

A MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK KÖRNYEZETI FELTÉTELEKHEZ TÖRTÉNŐ STRATÉGIAI ADAPTÁCIÓJA A RENDSZERVÁLTOZÁST KÖVETŐ KÉT ÉVTIZEDBEN



Nagy Gábor a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézetének tudományos segédmunkatársa. Főbb érdeklődési köréhez sorolható a piacorientáció, az export piacorientáció, a dinamikus stratégiai adaptáció, a felsőoktatási ágazatban használatos marketing eszközök, valamint a kis- és középvállalatok erőforrásainak és képességeinek teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálata. E-mail: gabor.nagy@uni-corvinus.hu



Dr. Berács József a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézetének marketing professzora. Főbb érdeklődési köréhez sorolható a piacorientáció, a felsőoktatási ágazatban használatos marketing eszközök, a marketingstratégia, az átmeneti gazdaságok marketing kihívásai, az országimázs, valamint a nemzetközi marketing területek vizsgálata. E-mail: jozsef.beracs@uni-corvinus.hu

Összefoglaló

A külső környezeti tényezők piacorientáció kialakulásában játszott szerepének vizsgálatára egy átmeneti ország kiváltképp alkalmas, hiszen a központilag irányított rendszerből a piac által vezérelt gazdasági rendszer felé történő elmozdulás relatíve rövid idő leforgása alatt megy végbe. E rövid periódus idején megváltozik a politikai, gazdasági és társadalmi környezet, mely az új viszonyok között is életben maradni kívánó gazdasági szervezeteket arra ösztönözi, hogy adaptálódjanak a megváltozott piaci körülményekhez. A változás azonban nem minden iparágat, ágazatot érintett egyenlő mértékben, ami eltérő adaptációs gyakorlatot kíván a gazdálkodó szervezetektől. Egyes szervezetek kulturális, a szervezeti folyamatokat is érintő, valamint stratégiai szintű változásokon mennek keresztül, más szervezetek a korábbi viszonyokhoz képesti mérsékelt elmozdulással is beérik, hogy megfeleljenek az új gazdasági kihívásoknak. E kutatás célja megvizsgálni, hogy a rendszerváltást követő és a napjainkig tartó turbulens átmeneti piaci környezetben hogyan ment végbe a magyarországi vállalatoknál a külső feltételekhez történő adaptáció.



ció a megfelelő stratégiai irányok kijelölésével és az ehhez kapcsolódó piacorientációs vállalati magatartásforma kialakulásával.

Kulcsszavak: *versenykörnyezet, piacorientáció, stratégiai adaptáció, erőforrások allokáció*

1. Bevezetés

A vállalatok piacorientációjának mérése a kilencvenes évek elején fogalmazódott meg a marketingtudomány művelői, valamint a gyakorló menedzserek körében. Az elméleti konstrukció akkori megalkotása és empirikus eszközökkel történő tesztelése Narver és Slater (1990), valamint Jaworski és Kohli (1993) nevéhez köthető. A későbbi kutatások további országokra, iparágakra terjedtek ki, a piacorientáció számszerűsítésére alternatív mérőeszközök jelentek meg, a kutatók annak teljesítményre kifejtett hatását vizsgálták, valamint számos tanulmányban megjelent a környezeti kontextus piacorientáció-teljesítmény kapcsolatában mutatkozó hatásának vizsgálata is.

Utóbbi kérdés vizsgálata a piacorientációs kultúra, képességek vállalaton belüli természetes kialakulására vagy tudatos menedzseri létrehozására ható külső környezeti tényezők azonosítása szempontjából releváns. Kohli és Jaworski (1990), valamint Narver és Slater (1994) szerint ugyanis nem feltétlenül szükséges minden szervezetnek piacorientálnak lennie ahhoz, hogy a piacon sikereket érjen el. A piacorientációs kultúra kialakulása ugyanis jelentős vállalati erőforrás felhasználást jelent, és korántsem biztos, hogy minden szervezet számára jelent kifizetődő beruházást. Éppen ezért válik fontossá azon tényezők (előzmények) azonosítása, melyek módosulása elengedhetetlenné teszi az ilyen kultúra, képességek szervezeteken belüli kialakulását, vagy annak felesleges voltát. Az előzmények többfélék lehetnek. A piacorientáció kialakulásának mozgató-mechanismusait kereshetjük szervezetben belül, de külső okokra is visszavezethető a szervezetek piacok felé történő fokozottabb odafigyelésének kényszere. A piacorientáció elméletének közel két évtizedes fejlődését áttekintő meta-elemzések éppen e területen jelzik a fokozottabb kutatói aktivitás szükségességét (lásd Shoham-Rose, 2001; Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005).

A piacorientáció kialakulásában a külső környezeti tényezők játszott szerepének vizsgálatára egy átmeneti ország kiváltképp alkalmas, hiszen a központilag irányított rendszerből a piac által vezérelt gazdasági rendszer felé történő elmozdulás relatíve rövid idő leforgása alatt ment végbe (Török, 1997). E rövid periódus idején megváltozott a politikai, gazdasági és társadalmi környezet, mely az új viszonyok között is életben maradni kívánó gazdasági szervezeteket arra ösztönözte, hogy adaptálódjanak a megváltozott piaci körülményekhez (Adorján et al., 1996; Janky-Lengyel, 2004; Berács et al., 2002). További



szempont, hogy a közép-kelet-európai régióban működő vállalatok minél hamarabb fel szeretnének zárkózni a fejlettebb nyugati gazdaságokban tevékenykedő versenytársaikhoz, hogy a hazai és a nemzetközi versenyben is képesek legyenek helyt állni (Berács, 2004; Balaton, 1994, 2002).

A szervezetek külső környezeti feltételekhez történő adaptációjának leírását a kontingenciaelmélet adja. A kontingenciaelmélet a hatvanas évektől kezdődően vált széleskörűen elfogadott megközelítéssé a menedzsment tudományokban. E megközelítés filozófiájával egyetértő kutatók azt vizsgálják, hogy a különböző szervezeti struktúrák, folyamatok és stratégiák milyen formát öltenek eltérő környezeti feltételek közepette (Hambrick, 1983). A kontingenciaelmélet mellett számos alternatív megközelítés jelent meg a szervezetek külső feltételekhez történő alkalmazkodásának magyarázatára. Ezen alternatív megközelítések az erőforrás függőség elmélete és a stratégiai választás elmélete. Az erőforrás függőség elmélet értelmében a szervezetek nem képesek a működés zökkenőmentes fenntartásához szükséges erőforrásokat és funkciókat belsőleg felhalmozni, így azok szükségképpen kapcsolatba lépnek külső környezetükkel (Pfeffer, 1976), míg a stratégiai választás elmélete szerint megkérdőjelezhető a környezet szervezetekre gyakorolt túlhangsúlyozott voltát. Az elmélet értelmében a vezetők több önállósággal rendelkeznek döntéseik meghozatala során, mint az a környezet determinisztikus jellegéből egyértelműen következne (Hirsch, 1975; Perrow, 1976; Galbraith, 1977).

A fenti megközelítések mindenképpen hasznos elemzési keretként szolgálnak abban, hogy megragadjuk a rendszerváltást követő két évtizedben a kompetitív piacok felé forduló szervezetek környezeti feltételekhez történő adaptációjának dinamikáját. Kutatásunk célja megvizsgálni, hogy: a rendszerváltást követő és a napjainkig tartó turbulens átmeneti piaci környezetben hogyan ment végbe a magyarországi vállalatoknál a piaci feltételekhez történő adaptáció a megfelelő stratégiai irányok kijelölésével és az ehhez kapcsolódó piaci orientációs vállalati magatartásforma kialakulásával.

2. Irodalmi áttekintés és hipotézisek felállítása

2.1. A kontingenciaelméletről

A menedzsment problémák kontingenciaelmélet útján történő megközelítése az általános rendszerelmélet és a nyílt rendszerek megközelítéséből táplálkozik (Boulding, 1956; Katz-Kahn, 1966; Von Bertalanffy, 1951). A nyílt rendszerek megközelítés (open system perspective) értelmében a szervezet egy meglehetősen bonyolult, különböző részekből álló egységes entitás, mely függőségi kapcsolatban áll valamilyen 'nagyobb' külső környezettel. A szervezeten belüli részek interaktív egymásra hatása, valamint azok környezethez viszonyuló kapcsolata a nyílt rendszerek elméletének két központi jellemzőjét adják: adaptációs képesség és egyvégűség. Az adaptáció azt jelenti, hogy a rendszer elemei adaptálódnak egymáshoz, hogy annak alapvető jellemzői kialakulhassanak. Az egyvégűség elve pedig azt, hogy a rendszerek eltérő kezdeti kondíciókkal és különböző pályákon képesek elérni ugyanazon végső állapotot. (Zeithaml et al., 1993, 38-39. old.)



2.2. Az erőforrás függőség elmélete és a stratégiai választás elmélete

Az erőforrás függőség elmélete úgy tekint a szervezetekre, mint más szervezetektől erőforrások tekintetében függőségi kapcsolatban álló entitásokra (Pfeffer, 1972;). Az erőforrás függőség elmélete abból a feltevésből indul ki, hogy a vállalatok nem képesek mindazon erőforrásokat és funkciókat vállalaton belül felhalmozni, melyek a működés fenntartásának alapvető feltételei (Pfeffer, 1976). Ebből következik, hogy azoknak kapcsolatba kell lépniük környezetükkel a szükséges erőforrások, szolgáltatások elérése végett. Pfeffer és Salancik (1978) a környezeti függőséget úgy definiálja, mint az erőforrások szervezet számára fontos tényezőjét, valamint azon források számát, melyből az erőforrások rendelkezésre állnak, továbbá az ezekért versengő vállalatok számát, különféleségét (sokaságát, választékosságát) és viszonylagos erejét.

A stratégiai választás elméletének neves kutatója, Child (1972) három állítást fogalmaz meg, melyek segítségével megkérdőjelezhető a környezet szervezetekre gyakorolt túlhangsúlyozott volta. 1) Az első értelmében a valóságban a döntéshozók több önállósággal rendelkeznek döntéseik meghozatala során, mint az a környezet determinisztikus jellegéből értelemszerűen következne. 2) Child második állítása szerint a szervezetek többnyire nem csak passzív figyelői a környezeti folyamatoknak, hanem rendelkeznek bizonyos mozgástérrel is annak befolyásolásában (Hirsch, 1975). 3) Child harmadik kritikája a környezet determinisztikus jellegét hangsúlyozó kutatók irányába, hogy a környezet hatását térlértékelő kutatások gyakorta összemoszák a környezet karakterisztikus jellemzőit a szervezetekben dolgozó egyének környezettel kapcsolatos észleléseivel.

2.3. Miért az átmeneti gazdaságok?

Burgess és Steenkamp (2006) szerint relatíve kevés kutatás foglalkozik az átmeneti országok sajátosságaival, ahol a gazdasági, társadalmi és kulturális kontextus meglehetősen eltérő a fejlettebb országokban tapasztalt viszonyokhoz képest. Előbbi ország csoportban tevékenykedő vállalatok égető szükségét érzik annak, hogy az üzleti folyamatok szintjén minél hamarabb felzárkózzanak, mely a globális piacokon hatékonyabb versenyzést tesz lehetővé számukra (Theoharakis-Hooley, 2008). Burgess és Steenkamp (2006) megjegyzi, hogy 'Új Európa' gazdaságai egyfajta laboratóriumot jelentenek a korábban iparosodott országokban kifejlesztett elméletek helytállóságának tesztelését illetően, valamint segíthetnek feltárni az elméletek háttérében húzódó mechanizmusokat is. Balaton (2001) kutatásai nyomán haladva megállapítható, hogy a szocializmus időszakában létrejött vállalatok a piaczgazdasági körülmények közepette is jól működő szervezetekké történő átalakítása elég bonyolult feladat, és ez a transzformáció semmi esetre sem megy végbe egyik napról a másikra.

2.4. A kontingenciaelmélet és a piacorientáció kapcsolata

A vállalatok piacorientációjának mértéke a környezet (i.e., piaci turbulencia, verseny intenzitása, technológiai turbulencia) hatásától függ, és a piacorientáció-teljesítmény kapcsolatát további, a keresleti és kínálati oldalon jelentkező tényezők egyaránt befo-



lyásolhatják (Kohli-Jaworski, 1990). Slater és Narver (1994) is vizsgálja a versenykörnyezet piacorientáció-teljesítmény kapcsolatára kifejtett hatását. E megközelítés elméleti háttere abból a felismerésből származik, hogy egy adott stratégiai orientáció hatásossága (effectiveness) környezeti feltételenként változhat (Day-Wensley, 1988; Hambrick, 1983; Kohli-Jaworski, 1990; Snow-Hrebiniak, 1980). Simmonds (1994) szerint relatíve kevés kutatás foglalkozik a piacorientáció és egyéb marketing tevékenységek vállalaton belüli kialakulásának/végrehajtásának intézményi feltételeivel.

Nwankwo (2000) szerint a piacorientáció a vállalati kultúra egy különleges megnyilvánulása, mely erős kontextuális jellemzőkkel bír. Bathgate et al. (2006) arról számol be, hogy a piacorientáció kialakulására a marketing környezet mindennemű helyi jellegzetessége, továbbá a szociokulturális és intézményi feltételek együttes hatása is befolyással lehet. Az átmeneti gazdaságok gyorsan változó jellege meglehetősen heterogén környezeti feltételekkel (a kereslet bizonytalansága, növekvő verseny, a technológiai turbulencia magas foka) szembesíti a vállalatokat, és e piacok a dinamikusan változó körülményeknek köszönhetően egészen jó feltételeket biztosítanak a piacorientáció kontingens természetének vizsgálatára (Kirca et al., 2005; Gao et al., 2007).

2.5. Hipotézisek felállítása

A környezeti feltételekhez történő stratégiai illeszkedés és annak teljesítményre gyakorolt hatása értelmében a környezet által támasztott feltételeknek megfelelő erőforrás allokáció átlagon felüli teljesítményt eredményez a vállalatok számára. Minden ilyen erőforrás allokációs mintázattól történő eltérés a stratégia és a környezet közötti eltérést eredményezi, ami szignifikánsan negatív viszonyban áll (negatív módon korrelál) a teljesítménnyel (Venkatraman-Prescott, 1990). Az illeszkedés konceptualizálása a következőképpen történik: 1) homogén, egymástól jól elhatárolható környezeti klasztereket kell létrehozni, 2) minden környezet esetében meg kell határozni a szükséges erőforrás allokációt, majd 3) mérni kell a stratégia-környezet illeszkedésének teljesítményre gyakorolt hatását. A fenti koncepció azon a feltevésen alapul, hogy egy versenykörnyezetben tapasztalható vállalati hatékonyság egy olyan stratégia megválasztásától függ, mely megfelelő választ jelent az adott kontextus jelentette kihívásokra (Porter, 1980).

A fenti bekezdésekben összegyűjtött gondolatok alapján megállapítható, hogy a rendszer-váltást követő két évtizedben a magyar gazdaság strukturális átalakuláson ment keresztül, mely alapjaiban változtatta meg a tágan és szűken vett gazdasági és társadalmi környezetet, melyben a vállalatok az erőforrásokért versengenek a túlélés vagy a jobb piaci pozíció elérése érdekében. Az új kompetitív viszonyokat elfogadó vállalatok stratégiai léptékű változásokon mennek keresztül (Antal-Mokos, 1995; Antal-Mokos-Tóth, 2001), mely olyan viselkedésminták és kulturális háttér kialakulását eredményezi a szervezeten belül, ami elengedhetetlen a környezetben ható turbulens erők által formált környezeti feltételekhez történő adaptációhoz. Az átmeneti viszonyok között működő gazdálkodó szervezetek piaci sikerének egyik kulcsa, hogy elsajátítják a megfelelő marketing ismereteket és olyan képességeket fejlesztenek ki, amelyek segítségével megismerhetik szü-



kebb és tágabb piacaik legfőbb vevőit és fogyasztóit, a legfontosabb versenytársakat, és megtanulják az alkalmazkodás különböző módozatait a sikeres túlélés érdekében. A gazdálkodó szervezetek tehát alkalmazkodnak az exogén környezet feltételekhez (Zeithaml et al., 1993), a termeléshez szükséges és a szervezeten belül nem fellelhető erőforrásokat a környezetükből szerzik be (Pfeffer, 1972; Mindlin-Aldrich, 1975), valamint stratégiai döntéseket hoznak céljaik megvalósítása érdekében (Child, 1972). Feltételezhető továbbá, hogy a sikeres vállalatok gondolkodásában egyre jelentősebb szerepet tölt be a piaccal való együtt gondolkodás. Ez pedig a vállalaton belüli marketing erőforrások és képességek megfelelő allokációját eredményezi, a választott piacok által diktált feltételekhez történő adaptáció viszonylatában. A fenti gondolatok alapján az alábbi általános hipotéziseket fogalmazzuk meg a vállalatok két évtized alatt mutatott alkalmazkodási gyakorlatával kapcsolatban:

H1: A versenykörnyezet feltételei megszabják, hogy mely stratégiai erőforrás allokáció vezet átlagon felüli teljesítményhez.

H2: A versenykörnyezet feltételeihez alkalmazkodó gazdálkodó szervezetek jobban teljesítenek azon versenytársaikhoz képest, melyeknél nem valósul meg a környezeti feltételeknek megfelelő erőforrás allokáció.

3. Alapsokaság és alkalmazott módszertan

3.1. Alapsokaság

A vállalatok környezeti feltételekhez történő stratégiai adaptációja három mintán került modellezésre. Az adatfelvétel 1996-ben, 2000-ben, és 2010-ben történt. Az 1996-os és 2000-es minta országos reprezentatív felmérés eredményeként született. A kérdőívek 3000, 20 főnél többet foglalkoztató vállalatoknak kerültek kiküldésre. A kérdőívbe többek között a vállalatok marketing képességeit és erőforrásait, a piacorientáció fokát, a vállalati teljesítmény különböző aspektusait, valamint a szervezeti kultúrát mérő különböző dimenziói kerültek be. A 2010-es minta kis- és közepes méretű vállalatok fentiekben felsorolt erőforrásaira és képességeire kérdezett rá.

3.2. A mérőskálák és azok mérésére alkalmazott tételek

A versenykörnyezet hatását az alábbi tényezőkkel mértük: piaci turbulencia (pt), technológiai turbulencia (tt) és verseny intenzitása (vi). A versenykörnyezet hatásának mérése az 1996-os mintában 3-fokú Likert skálán, 2000-ben és 2010-ben pedig 5-fokú skálán történt. A környezet hatását rögzítő skálák az általános stratégiai menedzsment (Porter, 1980) (1996-os és 2000-es minta), valamint a piacorientáció szakirodalmából (Appiah-Adu, 1998) (2010-es minta) lettek átemelve. Venkatraman és Prescott (1990) nyomán haladva a környezet hatását mérő változók felhasználásával klaszterelemzést végeztünk az ideális környezeti profilok kialakítása érdekében. Több klaszterező eljárást is kipróbáltunk, hogy meggyőződjünk az eredmények stabilitásáról (e.g., általános láncmódszer, teljes láncmódszer, Ward-féle eljárás). A klaszterek különbözőségét diszkriminancia-



elemzéssel vizsgáltuk, mely igazolta a környezeti egységek statisztikai ($p < 0,05$) értelemben vett különbözőségét. A klaszterezési eljárás során minden évben több számú (2, 3 vagy 4) klaszter megoldás született, amit részletes szakértői vizsgálatnak vetettünk alá. A statisztikai középértékek vizsgálatát követően elmondhatjuk, hogy a környezeti tényezők egyes klaszterekben felvett értéke alapján az alábbi mintázatok rajzolódnak ki az exogén környezeti tényezők alacsony (A) vagy magas (M) természete viszonylatában. 1996-os minta:¹ 1. klaszter {tt(M), pt(A),vi(M)}, 2. klaszter {tt(A), pt(A),vi(M)} és 3. klaszter {tt(M), pt(M),vi(M)}. 2000-es minta: 1. klaszter {tt(M), pt(M),vi(M)}, 2. klaszter {tt(A), pt(A),vi(A)} és 3. klaszter {tt(M), pt(M),vi(M)}. 2010-es minta: 1. klaszter {tt(M), pt(M),vi(M)}, 2. klaszter {tt(A), pt(A),vi(A)}, 3. klaszter {tt(M), pt(A),vi(A)} és 4. klaszter {tt(A), pt(A),vi(M)}.

A piacorientáció mérése (7-fokú Likert skála) az 1996-os és 2000-es mintában Narver és Slater (1990) mérőskálájával, míg 2010-ben Calantone et al. (2002) mérőskálájával történt. A piacorientáció mérőskáláját alkotó tételek különálló tételekként kerültek bevezetésre a regressziós modellekbe annak érdekében, hogy tisztábban láthassuk, mely folyamat (fo_01, ..., fo_05, vo_01, ..., vo_04) és strukturális jellemzők (koord_01, koord_02, koord_03) felelősek az átlagon felüli piaci teljesítmény kialakulásáért eltérő környezeti feltételek mellett (lásd Gatignon-Xuereb, 1997; Lukas-Ferrell, 2008). Követve Venkatraman és Prescott (1990) felfogását, valamint elfogadva Gatignon és Xuereb (1997, valamint Lukas és Ferrell (2008) a piacorientáció stratégiai természetére vonatkozó feltevését a stratégiát e cikkben a vállalat túlélése szempontjából fontos erőforrások megfelelő allokációjaként fogjuk fel. Feltételezhető, hogy a piacorientáció konstrukcióját alkotó 12 tétel (9 számú folyamat és 3 számú strukturális jellemző) együttesen határozzák meg és írják le a választott stratégiát. Továbbá az is feltételezhető, hogy e tényezők relatív fontossága környezeti feltételenként változhat. Ennek köszönhetően a stratégiát cikkünkben úgy definiáljuk, mint egy vektor, mely a piacorientáció összetevőinek relatív súlyát tükrözi különböző környezeti feltételek mellett.

A vállalati teljesítmény mérése (5-fokú Likert skála) a következő mérőskálákkal történt: realizált profit (pnt_01), tőke megtérülés (pnt_02), valamint eladási volumen (pit_01) és piacrészesedés (pit_02), mely tényezők általánosan elfogadott mérőeszközök a piacorientáció irodalmában (lásd Slater-Narver, 1994; Kumar et al., 1998; Gray et al., 1999; Rose-Shoham, 2002). Az említett standard mérőskálák Narver és Slater (1990), Slater és Narver (1994), Jaworski és Kohli (1993) tanulmányából, valamint a teljesítményméréssel foglalkozó korábbi marketing irodalomból lettek átvéve.

3.3. A környezet és a stratégia egyezőségének vizsgálata

Ahogy korábban leírtuk, a stratégiai illeszkedés konceptualizása egy adott környezeti klaszterben meghatározott ideális erőforrás allokációnak megfelelő profiltól történő eltérésként definiálható.² Az ilyen ideális profiltól történő egységnyi eltérés egységnyi illeszkedésbeli hiányosságot eredményez (misalignment), és ez a vállalati teljesítménnyel mutatott negatív korrelációt eredményez. Az illeszkedésbeli hiányosság az adott környe-



zetben azonosított ideális profiltól (a megfelelő erőforrás allokáció, mely szignifikáns kapcsolatot mutat a vállalati teljesítménnyel) számított súlyozott euklideszi távolságként számszerűsíthető. Ez a mutatószám az adott klaszterben kiemelkedően teljesítő vállalati csoport és a többi vállalat stratégiájában megfigyelhető különbséget reprezentálja. Az illeszkedésbeli hiányosságot egy úgynevezett MISALIGN mutató fejezi ki, mely a következőképpen határozható meg:³

$$MISALIGN = \sum_{j=1}^p (b_j (X_{sj} - \bar{X}_{cj}))^2 \quad (1)$$

Az illeszkedésbeli hiányosságot kifejező mérőszám tehát a környezetspecifikus ideális profiltól vett súlyozott euklideszi távolságot fejezi ki. Az (1) formula Van de Ven és Drazin (1985) illeszkedés koncepcióját veszi alapul azzal a különbséggel, hogy 1) csupán azokat a stratégiai változókat veszi figyelembe, melyek szignifikáns kapcsolatban állnak a vállalati teljesítménnyel, valamint 2) különbséget tesz az egyes stratégiai tényezők fontossági súlya viszonylatában különböző környezeti egységeken belül és azok között egyaránt. A fenti formula statisztikai értelemben vett helytállósága (a próba ereje) egy másik formula (BASELINE) segítségével került tesztelésre, mely azon változókat tartalmazta, melyek nem kapcsolódtak szignifikánsan a teljesítményhez az egyes környezeti klaszterekben – vagyis olyan modellt alkottak, ahol az erőforrás allokáció nem a kritikus területekre irányult. A feltevés alapján a stratégiaiilag nem fontos (a regressziós egyenletben nem szignifikáns) erőforrások mentén tapasztalható deviancia nem eredményez szignifikáns teljesítmény csökkenést, vagyis a vállalati teljesítmény és a BASELINE mutató korrelációja (r_2) a nullához közelít. És még egy feltevés a statisztikai próba erejével kapcsolatosan: a MISALIGN mutató és a vállalati teljesítmény közötti korreláció (r_1) szignifikánsan erősebb lesz, mint a BASELINE mutató és a vállalati teljesítmény kapcsolata (r_2).

3.4. A stratégiai illeszkedés vizsgálatának lépései

A vállalatok eltérő környezeti feltételekhez történő illeszkedésének vizsgálatát a soron következő lépések mentén végeztük. 1) Minden környezeti klaszter esetében elvégeztük a stratégiai erőforrások allokációjának vizsgálatát a választott teljesítménytényező viszonylatában. Ezen kívül minden évben a teljes mintán is lefuttattuk az erőforrás allokációt mérő regressziós modellt. 2) A stratégiai illeszkedés vizsgálatát egy három lépésből álló folyamatban vizsgáltuk. Első lépésben meg kell határozni azt a stratégiai erőforrás együttest, mely az egyes környezeti klaszterek esetében az optimális erőforrás allokációt jelenti. Ehhez minden környezeti klaszterben egy lineáris regressziós egyenletet (OLS) futtattunk, mely a fentebb bemutatott 12 folyamat és strukturális jellemzőt, mint független változót tartalmazta.

A függő változó a négy vállalati teljesítménytényező valamelyike volt. Az illeszkedés vizsgálatához csak azokat a stratégiai változókat választottuk ki, melyek szignifikáns kapcsolatban ($p < 0,05$) álltak a választott teljesítménymutatóval. Második lépésben a ka-



librációs minta kiválasztása következett. Ehhez minden környezeti klaszterben sorba kell rendezni a vállalatokat a választott teljesítménytényező mentén, majd ki kell választani a vállalatok felső 10 százalékát. Figyelni kell azonban arra, hogy a felső 10 százalék eltávolításával nem csorbuljon az almintára jellemző normális eloszlás. Ennek elkerülése végett az alsó 10 százalék eltávolítását is elvégeztük. A harmadik lépésben az ideális profiltól történő eltérést vizsgáltuk. Ehhez a kalibrációs mintából a szignifikáns ($p < 0,05$) stratégiai változók mentén felvett standardizált átlagértékekből megalkottuk a legjobban teljesítő vállalatok ideális profilját.

4. Az eredmények kiértékelése

Az 1. táblázat az 1996-os mintán futtatott vizsgálat eredményeit mutatja. Az önálló környezeti egységek elkülönítése során 3 klaszter jött létre, melyeknél a három vizsgált környezeti változó alábbi mintázatai rajzolódtak ki: 1. klaszter $\{tt(M), pt(A), vi(M)\}$, 2. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(M)\}$ és 3. klaszter $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$. A változók értékének klaszteren belüli varianciája alapján elmondható, hogy az 1. klaszterben a vállalatok a környezetben ható erőket a technológiai változások magas fokával jellemzik, ami a versenyre is stimuláló jelleggel hat. A fogyasztói szokások állandó változása és az arra kialakított marketing válaszok nem jellemzik az első környezeti egységet. A 2. klaszter a technológiai újítások bevezetésének lassú ütemével, valamint a verseny magas fokával jellemezhető. Ezzel szemben a 3. klaszterben figyelhetjük meg a környezetre jellemző legaktívabb mozgólódást, továbbá a teljes minta alapján kirajzolódó környezeti egységet is a turbulencia magas fokával jellemezhetjük $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$.



I. táblázat

A stratégiai illeszkedés és a teljesítmény kapcsolata, 1996-os minta

Környezet	Minta	A realizált profit (pnt_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A realizált profit (pnt_01) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)	A tőkeemterülés (pnt_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A tőkeemterülés (pnt_02) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)
Teljes minta	N=484	-0,117 (0,021)*	-0,097 (0,056)	-0,149 (0,003)**	-0,030 (0,552)
1. klaszter	N=169	-0,107 (0,217)	-0,254 (0,003)**	-0,282 (0,001)**	-0,207 (0,016)**
2. klaszter	N=156	-0,108 (0,231)	0,096 (0,292)	-0,235 (0,009)**	-0,110 (0,222)
3. klaszter	N=159	0,087 (0,328)	-0,164 (0,066)	-0,121 (0,175)	-0,058 (0,520)
Környezet	Minta	Az eladási volumen (pit_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	Az eladási volumen (pit_01) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)	A piacrészedés (pit_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A piacrészedés (pit_02) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)
Teljes minta	N=484	-0,119 (0,019)*	-0,132 (0,009)**	-0,117 (0,021)*	-0,115 (0,023)*
1. klaszter	N=169	-0,082 (0,343)	-0,271 (0,001)**	-0,072 (0,409)	-0,210 (0,410)**
2. klaszter	N=156	-0,075 (0,409)	0,045 (0,616)	-0,114 (0,206)	-0,023 (0,796)
3. klaszter	N=159	-0,212 (0,017)**	-0,168 (0,059)	-0,247 (0,005)**	-0,033 (0,713)

*p < 0,1; **p < 0,05



A környezeti adaptáció és a stratégiai erőforrások megfelelő allokációja szempontjából elmondhatjuk, hogy a 3. klaszterben érvényesül a környezeti feltételeknek megfelelő erőforrás allokáció átlagon felüli teljesítményre gyakorolt hatása. Két piaci teljesítménymutató (eladási volumen – pit_01 és piacrészesedés – pit_02) esetében mutatkozik ez a hatás, és az átlagon felüli teljesítmény kulcsa a regressziós modellezés eredményei alapján a választott teljesítménymutatók sorrendjében a vo_02 („Versenytársaink lépéseire gyorsan válaszolunk”), valamint a koord_03 („A döntéshozatal szempontjából fontos a vevő véleménye”). A sikeres alkalmazkodás gyakorlata a teljes vállalati minta esetében a két pénzügyi teljesítménymutató mentén valósul meg (realizált profit – pnt_01, tőkemegtérülés – pnt_02), és az alábbi erőforrások allokációt eredményezi: vo_02 („Versenystratégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul”), fo_03 („Üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül”), illetve fo_03 („Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül”), fo_04 („A fogyasztói megelégedettséget rendszeresen mérjük”) és vo_02 („A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni”).

A 2. táblázatban a 2000-es mintán futtatott vizsgálat eredményeit foglaltuk össze. Az 1996-os mintához hasonlóan itt is 3 környezeti klaszter rajzolódott ki, melyek az alábbi karakterisztikus tulajdonságokkal rendelkeznek: 1. klaszter {tt(M), pt(M),vi(M)}, 2. klaszter {tt(A), pt(A),vi(A)} és 3. klaszter {tt(M), pt(M),vi(M)}. A mintázat alapján jól látható, hogy az 1. és 3. klaszterben a vállalatvezetők úgy érzékelik, hogy a technológiai változások üteme gyors, a fogyasztói igények és elvárások is nagy változáson mennek keresztül rövid idő leforgása alatt, valamint a versenytársak is meglehetősen gyorsan reagálnak a piaci szereplők lépéseire. Ezzel szemben a 2. környezeti klaszterben minden környezeti tényező alacsony értéket vesz fel. A teljes mintán definiált környezeti egység az 1. és 3. klaszterben tapasztalható viszonyokhoz hasonlóan magas turbulenciával jellemezhető.



2. táblázat

A stratégiai illeszkedés és a teljesítmény kapcsolata, 2000-es minta

Környezet	Minta	A realizált profit (pnt_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A realizált profit (pnt_01) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)	A tőkeemgértülés (pnt_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A tőkeemgértülés (pnt_02) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)
Teljes minta	N=537	-0,154 (0,001)**	-0,162 (0,000)**	-0,158 (0,000)**	-0,184 (0,000)**
1. klaszter	N=252	-0,192 (0,006)**	-0,078 (0,270)	-0,267 (0,000)**	-0,135 (0,056)
2. klaszter	N=65	-	-	-	-
3. klaszter	N=220	-0,279 (0,000)**	-0,266 (0,000)**	-0,199 (0,008)**	-0,248 (0,001)**
Környezet	Minta	Az eladási volumen (pit_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	Az eladási volumen (pit_01) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)	A piacrészese-dés (pit_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A piacrészese-dés (pit_02) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)
Teljes minta	N=537	-0,190 (0,000)**	-0,143 (0,003)**	-0,195 (0,000)**	-0,122 (0,011)**
1. klaszter	N=252	-0,186 (0,008)**	-0,228 (0,001)**	-0,181 (0,010)**	-0,201 (0,004)**
2. klaszter	N=65	-0,089 (0,526)	0,040 (0,776)	-	-
3. klaszter	N=220	-0,208 (0,006)*	-0,108 (0,153)	-0,227 (0,002)**	-0,018 (0,818)

*p < 0,1; **p < 0,05



A környezeti feltételekhez történő stratégiai adaptáció és annak teljesítményre gyakorolt pozitív hatása az 1. és a 3. klaszterben figyelhető meg a megválasztott teljesítménymérő függvényében. Az 1. környezeti klaszterben megfigyelhető stratégiai adaptáció a következő stratégiai tényezők sikeres allokációjának tudható be: 1) realizált profit – vo_02 („Versenysztratégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul”), koord_01 („A vállalaton belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ”); 2) tőkemegtérülés – vo_02 („A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni”), vo_03 („A felsővezetés rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit”), koord_01 („A vállalaton belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ”).

A 3. klaszterben is megfigyelhető a megfelelő stratégiai adaptáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatása. Az eladási volumen (pit_01) viszonylatában mérhető megfelelő illeszkedés az alábbi stratégiai erőforrások mentén valósul meg: fo_03 („Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül”), vo_01 („Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról”), koord_02 („Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja”), koord_03 („A vállalati döntéshozatal szempontjából fontos a vevő véleménye”). A piacrészesedésre (pit_02) gyakorolt pozitív hatás viszonylatában a 3. klaszterben megfigyelhető további stratégiai illeszkedés az alábbi stratégiai erőforrások mentén valósult meg: fo_03 („Üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül”), koord_02 („Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja”).



3. táblázat

A stratégiai illeszkedés és a teljesítmény kapcsolata, 2010-es minta

Környezet	Minta	A realizált profit (pnt_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A realizált profit (pnt_01) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)	A tőkeemgterülés (pnt_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A tőkeemgterülés (pnt_02) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)
Teljes minta	N=300	-0,084 (0,193)	-0,080 (0,218)	-0,024 (0,708)	-0,062 (0,342)
1. klaszter	N=69	-0,173 (0,205)	-0,219 (0,108)	-0,077 (0,574)	-0,028 (0,840)
2. klaszter	N=56	-	-	-	-
3. klaszter	N=118	-0,067 (0,519)	-0,086 (0,409)	-0,122 (0,241)	-0,117 (0,261)
4. klaszter	N=57	-	-	-	-
Környezet	Minta	Az eladási volumen (pit_01) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	Az eladási volumen (pit_01) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)	A piacrészedés (pit_02) és a MISALIGN mutató közti korreláció (r1)	A piacrészedés (pit_02) és a BASELINE mutató közti korreláció (r2)
Teljes minta	N=300	-0,051 (0,430)	-0,047 (0,465)	-0,099 (0,127)	-0,077 (0,235)
1. klaszter	N=69	-0,136 (0,321)	-0,137 (0,319)	-0,111 (0,421)	-0,252 (0,063)
2. klaszter	N=56	-	-	-	-
3. klaszter	N=118	-	-	-0,172 (0,098)	-0,140 (0,179)
4. klaszter	N=57	-	-	-	-

*p < 0,1; **p < 0,05



A 2010-es mintán végzett elemzések eredményeit a 3. táblázat tartalmazza. Itt négy környezeti klasztert sikerült azonosítani: 1. klaszter $\{tt(M), pt(M), vi(M)\}$, 2. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(A)\}$, 3. klaszter $\{tt(M), pt(A), vi(A)\}$ és 4. klaszter $\{tt(A), pt(A), vi(M)\}$. A korábbi években végzett elemzésekhez hasonlóan itt is jelentős variabilitás figyelhető meg a környezeti erők hatásában. Az eredményekből első pillantásra az látszik, hogy számos környezeti egység esetében nem megfelelő a lineáris regressziós modell illeszkedése, ami annak köszönhető, hogy egyik vizsgált stratégiai erőforrás sem magyarázza szignifikánsan a választott teljesítménymérő szóródását. Ami azonban ennél is szembetűnőbb, hogy a vizsgált összes környezeti klaszter (4 x teljes minta, 16 x a klaszterezés eredményeként létrejövő környezeti egységek) egyikében sem figyelhetjük meg a megfelelő stratégiai illeszkedés előnyeiből fakadó pozitív externáliákat.

Összegzés

Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a környezeti feltételek megszabják, mely stratégiai erőforrás allokáció vezet átlagon felüli teljesítményhez, mely H1 hipotézisünk elfogadásához vezet. Az eredményekből továbbá azt is megállapíthatjuk, hogy a versenykörnyezet feltételeihez alkalmazkodó gazdálkodó szervezetek jobban teljesítenek versenytársaikhoz képest, melyeknél nem valósul meg a környezeti feltételeknek megfelelő erőforrás allokáció. Ezzel H2 hipotézisünket is elfogadhatjuk. Meglepő eredmény, hogy a 2010-es mintában nem találtunk egyetlen olyan környezeti klasztert sem, melyben a környezeti feltételekhez történő adaptáció hatására megvalósuló erőforrás allokáció átlagon felüli teljesítményt eredményezett volna. Ezt az anomáliát további kutatásokkal szükséges tisztázni.

HIVATKOZÁSOK

- ¹ Megjegyzés: a $tt(M)$ jelölés a technológiai turbulencia magas, míg a $pt(A)$ jelölés a piaci turbulencia alacsony fokát reprezentálja.
- ² E mögött az az alapfeltevés áll, hogy egy adott környezeti klaszterben csupán egy ideális (a legéletképesebb) erőforrás allokáció létezik. Ez azonban nem azt jelenti, hogy ebben a környezetben a túlélés csak egy bizonyos stratégiának tudható be. A valóságban számos különböző erőforrás allokáció lehet hasonlóképpen sikeres vagy sikertelen (lásd az egyvégűség koncepcióját fentebb). Az adott környezeti klaszterre vonatkozó ideális erőforrás allokációt érintő korlátozó tétel érvényesítését a kalibrációs minta alacsony elemszáma teszi szükségessé. (Venkatraman-Prescott, 1990)
- ³ A szerzők itt az angol megnevezést használják, mert nem találtak olyan magyar kifejezést, mely a koncepciót jól leírja. Az illeszkedésbeli hiányosságot kifejező formula részletes ismertetéséhez lásd Venkatraman és Prescott (1990: 15. old.) munkáját.



FELHASZNÁLT IRODALOM

- ADORJÁN, M. – BALATON, K. – GALGÓCZI, B. – MAKÓ, Cs. – TERNOVSZKY, F. (1996): *Gazdasági szervezetek az átalakulás időszakában – szereplők és stratégiák – A tulajdonosi és szervezeti átalakulás vállalati példái*. Vezetéstudomány, 27 (7-8), 5-25.
- ANTAL-MOKOS, Z. – TÓTH, K. (2001): *Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es években*. Vezetéstudomány, 32 (1), 21-30.
- ANTAL-MOKOS, Z. (1995): *Privatizáció és vállalati fordulatstratégiák társadalmi és gazdasági átalakulásban – kutatási modell*. Vezetéstudomány, 26 (12), 23-29.
- APPIAH-ADU, K. (1998): *Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?* Journal of Euromarketing, 6 (3), 1-26.
- BALATON, K. (2001): *A stratégiaalkotási folyamatok jellemzői hazai vállalatoknál*. Vezetéstudomány, 32 (1), 13-20.
- BALATON, K. (1994): *Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990-1994)*. Vezetéstudomány, 25 (9), 5-17.
- BALATON, K. (2002): *Kísérlet a közép-kelet-európai szervezeti változások elemzési modelljének kialakítására*. Vezetéstudomány, 33 (3), 2-11.
- BATHGATE, I. – OMAR, M. – NWANKWO, S. – ZHANG, Y. (2006): *Transition to a market orientation in China: preliminary evidence*. Marketing Intelligence and Planning, 24 (4), 332-346.
- BERÁCS, J. – BAUER, A. – KENESEI, Zs. – KOLOS, K. (2002): *Marketing és versenyképesség egy változó világban*, in: Czikán-Czakó-Zoltay Paprika szerk. *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó, 213-242.
- BERÁCS, J. (2004): *Market Orientation from a Hungarian Perspective Drivers of Global Business Success Lessons from Emerging Markets* (Szerk: F.Zeynep Bilgin-Ven Sriram-Gerhard A. Wührer) Palgrave Macmillan, 41-53.
- BOULDING, K.E. (1956): *General Systems Theory-The Skeleton of Science*. Management Science, 2 (3), 197-208.
- CANO, C.R. – CARRILLAT, F. A. – JARAMILLO, F. (2004): *A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents*. International Journal of Research in Marketing, 21 (2), 179-200.
- CHILD, J. (1972): *Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study*. Administrative Science Quarterly, 17 (2), 163-177.
- DAY, G. S. – WENSLEY, R. (1988): *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. The Journal of Marketing, 52 (2), 1-20.
- GALBRAITH, J. K. (1977): *Organizational Design*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- GAO, G. Y. – ZHOU, K. Z. – YIM, C. K. B. (2007): *On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China*. International Journal of Research in Marketing, 24 (1), 3-15.



- GATIGNON, H. – XUEREB, J. M. (1997): *Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance*. Journal of Marketing Research, 34 (1), 77-90.
- GRAY, B. J. – GREENLEY, G. E. – MATEAR, S. M. – MATHESON, P. K. (1999): *Thriving on Turbulence*. Journal of Market-Focused Management, 4 (3), 231-257.
- HAMBRICK, D. C. (1983): *An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments*. The Academy of Management Journal, 26 (2), 213-230.
- HIRSCH, P. M. (1975): *Organizational Effectiveness and the Institutional Environment*. Administrative Science Quarterly, 20 (3), 327-344.
- JANKY, B. – LENGYEL, Gy. (2004): *Vállalati magatartás és túlélési esélyek a poszt-socialista átmenetgazdaságban*. Közgazdasági szemle, 51 (7-8), 699-716.
- JAWORSKI, B. J. – KOHLI, A. K. (1993): *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. The Journal of Marketing, 57 (3), 53-70.
- KATZ, D. – KAHN, R. L. (1966): *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons
- 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, 69 (2), 24-41.
- KOHLI, A. K. – JAWORSKI, B. J. (1990): *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. The Journal of Marketing, 57 (3), 53-70.
- KUMAR, K. – SUBRAMANIAN, R. – YAUGER, C. (1998): *Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study*. Journal of Management, 2 (24), 201-233.
- NARVER, J. C. – SLATER, S. F. (1990): *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, 54 (4), 20-35.
- NWANKWO, S. (2000): *Assessing the marketing environment in sub-Saharan Africa: opportunities and threats analysis*. Marketing Intelligence & Planning, 18 (3), 144-153.
- PERROW, C. (1967): *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*. American Sociological Review, 32 (2), 194-208.
- PFEFFER, J. – SALANCIK, G. R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- PFEFFER, J. (1972): *Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment*. Administrative Science Quarterly, 17 (2), 218-228.
- PFEFFER, J. (1976): *Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management*. The Academy of Management Review, 1 (2), 36-46.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- SIMMONDS, K. (1994): *Transition marketing*. Society and Economy, 3, 9-22.
- SLATER, S. F. – NARVER, J. C. (1994): *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?* The Journal of Marketing, 58 (01), 46-55.
- SNOW, C. C. – HREBINIAK, L. G. (1980): *Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance*. Administrative Science Quarterly, 25 (2), 317-336.



- THEOHARAKIS, V. – HOOLEY, G. (2008): *Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe*. International Journal of Research in Marketing, 25 (1), 69-79.
- TÖRÖK, Á. (1997): *A versenypolitika és a piacok átalakulása a magyar gazdasági átmenetben*. Közgazdasági szemle, 44 (5), 426-439.
- VENKATRAMAN, N. – PRESCOTT, J. E. (1990): *Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications*. Strategic Management Journal, 11 (1), 1-23.
- Von BERTALANFFY, L. (1951): *General System Theory: A New Approach to Unity of Science*. Human Biology, 23 (4), 303-61.
- ZEITHAML, V. A. – VARADARAJAN, P. R. – ZEITHAML, C.P. [1993]: *The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing*. European Journal of Marketing, 22 (7), 37-64.

