy 53 elemből álló változókészlet jött létre, melyek alapján klaszteranalízist végeztünk. A klaszteralgoritmust illetően, a nagy mintaelemszámra való tekintettel, a nem hierarchikus K-közép eljárást választottuk. A klaszterezést a piacorientáció három dimenziója (fogyasztóorientáció, versenyorientáció, koordináció) mentén végeztük el. A klaszterek jellemzésébe a továbbiakban bevontuk az 1. ábra modelljében szereplő moderátor tényezőket, úgymint a vállalat strukturális tényezőit, stratégiáját, a piaci környezetet, valamint olyan vállalkozói karaktereket, amelyek feltételezés szerint befolyásolják a cégek piacorientációját. Kontrolltényezőként a következő változók szerepeltek: a vállalat mérete, iparága, tulajdon típusa, régiója. A teljes változókészlet szerinti elemzés eredményeinek ismertetésére a tanulmány keretei nem adnak lehetőséget, így itt most csak a legfontosabb változókat ismertetjük. A tanulmányban szereplő változók leírása a Függelékben található.

A klaszteranalízis során a klasztereket első lépésben nominális változók esetén gyakorisági megoszlásokkal, míg a metrikus változók esetén átlagok és szórások segítségével jellemeztük (1. és 2. táblázat). A következő lépésben a belső kapcsolatok feltárása érdekében azt vizsgáltuk meg, milyen összefüggés van az egyes ismérvek és a klaszterekbe tartozás között. Erre a metrikus változók esetén ANOVA és Welch-próbákat alkalmaztunk. Az egyes próbákkal azt vizsgáltuk, hogy szignifikánsan eltérnek-e a klaszterek átlagai egymástól. Az ANOVA-t akkor használtuk, amikor az

egyek klaszterek belső szórásai megegyeztek. Amennyiben ez a feltétel nem teljesült, a Welch-próbát alkalmaztuk (1. táblázat). A nominális változók esetén χ^2 függetlenség vizsgálatot végeztünk. Mindezek mellett a kapcsolat szorosságának jellemzésére feltüntettük a Cramer-féle asszociációs együtthatót is (2. táblázat).

1. ábra: A kis- és középvállalatok piacorientációja és jövedelmezősége közötti kapcsolat modellje



Forrás: Saját modell Pelham és Wilson (1995) alapján

1. táblázat: A metrikus változók leíró statisztikája klaszterek szerint

Metrikus változók	1. klaszter			2. klaszter			3. klaszter			Összesen			Welch próba
	Váll. szám	Átlag	Szórás	Váll. szám	Átlag	Szórás	Váll. szám	Átlag	Szórás	Váll. szám	Átlag	Szórás	
Új értéket hoz létre	234	0,18	0,72	211	0,22	0,86	107	1,77	2,42	552	0,50	1,42	22,18**
IKT eszközöket alkalmaz	234	4,55	1,66	211	4,04	2,16	107	9,45	1,85	552	5,31	2,79	326,23**
Versenylőnnyel rendelkezik	234	9,49	1,96	211	3,21	1,89	107	9,45	2,49	552	7,08	3,67	660,11**
Subjektív elégedettség a vállalkozás teljesítményével	232	4,03	0,89	209	3,79	1,02	103	4,13	0,85	544	3,96	0,94	5,41**
Decentralizáció	234	0,10	0,52	211	0,11	0,48	107	0,45	1,09	552	0,17	0,67	5,16**
Adminisztratív rutinok formalizáltsága	232	3,14	1,65	210	2,65	1,99	107	4,30	1,44	549	3,18	1,85	37,90**
Piaci/üzleti kockázat	234	3,44	1,23	211	3,51	1,41	107	3,82	1,23	552	3,54	1,31	3,62*
Vállalkozó formális képzettsége	232	1,73	1,20	211	1,65	1,21	107	2,03	1,14	550	1,76	1,20	3,87*
Vállalkozó kompetenciái	232	9,23	1,40	211	9,01	2,37	106	9,54	1,24	549	9,21	1,82	3,73*

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

Metrikus változók	1. klaszter			2. klaszter			3. klaszter			Összesen			ANOVA F-próba
	Váll. szám	Átlag	Szórás	Váll. szám	Átlag	Szórás	Váll. szám	Átlag	Szórás	Váll. szám	Átlag	Szórás	
Adófizetés előtti eredmény változása (2004-2006)	183	0,64	8,00	176	0,58	8,40	87	0,84	4,13	446	0,65	7,56	0,03
Nettó árbevétel változása (2004-2006)	171	0,75	2,75	170	0,52	1,39	90	0,76	2,02	431	0,66	2,14	0,63

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

2. táblázat: A nominális változók leíró statisztikája klaszterek szerint

Változók		Klaszterek			Össz.	Pearson-féle χ^2 -próba	Cramer V együttható
		1	2	3			
Gyorsan reagál az igényekre	db	214	101	98	413	131,69**	0,49**
	%	91,5	47,9	91,6	74,8		
Kollektív döntéshozatal jellemző	db	32	20	23	75	8,73*	0,13*
	%	13,7	9,5	21,5	13,6		
Információ és tudás átadás rendszeres	db	76	56	80	212	75,83**	0,37**
	%	32,5	26,5	74,8	38,4		
Új termék/piac fejlesztése	db	18	15	42	75	74,50**	0,37**
	%	7,7	7,1	39,3	13,6		
Vevők száma nőtt	db	12	8	35	55	76,77**	0,37**
	%	5,1	3,8	32,7	10,0		
Alacsony költség stratégiát folytat	db	156	44	59	259	97,99**	0,44**
	%	67,0	20,9	55,1	47,0		
Termék innovációt folytat	db	49	33	45	127	28,95**	0,23**
	%	20,9	15,6	42,1	23,0		
Technológiai innovációt folytat	db	40	24	36	100	24,02**	0,21**
	%	17,1	11,4	33,6	18,1		
Vállalkozás célja: nagyobb függetlenség	db	40	43	20	103	0,79	0,04
	%	17,1	20,4	18,7	18,7		
Vállalkozás célja: nagyobb kereset és függetlenség kombinációja	db	111	99	37	247	5,56	0,1
	%	47,4	46,9	34,6	44,7		
Célpiac mérete növekvő	db	67	33	43	143	33,190	0,18**
	%	29,6	17,0	40,6	27,2		
Intenzív verseny	db	166	171	63	400	18,202	0,129**
	%	71,6	81,0	58,9	72,7		

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

Megjegyzés: A táblázatban az egyes változóknál a vizsgált kérdéskör szempontjából legmeghatározóbb számadatokat emeltük ki a keresztábrákba, ugyanakkor a statisztikák (Pearson-féle χ^2 próba, Cramer V együttható) a teljes mintára, az egyes klaszterekbe való besorolás és a kérdésre adott válasz közötti kapcsolatra vonatkoznak.

4. A klaszteranalízis eredményei

A klaszterelemzés eredményeként három jól elkülöníthető klaszter jött létre a piacorientáció három dimenziója mentén. 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 teljes piacorientációt tekintve a 3. klaszter mondható a leginkább piacorientáltnak, amely főként a vevőkkel fenntartott szoros kapcsolatban jelentkezik, mivel a koordinációt leíró változókban 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”).

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

Az 1. klasztert a „mérsékeltén piacorientált” elnevezéssel lehetne illetni, mivel a fogyasztók magas fokú figyelembevétel mellett a versenytársaknak kevesebb figyelmet szánnak, és a koordinációs tevékenység teljes hiányával jellemezhetőek (a továbbiakban „mérsékelt PO”).

Az egyes klaszterek demográfiájának vizsgálata jelentős adalékkal szolgálhat annak jellemzéséhez, hogy egyes jobban 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 elemezzük.

A vállalat méretét illetően kiemelhető, hogy a legmagasabb piacorientációval rendelkező klaszterben a legmagasabb a középvállalatok, és legkisebb a mikrovállalatok aránya, míg a „nem piacorientált” klaszterben ez az arány fordított, azaz itt a mikrovállalatok az átlagot meghaladó mértékben vannak jelen. Ez az eltérés a Pearson-féle χ^2 -próba szerint 1%-os szignifikanciaszinten igazolt, azaz a vállalat méretének növekedésével feltehetőleg a marketingkoncepció is elfogadottabbá válik. Ezt a megállapítást alátámasztja Parrott és szerzőtársai (2010) eredménye is, de van ellenpélda: Gellynck és szerzőtársai (2012) kutatásában például nem jelentkezett ez az összefüggés. A tulajdont és az iparágat illetően nem igazolható eltérés az egyes klaszterek között a választott 5%-os szignifikanciaszinten. A régió szerinti megoszlás azonban összefüggést mutat 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 elemezzük

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

4.1. Piacorientáció

4.1.1. Fogyasztóorientáció

A fogyasztóorientációt jellemző legfontosabb változók azt mutatják, hogy a vállalatok mennyire vannak tisztában a vevők igényeivel, mennyire képesek gyorsan reagálni ezekre, s így egy stabil kapcsolatot kialakítani velük. Mint az 1. és 2. táblázatból is látszik, a magas és mérsékelt piacorientált csoportok jelentős része rendelkezik ilyen vevői kötelekkel, és a függetlenségre vonatkozó χ^2 -próbák is megerősítették, hogy a fogyasztói szükségletekre való reakció az egyes klaszterek 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 keresztül értékteremtést vizsgálta, amely alapján kiderült, hogy a magas piacorientációval rendelkezők jelentősen meghaladják e tekintetben a másik két klasztert (2. táblázat). A vizsgálat továbbá megerősítette az irodalmi megállapítást, miszerint 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. Mint az 1. táblázat adataiból is jól látszik a leginkább piacorientált 3. klaszter vezetői meghaladják mind a kompetencia, mind a formális képzettség tekintetében a másik két klaszter vezetőit (a Welch-próba 5%-os szignifikanciaszinten igazolta). Ezek a következtetések megjelennek többek között Coviello és szerzőtársai (2000), illetve Hogarth-Scott és szerzőtársai (1996) tanulmányaiban is. Sőt Megicks és Warnaby (2008) azt a határozott véleményét fogalmazza meg, hogy a vásárlói elégedettség-fókusz az, amely jelentős hatást gyakorol a teljesítményre, míg a versenytárs-fókusznak nincs befolyása.

Összességében tehát megállapítható, hogy fogyasztóorientációt leíró változók eltérései jól jellemzik a három klasztert, igazolva a magas, mérsékelt és a piacorientáció hiányára utaló elnevezéseket.

4.1.2. Versenytárs-orientáció

A versenytársak gyenge és erős pontjainak ismeretét feltételezi az, hogy a vállalat képes-e beazonosítani olyan versenyelőnyt, 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 klaszterétől, melyet a Welch-próba is igazolt 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, kompetens vezetésre építik a versenyelőnyüket. Ez ellentmond *Polereczki (2011)*, valamint *Gellynck és szerzőtársai (2012)* eredményeinek, de klaszterenként tapasztalhatók különbségek (1. és 2. táblázat).

4.1.3. 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 multidimenziális természete következtében a marketing más funkciókkal való egymásrautaltságának meg kell jelennie az üzleti marketingstratégiában. Azonban a szervezeti egységek közötti dinamika, amely a különböző szervezeti egységek közötti interakciókra vonatkozik, nem illeszthető a kisvállalati kontextushoz. Mivel a kisvállalatoknál nincsenek elkülönült szervezeti egységek, így azt a kérdést vizsgálhatjuk, mennyire elkötelezett a vezető-tulajdonos az iránt, hogy támogassa 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 leginkább piacorientált 3. klaszterben a legmagasabb azok aránya, ahol a döntéseket konzultációk eredményeként hozzák meg. Ez az eredmény összhangban van *Werhees és Meulenberg (2004)*, *Blankson és szerzőtársai (2006)*, valamint *Gellynck és szerzőtársai (2012)* állításaival (2. táblázat).

A tudás- és információmegosztás támogatottságának a mértéke 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^{**}). Az eredmények szerint a vezető magasabb szintű formális képzettsége támogatja a tudásmegosztás gyakorlatának a szélesebb körű elterjesztését. A formális képzettség valószínűleg segíti a vállalatok vezetőit a megszerzett piaci intelligencia interpretálásában is, amely sokuk számára komoly kihívást jelent *Fuelhart és Glasmeier (2003)* szerint (1. és 2. táblázat).

Tehát összességében elmondható, hogy a piacorientáció „koordináció” dimenzióját tekintve a legmagasabb piacorientációval jellemezhető klaszter – bár nem jelentősen, de pozitív irányban – eltér a többitől. Ez valószínűleg a középvállalatok átlagtól eltérő magasabb arányával is magyarázható; ahol az alkalmazottak száma 50 fő feletti, a funkcionális elkülönülés már megjelenik a szervezetben.

4.2. Belső és külső környezeti tényezők

4.2.1. Belső környezeti tényezők

A kisvállalatokra fókuszálunk, ahol rendszerint a centralizáltság magas, emellett alacsony a szintje a formalizáltságnak és az ellenőrzési rendszereknek. Ezek a szervezeti strukturális változók szerepet játszhatnak a kisvállalatoknál a piacorientáció kiterjedtségének mértékében. 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 cégek átlagosan 0,17 decentralizációra irányuló lépést tettek a maximális 6 választási lehetőségéből. Ebben a változóban a Welch-próba szignifikáns különbséget talált a klaszterek között. 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 ebben a vonatkozásban. Beigazolódni látszik, hogy az adminisztratív rutinok formalizáltsága is jelentős hatást gyakorolhat a teljesítményre és a piacorientációra. A mintában a Welch-próba 1%-os szignifikanciaszinten eltérést jelzett a három klaszter között e tekintetben. Adatokkal alátámasztva, a „magas PO” klaszter vállalatai átlagosan 4,3 módszert jelöltek meg a felsorolt 6 lehetőségéből (az átlag 3,18), amely a folyamatok formalizáltságát segítette elő – például szervezeti leírás, stratégiai terv, egyéb üzleti dokumentációk (1. táblázat). Ezek az eredmények ellentétesek *Pelham és Wilson (1996)* számításaival, akik nem mutattak ki szignifikáns kapcsolatot a szervezeti tényezők, valamint a piacorientáció és profit között. Meg kell azonban jegyezni, hogy vannak olyan kutatók is, mint például *Coviello és szerzőtársai (2000)*, akik szerint helytelen azt javasolni a kisebb cégeknek, hogy váljanak formálisabbá, mivel az informalitás nem feltétlenül gyengesége, hanem előnye ezeknek a vállalatoknak.

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 takarékosagra 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 egyűthető 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% (2. táblázat).

4.2.2. 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 érzékeltette úgy, hogy a piaca szűkülni fog, míg a „magas PO” klaszter a piac növekedési ütemében optimistább a többiekénél.

Mindegyik klaszter magasán értékelte a piaci/üzleti kockázatot (az átlag 3,54 egy 5-ös skálán mérve), amely a szükségletek változásában, a konkurencia tevékenységében jelenhet meg. 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 (1. és 2. táblázat). Így ebben a mintában nem igazolódik az a feltevés, hogy a verseny erősségének érzékelésével nő a piacorientáció, sőt ezzel ellentétes tendenciák tapasztalhatók. A vállalatok jövőjébe vetett optimizmust magyarázhatja, hogy a vezető-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 és szerzőtársai* (2006), illetve *Józsa* (2004) is hasonló következtetésekre jutottak vizsgálataik során. 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.

4.3. Vállalkozói karakterek

Mint láttuk, a kisvállalatok vezető-tulajdonosai meghatározó befolyást gyakorolnak a vállalatokra a piacorientáció előmozdításában. Ez az elkötelezettség több forrásból is táplálkozhat. A vezető-tulajdonos céljai, formális képzettsége, vagy képessége, kompetenciái az üzlet vezetésére mind befolyásolhatják a piacorientáció

megvalósításának a szintjét. 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 (2. táblázat). Ez az eredmény nem konzisztens például *Peterson (1989)* megállapításával, aki úgy találta, hogy számos kisvállalat működtetésének nem célja, hogy minél magasabb profitot érjen el. Kutatása során azt tapasztalta, hogy sokszor a munkával való elégedettség, vagy egy meglévő jövedelmi szint fenntartása fontosabb egy vállalkozó számára, így nem érez késztetést a nagyobb profitot eredményező koncepció alkalmazására. A formális képzettséget tekintve az adatok már igazolták az előzetes várakozásokat, mivel a klaszterek között kimutatható különbség. 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 eredményeink is alátámasztanak. Azaz, a piacorientáltabb vállalatok vezetői magasabb formális képzettséggel rendelkeznek. A kompetenciákra vonatkozóan is a Welch-próba 5%-os megbízhatósági szinten mutatott ki eltérést a klaszterek között, különösen a „magas PO” és az „alacsony PO” klaszter között (1. táblázat).

4.4. 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, 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^{**}) (2. táblázat).

A növekedés/részesedés a vevők számának, valamint a nettó árbevételnek a változásával jellemezhető. A vevők számának a bővülését illetően a mintából kiemelkedik a magas piacorientációval rendelkező 3. klaszter, amely 32,7%-ban jelölte meg a vevők számának a növekedését, szemben a másik két klaszter 4–5%-os arányával. Az eltérés szignifikáns. A nettó árbevétel némileg nőtt a vizsgált időszakban, de a klaszterek közötti eltérés nem mutat jelentős különbséget (1. és 2. táblázat).

A profitabilitást objektív és szubjektív mutatókon keresztül is lehet mérni. Az objektív mutatók között az adófizetés előtti eredmény változása szerepelt. Erről 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 szinten. Ez teljesen ellentmond a nemzetközi kutatások eredményeinek, hiszen sok más szerző mellett *Pelham és Wilson (1995, 1996)*, *Kara és szerzőtársai (2005)*, valamint *Megicks*

és *Warnaby (2008)* is azt állították, hogy a piacorientáció hatással van a teljesítmény gazdasági mutatóira.

A teljesítmény szubjektív megítélésről viszont elmondható, hogy a három klaszter között szignifikáns eltérés tapasztalható. Főként az alacsony PO-val rendelkező klaszter különbözik (3,79) jelentősen a másik kettőtől (mérsékelt PO klaszter: 4,03; magas PO klaszter: 4,13), mivel kevésbé elégedett a vállalkozása teljesítményével (1. táblázat). Tehát az eredmények azt mutatják, hogy sok más egyéb tényező mellett a marketingkoncepció megvalósításának a foka is hat a teljesítmény szubjektív megítélésére, tehát nem független tőle. *González-Benito és González-Benito (2005)* a piacorientációs irodalmat átfogó elemzésében, valamint *Kirca és szerzőtársai (2005)* tanulmányukban szintén arra a következtetésre jutottak, hogy a szubjektív mérőszámok esetén a piacorientáció és a teljesítmény közötti kapcsolat erősebb és pozitívabb. Van azonban ellenpélda is, így *Morgan és szerzőtársai (2009)* kutatása nem igazolta ezt az összefüggést.

5. Összegzés

Összegezve a kutatás eredményeit, kijelenthető, hogy a kis- és középvállalatok a piacorientációt csak egy meghatározott mértékig adaptálják. Leginkább a piacorientáció legfőbb hajtóereje, a fogyasztóorientáció valósul meg, ám a *Narver és Slater (1990)* által központi feladatként definiált értéklétrehozási képességet csak a piacorientáltabbnak mutatózó kisvállalatok tudják felmutatni. A versenytársorientáció kevésbé hangsúlyos, ugyanakkor versenylőnyök 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. Mindemelllett az információk felhasználásában opportunisták, a pillanatnyi helyzethez alkalmazkodó, rövid távú perspektíva jellemző rájuk. Ez szorosan köthető a vállalatok döntéshozatali rendszeréhez, amelyben 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. Ez azzal a

következménnyel jár, hogy a kkv-k jobban ki vannak téve a belső kultúra befolyásának, így a piacorientáció ezeknél a vállalatoknál legalább részben determinált a cég strukturális tényezői, valamint a vezető hite, értékrendszere által.

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a piacorientáció mértéke és a szervezeti strukturális jellemzők összefüggenek. A decentralizációs törekvések, a formalizáltság növelése, az ellenőrzési rendszerek működtetése olyan tudatosságot érvényesít az üzleti tevékenységben, amely a piacorientált kultúra megvalósulását segíti elő. Ugyanakkor a kisvállalatok piacorientált atmoszféráját a vezető-tulajdonos menedzsment-stílusa is befolyásolja. Az eredmények 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), illetve a tudásmegosztás gyakorlatát (koordináció) közvetlenül, és közvetve a vállalati strukturális változókon keresztül.

A kutatás fókuszja a továbbiakban arra irányult, hogy a kis- és középvállalatoknál megvalósuló piacorientáció befolyásolja-e a vállalatok teljesítményét. A mutatók azt jelzik, hogy a kkv-k 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), valamint 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 teljesítményérzékelésében. Látható, hogy a piaci helyzet megszilárdítására tett erőfeszítések, a hatékonyság növelése azt a hitet erősítik a vezetőkben, hogy a vállalat jó úton halad. Tehát a hatékony működés eredményeként kialakuló piaci konszolidáció is vezethet elégedettséghez.

Hivatkozások

- 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*, Vol. 47, No. 4:443–464.
- Becherer, R. C. – Halstead, D. – Haynes, P. (2001): Market Orientation in SMEs: Effects of the Internal Environment. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 1:1–17.

- Becker, J. – Homburg, C. (1999): Market-Oriented Management: A System-Based Perspective. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 1:17–41.
- Berács József (2002): Piacorientáció, mi más? *Harvard Business Manager*, Vol. 4, No. 4:50–61.
- 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*, Vol. 20, No. 6:317–330.
- Blankson, C. – Motwani, J. G. – Levenburg, N. M. (2006): Understanding the patterns of market orientation among small businesses. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24, No. 6:572–590.
- Coviello, N. E. – Brodie, R. J. – Munro, H. J. (2000): An Investigation of Marketing Practice by Firm Size. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5-6:523–545.
- Deshpande, R. – Farley, J. U. – Webster Jr., F. E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1:23–27.
- Fuehlhart, K. – Glasmeier, A. (2003): Acquisition, Assessment and Use of Business Information by Small and Medium-Sized Businesses: a Demand Perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 15, No. 3:229–252.
- 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*, Vol. 114, No. 4:481–499.
- 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*, Vol. 34, No. 8:797–829.
- Hogarth-Scott, S. – Watson, K. – Wilson, N. (1996): Do Small Businesses Have to Practice Marketing to Survive and Grow? *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14, No. 1:6–18.
- 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*, Vol. 50, No. 3:273–285.
- Hunt, S. D. – Morgan, R. M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2:1–15.
- Józsa László (2004): A marketingstratégiai gondolkodás és módszertan szerepe és helye a magyar kisvállalkozásokban. In: Berács József – Lehota József – Piskóti István – Rekettye Gábor (2004): *Marketingelmélet a gyakorlatban*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
- Kara, A. J. – Spillan, 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*, Vol. 43, No. 2:105–118.

- Kirca, A. H. – Jayachandran, S. – Bearden, W. O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2:24–41.
- Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation, The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2:1–18.
- 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*, Vol. 75, No. 1:16–30.
- Laforet, S. (2008): Size, Strategic, and Market Orientation Affects on Innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 7:753–764.
- 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*, Vol. 47, No. 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*, Vol. 15, No. 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*, Vol. 66, No. 3:18–32.
- 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*, Vol. 18, No. 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*, Vol. 29, No. 4:72–78.
- Morgan, N. A. – Vorhies, D. W. – Mason, C. H. (2009): Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 8:909–920.
- Nagy Gábor (2013): Fenntartható versenyelőnyt nyújt-e a piacorientáció egy gyorsan változó környezetben? A vállalatok környezeti feltételekhez történő stratégiai adaptációja a gazdasági átmenet idején. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4:20–35.
- 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*, Vol. 17, No. 2:184–203.
- Pelham, A. M. – Wilson, D. T. (1995): Does Market Orientation Matter for Small Firms? Marketing Science Institute, Working Paper, Reports:95–102.

- 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*, Vol. 24, No. 1:27–43.
- Peterson, R. T. (1989): Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies. *Journal of Small Business Management*, Vol. 27, No. 1:38–46.
- Polereczki Zsolt (2011): A tej- és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozások marketing tevékenységének vizsgálata Magyarországon. PhD értekezés, Kaposvári Egyetem, Kaposvár.
- Pulendran, S. – Speed, R. – Widing, R. E. II (2003): Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 3/4:476–497.
- Reijonen, H. – Komppula, R. (2010): The Adoption of Market Orientation in SMEs: Required Capabilities and Relation to Success. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 18, No. 1:19–37.
- Rekettye Gábor (1999): A marketing új korszaka – értékorientáció. *Vezetéstudomány*, Vol. 30, No. 6:43–47.
- Rekettye Gábor (2012): Marketing a magyar kisvállalatoknak. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Szerb László (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 12:20–35.
- Tregear, A. (2003): Market Orientation and the Craftsperson. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11/12:1621–1635.
- Verhees, F. J. H. M. – Meulenberg, M. T. G. (2004): Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 2:134–154.

Függelék

Változók a piacorientáció és teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálatához

A. Piacorientáció	
1. Fogyasztóorientáció	
Legalább részben jellemzi a vállalatot, hogy gyorsan reagál a vevői igényekre	0, ha nem 1, ha jellemzi, vagy részben jellemzi a vállalatot
A vállalat folyamatosan új értéket hoz létre a vevők számára (6 választási lehetőség)	Átlag
A vállalat IKT eszközöket alkalmaz a vevőkkel való kapcsolattartás és információ megszerzése érdekében.	Átlag
1. Versenytárs-orientáció	
A vállalat legalább részben be tud azonosítani olyan versenytelőnyt, amely megkülönbözteti a versenytársaktól	Átlag
2. Koordináció	
A vállalat döntéshozatali rendszerére a kollektív döntéshozás jellemző.	0, ha egyszemélyes, vagy tulajdonosok közös döntése 1, ha kollektív
A vállalat legalább időnként módszereket alkalmaz a cégen belüli információ és tudás átadására.	0, ha nincs tudásmegosztás, vagy nincs kialakult módja 1, ha rendszertelen értekezlet, vagy rendszeres értekezlet
B. Teljesítmény	
1. Marketing hatékonyság – Új termék/szolgáltatás fejlesztés	1, ha fejleszt 0, ha nem
2. Növekedés/ részesedés	
A vevőink száma növekedett.	0, ha nem 1, ha igen
Nettó árbevétel változása 2004-2006 között	Mutató számítása: 2006 évi nettó árbevétel – 2004 évi nettó árbevétel/ 2004 évi nettó árbevétel
3. Profitabilitás	
Összességében elégedett vagyok a vállalkozásom teljesítményével (szubjektív mutató)	Átlag
Adófizetés előtti eredmény változása 2004-2006 között (objektív mutató)	Mutató számítása: 2006 évi adófizetés előtti eredmény – 2004 évi adófizetés előtti eredmény/ 2004 évi adófizetés előtti eredmény
C. Vállalati struktúra	
Decentralizációra irányuló lépéseket tettek a vállalatnál.	Átlag
Az adminisztratív rutinok formalizáltak.	Átlag

A PIACORIENTÁCIÓ ÉRVÉNYESÜLÉSE A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK KÖRÉBEN

D. Stratégia	
Legalább részben alacsony költség stratégiát folytat a vállalat.	0, ha nem 1, ha jellemzi, vagy részben jellemzi a vállalatot
Innovációs/differenciáló stratégiát folytat a vállalat.	0, ha nem 1, ha jellemzi, vagy részben jellemzi a vállalatot
E. Piaci környezet	
1. Dinamizmus (piaci turbulencia)	
A célpiac növekedési üteme a következő öt évben bővülni fog.	1, ha bővül 2, ha változatlan marad 0, ha erősen szűkül, vagy lassan zsugorodik
Vállalkozásom számára meghatározó a piaci/üzleti kockázat. (Likert skála 1-5)	Átlag
2. Versenyintenzitás	
Intenzív verseny van az iparágon belül.	1, ha sok konkurens 2, ha kevés konkurens 0, ha nincs konkurens
F. Vállalkozói karakterek	
Vállalkozás céljai.	1, ha nagyobb függetlenség 2, ha nagy kereset, és nagyobb kereset és függetlenség kombinációja 0, ha meglévő jövedelmi szint fenntartása
Vállalkozó formális képzettsége.	Átlag
Vállalkozó kompetenciái.	Átlag
Egyéb a klaszterek jellemzésére alkalmazható változók	
1. Iparág	Feldolgozóipar, építőipar, bányászat Mezőgazdaság, vad, erdő és halgazdálkodás Minden más: Szolgáltatás, kereskedelem
2. Régió – kérdőívnek megfelelő bontásban	Közép-Magyarország, Közép-Dunántúl, Nyugat-Dunántúl, Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld
3. A vállalkozás mérete	Mikro vállalkozás: 2-9 főig Kisvállalat: 10-49 főig Középvállalat: 50-249 főig