

BERÁCS József - HOOLEY Graham -
SAJTOS László - KESZEY Tamara

MARKETING-ERŐFORRÁSOK KONCEPCIONÁLIS MEGKÖZELÍTÉSE

A versenyképesség-kutatás egyik központi témája a versenyelőnyök meghatározásának és fenntarthatóságának vizsgálata. Két fő kutatási irány alakult ki: az egyik, a külső környezetre, az iparági elemzésre helyezi a hangsúlyt, a másik pedig, a vállalat belső tényezőit, erősségeit és gyengeségeit állítja a középpontba. A tanulmány az utóbbi elméleti irányzatot követve, a marketing helyzetét átfogóan vizsgáló kutatásorozat legújabb eredményeinek a marketing-erőforrásokra vonatkozó részleteit ismerteti. A Magyarországon folyó empirikus kutatásokban¹ a marketing-erőforrásokat a marketingeszközök és -képeségek jelenítik meg. A mérésükre kifejlesztett skála tesztelésére a kutatásokhoz csatlakozó országok között Magyarország is sor került. A közgazdasági irányból megközelített erőforrás-alapú vállalatelméletre támaszkodva kimutatják, hogy a marketing-erőforrások koncepcionális rendszerezése empirikusan is helytálló. A skála megbízhatóságát különböző elemzési módszerekkel bizonyítják.

A tízéves átalakulási folyamat után a korábbi szocialista országok közül többen közel kerültek az Európai Unióhoz való csatlakozáshoz. A makrogazdasági folyamatok és a törvényhozás harmonizálásának alakulása alapján az élmezőnybe tartozó Magyarország nagy valószínűséggel 2004-től tagja lesz az Európai Uniónak. Az uniós tagság egyfajta deklarálását jelenti annak, hogy az érintett ország a piacgazdaság megvalósítása felé jó úton halad. Vállalatai versenyben állnak majd a nyugati országok vállalataival, ezért fontos kérdés annak megválaszolása, hogy azok mennyire készültek fel a versenyre. Korábbi kutatások (Fahy et al., 2000; Hooley et al., 1999) kimutatták, hogy a marketingképeségek, a marketingkultúra Közép-Európában is pozitív hatással vannak a vállalati teljesítményekre. Az erőforrás-alapú megközelítés (Wernerfelt, 1984; Porter, 1998; Hamel-Prahalad, 1994; Kapás, 1999) több évtizedes múlt alapján sem tekinthető kiforrottnak. A jeles képviselők műveit olvasva azt tapasztaljuk, hogy még bizonyos alapfogalmakat tekintve sincs teljes konszenzus. A konszenzuseresés egyik útja az empirikus kutatásokkal történő alátámasztás, aminek bemutatása e cikk fő célja. Célunk

továbbá, a vállalati stratégiai irodalomnak (Chikán, 1988; Greenley-Oktemgil, 1998), illetve a szocialista gazdaságnak az erőforrások szűkössége oldaláról (Kornai, 1980) történő megismertetése, új irányt mutatva a jövőbeli kutatásoknak.

Erőforrások sokszínűsége

A közgazdaságtan alapproblémája a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások előállítására és allokálására (Kornai, 1980). A gazdaság hatékony működtetését megvalósító koordinációs mechanizmusok között a fejlett társadalmakban a piac jutott vezető szerephez. A piaci cserében, a végső fogyasztók igényeinek kielégítése érdekében, a vállalatok a kereslet-kínálat törvényszerűségeit követve törekednek teljesítményük növelésére. A vállalatok többsége korlátos kereslettel találja szembe magát a piacon, míg a termeléshez szükséges erőforrások bőségesen rendelkezésre állnak.

A hagyományos tervgazdaságban ezzel szemben, ahol a piac koordinációs szerepe csak korlátozottan érvényesült, egy fordított alaphelyzet volt megfigyelhető. Az alapvető erőforrások mellett a piacon kapható áruból is folyamatosan hiány volt, amely sajátos vállalati magatartást eredményezett (Kornai, 1980). A hiány közgazdaságtana a rendszerparadigma alapján, a vállalati alkalmazkodás sajátos mechanizmusait írja le,

¹ Az empirikus kutatást az OTKA támogatta. „A marketingorientáció elméleti megalapozása a magyarországi marketinghelyzet című program keretében. (Nyilvántartási szám T 030028)

amelyben a szűkös erőforrásokért folytatott harc jeleníti a gondolkodás középpontját.

A vállalati alkalmazkodás – a túlélés stratégiája – a *stratégiai menedzsment* irodalomban is kiemelt szerepet szán az erőforrásoknak általában (Wernerfelt, 1984; Dierickx-Cool, 1989), az erőforrás-tartalékoknak pedig specifikusan. (Chikán, 1988; Greenley-Oktemgil, 1998) Míg a *klasszikus közgazdaságtanban* a közgazdasági logika alapján diktált *munkaerő és kapacitás* erőforrások játszották a fő szerepet, addig a *hagyományos szocialista tervgazdaságban* megjelentek a *készletek*. A készletek, amelyek a makrogazdaságban a kereslet és kínálat súrlódásait voltak hivatva ellensúlyozni (Kornai, 1980), míg a vállalatok számára a készletek jelentették a hiányhoz való alkalmazkodás tartalékát. (slack) (Chikán, 1988)

Porter (1980) *versenystratégiáról* szóló könyve, az ágazatok közötti és az ágazaton belüli verseny leírásánál kiemelt szerepet szán az *emberi erőforrások* megszerzésének. A versenyelőny titkának megfejtése, a vállalatelméleti kutatásoknak is a középpontjába került. Egymástól függetlenül, sok kutató jutott arra a megállapításra, hogy a versenyelőny a tágran értelmezett erőforrások megszerzésére vezethető vissza. Hunt és Morgan (1995) a komparatív előny alapú versenyelméletét a szakmai viták hatására, a szinonimaként is kezelt *erőforrás-alapú versenyelméletre* változtatta (Hunt – Morgan, 1996). Erőforrásként pedig, a neoklasszikus közgazdasági elmélet kiegészítéseként, a vállalati *képességeket, készségeket, kapcsolatokat* is felsorakoztatja. Kimutatja, hogy a piacorientáció, amely az elmúlt évtizedben intenzív kutatás tárgya a marketingben, hozzájárul a vállalati teljesítmény növeléséhez, így erőforrásként funkcionál.

A nemzetek közötti versenyképesség vizsgálatában, a *klasszikus közgazdaságtan* szerint (Ricardo), a *komparatív versenyelőny* nyújtja a megfelelő magyarázatot. A komparatív jelző a közgazdászok gondolkodásában szorosan összefonódott a nemzetközi kereskedelem magyarázatával. Az ettől történő elhatárolódás készítette Portert is arra, hogy komparatív előny helyett versenyelőnyről beszéljen, miként a nemzetek versenyelőnyéről szóló könyvének 1998-as kiadásának új előszavában írja. A híressé vált *gyémánt modellben* a termelési tényezők (factors of production) nem mások, mint azok az input tényezők (*munkaerő, föld, tőke, természeti erőforrások és infrastruktúra*), amelyekkel bármilyen ágazatban versenyezni lehet. Emellett külön „inputként” – erőforrásként – jelenik meg modelljében a *vállalati stratégia, struktúra és a versenyhelyzet*.

Hunt és Morgan (1995) a stratégiában is megtestesülő képességekre vezetnek vissza a XX. század leg-

nagyobb társadalmi változásának, a kapitalizmusnak a szocialista gazdasági rendszer felett aratott győzelmét. Ezen képességek gyakorlati megnyilvánulását sok szerző, számtalan egyedi vállalati példával támasztja alá (Rasche, 1994; Hamel-Prahalad, 1994; Stalk-Evans-Schulman, 1992; Collis-Montgomery, 1995). Ugyanaz a vállalati eset, mint pl. a Wal Mart szenzációs sikere, az egyik szerzőnél a képesség, a másik szerzőnél a lényegi kompetencia, a harmadiknál a tanuló szervezet mintaszerű megnyilvánulása. De annak is igaza van, aki „csak” a korszerű logisztikai rendszer megteremtését látja benne. És itt térnénk vissza a magyar gazdasági helyzethez, illetve az erőforrások szűkössége következtében már a korábbi, szocialista gazdaságban elindult kutatási irányhoz. (Kornai, 1980; Chikán, 1988) A jelzett kutatások az erőforrások egy szűk (hagyományos) körére fogalmaztak meg eljárásokat. Nagy szerepet játszott megközelítésükben az erőforrások kombinálása, a vállalati funkciók koordinálása, a vezetők motiválása vagy éppen motiváltságának hiánya.

Bármilyen tudás vagy képesség mint erőforrás csak megadott piaci környezetben fejti ki a hatását. Ez az oka annak, hogy egymásnak teljesen ellentmondó elvek alapján is sikeresek lehetnek a vállalatok. (Peters – Watermann, 1982; Collis – Montgomery, 1995) Arra a kérdésre, hogy mi is teheti igazán értékessé az erőforrást Collis – Montgomery (1995) válasza az, hogy három alapvető piaci erő: a szűkösség (scarcity), az erőforrások megfelelő állománya (appropriate stocks of resources) és a kereslet (demand).

A Wal Mart sikerének egyik titka, hogy a készletek mint erőforrások nagyságának csökkentése érdekében egy sajátos, a versenytársak számára nehezen utánozható logisztikai rendszert (kereszt-dokkolás) vezetett be, amely ily módon erőforrásként kezdett működni. Az ehhez hasonló egyedi esetek általánosítására empirikus vizsgálatokat célszerű folytatni. E tanulmány egyes szerzői már 1992-től folytatnak nemzetközi kutatást a marketing helyzetére, a marketingképességek kialakulására vonatkozóan. A három közép-európai országban 1996-ban végzett nagyszabású felmérés ilyen irányú tapasztalatait (Hooley et al., 1999; Fahy et al., 2000) is felhasználva indult el – új elméleti alapokon – a mintegy 12 országra kiterjedő vizsgálatosorozat a marketing helyzetére, és azon belül a marketing-erőforrásokra vonatkozóan. Jelen tanulmány csak a magyar mintával foglalkozik, de a kérdőívben használt tételeket a kutatásban részt vevő minden ország egységesen alkalmazta.

Az erőforrások témakörével először az 1930-as években foglalkoztak. Penrose (1959) az extra profit elérésével kapcsolatosan hangsúlyozta a cégek hetero-

genitását, valamint az eszközök és képességek fontosságát. A vállalat erőforrás-alapú szemlélete Wernerfeldt (1984) nevéhez fűződik, azonban fejlesztéséhez számos akadémikus hozzájárult. (Coyne, 1996; Ghemawat, 1986; Hansen Wernerfeldt, 1988; Grant, 1991; Barney, 1991; Stalk – Evans – Shulman, 1992; Mahoney – Pandian, 1992)

Az *erőforrások elmélete* a vállalatok tevékenységéből adódóan bonyolult, mindazonáltal lényege egyszerűen összefoglalható: ugyanis ez a *versenyelőny elmélete*. Az elmélet szerint a menedzsment által elérni kívánt *eredmények a fenntartható versenyelőnyök létrehozásában és kiaknázásában gyökereznek, amelyek jobb teljesítmények elérését teszik lehetővé*. Az elmélet arra is kiterjed, hogy a vállalatok hogyan érik el a fenntartható versenyelőnyöket. Ez azon alapszik, hogy a vállalat birtokában van-e, illetve, hogy ki tudja-e használni azokat az erőforrásokat, amelyek értéket hordoznak a vevő számára (pl. alacsony ár, magasabb minőség stb.) (Coyne, 1986), megakadályozzák a másolhatóságot (Bharadway-Varadarajan-Fahy, 1993) és megfelelőek. (Grant, 1991)

Az erőforrások új elméletét a stratégiai menedzsment területén fejlesztették ki, amelyet a marketing területén mint exogén változókat használtak fel a vállalatok eltérő teljesítményének magyarázatára, amely fenntartható versenyelőnyhöz vezetett (Sustainable Competitive Advantage) (Day-Wensley, 1988; Bharadway-Varadarajan-Fahy, 1993; Day, 1994; Hunt-Morgan, 1995). A marketing területén belül George Day (1994) *foglalkozott először a marketing-erőforrások, -eszközök és -képességek szisztematikus meghatározásával és mérésével*.

Marketingeszközök és -képességek azonosítása

A marketing-erőforrások két csoportra bonthatóak: eszközökre és képességekre. A marketing-erőforrásokat tekintve, a vállalat erősségeinek azonosítása érdekében figyelembe kell venni a vállalati *marketing-szakértelmet* (expertise) és a *vevőkapcsolatokat* (Piercy, 1985). A marketing-erőforrások feltárásával foglalkozik Webster (1992), aki a témakör tanulmányozására három szintet határoz meg: 1) *kulturális szint* (tágabb értelmezésben azonos a piacorientáció fogalmával), 2) *stratégiai szint* és 3) *taktikai és operacionális szint*. Hooley, Greenley, Cadogan és Fahy (2002) az erőforrásokat piaci alapú erőforrásként (market-focused resources) definiálják, amelynek három formáját különböztetik meg, a piacorientált szervezeti kultúra mellett a marketingeszközöket és a marketingképességeket, amelyek alapját képezhetik a

fenntartható versenyelőnynek. Jelen tanulmányban ez utóbbi kettővel foglalkozunk.

Marketingeszközök

A *marketingeszközök* azok a *marketingadottságok*, amelyet az idők folyamán a vállalat megszerzett vagy kiépített, és amelyet a vállalat előnyére a piacon ki lehet aknázni. Srivastava, Shervani és Fahey (1998) összefoglalták azokat a módszereket, amelyekkel a cég ki tudja aknázni a marketing-erőforrásokat, amelyre a piac-alapú eszközök (market-based assets) terminológiát használják: 1) a költségek csökkentése (pl. a beszállítókkal való magasabb szintű kapcsolatok kiépítése), 2) árprémium elérése (pl. márka- és disztribúciós érték (brand and channel equity) magasabb észlelt értékhez vezet), 3) kompetitív gátlótevézők létrehozása (pl. fogyasztói hűség és átváltási költség (switching cost)), 4) egyéb erőforrások termelékenységének növelése (pl. az elégedett vevők sokkal érzékenyebbek a piaci ajánlatokra), és 5) a vezetők alternatívákkal való ellátása (pl. a márka kipróbálás arányának növelése vagy kategória-kiterjesztés).

Továbbá megjegyzik, hogy a marketingeszközök lehetnek *kapcsolatiak* (relational), amelyek a fogyasztókkal, a szállítókkal, a stratégiai partnerekkel stb. való kapcsolatokon alapulnak és *szellemiek* (intellectual), mint pl. piacismeret. Hooley, Saunders és Piercy (1998) a marketingeszközök *négy formáját* határozták meg: *vevő-alapú eszközök* (customer based assets), *elosztási csatorna eszközei* (supply chain assets), *szövetség-alapú eszközök* (alliance-based assets) és *belső eszközök* (internal assets), amely kategorizálást a továbbiakban cikkünkben is alkalmazzuk.

A tipikus marketingeszközök magukban foglalják a vállalat nevét, hírnevét, vevőkapcsolatait, elosztási hálózatát, a fő beszállítókkal való kapcsolatát, piacismeret (market knowledge), információs rendszereket (information systems), vevői adatbázisokat (customer databases), jogi szabadalmakat (legal patents), szerzői jogokat (copyrights), szövetségeket, amelyek új piacokhoz való hozzáférést tesznek lehetővé, új technológiát és további menedzseri erőforrásokat. (Hooley-Saunders-Piercy, 1998; Srivastava-Shervani-Fahey, 1998; Olavarietta-Friedmann, 1999)

Marketingképességek

Míg az eszközöket a vállalati erőforrás adottságaként határoztuk meg, a *képesség* az a *ragasztóanyag*, ami ezeket összetartja, és lehetővé teszi a piacon történő hatékony kihasználásukat. (Day, 1994; Hooley et al., 1999; Fahy et al., 2000) Day (1994) a marketingképességek három típusát különböztette meg: *kívülről-*

befelé irányuló (outside-in), *belülről-kifelé irányuló* (inside-out) és az *átkötő* (spanning) képességeket.

A *kívülről-befelé irányuló képesség* egyrészt vállalati szakértelem, amely segít megérteni a piaci változásokat. Ilyen pl. a piacmegértési képesség (market sensing capabilities), mint pl. piackutatás, másrészt olyan tényezőket foglal magába, amelyek lehetővé teszik a cég hatékonyabb működését a saját piacon (piacmegkötési képességek (market bounding capabilities), mint pl. a CRM).

A *belülről-kifelé irányuló képességek* ezzel ellentétben olyan folyamatok, amelyek a cég belső erőforrásaira és képességeire összpontosítanak, mint pl. pénzügyi menedzsment, költségmenedzsment, technológiafejlesztés és integrált logisztika.

Az *átkötő képességek* a kívülről befelé, illetve a belülről-kifelé irányuló képességek integrációjára alkalmasak. Ezekhez szükséges a piaci igények és belső kompetenciák megértése. Az átkötő képességek magukban foglalják a vevői rendelésteljesítést, árazást, beszerzést, fogyasztói kiszolgálást és új termékszolgáltatás fejlesztését.

Day (1994) hármas tagolásához a piaci verseny terén egy további fontos tényezőt kapcsolunk hozzá, a *hálózati képességet* (networking capabilities) (Cravens–Piercy, 1994). Habár ezek bizonyos mértékben lefedettek a kívülről-befelé irányuló képességekben, a Day-féle értelmezés szerint ezek explicit felismerése, a szövetségalkotási képesség szerepe néhány cég kiváló-ságának kiemelésében segítségül szolgálhat.

A szakirodalomban – az előzőeken kívül – számos szerző foglalkozik a képességekkel, illetve az ezekkel összefüggő területek feltárásával, amelyek közül a következőkben néhányat kiemelünk:

- Day és Wensley (1988), valamint Hunt és Morgan (1995) a vállalati képességeket (skill) és erőforrásokat helyezik a középpontba, amelyek alapját képezhetik egy – költség-, illetve megkülönböztetésalapú – helyzeti előny kialakulásának. Ezt a helyzeti előnyt az előny forrása által (source of advantage) érik el, amely magasabb teljesítményhez vezethet.
- Hamel és Prahalad (1990), habár kompetenciákat említene, de ők is a vállalat erőforrásairól tesznek megállapításokat, és hangsúlyozzák, hogy ezek használata során nem csökken az értékük, hanem épp ellenkezőleg, növekszik, valamint a vállalati szerveződéssel illetően felismerik ezek központi szerepét a stratégiai üzleti egységekben (Strategic Business Unit).
- Grant (1991) a stratégiaalkotás folyamatában elemzi az erőforrások szerepét, és a vállalat határait (firm's

boundary) próbálja meghatározni azáltal, hogy az erőforrások és képességek (skill) mint belső környezet, valamint a lehetőségek és kockázatok mint külső környezet közötti összefüggéseket tárja fel.

- Az innováció területén végzett kutatások arra koncentrálnak, hogy a szervezetek hogyan hoznak létre vállalatspecifikus képességeket, amelyek segítségével a vállalat a piaci és technológiai környezet változásaihoz alkalmazkodik (Henderson, 1993).
- Tuominnen et al., (2000) megállapítják, hogy az alkalmazkodási képesség pozitívan befolyásolja a működési teljesítményt (operational performance), amely utóbbi a nem pénzügyi mutatókat tartalmazza (minőség, vevőkapcsolatok intenzitása, marketinglehetőségek kiaknázása, technológiai innovációk szintje stb.).
- Matear és Gray (2002) három marketingképességet (piacorientáció, új szolgáltatás fejlesztés, márka-menedzsment) mint az előny forrását definiálják, amely alapján igazolják, hogy az utóbbi kettőnek van, a piacorientációnak viszont nincs hatása a vállalat által megszerezhető helyzeti előnyre.

A fent leírtak alapján is megállapítható, hogy a marketing- és stratégiai menedzsment szakirodalomban nagyon sokféleképpen értelmezik az erőforrások és vállalati képességek fogalmát. Az általunk vizsgált erőforrások és képességek a vállalat által birtokolt és örökölt adottságokat és az ezek mentén való terjeszkedést jelentik.

Kutatásunk módszertani háttere

A szakirodalom széles körű, alapos áttekintése segítségül szolgált az eszközök és képességek fogalmi konstrukcióinak specifikálására, majd ezt követően tételteket (állításokat) állítottunk elő a szakirodalom és a magyar vállalatok marketingmenedzsereivel folytatott mélyinterjúk alapján. Az interjúk célja az általuk, a marketingstratégia kialakítása során szükségesnek és fontosnak ítélt eszközök és képességek azonosítása volt. A tételteket a továbbiakban finomítottuk Európa számos országából (Nagy-Britannia, Írország, Ausztria, Lengyelország) származó marketingszakértők véleménye alapján, s ezt követően készült el a kérdőív, amely a fentiekben részletezett nyolc tényező negyven tételét tartalmazta – ahol négy tényező a marketingeszközökkel kapcsolatos a Hooley, Saunders és Piercy (1998) által képzett kategóriák alapján, és négy pedig a marketing képességekkel kapcsolatos, három a Day (1994) által javasolt és a negyedik a hálózati képesség.

Mindegyiket egy ötfokozatú skálán mértük, ahol a *verseny társához* képest kellett a vállalatnak megítélnie, hogy az adott tétel tekintetében a vállalat előnyös vagy hátrányos helyzetben van-e a versenytársakkal szemben.

A megkérdezés Magyarországon történt, azonban a későbbiek során az adott tétel tekintetében a tételek egyezősége nemzetközi szinten összehasonlításokra ad alapot. A megkérdezésre 2000 októbere és decembere között került sor. A megkérdezés során a húsz fő feletti alkalmazottal rendelkező vállalatok közül a létszám és az ágazati hovatartozás alapján országos reprezentatív, 3000 fős vállalati minta tagjaihoz postai úton juttattuk el a kérdőívet. 572 vállalat küldte vissza a számos, más témakört is felölelő kérdőívet. Ennek az erőforrásokra vonatkozó eredményeit ismertetjük a következőkben.

Az elemzés során először az eszközök, majd a képességek szerepével foglalkozunk, amely mindkét esetben három lépésben történik. Az első lépésben egyváltozós, míg a második és harmadik lépésben többváltozós elemzések segítségével mutatjuk be az eszköz- és képességtípusokat. Az alkalmazott többváltozós módszer a faktorelemzés, amelynek feltáró (exploratív) és a konfirmatorikus típusait is alkalmazzuk a második és harmadik lépésben. Mivel a konfirmatorikus faktorelemzés a hazai szakirodalomban a ritkán alkalmazott módszerek közé tartozik, ezért néhány mondatban ismertetjük a lényegét.

A konfirmatorikus faktorelemzés, avagy strukturális modellezés (structural equation modelling, SEM) lényege, hogy segítségével látens, tehát közvetlenül nem mérhető változók (pl. képességek, eszközök) közötti kapcsolatok vizsgálata válik lehetségessé. Sok esetben a kutatás célja bizonyos tulajdonságok közötti ok-okozati viszony felderítése, azonban a jelen kutatás során azt vizsgáltuk, hogy az eszközök és a képességek egyes típusai az elméletben és a mások által igazolt tételkombinációk eredményeképpen jönnek-e létre.

A SEM egy szerkezeti modellben foglalja össze a közvetlenül nem mérhető változók közötti kapcsolatokra vonatkozó megállapításokat. Az analízis lényege, hogy egy modellt állítunk fel, a látens endogén (független), illetve exogén (függő) változók mérésére, olyan mérhető változók (indikátorok) segítségével, amelyek megfelelően leképezik az adott látens változókat. Ez lehetőséget ad egyrészt az indikátorok és a látens változók, másrészt a látens endogén és exogén változók közötti kapcsolatok feltárására. A SEM ennek értelmében egy aggregált adatokon alapuló elemzés, amely egy adott hipotézisrendszert vizsgál felül.

Az elemzés hat lépésből tevődik össze. Az első a hipotézisrendszer megalkotása. A második a nyíldiag-

ram megalkotása, a harmadik a modell specifikációja, azaz a szóban és írásban foglalt modell alapján matematikai egyenletek felírása. A negyedik a modell szerkezetének azonosítása, ami azt jelenti, hogy az adott egyenletek (ismeretlen paraméterek) megoldhatók-e az empirikus adatok alapján. Az ötödik a paraméterbecslés, ahol a leggyakrabban alkalmazott becslő eljárás a Maximum-Likelihood-Módszer (MLM), amelyet mi is alkalmaztunk a kutatásunk során. A hatodik fázis a becsült eredmények megítélése különféle vizsgálati kritériumok alapján. A módszer összetettsége miatt cikkünkben kizárólag az eredmények bemutatására és azok értelmezésére szorítokozunk. Elemzésünk során az AMOS 3.61 programcsomagot alkalmaztuk.

Vállalatok, vezetők és erőforrások (empirikus eredmények bemutatása)

A vállalatok marketing-erőforrásait két részre, marketingeszközökre és marketingképességekre bontottuk, és a vállalatvezetőket arra kértük, hogy értékeljék marketing-erőforrásaikat *versenytársaikhoz képest*. A következő táblázatokban foglaltuk össze a főbb leíró statisztikákat, a megbízhatósági mutatószámokat és az exploratív, valamint a konfirmatorikus faktorelemzés eredményeit mind az eszközök, mind a képességek esetében.

Elemzésünk célja annak bemutatása, hogy a szakirodalom és a vállalati mélyinterjúk alapján összeállított és a megkérdezés során tesztelt skálák és konstrukciók valójában megállják-e a helyüket a vállalati gyakorlatban?

Eszközök

Az adott eszköztípusoknak megfelelően összeadva a változókat megállapíthatjuk, hogy a lehetséges és tényleges terjedelem tekintetében jelentős eltérések vannak a vállalatok között. Ugyanakkor mind a teljes, mind pedig az egy tételre jutó átlagot tekintve a fogyasztási alapú eszközöknek van a legnagyobb szerepe. (1. táblázat) Az átlagok az eszközök többsége esetében a 2,5 és 3,5 közötti intervallumba esnek. Az eszközöket összességében véve, megállapítható, hogy nincsenek olyan vállalatok – a vezetők véleménye alapján – amelyek a versenytársuknál sokkal hátrányosabb vagy előnyösebb helyzetben lennének az egyes eszköztípusok tekintetében.

A korrelációelemzés kimutatta, hogy a *stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom a vállalat, illetve a márka megítélésével*, illetve a *kulcsfontosságú vevőkkel való jó kapcsolattal*, míg a *fejlett marketing-információrendszer* pedig a *költségkontrolling-rendszerrel* mutat összefüggést.

Az eszköztípusok leíró statisztikái

Eszközök	Tételek száma	Lehetséges terjedelem	Tényleges terjedelem	Átlag	Szórás	Egy tételre jutó átlag
Fogyasztói alapú eszközök	4	4-20	6-20	14,67	2,75	3,65
Ellátási lánc alapú eszközök	4	4-20	4-20	12,67	2,45	3,16
Szövetség alapú eszközök	4	4-20	4-20	11,86	2,45	2,96
Belső folyamat alapú eszközök	4	4-20	4-18	11,58	2,52	2,89
Eszközök összesen	16	16-80	30-74	50,25	7,83	3,14

A vállalatok rangsorolták a fontosabb tényezőket, amely során a *fogyasztói szolgáltatás magas szintje, a stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom és a kulcsfontosságú vevőkkel való jó kapcsolat* áll az első három helyen.

A változók összefüggéseinek jobb megértése, az adatbázis struktúrájának áttekinthetősége érdekében

exploratív faktoranalízist végeztünk. A kiinduló 16 változóból 14 változó tartozik a négy kapott faktor valamelyikéhez. Két változót (szabadalmak, és licen-szek (8), illetve a szállítókkal való kapcsolat (9)) a rotált faktormátrixban lévő alacsony faktorsúlya miatt nem vettünk figyelembe. A négy faktor a teljes varian-cia 67 százalékát magyarázza. (2. táblázat)

2. táblázat

A marketingeszközökre vonatkozó faktorok a versenytársakhoz képest

A tételek és a kérdőívben alkalmazott sorszámok	Szövetség alapú	Fogyasztói alapú	Elosztási csa-torna alapú	Belső folya-mat alapú	Átlag	Szórás
Q5e_f14 Stratégiai szövetségekkel közös technológia	.853				3.03	0.82
Q5e_f15 Hozzáférs a stratégiai szövetséges know-how-jához és menedzsment tapasztalataihoz	.850				2.91	0.89
Q5e_f16 Hozzáférs a partner pénzügyi forrásaihoz	.765				2.83	0.78
Q5e_f13 Piaci hozzáférs stratégiai szövetsé-geken és partnerkapcsolatokon keresztül	.734				3.2	0.86
Q5e_f02 Stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom		.853			3.69	0.88
Q5e_f04 Jó kapcsolat a kulcsfontosságú vevőkkel		.742			3.9	0.85
Q5e_f03 A fogyasztói szolgáltatás magas szintű ellátása		.701			3.61	0.88
Q5e_f01 A vállalat, illetve márka neve és megítélése		.639			3.48	0.99
Q5e_f11 Az elosztás egységisége			.830		3.13	0.8
Q5e_f10 Kiterjedt elosztási hálózat			.789		3.02	0.92
Q5e_f12 Kapcsolatok az elosztási csatornában			.774		3.13	0.81
Q5e_f07 Fejlett költségkontrollig-rendszer				.797	3.05	0.89
Q5e_f06 Fejlett marketing- információrendszer				.663	2.78	0.81
Q5e_f05 Költséghatékony termelés				.620	3.18	0.91
Magyarázott variancia	21%	18%	16%	12%		
Cronbach α	0,87	0,77	0,80	0,68		

KMO=0,85, sig=0,000, Magyarázott variancia = 67%, varimax rotáció

Cronbach α értéke: 0,86

1: A versenytárs jelentős előnye; 2: A versenytárs előnye, 3: Nincs különbség 4: A mi előnyünk, 5: A mi jelentős előnyünk

2 Varimax rotáció, KMO=0,856, Sig=0,000. A 16 vállalkozó esetében a lista szintű érvényes esetek száma mindössze 275 volt, ezért a faktor-analízis során nem ejtettük ki a vizsgálatból azokat az eseteket, ahol egy érték hiányzott, csupán az adott változónál nem vettük figyelembe.

Az első faktorba (21%) négy változó tartozik. Mind a négy változó azt vizsgálja, hogy a vállalat a versenytársakhoz képest mennyire képes *stratégiai szövetségeket* építeni. A második faktorba (18%) szintén négy változó tartozik. A változók azzal függenek össze, hogy a vállalat versenytársaihoz képest milyen minőségű kapcsolatok kiépítésére képes vevőivel, mennyiben képes a *vevők bizalmát* megszerezni. A harmadik faktor (16%) az *elosztással* kapcsolatos változókat, míg a negyedik faktor (12%) a marketing-tevékenységet *támogató rendszereket* és módszereket vizsgáló változókat tartalmazza.

A faktorelemzés során megállapítható, hogy a szövetség és a fogyasztó alapú eszközök a legrelevánsabbak a vállalatok számára, ugyanakkor az elosztás és az információrendszer kevésbé számítanak elsődleges fontosságú eszközként, adottságként. Az átlagok azt mutatják, hogy a fogyasztói kapcsolatok tekintetében érzik a vállalatvezetők a leginkább előnyben magukat versenytársaikkal szemben.

Részletesen elemeztük a különböző tulajdoni struktúrával rendelkező és iparágba tartozó vállalatok esetén a vállalati eszközök faktorstruktúráját és az azokat felépítő változókat. Minden vállalatípus esetében a legfontosabb eszközfaktor a stratégiai szövetség faktora

volt, majd ezt követte a magyar vállalatok esetében a fogyasztói bizalom, a külföldiek esetében pedig az elosztás. A faktorokban lévő változók majdnem mindegyik esetben azonosak voltak, csekély eltéréssel általában az utolsó változók helyén találkozhattunk. Azon vállalatoknál, amelyek soha nem voltak állami tulajdonban egy új faktor is szerepet kapott, mégpedig a jogvédelem. A mezőgazdaságon kívül, ahol a saját áruik elosztása volt a legfontosabb, mindegyik iparág a stratégiai szövetséget tartotta kiemelkedő jelentőségűnek.

Exploratív faktorelemzés segítségével választottuk ki további konfirmatorikus faktorelemzésre azokat az eszköztényezőket, amelyek megfelelőek lehetnek a konstrukcióink validálására, azaz, hogy ezek a tényezők valóban azokat a fogalmakat mérik-e, amelyeket szándékaink szerint mérni szerettünk volna. A konfirmatorikus faktorelemzésünk során – az elméleti részben tárgyalt – négy látens változót használtuk a négy eszköztípusnak megfelelően, és az indikátorok (eszköztényezők) segítségével mértük ezek „jóságát”. (3. táblázat)

A 3. táblázat minden egyes eszközhöz két érték tartozik, az első a standardizált regressziós együttható, amely értéke azt mutatja, hogy mennyire megfelelően mérik az egyes eszköz-típusokat, amelyek értékei az összes többivel összehasonlíthatók.

3. táblázat

A marketingeszközökre vonatkozó konfirmatorikus faktorelemzés

A tételek és a kérdőívben alkalmazott sorszárok	Fogyasztói alapú	Belső folyamat alapú	Elosztási csatorna alapú	Szövetség alapú
Q5e_f01 A vállalat, illetve márka neve és megítélése	0,65			
Q5e_f02 Stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom	0,83			
Q5e_f03 A fogyasztói szolgáltatás magas szintű ellátása	0,61			
Q5e_f04 Jó kapcsolat a kulcsfontosságú vevőkkel	0,66			
Q5e_f05 Költséghatékony termelés		0,48		
Q5e_f06 Fejlett marketing-információrendszer		0,81		
Q5e_f07 Fejlett költségkontrollig-rendszer		0,68		
Q5e_f10 Kiterjedt elosztási hálózat			0,74	
Q5e_f11 Az elosztás egyedisége			0,74	
Q5e_f12 Kapcsolatok az elosztási csatornában			0,81	
Q5e_f13 Piaci hozzáférés stratégiai szövetségeken és partnerkapcsolatokon keresztül				0,74
Q5e_f14 Stratégiai szövetségekkel közös technológia				0,83
Q5e_f15 Hozzáférés a stratégiai szövetséges know-how-jához és menedzsment tapasztalataihoz				0,88
Q5e_f16 Hozzáférés a partner pénzügyi forrásaihoz				0,73
Megbízhatóság	0,77	0,70	0,81	0,87
Magyarozott variancia	0,52	0,38	0,41	0,59
Illeszkedési mutatószámok: Chi-négyzet = 146,525, szabadságfok (df) = 71; Mérési hiba (Root Mean Square of Residual) = 0,062; Illeszkedési jóság index (Goodness of fit index) = 0,93; Módosított illeszkedés jósága index (Adjusted Goodness of fit index) = 0,89				

A 3. táblázatban megjelöltük – kiemelten szedve – azokat a tényezőket, amelyek a leginkább befolyásolják, azaz a legnagyobb a súlyuk az adott eszköztípus esetében, amelyek megegyeznek az exploratív faktoranalízis eredményeivel. Ezek a stratégiai és a fogyasztói alapú eszközök, ugyanis ezekben az esetekben a magyarított variancia meghaladja az 50%-ot.

A megbízhatóság 0,7 feletti értékei megfelelnek az elvárásoknak, azaz az egyes konstrukciók megbízhatóak, a magyarított variancia tekintetében viszont megállapítható, hogy a belső folyamaton és az elosztási csatornán alapuló eszközök esetében az alacsony értékek arra utalnak, hogy maradtak fel nem tárt tényezők.

A modell jóságát (goodness) pedig a következő mutatószámok jelzik:

Az eszközök bemutatása után térjünk át a képességekre.

Képességek

A képességek tekintetében a magyar vállalatok a kívülről befelé irányuló képességekben felveszik a versenyt a külföldi vállalatokkal. A képességek terén az átkötő és a hálózati képességek vannak nagy hatással a vállalati összképességre, és a kívülről befelé irányuló képességek rendelkeznek a legnagyobb súllyal. (4. táblázat)

A képességek esetében főleg a vállalatok kapcsolataival, annak kiépítésével és fenntartásával kapcsolatos változók megítélése volt a válaszadók számára a legegyszerűbb feladat. Az átlagok tekintetében itt is

4. táblázat

A képességtípusok leíró statisztikái

Képességek	Tételek száma	Lehetséges terjedelem	Tényleges terjedelem	Átlag	Szórás	Egy tételre jutó átlag
Belülről kifelé irányuló kép.	6	6-30	8-30	18,71	3,77	3,11
Kívülről befelé irányuló kép.	8	8-40	13-39	26,96	4,16	3,37
Átkötő képességek	6	6-30	11-29	19,52	3,03	3,25
Hálózati képességek	4	4-20	4-20	13,03	2,20	3,25
<i>Képességek összesen</i>	24	24-120	40-109	77,98	11,05	3,25

- A *Chi-négyzet érték*, amelynek egyenlőnek vagy kisebbnek kell lennie, mint a szabadságfok. Ez a feltétel azonban ebben az esetben nem teljesül. A H0 hipotézis az, hogy az empirikus kovarianciamátrix a modellben foglalt elméleti kovarianciamátrixszal, a H1 hipotézis pedig, hogy ez bármely tetszőleges A mátrixszal egyezik meg. (Chi négyzet: 146,525, Szabadságfok (Df: 71), P= 0,000)
- A *Goodnes-of-Fit-Index (GFI)*, amely a modell által magyarított varianciát és kovarianciát méri. Értéke 0-1 között mozog, ahol az 1, illetve 1 közeli érték jelenti a tökéletes illeszkedést. (GFI=0,93)
- Az *Adjusted-Goodnes-of-Fit-Index (AGFI)* hasonlít az előző indexre, de ennek számításánál a szabadságfokot is figyelembe vesszük. (AGFI=0,89)
- A *Root-Mean-Square-Residual (RMR)*, a modell által nem magyarított varianciát és kovarianciát méri, amely megfelel a regresszió-analízisben alkalmazott standard hibának. Minél kisebb az értéke, annál jobb eredménynek számít. (RMR=0,062)

Az eddig felsorolt kritériumok a modell „globális” illeszkedéséről, helyességéről adnak információt és általánosságban elmondhatjuk, hogy a modell illeszkedése jó.

elmondható, hogy a legtöbb képesség átlaga a 2,5 és 3,5 közötti intervallumba esik. A korrelációk azt mutatják, hogy a vállalati pénzügyi menedzsment és az emberi erőforrás-menedzsment, valamint a stratégiai partnerekkel kialakított közös célok és az irántuk táplált bizalom szorosan összefüggnek. A vállalatok az erős pénzügyi menedzsmentet, a márkamenedzsmentet és a kulcsfontosságú vevőkkel való jó kapcsolatteremtő képességet tartják elsődleges fontosságúaknak.

A változók összefüggéseinek jobb megértése, az adatbázis struktúrájának áttekinthetősége érdekében faktoranalízist végeztünk. (5. táblázat) A kiinduló 24 változóból húsz változó tartozik az öt kapott faktor valamelyikéhez. Az öt faktor a teljes variancia hatvan százalékát magyarázza.

Az első faktorba, mely a teljes variancia 18 százalékát magyarázza, hat változó tartozik. Három változó azt vizsgálja, hogy a vállalat a versenytársakhoz képest milyen sikeresen tud új termékeket és szolgáltatásokat bemutatni, fejleszteni, míg másik három azt jelzi, hogy miként képes menedzselni. Ennek alapján a faktort átkötő és belülről kifelé irányuló képességek névre kereszteltük. A második faktorba, mely a teljes variancia 12 százalékát magyarázza öt változó tartozik. A változók azzal függenek össze, hogy a vállalat

versenytársaihoz képest milyen minőségű kapcsolatok kiépítésére képes fogyasztóival, miként képes a piacról érkezett jelzéseket feldolgozni. A harmadik faktor,

mely a teljes variancia 11 százalékát magyarázza a *partnerkezeléssel* kapcsolatos változókat, míg a negyedik faktor, mely a teljes variancia tíz százalékát ma-

5. táblázat

A marketingképeségekre vonatkozó faktorok a versenytársakhoz viszonyítva

A tételek és a kérdőívben alkalmazott sorszámok	Átkötő és belülről kifelé irányuló képességek	Kívülről befelé irányuló képességek	Hálózati képességek	Belülről kifelé irányuló képességek	Átkötő és hálózati képességek	Átlag	Szórás
Q5k_f13 Sikeres új termékek piaci bemutatásának képessége	.819					3.02	0.87
Q5k_f18 Új termékek és szolgáltatások gyors piaci bemutatásának képessége	.788					2.98	0.85
Q5k_f06 Termékdizájn képesség	.755					3.02	0.89
Q5k_f17 Hatékony új termékszolgáltatás fejlesztés képesség	.736					3.05	0.87
Q5k_f04 Márkamenedzsment képesség	.701					3.05	0.87
Q5k_f05 Marketingmenedzsment képesség	.655					3.00	0.87
Q5k_f11 Jó kapcsolatteremtő képesség a kulcsfontosságú vevőkkel vagy vevőcsoportokkal		.797				3.77	0.77
Q5k_f12 Jó a kapcsolatfenntartó képesség a kulcsfontosságú vevőkkel vagy vevőcsoportokkal		.783				3.78	0.81
Q5k_f08 A piacról, fogyasztókról és versenytársakról gyűjtött információ felhasználási képessége		.618				3.3	0.78
Q5k_f09 A fogyasztói igények megértési képessége		.561				3.54	0.7
Q5k_f07 A piacról, fogyasztókról, és versenytársakról való információgyűjtés képessége		.531				3.19	0.75
Q5k_f23 Kölsönös bizalommal viseltünk a stratégiai szövetségeseink iránt			.904			3.32	0.73
Q5k_f22 A stratégiai szövetséggel történő tapasztalat megosztás			.832			3.22	0.74
Q5k_f24 Partnereinkkel közös elkötelezettség és célok			.777			3.37	0.68
Q5k_f01 Erős pénzügyi menedzsment				.721		3.31	0.77
Q5k_f02 Hatékony emberi erőforrás menedzsment				.681		3.46	0.76
Q5k_f03 Termelésmenedzsment tapasztalat				.663		3.5	0.71
Q5k_f15 A fogyasztóknak és a pénzügyi céloknak megfelelő árak kialakításának képessége					.690	3.13	0.97
Q5k_f14 A fogyasztó igényének megfelelő rendelések és szállítások kezelésének képessége					.679	3.26	0.89
Q5k_f19 Jó szállítókapcsolat kezelés					.491	3.44	0.83
Magyarázott variancia	18	12	11	10	9		
Cronbach α	0,88	0,81	0,84	0,72	0,6		
KMO=0,87, sig=0,000, Magyarázott variancia = 60%, Varimax rotáció							
Cronbach α értéke: 0,91							
1: A versenytárs jelentős előnye; 2: A versenytárs előnye, 3: Nincs különbség 4: A mi előnyünk, 5: A mi jelentős előnyünk							

A marketingképességekre vonatkozó konfirmatorikus faktorelemezés

A tételek és a kérdőívben alkalmazott sorszárok	Belülről kife- lé irányuló	Kívülről befe- lé irányuló	Átkötő	Hálózati
Q5k_f01 Erős pénzügyi menedzsment	0,51			
Q5k_f02 Hatékony emberi erőforrás menedzsment	0,54			
Q5k_f03 Termelésmenedzsment tapasztalat	0,53			
Q5k_f04 Márkamenedzsment képesség	0,81			
Q5k_f05 Marketingmenedzsment képesség	0,80			
Q5k_f06 Termékdesign képesség	0,69			
Q5k_f07 A piacról, fogyasztókról és versenytársakról való információgyűjtés képessége		0,65		
Q5k_f08 A piacról, fogyasztókról, és versenytársakról gyűjtött információ felhasználási képessége		0,71		
Q5k_f09 A fogyasztói igények megértési képessége		0,59		
Q5k_f11 Jó kapcsolatteremtő képesség a kulcsfontosságú vevőkkel vagy vevőcsoportokkal		0,71		
Q5k_f12 Jó a kapcsolatfenntartó képesség a kulcsfontosságú vevőkkel vagy vevőcsoportokkal		0,71		
Q5k_f13 Sikeres új termékek piaci bemutatásának képessége		0,53		
Q5k_f14 A fogyasztó igényének megfelelő rendelések és szállítások kezelésének képessége			0,48	
Q5k_f15 A fogyasztóknak és a pénzügyi céloknak megfelelő árak kialakításának képessége			0,37	
Q5k_f17 Hatékony új termék/szolgáltatás fejlesztés képesség			0,78	
Q5k_f18 Új termékek és szolgáltatások gyors piaci bemutatásának képessége			0,80	
Q5k_f19 Jó szállítókapcsolat kezelés			0,44	
Q5k_f22 A stratégiai szövetséggel történő tapasztalat megosztás				0,80
Q5k_f23 Kölcsönös bizalommal viseltetünk a stratégiai szövetségeseink iránt				0,94
Q5k_f24 Partnereinkkel közös elkötelezettség és célok				0,71
Megbízhatóság	0,81	0,82	0,75	0,85
Magyarozott variancia	0,49	0,28	0,44	0,47
Illeszkedési mutatószámok: Chi-négyzet = 882,891, szabadságfok (df) = 164; Mérési hiba (Root Mean Square of Residual) = 0,067; Illeszkedés-jósága index (Goodness of fit index) = 0,74; Módosított illeszkedés-jósága index (Adjusted Goodness of fit index) = 0,67				

gyarazza a vállalat belső folyamatainak menedzsment-jét méri. Az ötödik faktor a teljes variancia kilenc százalékát magyarázza, és azokat a változókat tömöríti, amelyek a *vevői és szállítói igények kielégítésével* kapcsolatos változókat tartalmazza.

Összefoglalóan azt állapíthatjuk meg, hogy a faktorok nem tükrözték vissza előzetes elképzeléseinket a különböző képességcsoportokról. Ugyanezt tapasztaltuk a részmintákra elvégzett faktoranalízis esetén is. Egyetlen kivételt említhetünk meg, a kívülről befelé irányuló képességeket, ugyanis ez a képességtípus önállóan, más képességekkel nem keveredve jelenik meg, amely a vállalati tevékenységben a jól körülhatárolhatóságát tükrözheti.

Az eszközökhöz hasonlóan konfirmatorikus faktor-elemzést végeztünk, és megállapíthatjuk, hogy a regressziós együtthatók alacsony értékei alapján, hogy az egyes képességtípusok valóban nem támasztják alá

azon elméleti feltevésünket, mely szerint az egyes képességek csoportjai közel teljes körűek és különálló csoportokat képeznek. A kívülről befelé irányuló képesség magyarázott varianciája pedig kiugróan alacsony (28%), azaz ez a képességtípus a legkevésbé lefedett, habár a megbízhatósági értékek és az illeszkedési mutatószámok megfelelőek.

A 6. táblázatban is kiemelten szedve jelenítettük meg az adott képességnél a legnagyobb súllyal rendelkező indikátort.

Következtetések

Az erőforrásokat a vállalatok a versenytársak tükrében, azaz a versenytársakhoz viszonyítva értékelték, melyek alapján megállapítható, hogy főleg a „látható” tényezőkre (márka, vállalat megítélése, kapcsolat a kulcsfontosságú vevőkkel) válaszoltak nagyobb mértékben. Ez részben azt jelentheti, hogy a versenytársak

működésének ezen területeit ismerik általában a vállalatok, illetve, hogy sokan nincsenek tisztában a saját erősségeikkel és gyengeségeikkel. Ugyanakkor ezek alapján szintén megalapozottnak tekinthető az is, hogy a vállalati marketingtevékenység jelentős mértékben támogatja a vállalati versenyző feltételeit.

A Hooley, Saunders és Piercy (1998) által javasolt tipológiának teljesen megfelelnek a marketingeszközök esetében kapott eredményeink. Összességében a versenytársakhoz viszonyítva a vállalatvezetők nem látnak különbséget az eszközökben, a vállalati adottságokban, de az immateriális javak (márka, kulcsfontosságú kapcsolatok, piaci pozíció) a legfontosabb tényezőknél bizonyultak a vállalati stratégiában. A piaci pozíció megerősödését a márkázási stratégiában látják, illetve a külső és a belső információforrások és információrendszerek relevanciáját hangsúlyozzák.

A képességek terén felismerhetők a Day-féle (1994) típusok, azaz a belülről-kifelé irányuló képességek, az átkötő képességek, a kívülről-befelé irányuló képességek, azonban ezeket nem elkülönülten érzékelik a vállalatvezetők. Ugyanakkor ezen a területen a fogyasztók mellett elsődleges fontosságú helyet vívott ki magának a pénzügyi menedzsment szerepe, amely a nemzetközi költségcsökkentési tendenciák Magyarországra is kiterjedő hatásának eredménye.

A kutatás több országban folyik egyidejűleg, nagy mintákon (>500), amely lehetővé teszi a konstrukciók továbbfejlesztését, nemzetközileg tesztelt skálák kidolgozását a marketing- erőforrásokra. Mód nyílik az erőforrások kezelésében a volt szocialista országok és a fejlett piacgazdaságok összehasonlítására. A további kutatások ki fogják térni a marketing- erőforrások vállalati teljesítményre gyakorolt hatására. Ez azokat a külső és belső tényezőket jelenti, amelyek egyrészt befolyásolják a vállalat versenyképességét, másrészt pozicionálási előnyhöz és üzleti sikerhez vezetnek, harmadrészt amelyeket a marketingeszközök és -képeségek hoznak létre.

Irodalomjegyzék

Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*

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

Bharadway, S.P., Varadarajan, P. and Fahy, J. (1993): Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57. (4) 83-99.

Chikán, A. ed. (1988): Erőforrás-tartalékok a vállalati gazdálkodásban. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995): Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73. (4) 118-128.

Coyne, K. P. (1986): Sustainable competitive advantage: what it is and what it isn't. *Business Horizons*, 29. (1) 54-61.

Cravens, D. W. – Piercy, N. F. (1994): Relationship marketing and collaborative networks in service organisations. *International Journals of Service Industry Management*, 5. (5) 39-53.

Day, G. S. (1994): The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58.(4) 37-52.

Day, G. S. – Wensley, R. (1988): Assessing advantage, a framework for assessing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52. (Apr.), 1-20.

Dierickx, I. and Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35. 1504-1551.

Fahy, J., Hooley G. J., Cox, A.J., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B. (2000): The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31. (1), 63-81.

Ghemawat (1986): Sustainable competitive advantage. *Harvard Business Review*, 64, (5) 53-58.

Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33. (3) 114-135.

Greenley, G. E. – Oktengil, M. (1998): A Comparison of Slack Resources in high and low performing British companies. *Journal of Management Studies*, Vol 35. No 3., 377-398.

Hansen, G. S. – Wernerfeldt, B. (1989): Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10. (5) 399-411.

Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the Future*. Boston, Harvard Business School Press

Henderson, R. (1993): Underinvestment and incompetence as response to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry. *The Rand Journal of Economics*, 24. (2) 248-271.

Hooley, G. J. – Cox, A. J. – Fahy, J. – Beracs, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (1999): Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Journal of Market-Focused Management*, 4. (3) 259-278.

Hooley, G.J. – Möller, K. – Broderick, A. J. (1998): Competitive positioning and the resource based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6. (2) 97-115.

Hooley, G. J. – Saunders, J. A. – Piercym N. P. (1998): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 2nd Ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall International

Hooley, G. – Greenley G. – Cadogan, J. – Fahy J. (2002): A scale for measuring marketing capabilities. *Proceedings 31st EMAC Conference, Braga, Portugal*

Hunt, S. D. – Morgan, R. M. (1995): The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59. (2) 1-15.

Hunt, S. D. – Morgan R. M. (1996): The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60. (4) 107-114.

Kapás, J. (1999): Egy új vállalatelmélet: Erőforrásalapú megközelítés. *Vezetéstudomány*, Vol. 30, No 2., 35-43.

Kornai, J. (1980): *Economics of Shortage*. Amsterdam: North Holland

Mahoney, J. T. – Pandian J. R. (1992): The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13. (5) 363-380.

Matear, S. – Gray B. (2002): Capabilities, Market Position and Performance for Service Firms: An empirical Test of the S-P-P Framework, 31st EMAC Conference Paper, Braga

Penrose, E. (1959): *The theory of Growth of the Firm* Oxford, Blackwell

- Peters, T. – Waterman (1982):* In Search of Excellence (Lessons from America's Best-Run Companies). New York, Harper-Row
- Piercy, N. P. (1985):* Marketing Asset Accounting : Scope and Rationale, *European Journal of Marketing*, 20. (1) 5-15.
- Porter, M. E. (1980):* Competitive Strategy. New York: The Free Press
- Porter, M. E. (1998):* The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction by the author. London, MacMillan Business
- Rasche, Ch. (1994):* Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, Ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden, Deutscher Universitäts Verlag
- Slater, S. F. – Narver, J. C. (1995):* Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59. 63-74.
- Stalk, G. – Evans, P. – Schulman, L. E. (1992):* Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70. (2) 57-69.
- Tuominen M. – Kristian M. – Arto R. (2000):* Adaptive capability and operational performance. 29th EMAC Conference paper, Rotterdam.
- Webster, F. E. (1992):* The changing role of marketing in corporation. *Journal of Marketing*, 56. (October) 1-17.
- Wernerfelt, B. (1984):* From critical resources to corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 5. (2) 171-180.
- Williams, J. R. (1992):* How sustainable is your competitive advantage? *California Management Review*, 34. (3) 29-51.