

SAJTOS László

A VÁLLALATI MARKETINGTELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉSÉNEK TÖBBDIMENZIÓS MEGKÖZELÍTÉSE ÉS ALKALMAZÁSA A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ VÁLLALATOK KÖRÉBEN¹

A szerző célja egy marketingszempontról vállalati teljesítményértékelési modell bemutatása, amely feltárja a marketing szerepét és jelentőségét a vállalati teljesítményértékelési rendszerben. A vállalati céloknak, az eredménynek és az erőforrásoknak az együttese alkotja a többdimenziós marketingteljesítmény-értékelési rendszert, amelynek vizsgálata a marketingnek a vállalatban belüli megjelenéséből (marketingtevékenység, piacorientáció, marketing-erőforrás) indul ki.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás folyamata Magyarországon óriási szerepet játszik, habár nem régen mondhatjuk el azt sem, hogy megkezdődött a piacgazdasággá való átalakulás hosszú folyamata. A vállalatoknak ebben a folyamatban sok új ismeretet kell elsajátítaniuk és olyan lehetőségeket kell keresniük, amelyek versenyképessé tehetik őket az egyre bővülő globális piacon. Ennek érdekében olyan adottságokkal és képességekkel kell rendelkezniük, amelyek megfelelő teljesítményt eredményeznek a vállalat számára.

A vállalati teljesítménymérés mind az üzleti, mind pedig az akadémiai életben egyike a legdinamikusabban fejlődő területeknek, amely számos kutató érdeklődésének a középpontjában áll. Ennek hátterében az rejlik, hogy egyrészt a vállalatok környezete egyre bonyolultabbá válik, azaz a vállalat több érintettel áll kapcsolatban, akiknek az érdekeit egyszerre kell követni, másrészt pedig a szervezeti tevékenység, illetve a vállalati folyamatok – részben az előbbieket követően – szintén egyre összetettebbek lettek (cross functionality) (Donnellom, 1993). A vállalat belső és külső környezetének változása azt sugallja, hogy a vál-

latoknak minél jobban meg kell érteni saját és környezetük működését annak érdekében, hogy a megfelelő célokat tűzzék ki, jól gazdálkodjanak a meglévő materiális és immateriális erőforrásaikkal, és ezáltal a lehető legjobb teljesítményt éri el.

Számos kutató szerint a marketingnek mint funkciónak a teljesítményértékelési folyamatban jelentős a szerepe, ugyanis – a többi területhez képest – szorosabb kapcsolata van a vállalat érintettjeivel (Berács – Kolos, 1993; Bonoma, 1985; Bonoma – Clark, 1988; Drucker, 1974), és ezért közvetítő szerepet játszik a vállalat belső és külső környezete között (Achrol, 1990). E határszerepénél fogva nagyobb rálátása lehet a vállalatot érintő folyamatokra, s ezáltal a teljesítményre is, azonban ebben a folyamatban számos probléma mutatkozik.

A Times által kiadott ezer vállalatot tartalmazó listán a felső vezetők száz százaléka kijelentette, hogy a fogyasztói elégedettség a siker igazi mutatószáma, valójában azonban kizárólag a rövid távú pénzügyi mutatószámokra támaszkodnak, és csak mintegy 60 százalékuk használ vevő-alapú kritériumokat is. A vezetők 70 százaléka teszi a vevőt az első vagy a második helyre a prioritások szempontjából, ugyanakkor kevesebb, mint 24 százalékuk szerint fontos a fogyasztókkal eltöltött idő, illetve csak mintegy 34 százalékuk szerint fontos az alkalmazottak képzése (Marketing Business, 1997a,b; in: Hooley – Saunders – Piercy, 2004 p. 4).

¹ A cikk az azonos című disszertáció alapján született. Egyúttal szeretném kifejezni köszönetemet Kozulensemnek, Dr. Berács József egyetemi tanárnak a disszertáció megírása során nyújtott segítségéért.

Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a jelenlegi üzleti környezetben a vállalatok csak attitűd szinten foglalkoznak a marketinggel és a vevőkkel. A kutatási probléma jelentőségét és sürgősségét az is fokozza, hogy a marketing, mint vállalati funkció egyre több kritikát kap (Brady – Davis, 1993), mely szerint nem képes kifejezni a hasznosságát a vállalati érintettek felé (Doyle, 2000; Webster, 1997). Ennek hatására a Marketing Tudományos Intézet (Marketing Science Institute) a marketingteljesítmény-mérést felvette az elsődleges prioritást élvező projektjei közé (Marketing Science Institute, 2002), amely megsokszorozta a publikációk számát e témában (Bonoma – Clark, 1988; Garbi, 2002).

A teljesítményt meghatározó koncepciók

A vállalati teljesítmény mérésének nyomon követése és befolyásolása minden vállalat számára kiemelkedően fontos, ezáltal egy megfelelő teljesítmény-mérési rendszer alapvető feladata, hogy visszacsatolást nyújtson a vállalati célok eléréséről. A kutatás azt a kérdést járja körül, hogy a vállalati teljesítmény, illetve ennek mérése hogyan képzelhető el a marketingfunkció szempontjából (Berács – Kolos, 1993; Bonoma – Clark, 1988).

A marketing szerepe és a marketinggondolkodás megjelenése a marketingkonceptió bevezetésével kezdődött (Levitt, 1960), amelynek fejlődése során megkülönböztetünk funkcionális (McKitterick, 1957) és kulturális megközelítést. Az előbbi a marketingfunkció szerepének növekedését hozta magával, amely során a marketing egy kiszolgáló feladatkörből stratégiai jelentőségűvé lépett elő (Bauer – Berács – Kolos, 2001; Kotler, 1991). Az utóbbi, a kulturális megközelítés a piacorientáció fogalmán alapszik (Gray – Matgear – Matheson, 2000), amely mint üzleti menedzsmentfilozófia a piac igényeit kommunikálja a többi vállalati funkció felé.

Habár a marketing jelentősége sok esetben növekedett, a vállalaton belüli szerepe problematikusnak tekinthető, hogy nem fejlődtek ki azok az elméleti kapcsolódási pontok, amelyek megteremtették volna a kapcsolatot a pénzügyi menedzsmenttel és a felső vezetéssel (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998). Ennek oka a mérési komplexitásban keresendő, amelynek következménye, hogy a marketingtevékenységek valószínűleg alulfinanszírozottá válnak (Aaker – Jacobson, 1994 in: Srivastava – Shervani – Fahey, 1998), ugyanis a marketingtevékenységekre szánt összegeket a vállalatok nem befektetésként, hanem költségként kezelik (Morgan – Clark – Gooner, 2002). Amennyiben tehát a marketingnek a pénzügyi menedzsmenttel való

kapcsolata feltáratlan marad, akkor ez csökkenti a marketingfilozófiának a vállalati stratégiában betöltött szerepét (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998).

A marketingnek – ennek eredményeként – elég jelentős paradigmaváltáson kell keresztülmennie, ami egy átfogó elmélet létrehozását sürgeti, amelyhez a feltételeket, azaz a vállalat külső és belső érintettjei közötti kapcsolatot a piacorientáció teremti meg (Slater – Narver, 1995). A marketingnek képesnek kell lennie arra, hogy az általa gyakorolt tevékenységek eredményeit, és ezek vállalati értékteremtésre való hatását bemutassa (Srivastava – Shervani Fahey, 1998), ami akkor lehetséges, ha az alapvető üzleti folyamatokat (core business process) áthatja a marketing-szemlélet és a marketingadatok (Srivastava – Shervani – Fahey, 1999). Ezt alapul véve Clark (1999) kifejti, hogy a marketingtevékenység, a piacorientáció és a marketing-erőforrások azok a tényezők, amelyek a marketingszemléletet és annak megvalósulását tükrözik, valamint a marketingteljesítmény szempontjából kiemelkedő szerepet játszanak.

Az egyik fontos kapcsolódási pont tehát az *erőforrás-elmélet*, amely explicite és impliciten is összefügg a piacorientációval (Day – Wensley, 1988; Fahy et al., 2000; Gray – Hooley, 2002; Narver – Slater, 1990), amelyek egymás komplementereinek tekinthetőek (Day, 1994; Slater – Narver, 1995; Hooley – Saunders – Piercy, 2004; Hunt – Morgan, 1995; Lado et al., 1998). Az erőforrás témakörének kialakulása a közgazdaságtanban (Penrose, 1959) és a vezetéselméletben (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) gyökerezik, azonban a téma előfutára Penrose (1959) volt, aki kutatásával a vállalatok heterogenitását próbálta kimutatni az általuk használt erőforrások, eszközök (asset) és képességek (capability) alapján.

A stratégiai menedzsment alapelveiből kiindulva George Day (Day, 1994) foglalkozott először a marketing-erőforrások kérdésével, azaz az eszközök és képességek szisztematikus meghatározásával és mérésével (Day, 1994). A marketingszemlélet megjelenése azzal kezdődött, hogy Hooley, Greenley, Cadogan és Fahy (2002) összefoglalták az általuk fontosnak tartott erőforrásokat *piaci alapú erőforrások* (market-focused resources) név alatt, ahol a piacorientált szervezeti kultúra – azaz a piacorientáció – mellett ők is a marketingeszközöket és a marketingképességeket definiálják (Hooley et al., 2002). Hooley, Saunders és Piercy (1998) a *marketingeszközöknek* – mint vállalati adottságoknak – négy formáját határozták meg: *vevőalapú eszközök* (customer based assets); *elosztási csatorna* eszközei (supply chain assets); *belső eszközök* (internal assets) és szövetségalapú eszközök

(alliance-based assets). A *marketingképesség* pedig az a ragasztóanyag, amely az eszközöket összetartja, azaz lehetővé teszi azok hatékony piaci kihasználását (Day, 1994; Fahy et al., 2000; Hooley et al., 1999b), ezek típusai a *kívülről-befelé irányuló*, a *belülről-kifelé irányuló*, az *átkötő* és a *hálózati képességek*.

A marketingerőforrás-elmélet képviselői számos esetben vizsgálták az erőforrások vállalat teljesítményére gyakorolt hatását (Bharadway – Varadarajan – Fahy, 1993; Day – Nedungadi, 1994; Hunt – Morgan, 1995), és kijelentették, hogy a különböző erőforrások eltérő teljesítményhez vezetnek (Day, 1994; Hunt – Morgan, 1996). Az erőforrások tehát olyan, a vállalat által kontrollálható tényezőkombinációk, amelyek értéket képviselnek a fogyasztók számára, és segítenek a hatékonyság és az eredményesség elérésében (Collis – Montgomery, 1995; Prahalad – Hamel, 1990).

A *másik* kapcsolódási pont pedig a vállalati teljesítmény, amelynek két fontos alkotóelemét definiáljuk, a *hatékonyságot* és az *eredményességet* (Ambler et al., 2001; Armstrong – Baron, 1998; Bonoma – Clark, 1988; Broadbent, 1999; Misterek – Dooley – Anderson, 1992; Morgan – Clark – Gooner, 2002), amelyek szoros kapcsolatban állnak egymással (Hannan – Freeman, 1977). Az *eredményesség* (effectiveness) a vállalati céloknak való megfelelést jelenti, azaz a vállalati stratégiai céloknak megfelelően, „jó” dolgokat kell csinálni (*doing right things*) (Bonoma – Clark, 1988; Wimmer, 2000). Ez Drucker (1974) szerint a siker kulcsa. A *hatékonyság* (efficiency) pedig azt fejezi ki, hogy a *célok követését jól kell végezni* (*doing things right*) ami általában az input és az output egymáshoz való viszonyítását takarja (Bonoma – Clark, 1988 p. 3.).

A marketingnek a vállalaton belüli megjelenésével (marketingtevékenység, piacorientáció) és ennek teljesítményre gyakorolt hatásával számos kutatás foglalkozott (Bonoma – Clark, 1988; Hooley, 2000; Hooley – Berács, 1997; Hooley – Berács – Kolos, 1993, Hooley et al., 1999a; Hooley et al., 2000; Wind – Cardozo, 1974), ugyanakkor a hatékonyságra és az eredményességre való koncentráció megköveteli a koordinációt a célok és az erőforrások felhasználása között (Bonoma – Clark, 1988; Day – Wensley, 1988; Morgan – Clark – Gooner, 2002; Vorhies – Morgan, 2003).

A kutatás célja a fentiek tekintetében egy marketing szempontú vállalati teljesítményértékelési modell létrehozása, amely kimutatja a marketing szerepét és jelentőségét a vállalati teljesítményértékelési rendszerben. A cikk által tárgyalt elméletek összefoglalását és összekapcsolódási pontjait mutatja be az 1. ábra.

1. ábra

A teljesítménymérés koncepcionális modelljex



Ennek a három tényezőnek, a céloknak, az eredménynek és az erőforrásoknak az együttese alkotja a többdimenziós marketingteljesítmény-értékelési rendszert, amelynek vizsgálata a marketingnek a vállalaton belüli megjelenéséből (marketingtevékenység, piacorientáció, marketing-erőforrás) indul ki.

A célokon belül egyrészt a vállalati és a marketing-célokat és ezek összefüggéseit vizsgáljuk, másrészt a célokhoz kapcsolódó eredményeket (eredményesség), illetve a célokhoz kapcsolódó erőforrásokat. Továbbá, a vállalati eredményen belül a pénzügyi és nem-pénzügyi, illetve az objektív és szubjektív teljesítménymutatókat, valamint az eredménynek az erőforrásokhoz való viszonyát (hatékonyság) elemezzük. Az eredmények és a cél összefüggésének vizsgálatánál a teljesítménystandard, a mérési orientáció, a viszonyítási pont hatását vesszük figyelembe. A teljesítménystandard, azaz a mért változók fontossága, a mérési orientáció, azaz a pénzügyi, vevői, alkalmazotti és a piaci muta-

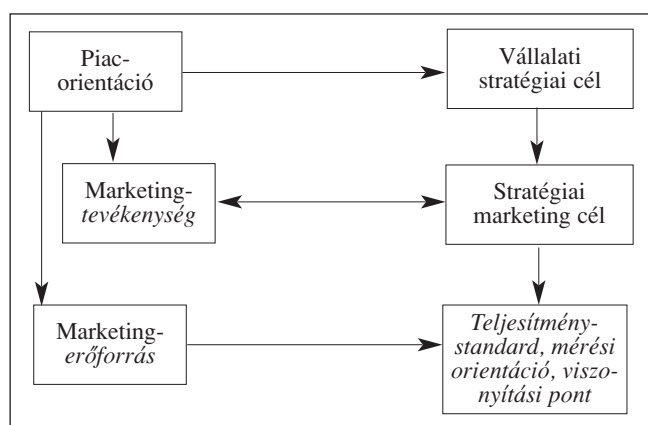
tószámok alkalmazása és a viszonyítási pont, azaz az elmúlt év és a versenytársakhoz való viszonyt értékeljük a modellben az eredménnyel együtt, azonban explicit módon nem jelennek meg.

Elméleti modell és hipotézisek

A kutatás alapját képező elméleti modellt a 2. ábra mutatja be, ahol az egyes elméleteken belüli koncepciók feltételezett ok-okozati összefüggéseit szemléltetjük. Ennek elemei a következők: piacorientáció, marketingtevékenység, vállalati és marketingcél, marketing-erőforrások, vállalati eredmény, és az ehhez kapcsolódó teljesítménystandard, mérési orientáció és viszonyítási pont. A modellben lévő kapcsolódási pontok, azaz a hatékonyság (erőforrás-eredmény), az eredményesség (cél-eredmény) és a célokhoz kapcsolódó erőforrások együttesen alkotják a többdimenziós marketingteljesítmény-értékelési modellt.

2. ábra

A többdimenziós marketingteljesítmény-értékelés elméleti modellje



A 2. ábra alapján a piacorientációnak közvetlen hatása van a marketingtevékenységre, a marketing-erőforrásokra és a vállalati stratégiai célokra, ahol ez utóbbi a marketingstratégiai célokon keresztül befolyásolja a teljesítményt. Az elméleti modell két fő gondolat köré csoportosítható, amelyből az egyik a marketingnek a piacorientáción, a marketingtevékenységeken, a stratégiai marketing céljain és a marketing-erőforrásokon keresztül megvalósuló hatása köré összpontosul. A marketing hozzájárulásán keresztül vizsgáljuk a teljesítményben bekövetkező változásokat, ahol azt feltételezzük, hogy azon vállalatok, amelyek esetében a marketing hatása nagyobb, magasabb teljesítményt érnek el. A másik gondolat az eredményesség és a hatékonyság közötti összefüggést elemzi, ahol a cél-erőforrás-eredmény kapcsolatot vesszük

részletesebben górcső alá. Ennek megfelelően a kutatás propozíciója a következő:

Azok a vállalatok, amelyek esetében a marketingnek jelentős befolyása van a vállalati kultúra (piacorientáció), a stratégiai szint (marketingstratégiai célok) és a taktikai szint által (marketingtevékenység) sokkal eredményesebbek és hatékonyabbak, mint azok a vállalatok, amelyek esetében a marketingnek gyenge vagy nincs súlya a szervezetben.

A 3. ábrán látható kibővített elméleti modellben a három terület egymásba kapcsolódik, amelyen belül a marketing-hozzájárulás a piacorientációt, a marketingtevékenységet, illetve a marketing-erőforrásokat (eszközök és képességek), a marketinghatékonyság az erőforrásokat és az eredményeket (pénzügyi, piaci vevői, alkalmazotti mutatószámok), a marketingeredményesség pedig a célokat, a marketingcélokat, illetve az eredményeket tartalmazza.

Az eredményeken belül ezen az ábrán nem tüntetjük fel külön a teljesítménystandardot, a mérési orientációt, illetve a viszonyítási pontot, ugyanis ezeket maguk a teljesítménymérő mutatószámok reprezentálják.

A piacorientáció és a marketingtevékenység

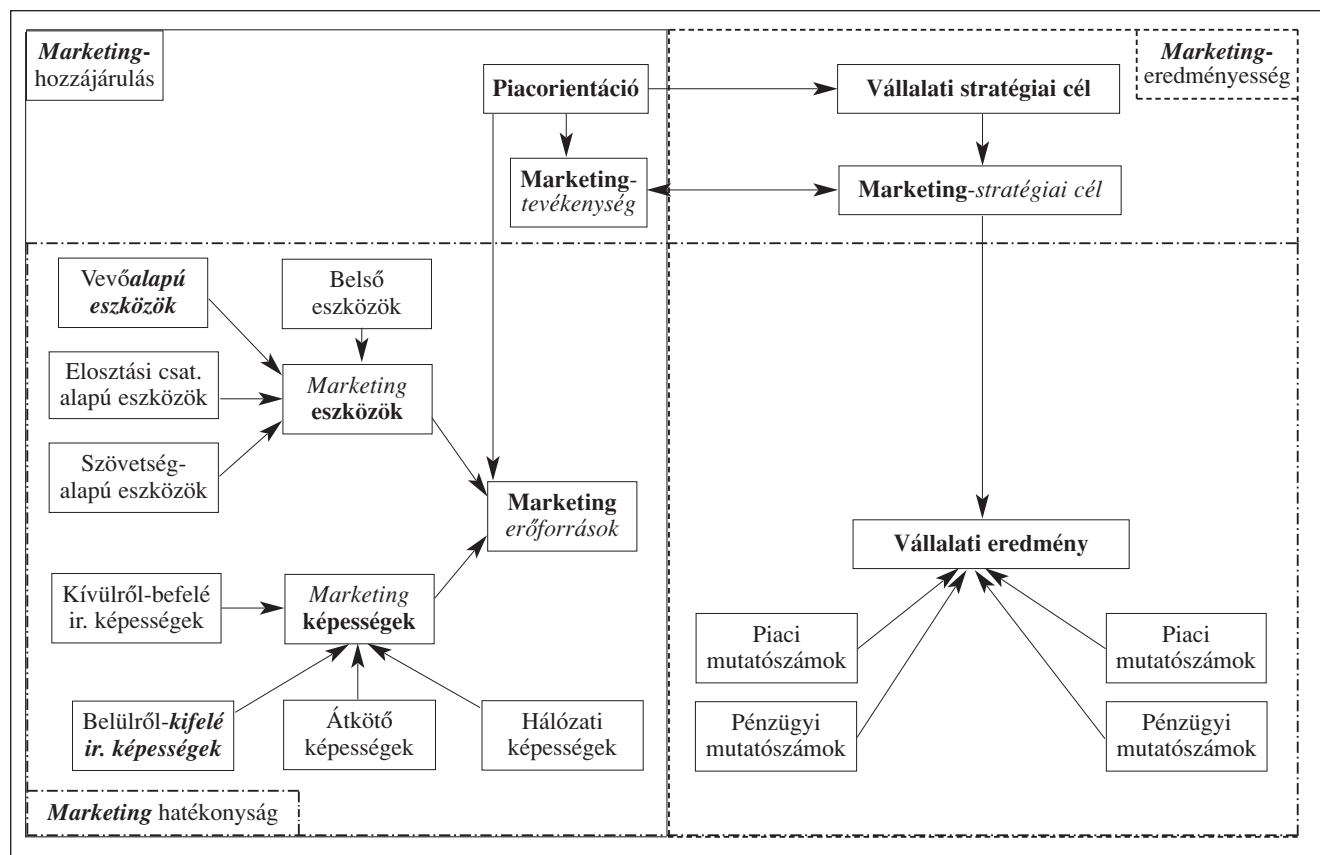
A marketingnek a vállalati teljesítményhez való hozzájárulása elsősorban azt jelenti, hogy feltárjuk a piacorientáció, a marketingtevékenység és a marketing-erőforrások hatását az egyes célokra, a vállalati eredményre, és a különböző teljesítmény-mutatószámokra. Ennek során négy hipotézist fogalmaztunk meg.

Az első hipotézis azt vizsgálja, hogy amennyiben a piacorientáció szintje magas, akkor a vállalatok a hosszú távú célokra koncentrálnak a rövid távú célok helyett. Számos szerző megállapította, hogy erős pozitív korreláció van az erős vállalati kultúra és a hosszú távú siker között (Kotter – Heskett, 1992), azonban a magyarországi kutatások azt támasztják alá, hogy a vállalatok a költségcsökkentés (Wimmer, 2002b) és hatékonyságnövelés mellett rövid távú stratégiai célokat követnek (Berács – Agárdi – Kolos, 1997).

H_{Mark1}: Amennyiben a vállalati piacorientáció szintje magas, akkor a vállalatok stratégiai célja a hosszú távú piaci térnyerés volt az elmúlt két évre, a túléléssel és a rövid távú nyereséggel szemben.

A második hipotézis a piacorientáció és a marketingtevékenység kapcsolatát vizsgálja, amellyel összefüggésben megállapítható, hogy a piacorientáció, mint vállalati kultúra mellett a marketingtevékenységek jelenléte elengedhetetlen a vállalatban. A kutatások azt bizonyították, hogy a vállalat marketingtevékenységét pozitívan befolyásolja a vállalat piac-

A többdimenziós marketingteljesítmény kibővített modellje



orientált gondolkodása (Berács et al., 2002), azaz a két tényező nem választható el egymástól (Gray et al., 1998; Matear et al., 2002).

H_{Mark2}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok (aggregált) marketingtevékenységi szintje magasabb, mint alacsony piacorientáció esetén.

A harmadik hipotézis a piacorientáció és az erőforrások kapcsolatát vizsgálja, amellyel összefüggésben az a feltételezésünk, hogy ezek a vállalati megközelítések habár ellentétes pólust képviselnek, szoros kapcsolatban állnak egymással. Ennek oka az, hogy a marketing-erőforrások számos olyan tényezőt tartalmaznak, amelyek a piacorientációval hasonlatos, a vállalat kifelé való irányultságát tükrözik. A magyarországi kutatások azt mutatták ki, hogy egyrészt a vállalatok a marketingeszközök terén találták leginkább versenyképesnek magukat, másrészt a marketingképességek közül az erős marketingmenedzsment és a humánmenedzsment-képességek voltak a leginkább jellemzőek a vállalatok körében (Berács et al., 2003).

H_{Mark3}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok jelentősebb előnnyel rendelkeznek az erőforrások terén a versenytársakkal szemben, mint az alacsony piacorientációnál.

A negyedik hipotézis a piacorientáció és a vállalati eredmény összefüggésére koncentrál, amellyel kapcsolatosan számos kutatás bizonyította, hogy közvetlen pozitív szignifikáns kapcsolat van a piacorientáció és a teljesítmény között (Jaworski – Kohli, 1993; Hooley et al., 2003; Narver – Slater, 1990). Ezen belül is számos szerző a nem-pénzügyi mutatószámokra való hatását mutatta ki (Ambler et al., 2001; Dunn – Norburn – Birley, 1994; Jaworski, 1988), habár Narver és Slater szerint a teljesítmény és a piacorientáció közötti kapcsolat nem közvetlen (Narver – Slater, 1990).

H_{Mark4}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok magasabb teljesítményt érnek el a szubjektív önértékelésen alapuló fogyasztói elégedettség és lojalitás terén, mint az alacsony piacorientáció esetén.

Összefoglalva, a négy hipotézis során a piacorientációnak a célokkal, a marketingtevékenységgel, a teljesítménnyel és az erőforrásokkal való kapcsolatát vizsgáljuk.

A marketingeredményesség és -hatékonyság

A továbbiakban tekintsük át a marketinghatékonyság és az eredményesség összetevőit, azaz a célokat, az

erőforrásokat és teljesítményt, valamint az azokkal kapcsolatos hipotéziseket.

Stratégiai és marketingcélok

A céloknál arra keressük a választ, hogy a vállalat rövid, illetve hosszú távú gondolkodása, illetve marketingstratégiai céljai (támadó, illetve védekező) miként befolyásolják a vállalati eredményt, az erőforrások szintjét, illetve a marketingtevékenységüket.

A célokkal kapcsolatos 1a, 1b és 2 hipotézis azt vizsgálja, hogy a vállalatok eredményét, hogyan befolyásolja közvetlenül és a marketingcélokon keresztül (közvetetten) a vállalat stratégiai célja. Ez azt jelenti, hogy a különböző vállalati célokkal rendelkező vállalatok eltérő eredményeket érnek-e el, és hogy ezt befolyásolja-e a marketingstratégiai cél.

A magyar kutatások azt támasztják alá, hogy a magyar vállalatok céljai jelentős mértékben pénzügyi szemléletűek, azaz a rövid távú pénzügyi célokat részesítik előnyben (Berács – Kolos, 1993), s ez a szemléletmód a külföldi kutatások alapján is előtérbe kerül, ami tovább erősíti a vállalatok rövid távú gondolkodását (Eccles – Pyburn, 1992). Ennek megfelelően azt feltételezzük, hogy a hosszabb távra fókuszáló vállalatok magasabb teljesítményt érnek el, és hogy ebben a kapcsolatban a marketingstratégiai célok közvetítő szerepet játszanak.

H_{ca1a}: A hosszú távú piaci térnyerést, mint stratégiai célt követő vállalatok legfőbb marketingstratégiai célja az értékesítés folyamatos növelése.

H_{ca1b}: Azok a vállalatok, amelyek az értékesítés folyamatos növelésére koncentrálnak magasabb teljesítményt érnek el, mint a piaci pozíció megvédésére koncentráló vállalatok.

H_{ca2}: Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok, magasabb teljesítményt érnek el, mint azok, amelyek rövid távra fókuszálnak.

A harmadik hipotézis azt kívánja mérni, hogy a különböző marketingstratégiai célok befolyásolják-e a marketingtevékenység szintjét, ahol azt feltételezzük, hogy a támadó, növekedést, mint célt kitűző vállalatok összességében több marketingtevékenységet végeznek.

H_{ca3}: Az értékesítés folyamatos növelésével, mint stratégiai marketing céllal a vállalat által végzett marketingtevékenység szorosabb kapcsolatban áll, mint a többi marketingstratégiai céllal.

Végül a negyedik hipotézis azt vizsgálja, hogy a hosszú távra koncentráló vállalatok a versenytársakhoz képest előnyösebb helyzetben vannak az erőforrásaik terén, mint a rövid távú nyereségre koncentrálok.

H_{ca4}: Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok több erőforrással rendelkeznek a versenytársakhoz képest, mint a rövid távú nyereségre koncentrálok.

Marketing-erőforrások

A marketing-erőforrások két csoportját különböztetjük meg: az eszközöket és a képességeket, amelyek elsősorban a marketingteljesítmény mérése során kapnak szerepet. Az erőforrásokkal kapcsolatosan arra a kérdésre keressük a választ, hogy egyrészt mely eszközök és képességek, melyik teljesítménydimenzióhoz járulnak hozzá, másrészt a kiemelkedő/gyenge eredménnyel rendelkező vállalatok milyen erőforrásokkal rendelkeznek. Ezzel kapcsolatban csak egyetlen hipotézist fogalmaztunk meg.

H_{erőf}: Azon vállalatok, amelyek – aggregált szinten – a versenytársakhoz képest előnyben vannak az erőforrásaikat tekintve, nagyobb teljesítményt érnek el, mint az erőforrásaikat tekintve hátrányban lévő vállalatok.

Marketingeredmény

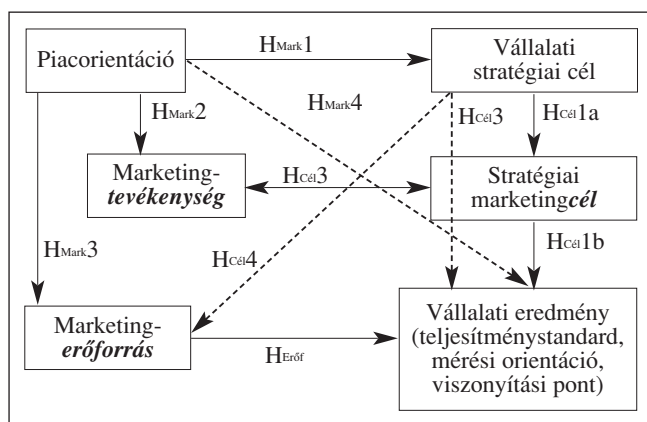
A marketingeredménnyel, mint függő változóval kapcsolatosan hipotézist nem állítottunk fel. Az elemzés során kitérünk a mutatószámok fontosságára, a közöttük lévő összefüggésekre, szubjektív és az objektív mutatószámok közötti kapcsolatra, valamint az eredményesség és a hatékonyság együttes kezelésére, azaz a többdimenziós marketingteljesítmény modelljének számítására és elemzésére.

Az elemzések során azt feltételezzük a kutatások alapján, hogy a teljesítmény-mutatószámok közül a pénzügyi mutatószámok használata gyakori (Berács – Kolos, 1993; Broadbent, 1999; Wimmer, 2002a) és a vevői mutatók használata igen ritka (Wimmer, 2002a). Ugyanakkor a vevői teljesítményt jobbnak ítélik meg a vállalatvezetők, mint a piaci és a pénzügyi teljesítményt (Wimmer, 2002b). Továbbá kimutatható, hogy a szubjektív, önértékelésen alapuló és az objektív mutatószámok között magas a korreláció (Dess – Robinson, 1984; Hart – Banbury, 1994; Venkatraman – Ramamurthy, 1986).

A marketingteljesítmény értékelése során vizsgáljuk az eredményességet és a hatékonyságot, ami az azonos stratégiai céllal rendelkező vállalatok elemzését jelenti. Ez alapján megállapítható, hogy egy vállalat jobb eredményt ért-e el, illetve, hogy ehhez mennyi erőforrást használt fel (hatékonyság), amely segítségével a kiválóan és a gyengén teljesítő vállalatok azonosíthatók. A megfogalmazott hipotéziseket összefoglalóan a 4. ábra mutatja be.

4. ábra

A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modellje – a megfogalmazott hipotézisekkel



Az empirikus kutatás módszertana

A kutatási háttér bemutatása

A kelet-közép-európai rendszerváltás során a piacgazdaságot építő országok iránt „megrőtt a kereslet” a nyugati országok kutatói részéről, s ennek szellemében csatlakozott 1991-ben az akkori Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszéke az Aston Egyetem (Birmingham, Egyesült Királyság) kutatási programjához. A kutatási programnak 1991 óta három hulláma volt – Dr. Berács József vezetésével – 1992-ben, 1996-ban és 2000-ben, amelyek közül a jelen kutatás során a 2000. évi felmérés adataira támaszkodtunk (OTKA nyilvántartási szám T030028). A cikk, a kutatási program harmadik hullámának, mint a legaktuálisabb kutatásnak a kvantitatív módon összegyűjtött adatait használja másodelemzés céljából a felállított elméleti koncepciók igazolására (részletebben lásd Berács – Keszei – Sajtos, 2001).

A kutatási terv

A kutatás kvalitatív, feltáró fázisa

Mivel kutatásunk egy nemzetközi kutatás részét képezte, amelynek alapja részben az előző hullámokra épülő, ugyanakkor számos új elemet tartalmazó standard kérdőív volt, ezért a kérdőív összeállítását kettős cél vezérelte: a nemzetközi, országok közötti összehasonlíthatóság, illetve a helyi sajátosságok figyelembevétele.

Kutatásunk előkészítő fázisában a kérdőív angol nyelvről magyarra történő fordítása után a kérdőív tesztelése során 16 vállalati menedzsert kérdeztünk meg személyes interjú keretében, ahol a kutatás alapsokaságát azon vállalatok alkották, amelyek 2000-ben

húsz főnél több alkalmazottal rendelkeztek. A megkérdezett 16 menedzser 8 vállalat (Braun Union, Dréher Sörgyárak, L’oreal, Vivendi Telekom, Aranypók, PICK Szeged, Pantel és Matáv) felső vezetésébe tartozott, azaz vállalatonként 2-2 alkalmazottat kérdeztünk meg. A kvalitatív kutatás során meg kellett találni azt a válaszadót, akinek átfogó ismeretei vannak a vállalatról és környezetéről (John – Reves, 1982), ezért választottuk a vállalat vezetőjét és a marketingvezetőt. A vállalati mélyinterjúk elsődleges célja a kérdőív értelmezése volt, és annak kitöltése során tapasztalt főleg értelmezési hibák kiszűrése. Az interjúk vállalati szinten történtek, és időtartamuk 60-90 perc között változott.

A kutatás kvantitatív fázisa

A *mintavétel* módszereként véletlenszerű rétegzett mintavételt alkalmaztunk, ahol a rétegeképző ismérvek a foglalkoztatottak száma és az ágazat volt. A fentebb említettek alapján alapsokaságnak az összes Magyarországon bejegyzett és működő vállalkozásokat tekintettük, amelyek egy szűrőfeltétellel rendelkeztek, húsz főnél több alkalmazottal foglalkoztattak. A kutatás alapsokaságát a Magyarországon működő, mintegy 14 000 vállalatból választottuk ki, társasági formától, tulajdontól függetlenül, amelyből 3000 vállalatot választottunk ki tervezett mintaként. Az alapsokaságunk meghatározásánál és a minta kiválasztásánál nem vettük figyelembe a húsz fő alatti kategóriákat a kutatási tervünkben meghatározott feltételeknek megfelelően. A minta kiválasztásakor az Infoselect céges adatbázisát használtuk, mint mintavételi keretet, amely a KSH által nyilvántartott cégek 70 százalékát tartalmazta.

A *megkérdezés* során 3000 kérdőívet küldtünk ki a válaszadóknak – három hullámban – egy hetes eltérésekkel amely során a telefon – levél – telefon módszerrel alkalmaztuk (Malhotra, 1999). A kutatás lezárása után 572 darab kérdőív érkezett vissza, amely 19 százalékos visszaérkezési aránynak felel meg. Habár a mintavételi keretbe csak a húsz főnél több alkalmazottal foglalkoztatott cégek kerültek be, 37 kérdőív olyan cégektől érkezett vissza, amelyek húsz főnél kevesebbet foglalkoztatnak, illetve 17 nem adta meg az alkalmazottainak a számát, ennek ellenére ezeket a cégeket bevontuk a vizsgálatunkba.

A kutatás során *alkalmazott minta* (aktuális minta) úgy jött létre, hogy a részvénytársaságot, mint vállalati formát kizártuk a vizsgálatunkból, s ez a minta elemszámot 572-ről 449-re csökkentette. A mintánkban több iparágat elemzünk annak érdekében, hogy növeljük a megfigyelt varianciát, és a modell általánosíthatóságát (Samiee – Anckar, 1998). Ennek oka az, hogy

a vállalatok pénzügyi eredményeinek különbségei kisebb részben iparági, nagyobb részben pedig vállalati eltérésekre vezethetők vissza, vagyis az iparági eltéréseket a cégek közötti eltérések dominálják (Hunt, 2001).

A modellben használt változók bemutatása

A *piacorientáció* tekintetében a Narver és Slater-féle (1990) többtételes skálát (MKTOR) alkalmaztuk, amely három elméleti konstrukció köré csoportosítható: fogyasztói orientáció, versenytárs orientáció, funkciók közötti koordináció. A válaszadókat arra kértük, hogy egy hétfokozatú skálán (1=egyáltalán nem jellemző; 7=teljes mértékben jellemző) értékeljék, hogy az adott állítások jellemzőek-e vállalatukra.

A *marketingtevékenység* területén 22 változóval fedtük le a marketing egyes területeit, amelyek a következők voltak: piackutatás, termék/szolgáltatás kínálat, márkázás, újtermék-fejlesztés, kapcsolati marketing, szervezeti marketing, árazás, elosztás, kommunikáció, beszállítói kapcsolatok. A válaszadókat arra kértük, hogy egy ötfokozatú skálán ítélik meg, hogy az egyes állítások milyen mértékben jellemzőek a szervezetükre, ahol az 1-es jelentette, hogy egyáltalán nem jellemző, míg az 5-ös pedig, hogy teljes mértékben jellemző.

A *stratégiai célok* a vállalatok gondolkodási időtávját modellezték, amellyel kapcsolatban a vállalatoknak három válaszlehetőségük volt arra vonatkozólag, hogy mi volt az elmúlt két évben – a megkérdezés időpontjától számítva – a stratégiai céljuk: a túlélés, a rövid távon nagy nyereség, illetve a hosszú távú piaci tényérés. A stratégiai céllal kapcsolatos kérdést nominális skálán mértük és a válaszadóknak a három válaszlehetőség közül kellett egyet választaniuk. A marketing stratégiai céllal kapcsolatban három kérdést fogalmaztunk meg, a jelenlegi stratégiai pozíció megvédése, az értékesítés folyamatos növelése, és az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében, amelyeket egy ötfokozatú skálán mértük (1=egyáltalán nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző).

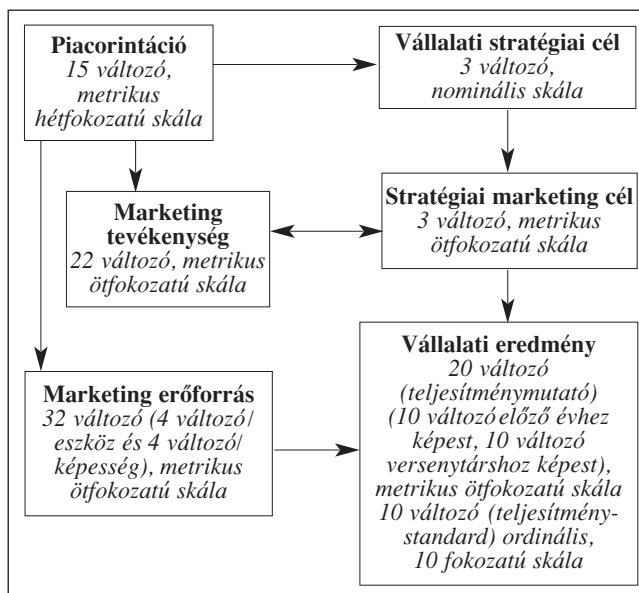
A *marketing-erőforrások* az eszközöket és a képességeket tartalmazzák, amelyeknek 4-4 alcsoportját különböztetjük meg. Az eszközök négy típusa: *vevőalapú eszközök* (customer based assets); *elosztási csatorna eszközei* (supply chain assets); *szövetségalapú eszközök* (alliance-based assets); és *belső eszközök* (internal assets). A képességek négy típusa: a belülről-kifelé irányuló, a kívülről-befelé irányuló, az átkötő és a hálózati képességek. Az egyes eszköz- és képességtípusok 4-4 változót tartalmaznak, azaz összesen 32 változót. A változókat ötfokozatú intervallumskálán mér-

tük a legfőbb versenytárhoz viszonyítva (1=teljes mértékben a versenytárs előnye, 5=teljes mértékben a vállalat előnye).

A *marketingeredmény* tekintve a teljesítménymutatókat, a teljesítménystandardot, a mérési orientációt és a viszonyítási alapot vizsgáljuk. A teljesítménymutatók elemzését három szinten (fontossági sorrend, versenytárhoz és előző évhez viszonyított) végezzük el. A fontosságot, mint teljesítménystandardot egy ordinális skálán, míg a versenytárhoz és az előző évhez való viszonyítást – mint viszonyítási pontot – pedig önértékelésen alapuló, ötfokozatú intervallumskálán értékelték a válaszadók (1=alacsonyabb, mint a fő versenytársak teljesítménye (alacsonyabb, mint az előző pénzügyi év teljesítménye), 5=magasabb, mint a fő versenytársak teljesítménye (magasabb, mint az előző pénzügyi év teljesítménye)). A mérési orientáció tekintetében a mutatók között a pénzügyi teljesítmény (profit, haszonkulcs, befektetés megtérülés), piaci teljesítmény (értékesítési volumen, piacrészesedés) a vevői (fogyasztói elégedettség és hűség), az alkalmazotti mutatószámok (munkavállalói elégedettség, és megtartás, munkahelyteremtés) szerepelnek (5. ábra).

5. ábra

A többdimenziós marketingteljesítmény elméleti modellje a konstrukciók mérésének tükrében



Az adatbevitel során elvégeztük az adattisztítást², a korai és a késői válaszadók válaszainak összevetését (Armstrong – Overton, 1977). Az adatbázisban lévő hiányzó adatokat a maximális valószínűség (maximum

² A kiugró értékek (3.5 szórásra az átlagtól) kizárására nincs egyértelmű szabály a szakirodalomban, ezért a kutatásunkban nem zártuk ki ezeket az értékeket, ugyanis ez hozzájárul a korreláció növeléséhez (Hair et al., 1998).

likelihood, ML) becslési eljárás segítségével pótoltuk (imputation), ezen belül pedig az elvárás maximalizáció (EM, expectation maximisation) technikával (Fichman – Cummings, 2003; Peters – Enders, 2002).

Az adatelemzés során először az egy- és többváltozós elemzéseket végeztük el (SPSS 11.0), illetve a teljes elméleti modell vizsgálatára a strukturális egyenlőségek modelljét (Structural Equation Modelling, SEM) alkalmaztuk (Diamantopoulos – Siguaw, 2000; Hair et al., 1998), amely során az AMOS 4.0 programcsomagot használtuk (Arbuckle, 1997).

Elemzés és következtetések

A továbbiakban összefoglaljuk a kutatás fő következtetéseit, amelynek során a marketinggel, a célokkal, az erőforrásokkal, a teljesítménnyel, majd az egész modellel, illetve az azokra felállított hipotézisekkel kapcsolatos következtetésekkel foglalkozunk.

A marketing területén két tényezővel foglalkoztunk, a *piacorientációval* és a *marketingtevékenységgel*. A *piacorientáció* konstrukciójának elemzésekor megállapítottuk, hogy a Narver – Slater-féle struktúra az adatok alapján nem igazolható, és hogy a konstrukciót felépítő tényezőkből a vevőorientáció a domináns. Továbbá kimutatható volt, hogy a piacorientáció közvetett és a közvetlen módon is hatással van a szubjektív önértékelésen alapuló teljesítményre. A *marketingtevékenység* terén a marketingkutatás, a márkázás, az újtermék-fejlesztés, a szervezeti marketing, a kommunikáció és a kapcsolattartás határozzák meg leginkább a marketingtevékenységet. Ezek valószínűleg azok a tevékenységek, amelyek a vállalatvezetők fejében a marketinghez kapcsolódnak, míg az elosztás és az árazás kérdései nem kötődnek a marketinghez. A kutatás eredményei alapján úgy tűnik, hogy a marketing szerepe attitűd szinten jelentős, azonban gyakorlati megvalósítása gyakran elmarad, illetve, ezzel összhangban a vállalatok felülbecsülik az általuk végzett marketingtevékenységeket. Összességében a kutatás bizonyította a marketingnek a vállalati területekhez való hozzájárulását, amelyet az 1. táblázatban bemutatott hipotézisek is alátámasztanak.

A *célok* terén a vállalati és a marketingstratégiai célokat elemeztük.

A vállalati stratégiai célokkal kapcsolatosan azt találtuk, hogy a vállalatok jelentős része a túlélésért, illetve a hosszú távú térnyerésért küzd, és a rövid távú nyereségre koncentrálók aránya igen alacsony volt, míg a stratégiai marketing célok közül a pozíció megőrzése és a folyamatos növekedés az elsődleges. A stratégiai célok közül a hosszú távú piaci térnyerésnek az értékesítés folyamatos növelésével (stratégiai marketing cél) van kapcsolata, és ezen keresztül összefügg a teljesítménnyel, azonban a stratégiai célnak a teljesítményre való közvetlen hatása sokkal erősebb. Továbbá az adatok azt támasztották alá, hogy az értékesítés folyamatos növelésére koncentráló vállalatok több marketingtevékenységet végeznek.

A 2. táblázat a hipotéziseket foglalja össze, amelyek közül részben elfogadtuk a stratégiai célnak a teljesítményre való hatását a marketingcélokon keresztül, ugyanakkor nem bizonyult igazolhatónak a közvetlen stratégiai cél – magasabb teljesítmény, illetve a stratégiai cél – erőforrás kapcsolat abban a tekintetben, hogy a rövid és a hosszú távra koncentrálók között nincs különbség az elért teljesítményben, illetve erőforrásokban.

1. táblázat

A piacorientációval kapcsolatos hipotézisek

Hipotézis	Státusz
H _{Mark1} : Amennyiben a vállalati piacorientáció szintje magas, akkor a vállalatok stratégiai célja a hosszú távú piaci térnyerés volt az elmúlt két évre, a túléléssel és a rövid távú nyereséggel szemben.	Elfogadva
H _{Mark2} : A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok (aggregált) marketingtevékenységének szintje magasabb, mint a piacorientáció alacsony szintje esetén.	Elfogadva
H _{Mark3} : A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok jelentősebb előnnyel rendelkeznek az erőforrások terén a versenytársakkal szemben, mint az alacsony piacorientáció esetén.	Elfogadva
H _{Mark4} : A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok magasabb teljesítményt érnek el a szubjektív önértékelésen alapuló fogyasztói elégedettség és lojalitás terén, mint az alacsony piacorientáció esetén	Elfogadva

2. táblázat

A célokkal kapcsolatos hipotézisek

Hipotézis	Státusz
H _{Cel1a} : A hosszú távú piaci térnyerést, mint stratégiai célt követő vállalatok legfőbb marketing stratégiai célja az értékesítés folyamatos növelése.	Részben elfogadva
H _{Cel1b} : Azok a vállalatok, amelyek az értékesítés folyamatos növelésére koncentrálnak magasabb teljesítményt érnek el, mint a piaci pozíció megvédésére koncentráló vállalatok.	Részben elfogadva
H _{Cel2} : Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok, magasabb teljesítményt érnek el, mint azok, amelyek rövid távra fókuszálnak.	Elutasítva
H _{Cel3} : Az értékesítés folyamatos növelésével, mint stratégiai marketing céllal a vállalat által végzett marketingtevékenység szorosabb kapcsolatban van, mint a többi marketingstratégiai céllal.	Elfogadva
H _{Cel4} : Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok több erőforrással rendelkeznek a versenytársakhoz képest, mint a rövid távú nyereségre koncentrálók.	Elutasítva

Az erőforrások terén a vállalatok az eszközök közül a vevőalapú eszközökben vélik jobbnak magukat a versenytársaikhoz képest, míg legkevésbé a belső eszközök és a stratégiai alapú eszközök terén. Ez utóbbiak közül a szabadalmak, a licencek, a know-how-k, az információrendszerek és a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférésben érzik hátrányban magukat. A képességek közül a vállalatvezetők véleménye szerint a vállalataik a kívülről-befelé irányuló képességeik terén vannak előnyben, míg a belülről-kifelé irányuló képességek terén a legkisebb a versenyelőnyük, amely alátámasztja Berács et al. (2003) kutatási eredményeit. Általában megállapítható, hogy azoknak a tényezőknek van nagyobb hatása, amelyekben a vállalatok kevésbé látják magukat előnyös helyzetben (belső és szövetségalapú eszközök és belülről-kifelé irányuló képességek).

A hatékonyság terén megállapítható volt, hogy az egyes eszköztípusok különböző teljesítményelemekre vannak hatással, ahol a vevőalapú eszközök a vevői, a belső eszközök a pénzügyi, az elosztási lánc eszközei a fogyasztói és a piaci eredményre gyakorolnak pozitív szignifikáns hatást, míg a szövetségalapú eszközök az alkalmazottira negatív. Ugyanakkor a képességeket tekintve a kívülről-befelé irányuló és az átkötő képesség pozitív, a belülről-kifelé irányuló képesség pedig negatív hatással van a vevői teljesítményre, viszont pozitívvá a piacra, továbbá a hálózati képesség szignifikánsan hat az alkalmazottira. Ez azt jelenti, hogy az erőforráselőnyvel rendelkező cégek magasabb teljesítménnyel rendelkeznek (3. táblázat), ugyanakkor kimutatható volt az is, hogy az erőforrások közül az eszközök közvetlenül befolyásolják a teljesítményt, míg a képességek csak áttételesen az eszközökön keresztül, ugyanis közvetlenül negatív hatással vannak a teljesítményre. A legjelentősebb eredmény, hogy míg az egyes eszközök eltérő teljesítménydimenziókhoz, addig a képességek jelentős része a vevői teljesítményhez kapcsolódik (3. táblázat).

A teljesítmény terén a vállalatok a pénzügyi és piaci mutatókat tartják a legfontosabbnak, majd ezt követik a vevői és az alkalmazotti mutatók. Úgy tűnik, hogy a piaci mutatók a pénzügyiekkel, valamint a vevői, az alkalmazotti mutatókkal mutatnak szoros összefüggést, azonban a pénzügyi mutatószámok dominanciája magával vonja a nem-pénzügyi mutatószámok hát-

térbe szorulását. Ez azt jelenti, hogy a pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatószámok között van egy jelentős átváltás, amely az előző évhez viszonyított teljesítménymutatók elemzése esetén még inkább kimutatható. A vevői teljesítmény esetében a vállalatok jobbnak ítélik meg magukat, és habár a magyarázott variancia szempontjából a pénzügyi és a piaci mutatók a meghatározók, mégis alacsonyabbra értékelik a teljesítményüket ezekben a dimenziókban. Nem volt igazolható, hogy az objektív és a szubjektív mutatószámok összefüggnek, kivéve a rövid távú nyereség esetében, ugyanakkor meglepő eredmény, hogy a hosszú távú nyereségre törekvők esetében a profit alacsonyabb, mint a másik két stratégiai célt követő esetében, amelynek háttérében az állhat, hogy ezek a vállalatok a saját növekedésükbe fektetnek be.

Az eredményesség tükrében a rövid távú célokat kitűző vállalatok jobban teljesítenek, mint a hosszú távra koncentrálók mind összességében, mind pedig a pénzügyi és az alkalmazotti aspektusban, ugyanakkor a hosszú távú célokat kitűző vállalatok jobbak a piaci teljesítményben. Továbbá kimutatható volt, hogy a rövid távú célokat követő vállalatok az előző évhez képest szignifikánsan jobb eredményt értek el, mint a másik két célt kitűző vállalatok. A túlélés és a másik két stratégiai célt követő vállalatok között szignifikáns különbség van a teljesítményt tekintve, azonban ez a különbség jelentősebb a piaci és a pénzügyi mutatók esetében és kisebb a fogyasztói és az alkalmazotti teljesítmény terén. Ez azt jelentheti, hogy az utóbbi két mutatószám típus esetében a túlélésre törekvők is úgy vélték, hogy ezekben a dimenziókban jobban teljesítenek, ami alapján valószínűsíthető, hogy a túlélésre törekvő vállalatok is hajlamosak túlbecsülni a vevői és alkalmazotti mutatókat.

A teljes modell elemzése során a modell illeszkedését bizonyítani tudtuk, amelynek keretében sikerült kimutatni a piacorientációnak a stratégiai célra, a stratégiai marketingcélra, a marketingtevékenységre, az erőforrásra és a teljesítményre való közvetlen hatását. Megállapítottuk, hogy a piacorientáció és a marketingtevékenység viszonyában, ha az előbbi dominál, akkor a vállalatok a pozíciójuk megőrzésére törekkenek, míg fordított esetben növekedésorientáltak, mindazonáltal a kettő együttese a hosszú távú gondolkodást támogatja. Továbbá sikerült kimutatni, hogy a marketingstratégiai célok súlyának növekedésével egyre fontosabbá válnak a vevői mutatók, mindazonáltal a marketingcélok nem bizonyultak jó mediátornak a stratégiai célok és a teljesítmény között. Az erőforrások és a teljesítmény közötti erős össze-

3. táblázat

Az erőforrással kapcsolatos hipotézis

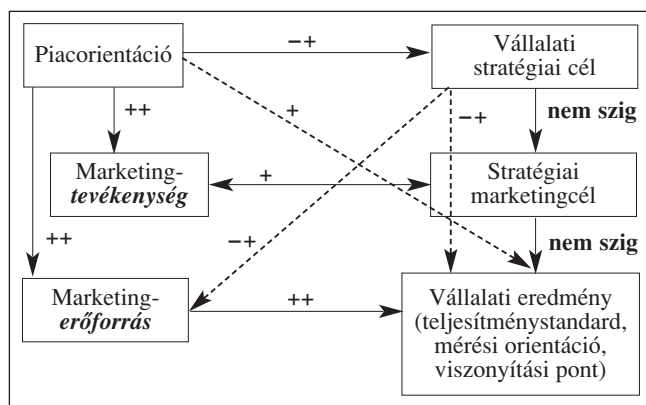
(H ₁ ^{erős} : Azon vállalatok, amelyek – aggregált szinten – a versenytársakhoz képest előnyben vannak az erőforrásaikat tekintve, magasabb teljesítményt érnek el, mint az erőforrásaikat tekintve hátrányban lévő vállalatok.)	Elfogadva
--	-----------

függés azt bizonyítja, hogy a vállalatok adottságaik és képességeik révén jobb teljesítmény elérésére képesek.

Végül a kutatás eredményeinek összefoglalásaként következők összefüggéseket állapíthatjuk meg (6. ábra), amelyekre a szakirodalomban is találtunk megerősítést.

6. ábra

A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modelljének tesztelése



Megállapítható, hogy a piacorientációnak jelentős hatása van az önértékelésen alapuló teljesítményre (Deshpande – Farley 2004), ahol az elégedettség és a lojalitás jó teljesítmény-mutatószámoknak bizonyultak, ha a piacorientáció kiterjesztéséről van szó (Homburg – Pflesser, 2000). Ennek fordított hatását is alá tudtuk támasztani, azaz a sikeres vállalatok marketingorientáltsága és agresszivitása bizonyítható volt (Shaw, 2000). Továbbá úgy tűnik, a marketing szerepe sokszor attitűd jellegű, és minden ami a piaci információkon alapszik és kívülről kerül a vállalatba valamelyest szubjektívebb megítélés alá esik, és a vállalatok jobbnak vélik magukat ezekben a dimenziókban, míg például a pénzügyi tényezők vagy a belső eszközök terén nem gondolják, hogy lenne előnyük a versenytársakkal szemben.

A magas teljesítményű vállalatok minden egyes dimenzióban jobb eredményt értek el (Shaw, 2000), ugyanakkor valószínűsíthető, hogy felülbecsülik a teljesítményüket azokban a dimenziókban, amelyeket kevésbé tudnak kontrollálni (Wimmer, 2002b). Valószínűsíthető, hogy habár a mutatószámok használatát nem kérdeztük, azonban ezek fontossága szoros kapcsolatban áll a használatával (Demeter, 2002). A sikeres vállalatok kevésbé a túlélésre (Shaw, 2000), mint inkább a hosszú távú célokra koncentrálnak, ugyanakkor csak korlátozott mértékben sikerült bizonyítani, hogy nagyobb teljesítményt érnek el, mint a rövid távra koncentráló vállalatok. Nem egyértelműen sikerült bizonyítani, hogy a vállalatvezetők értékelése össz-

hangban áll az objektív pénzügyi eredményekkel (Chikán – Czakó, 2002b), mint az objektív és a szubjektív pénzügyi adatok összefüggése is csak némely esetben valósult meg (Dess – Robinson, 1984; Hart – Banbury, 1994; Venkatraman – Ramanujam, 1986).

Ez alapján levonható az a végső következtetés, hogy a marketing szerepét a vállalatok elismerik, szerepe megkérdőjelezhetetlen a vállalati kultúrában, tevékenységekben és eredményekben. A vállalatoknak tehát arra kell törekedniük, hogy ez minél tudatosabban jelenjen meg a vállalati stratégiai tervezés során, amely kihatással van a felső vezetés területére érinti, ugyanakkor a vállalati funkciók közötti kapcsolódási területek fejlesztésére is.

Felhasznált irodalom

Aaker, D. A. – Jacobson, R. (1994): 'The Financial Information Content of Perceived Quality', *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 191-201.

Achrol, R. S. (1990): 'Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments', *Journal of Marketing*, vol. 55, pp. 77-93.

Ambler, T. – Kokkinaki, F. – Puntoni, S. – Riley, D. (2001), 'Assessing Marketing Performance: The Current State of Metrics', London Business School, London

Arbuckle, J. (1997): 'AMOS Users' Guide Version 3.6.' Smallwaters Corporation. (1-56827-125-5)

Armstrong, M. – Baron, A. (1998): *Performance Management*, Institute of Personnel and Development, London

Armstrong, J. S. – Overton, T. S. (1977): 'Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys', *Journal of Marketing Research*, vol. 14, pp. 396-402.

Barney, J. (1991): 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

Bauer, A. – Berács, J. – Kolos, K. (2001): 'A marketingszervezet megjelenése a magyar vállalatok körében', Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest

Berács, J. – Agárdi, I. – Kolos, K. (1997): 'A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing tanszék, Budapest pp. 61.

Berács, J. – Bauer, A. – Kenesei, Z. – Kolos, K. (2002): *Marketing és versenyképesség egy változó világban*, In: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban* (Chikán, A., Czakó, E. – Zoltayné Paprika, Z., szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest.

Berács, J. – Hooley, G. J. – Sajtos, L. – Keszey, T. (2003): 'Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése', *Veze-téstudomány*, vol. 36, pp. 2-14.

Berács, J. – Keszey, T. – Sajtos, L. (2001): 'A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben (OTKA T030028)', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest pp. 177.

Berács, J. – Kolos, K. (1993): 'A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben (Egy reprezentatív kutatás eredményei)', Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing Tanszék, Budapest.

Bharadway, S. P. – Varadarajan, P. – Fahy, J. (1993): 'Sustainable Competitive Advantage in service industries: a conceptual model and research propositions', *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 83-99.

- Bonoma, T. V. (1985): *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, Free Press, New York.
- Bonoma, T. V. – Clark, B. H. (1988): *Marketing Performance Assessment*, Harvard Business School Press, Boston, Boston, Massachusetts
- Brady, J. – Davis, I. (1993): 'Marketing's Mid-Life Crisis', *The McKinsey Quarterly*, vol. 2, pp. 17-28.
- Broadbent, M. (1999): *Measuring Business Performance*, Chartered Institute of Management Accountants, London
- Chikán, A. – Czákó, E. (2002b): A vállalati versenyképesség alakulása az 1990-es évek második felében – Helyzetkép és Tanulságok, In: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban* (Chikán, A., Czákó, E. – Zoltayné Paprika, Z., szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest
- Clark, B. H. (1999): 'Marketing Performance Measures: History and Interrelationships', *Journal of Marketing Management*, vol. 15, pp. 711-732.
- Collis, D. J. – Montgomery, C. A. (1995): 'Competing on resources: Strategy in the 1990's', *Harvard Business Review*, vol. July/August, pp. 118-128.
- Day, G. S. (1994): 'The Capabilities of Market-driven Organizations', *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 37-52.
- Day, G. S. – Nedungadi, P. (1994): 'Managerial Representations of Competitive Advantage', *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 31-44.
- Day, G. S. – Wensley, R. (1988): 'Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority', *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 1-20.
- Demeter, K. (Ed.) (2002): *A termelés jellemzői Magyarországon az ezredfordulón*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Deshpande, R. – Farley, J. U. (2004): 'Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, pp. 3-22.
- Dess, G. G. – Robinson, R. (1984): 'Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. The Case of the Privately-held Firms and Conglomerate Business unit', *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.
- Diamantopoulos, A. – Siguaw, J. A. (2000): *Introducing LISREL*, SAGE, London
- Donnellom, A. (1993): 'Crossfunctional teams in Product Development: Accomodating the Structure to the Process', *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, pp. 377-392.
- Doyle, P. (2000): *Value-Based Marketing*, Marketing strategies for corporate growth and shareholder value, John Wiley & Sons, Chichester.
- Drucker, P. F. (1974): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York.
- Dunn, M. – Norburn, D. – Birley, S. (1994): 'The Impact of Organizational Values, Goals and Climate on Marketing Effectiveness', *Journal of Business Research*, vol. 30, pp. 423-433.
- Eccles, R. G. – Pyburn, P. J. (1992): 'Creating a Comprehensive System to Measure Performance', *Management Accounting*, vol. October, pp. 41-44.
- Fahy, J. – Hooley, G. J. – Cox, A. J. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (2000), 'The development and impact of marketing capabilities in Central Europe', *Journal of International Business Studies*, vol. 31, pp. 63-81.
- Fichman, M. – Cummings, J. N. (2003): 'Multiple imputation for missing data: Making the most of what you know', *Organizational Research Methods*, vol. 6, pp. 282-300.
- Garbi, E. (2002): 'Alternative Measures of Performance for E-Companies: A Comparison of Approaches', *Journal of Business Strategies*, vol. 19, pp. 1-17.
- Gray, B. J. – Hooley, G. J. (2002): 'Market orientation and service firm performance – a research agenda', *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 980-989.
- Gray, B. J. – Matear, S. M. – Boshoff, C. – Matheson, P. K. (1998): 'Developing a better measure of market orientation', *European Journal of Marketing*, vol. 32, pp. 884-903.
- Gray, B. J. – Matear, S. M. – Matheson, P. K. (2000): 'Improving the performance of hospitality firms', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, pp. 149.
- Hair, J. F. – Anderson, R. E. – Tatham, R. L. – Black, W. C. (1998): *Multivariate Data Analysis*, Macmillan, New York
- Hannan, M. T. – Freeman, J. (1977): 'Obstacles to Comparative Studies', In *New Perspectives in Organizational Effectiveness* (Goodman, P. S. és Pennings, J. M., szerk.) Jossey-Bass, San Francisco, pp. 106-131.
- Hart, S. – Banbury, C. (1994): 'How Strategy-Making Process Can Make a Difference', *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 251-270.
- Homburg, C. – Pflesser, C. (2000): 'A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes', *Journal of Marketing Research*, vol. 37, pp. 449-463.
- Hooley, G. J. (2000): A versenyelőnyt jelentő pozicionálás In *Marketing mint a gazdaság hajtóereje* (szerk. Bauszerk, Bauer, A. és Berács, J.) Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing tanszék, Budapest
- Hooley, G. J. – Berács, J. (1997): 'Marketing Strategies for the 21st Century: Lessons from the top Hungarian companies', *Journal of Strategic Marketing*, vol. 5, pp. 143-165.
- Hooley, G. J. – Berács, J. – Kolos, K. (1993): 'Marketing Typologies in Hungary', *European Journal of Business*, vol. 27, pp. 80-101.
- Hooley, G. J. – Cox, A. J. – Fahy, J. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (1999a): 'The contribution of marketing capabilities to firm performance', *Journal of Market-Focused management*, vol. 4, pp. 259-278.
- (1999b): 'Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model', *Journal of Market-Focused management*, vol. 4, pp. 259-278.
- Hooley, G. J. – Fahy, J. – Cox, A. J. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (2000): 'Market orientation in the transition economies of Central Europe', *Journal of Business Research*
- Hooley, G. J. – Greenley, G. E. – Cadogan, J. – Fahy, J. (2002): A scale for measuring marketing capabilities In *31st EMAC Conference* (Ed, UniverUniversity, U.) Braga, Portugal
- (2003): 'The Performance Impact of Marketing Resources', *Journal of Business Research*, unpublished,
- Hooley, G. J. – Saunders, J. A. – Piercy, N. P. (szerk.) (1998): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall International, Hemel Hempstead.
- Hooley, G. J. – Saunders, J. A. – Piercy, N. P. (2004): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, (3rd ed.), Prentice Hall International, Hemel Hempstead
- Hunt, S. D. (2001): 'Commentary: A General Theory of Competition: Issues, answers and an invitation', *European Journal of Marketing*, vol. 35, pp. 524-551.
- Hunt, S. D. – Morgan, R. M. (1995): 'The comparative advantage theory of competition', *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 1-15.
- (1996): 'The Resource-advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions', *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 107-115.
- Jaworski, B. J. (1988): 'Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences', *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 23-29.
- Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. (1993): 'Market Orientation: Antecedents and Consequences', *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70.
- John, G. – Reves, T. (1982): 'The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels', *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 517-524.

- Kotler, P.* (1991), *Marketing management*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kotler, J. P. – Heskett, J. L.* (1992): *Corporate Culture and Performance*, Maxwell MacMillan International, New York
- Lado, N. – Maydeu-Olivares, A. – Rivera J.* (1998): 'Measuring market orientation in several populations: A structural equation model', *European Journal of Marketing*, Vol. 32, pp. 1-23
- Levitt, T.* (1960): 'Marketing myopia', *Harvard Business Review*, vol. 38, pp. 24-47.
- Malhotra, N. K.* (1999): *Marketing Research, An Applied Orientation*, Prentice Hall International
- Marketing Business* (1997a): 'Marketing preferes navel gazing to NPD', March 6.
- Marketing Business* (1997b): 'Marketplace', March
- Marketing Science Institute* (2002), 'Research Priorities 2002-2004', www.msi.org
- Matear, S. – Osborne, P. – Garrett, T. – Gray, B. J.* (2002): 'How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms', *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 1058-1076.
- McKitterick, J. B.* (1957): 'What is the Marketing Management Concept?', In *The Frontiers of Marketing Thought and Science* (Ed. Bass, F. M., szerk.) American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 71-92.
- Misterek, S. D. A. – Dooley, K. J. – Anderson, J. C.* (1992): 'Productivity as a Performance Measure', *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 12, pp. 29-45.
- Morgan, N. A. – Clark, B. H. – Gooner, R.* (2002): 'Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment – Integrating multiple perspectives', *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 363-375.
- Narver, J. – Slater, S.* (1990): 'The Effect of Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35.
- Penrose, E.* (1959): *The Theory of Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford.
- Peters, C. L. O. – Enders, C.* (2002): 'A primer for the estimation of structural equation models in the presence of missing data: Maximum likelihood algorithms', *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 11, pp. 81-96.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G.* (1990): 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, vol. May/June, pp. 79-91.
- Samiee, S. – Anckar, P.* (1998): 'Currency choice in industrial pricing: A cross-national evaluation', *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 112-127.
- Shaw, V.* (2000): 'Marketing for success', *Strategic Decision*, vol. 16, pp. 16-18.
- Slater, S. F. – J. C. Narver* (1995): 'Market orientation and the Learning Organization.' *Journal of Marketing* Vol. 59 (July), pp. 63-74.
- Srivastava, R. K. – Shervani, T. A. – Fahey, L.* (1998): 'Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framwork for Analysis', *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 2-18.
- (1999): 'Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 168-179.
- Venkatraman, N. – Ramanujam, V.* (1986): 'Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches', *Academic Management Review*, vol. 11, pp. 801-814.
- Vorhies, D. W. – Morgan, N. A.* (2003): 'A Conforgration Theroy Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance', *Journal of Marketing*, vol. 67, pp. 100-115.
- Webster, F. E.* (1997): 'The future role of marketing in the organization', in D. R. Lehmann and K. E. Jocz (eds), *Reflections on the futures of marketing*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Wernerfelt, B.* (1984): 'From critical resources to corporate strategy', *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Wimmer, Á.* (2000): 'A vállalati teljesítménymérés az értéktérítés szolgálatában – A pénzügyi és a működési teljesítmény kapcsolatának vizsgálata In Vállalatgazdaságtan tanszék Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest
- (2002a): 'Üzleti teljesítménymérés', BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest pp. 67.
- (2002b): 'Vállalati Teljesítmény – Fejlődés és Fókuszok, In Vállalati Versenyképesség a Globalizálódó Magyar Gazdaságban (Chikán, A., Czakó, E. és Zoltayné Paprika, Z., szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Wind, Y. – Cardozo, R. N.* (1974): 'Industrial Marketing Segmentation', *Industrial Marketing Management*, vol. 13, pp. 153-166.

E számunk szerzői:

Dr. HOVÁNYI Gábor, a közgazdaságtudományok doktora, egyetemi magántanár; **Dr. SAJTOS László**, egyetemi docens, Christchurch College of Education, Új-Zéland; **BALOGH Attila**, PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. GYENGE Balázs**, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem, Gödöllő; **KOZMA Tímea**, PhD hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő; **Dr. PÁLINKÁS Jenő**, egyetemi tanár, Gábor Dénes Főiskola, Budapest; **PETHEŐ Attila**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. SZIRMAI Péter**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **KRISZTIÁN Béla**, PhD, Pécsi Tudományegyetem.