

BERÁCS József

PIACORIENTÁCIÓ, ÉRTÉK ÉS A MARKETING¹

Az érték fogalmának kiterjesztése és megjelenése a menedzsment szakirodalomban a marketinget sem hagyta érintetlenül. Az üzleti élet bizonytalanságai, kiszámíthatatlansága mellett megnő a jelentősége a biztosnak, a kiszámíthatónak, az előrejelezhetőnek. A tanulmány a marketing elméleti megfogalmazására építve vizsgálja az érték megjelenését a marketingben. A tőzsdei, piaci érték ingadozásaival szemben a reálfolyamatokban és a kultúra viszonylagos állandóságában látja a stabilitást. Hazai és külföldi empirikus vizsgálatokra támaszkodva mutatja be a hosszú távú orientációt, mint nemzeti és vállalati kulturális dimenziót, amely jelentős hatással van a vállalatok stratégiai irányultságára és üzleti teljesítményére.

A vállalatok könyvszerinti és piaci értéke közötti különbség ingadozása döbbsentette rá leginkább a vállalati vezetőket arra, hogy valami probléma van az értékkel, hogy érdemes a különféle diszciplínák értékfogalmát újra és újra átgondolni, összehasonlítani. Porter kutatása és az általa alkalmazott megközelítés számtalan példát, történelmi tapasztalatot sorakoztatott fel annak bizonyítására, hogy a jó vállalati, ágazati, nemzeti stratégia miként vezet tartós versenyelőnyhöz. A napi üzleti hírekben viszont ismételtelen felbukkannak olyan üzleti tranzakciók, amelyek megkérdőjelezzik a kiszámíthatóságba, az üzleti értékbe vetett hitünket. Nézzünk erre három friss példát.

Vállalatok tündöklése és bukása

Trónfosztás! Összeomlik az Ebner-birodalom? hangzatos címmel és alcímmel jelent meg a Figyelő 2002. október 24-31. számában (a Business Weektől átvéve) a legújabb hír. A magyar származású Soros György svájci mutánsa „tegnap még az európai részvénytőzsdék királya” volt, most azonban leáldozni látszik a csillaga. Az általa ellenőrzött BZ Group Holding súlyos pénzügyi gondokkal küzd, miután óriási hiteleket vett fel az ABB és más társaságok részvényeinek megvásárlásához. Martin Ebner korábbi sike-

rének egyik titka a következő folyamat érvényesítése volt. Azokban a vállalatokban, ahol *tulajdont* szerzett, a *menedzsmentet* addig revolverezte, míg *hozam-növekedést* nem ért el. Így aztán elterjedt a hír, hogy ahol ő vásárol, ott hamarosan megugranak a részvényárfolyamok. Ennek érdekében Ebner egyre több vállalat igazgatóságában foglalt helyet, mígnem viszájára fordult a helyzet.

Ebner-portfóliójában levő cégek értéke 2002. július 30-án még 4,4 milliárd dollár volt. Alig két hónappal később, szeptember 25-én már csupán 3,4 milliárd dollár. Különösen nagy részvényárfolyam veszteség következett be az ABB esetében, amely cég 9,7 százalékkal részesedett az Ebner portfólióban. A 2002. július 30-án még 663 millió dollárt érő papírok szeptember 25-ére 270 millió dollár értékűre, azaz 59 százalékra csökkentek. Ebner belátta, hogy túlpozicionálta magát, amikor a részvények tulajdonlása mellett igazgatósági tagsági helyeket is szerzett. Fokozatosan megkezdte ezen pozíciók feladását, amit a tőzsde pozitívan fogadott. Amikor 2002. október 15-én Ebner lemond az ABB igazgatósági tagságáról, másnap az ABB papírjai 16 százalékkal (mintegy egymilliárd dollárral) erősödtek.

Érdeemes bepillantani a reálszférában zajló folyamatokba is, azaz, hogy mi történik egy olyan nagy cég,

mint az ABB háza táján. A világ harmadik legnagyobb technológiai vállalata, a svájci-svéd ABB részvényeinek árfolyama 2002. október utolsó hetében 80 százalékot zuhant, adta hírül a HVG 2002. november 2-i számában az „Elszólalások” címmel megjelent cikkében. Minderre azután került sor, hogy október 24-én napvilágot láttak a konszern harmadik negyedévi adatai, amelyekről már előre tudni lehetett, hogy nem lesznek olyan fényesek. (1. táblázat)

1. táblázat

Az ABB konszern néhány termelési jellemzője

Üzemi jellemzők	2002	2001	2002/01
III. negyedévi forgalom	5,6 Mrd \$	5,75 Mrd \$	97,3 %
Üzemi eredmény I. III. negyedév	40,5 Mrd \$	72,7 Mrd \$	55,7 %

Forrás: HVG, 2002. november 2. 31. old.

Egy százötvenezer főt foglalkoztató és mintegy ötszáz kis- és középvállalatból álló konszern esetében egyáltalán nem tragikusak a fenti számok. Továbbra is pozitív az üzleti eredmény, még ha a nagysága csak a fele az előző évi időarányos eredménynek. A forgalom 2,7 százalékkal csökkent, ami azt jelzi, hogy a reálszférában a dolgok mennek a maguk rendjében. Akkor mi okozza mégis a sötét felhőket az ABB egén? A jövő, amit beárnyékol egy 1991-ben végrehajtott tranzakció, amelynek során egy erőműveket gyártó amerikai céget vásároltak, amely azbeszt anyagot használt fel. Ugyan 1999-ben már túladtak ezen a cégen, de őket terheli továbbra is az azbesztperemből adódó kártérítési kötelezettség, amelynek összege akár a négy milliárd dollárt is elérheti. (A cég vételára 1,56 milliárd dollár volt.) A cég részvényesei egyáltalán nem boldogok, hiszen a valamikor még 57 milliárd svájci frankot is érő részvények manapság hárommilliárd frank körül ingadoznak. Ezt a zuhanást látva érthető, hogy viszonylag jelentéktelen piaci, gazdálkodási változás arányaiban nézve óriási ingadozásokot indukál a tőzsdei értékben.

A szorosan összefonódó svájci és svájci-svéd cég után nézzünk egy magyar, illetve bizonyos ideig amerikai tulajdonban levő magyarországi céget. 1996-ban nagy visszhangot váltott ki a pezsgő tablettáiról híressé vált *Pharmavit* cég, százmillió dolláron történő értékesítése egy világcégnek, a Bristol Myers Squibb (BMS) csoportnak. A Somody Imre által alapított és részben tulajdonolt cég a magyar piacgazdaságban vállalkozói sikereket elért és a nemzetközi piacokra is

kimerészkedő vállalat pozitív példaképévé vált. A vezérigazgatói pozíciót megtartó Somody Imre irányításával a cég továbbra is dinamikusan növekedett. 1999-re 14,6 milliárd forintos árbevételt ért el a cég, és a vezértermékek számító Plusssz termékeket már 13 országban forgalmazták, Lengyelországtól Vietnámgig. Időközben megerősödtek a vitaminpiacon a hazai versenytársak is, és 2000-re a Plusssz termékcsalád piaci részesedése 17,7 százalékos volt (a fénykorban mért 50 százalékkal szemben), amely 2001-ben 13,3 százalékra csökkent. Somody megvált a cégtől, a külföldi piacok száma 13-ról 3-ra esett vissza, a márka forgalma tovább csökkent.

A sorozatos márkázási hibákat is elkövető BMS, amely nem tudta menedzselni a korábbi sikeres céget, 2002-ben kénytelen volt megválni a részvényeitől. A generikus gyógyszerek és vitamintermékek gyártására szakosodott veresegyházi székhelyű Pharmavitot 10–35 millió euró vételárra becsült összegért eladta a Sanofi-Synthelabo csoporthoz tartozó Chinoinnak. Ezt követően Somody Imre és társai visszavásárolták a Plusssz márkanévet és a kapcsolódó forgalmazási jogokat, becslések szerint 7–8 millió dollárért (Kreatív, 2002. szeptember 30. 45. old.). *A valamikor tőzsdén is forgalmazott és ténylegesen százmillió dollárt érő cégtől tehát tulajdonosa a multinacionális Bristol Myers Squibb 20-40 millió dollárra taksált értékben tudott megválni.* Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy melyik érték is a reális. Az 1996-os százmillió dollár vagy a 2002-es piaci ár? A választ egyelőre nem könnyű megadni. Tanulmányunkban a piacorientáció és az érték marketing szempontjainak a figyelembevételével, erre a kérdésre is keressük a választ. Izgalmas kérdés, hogy a 12 éves múlttal rendelkező márkát sikerül-e újrapozícionálni és a magyar találatekonyság szimbólumaként megjeleníteni. Mindenesetre az új reklámkampány, amely igényes sajtótermékekben látható, és neves magyar szakemberek (Demján Sándor, Koltai Lajos, Zwack Péter stb.) szájába adva dicséri a Plusssz Balance pezsgőtablettát, ezt kívánja erősíteni. Kíváncsian figyeljük, hogy az Egerszegi Krisztina nevével fémjelzett reklámok után sikerül-e az új reklámkampánynak, a nemzeti büszkeség mellett jelentős forgalmat is realizálnia.

Marketing és érték

A szakirodalomban gyakran és különböző tartalommal használt fogalmakat nagyon nehéz mindenki számára elfogadható módon definiálni, illetve csoportosítani. Az érték problémája a társadalomban és a gazdaságban egyidős a civilizációkkal. Már Ariszto-

telész is a későbbi klasszikus közgazdasági iskola szellemében tett különbséget a használati érték és a csereérték között. A modern menedzsment- és versenyelméletben az érték fogalma ismét nagyobb figyelmet kap. Porter (1985) versenyelőny megközelítésében a vállalat, mint egy értékkepző folyamat jelenik meg. Ennek hatása azután visszatükröződik az egyes vállalati folyamatok, tevékenységek megközelítésében is. A termelésirányítás, termelésmenedzsment fogalmat felváltotta az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Chikán–Demeter (1999) definíciója szerint: „Az értékteremtő folyamat erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy a fogyasztó részére értéket állítsunk elő”. (3. old.)

A marketing paradigmákról értekezve James Carman már az 1970-es évek végén, a rendszerelmélet és a társadalmi csere talaján állva, az értékteremtést tette meg a marketing végcéljává.

„A marketing az a folyamat a társadalomban, amely révén az egyének, a közösségi és magán szervezetek meghatározzák az érintett ügyfelek szükségleteit és igényeit, megtervezik és kifejlesztik azokat a termékeket, szolgáltatásokat és eszméket, amelyekkel kielégítik ezen szükségleteket és igényeket, információkat közölnek (kommunikálnak) róluk, elosztják őket és kicserélik (exchange) őket oly módon, hogy értéket hozzanak létre a folyamatban szereplők számára”. (James Carman, 1980)

Carman marketing meghatározásának egyik sajátossága, hogy a piaci rendszereken túl a bürokratikus koordinációs rendszerekben is alkalmazható és alkalmazandó diszciplínaként írja le a marketinget.

A marketing területen is megjelent az érték közép-pontba állítása. Rekettye (1997) az értékteremtést a marketingben a termékek piacvezérelt tervezése, fejlesztése és menedzseléseként vezette be a hazai szakirodalomba, majd kiterjesztette az értékvezérelt árazásra is. Definíciója szerint „az értékmenedzsment kiindulópontja a kínálat elemeinek és aggregátumainak értéktervezése, de tartalmazza annak vizsgálatát is, hogy a cég versenyképessége hogyan viszonyul az adott piacon lévő többi szervezetéhez, magába foglalja továbbá azon belső (és külső) intézkedések megtételét is, amelyek az érték hatékony előállításához szükségesek.” (Rekettye 2002, 82. old.) Ez a meghatározás meglehetősen tág fogalom, és tartalmát tekintve megegyezik Porter megközelítésével, amelyben az egész vállalat nem más, mint egy értékteremtő folyamat².

A szervezeti vásárlói piac marketingjében is megjelent az értékvezérlés szerepe. Anderson-Narus (1999): Üzleti piaci menedzsment című könyvének

megközelítése az értékből indul ki, és ezt próbálja meg szisztematikusan végig követni. A könyv alcíme egyben a könyv fő részeit is megnevezi, nevezetesen az érték megértését, létrehozását és eljuttatását a vevőkörhöz. Ami az érték megértését illeti, ők is feltételezik, hogy a termék (vagy általánosabb megközelítést sugallva a piaci ajánlat) rendelkezik értékkel, ami dollárban kifejezhető, és rendelkezik ettől eltérő aktuális árral. Ugyanez elmondható a versenytársról is, amelynek termékét a vevő másképpen értékeli. A szerzők számtalan tényezőt sorolnak fel (pl. az ígért szállítási idők betartása, használati utasítás jellege, számlázási eljárás mód, értékesítés utáni támogatás stb.), amelyek a vevői érték észlelésében megjelennek.

Definíciójuk szerint, „üzleti piacokon az érték a gazdasági, műszaki, szolgáltatási és társadalmi hasznok pénzügyi formában kifejezett értéke, amihez a vevő cég hozzájut annak az árnak az ellentételezéseként, amit a termékért fizet.” (Anderson-Narus, 1999. 5. old.) Gondolkodásmódjuk és tárgyalásmódjuk lényegét az ún. alapvető érték egyenlet foglalja össze, miszerint

$$(\text{Érték}_f - \text{Ár}_f) > (\text{Érték}_a - \text{Ár}_a)$$

ahol az Érték_f és Ár_f a kiválasztott vállalat piaci kínálatának (termékének) értéke és ára, míg Érték_a és Ár_a második legjobb ajánlatot adó versenyző cég kínálatának értéke és ára. A vevő számára nem önmagában véve érdekes az érték és az ár, hanem a potenciális szállítók összehasonlításában, sőt abban az összefüggésben, hogy ő maga legyártsa-e a keresett terméket, vagy a piacon vegye meg.

Nem kell túl sokat meditatálni ahhoz, hogy felismerjük a fenti értékegyenlet egyes oldalain az Adam Smith-féle természetes ár és piaci ár alapján képzett különbséget. Egyidejűleg arról is képet kaphatunk, hogy ugyanabból az alaphelyzetből, alapfelismerésből kiindulva, mennyire eltérő irányban gondolkodik tovább a közgazdász és a marketingszakember, attól függően, hogy milyen problémákat kívánunk megoldani.

A marketing szakirodalomban a 60-as és 70-es években állt az érdeklődés középpontjában az értékelemzés, mint egy sajátos módszer, menedzsment-technika. Az alap gondolat ott is a közgazdaságtanból származott és a Marshall által bevezetett fogyasztói többlet koncepciójához kapcsolódott. Szerinte ugyanis az érték észlelt dolog, ha magasabb, mint az aktuális ár, akkor vevői többlet, míg ha alacsonyabb, akkor vevői veszteség keletkezik. Miles (1973), mint az értékelemzés egyik megalapítója, Anderson-Narus kü-

lönbségekre építő megközelítésével szemben a hányadost helyezte előtérbe. A vállalaton belül az üzemgazdasági szintre lemenve, a terméktulajdonságokat (funkciók) és a költségeket egymással elosztva hozott létre egy új érték fogalmat:

$$\text{Érték} = \frac{\text{Funkció}}{\text{Költség}}$$

Az ily módon létrehozott mesterséges érték fogalomnak nincs semmi valóságos, megfogható alapja, de nagyon jól használható összehasonlításra³. Emiatt is volt oly népszerű egykoron a vállalati szakemberek körében.

A marketingben mindig is megvolt az igény, hogy az objektív és szubjektív terméktulajdonságok szintetizálásával valamilyen értéket határozzon meg. Tomcsányi (1994) a növénynevelés területéről elindulva foglalta rendszerbe a piaci áruelemzést és a marketing termékstratégiát. Mint volt növénynevelő nem csupán regisztrálta, hogy a magyar szőlő, alma vagy dió milyen tulajdonságokkal rendelkezik, hanem a stratégiai célok érdekében a befolyásolási lehetőségekkel is foglalkozott. Az áruelemzést, a közgazdászokkal (Marshall, Pareto, Hicks) összhangban „az áru tulajdonságainak összevont haszonhatásaként” definiálja⁴, de kiemeli, hogy a „termékhasznosság problémája a marketingben legalább annyira fogyasztás-lélektani és termelés technológiai (műszaki) kérdés, mint közgazdaságtani” (Tomcsányi, 1994, 171. old.). Ezt a megközelítést követi Mandják (2002) is, aki az üzleti kapcsolatok közgazdasági értékét, piaci értékét kívánja meghatározni, de ehhez tágabb, a kulturális viszonyokat is magába foglaló elemzést végez. Kenesei (1998) a marketing tranzakció központú szemléletének átalakulását vizsgálja a kapcsolatorientált megközelítés irányába. Mindketten támaszkodnak a tranzakciós költségelemzésre, valamint az IMP csoport interakciós modelljeire, mint ugyanazon probléma makro- és mikro-gazdasági megközelítéseire.

Az érték megközelítése a kultúrán keresztül

Az érték, közgazdasági oldalról szemlélve, végeredményben mindig az árban manifesztálódik. Amikor a közgazdász az árra néz, akkor mindig az érték valamilyen kifejeződését látja benne, amelyet szubjektíve az eladó és a vevő másképpen ítélhet meg. Az egyik szerint magas, a másik szerint alacsony. A piaci erőviszonyok döntenek el, hogy az Adam Smith által bevezetett természetes árnak (azaz az értéknek) mennyire felel meg a piaci ár. A marketinges szakember azt

szeretné elérni, hogy a fogyasztó elégedett legyen, azaz elmondja, hogy a termék „megéri az árát”. És itt már messze nem maga a termék az érdekes, hanem mindaz, ami a fogyasztó fejében van az értékről, értékrendről, a világról⁵.

A látszólag triviális igazságok, mint amilyen a piacorientáció igénye is, mélyen gyökerező kulturális „szöveten” keresztül haladva fejtik ki pozitív vagy negatív hatásukat. Geert Hofstede nevéhez kötődik a nemzeti kultúrák megértését leginkább szolgáló fogalmi rendszer kidolgozása és sok országra kiterjedő mérése. Arra a következtetésre jutott, hogy „*a kultúra az emberi elme (szellem) kollektív beprogramozása*”. Eredetileg a kultúra négy meghatározó dimenzióját különböztette meg (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, nőiesség, individualizmus), amelyeket később az ötödik dimenzióval, a hosszú távú orientációval egészített ki.

Az üzleti élet szempontjából bármelyik kulturális dimenzió számbavételét végeredményben az indokolja, hogy annak figyelembevétele valamilyen mértékben hozzájárul az üzleti teljesítmény növeléséhez. Pragmatikusabban megfogalmazva a helyzetet, a kérdés az, hogy pl. a bizonytalanság elkerülésének különböző fokozataival jellemezhető országokban milyen szervezeti, üzleti stratégiát célszerű folytatni annak érdekében, hogy a teljesítmények javuljanak. Az etnocentrizmus, a saját ország értékrendjének mechanikus átvitele egy másik országra, káros lehet a nemzetközi marketing hatékonysága szempontjából. A *piacorientáció*⁶ mint a nyugati kultúrákban sikeres piacgazdasági rendszer vállalati gyakorlattá ültetésének mechanizmusa izgalmas feladatot jelent, ha más kulturális környezetben akarjuk alkalmazni.

Két alapvető kérdés merülhet fel. Az egyik arra irányul, hogy milyen különbségek figyelhetők meg a vállalatok piacorientációjában és hogy ezek alapján lehet-e azt mondani, hogy a magasabb piaci orientációval jellemezhető vállalatok jobbak, mint az alacsonyabb piacorientációjú vállalatok. A másik kérdés talán még izgalmasabb, nevezetesen a piac, mint szabályozási mechanizmus, más társadalmi szférában való alkalmazásához, érvényesüléséhez kapcsolódik. Lehet-e, célszerű-e, hatékony-e a piaci mechanizmus alkalmazása olyan közszolgálati szektoroknak tekintett ágazatokban, mint az oktatás, egészségügy, közlekedés stb. A piacorientáció ezen ágazatokban hatékonyan alkalmazható-e, még ha tudjuk is, hogy a kormányzat csak korlátozott teret enged ezekben az ágazatokban a magántőkének. A második kérdésre csak akkor tudjuk megadni a választ, ha az elsőre már

válaszoltunk. Ebben a tanulmányban az első kérdéssel foglalkozunk, és máshol térünk vissza a jövő szempontjából nagyon fontos második kérdésre.

Sokan foglalkoztak azzal, hogy miként lehet a piacorientáció fogalmát *elméleti konstrukcióvá* fejleszteni, és így mérhetővé tenni. Részletesebb feldolgozást nyújt a témakörrel Hooley et al. (2000), valamint Homburg-Pflesser (2000). Az egyik különbségtétel az alkalmazott eljárásokban aszerint is tehető, hogy a *magatartási* vagy a *kulturális* megközelítések domináltak-e inkább. Az előző arra helyezi a hangsúlyt, hogy a vállalati működésen belül miként lehet érvényesíteni a piaci szempontokat. Ennek megfelelően a piacra vonatkozó információk gyűjtése, feldolgozása és továbbítása képezi a vizsgálat tárgyát. Ebben a megközelítésben a piacorientáció nagymértékben operacionalizálható, tevékenységi sorokra bontható, amelyeket azután döntően a marketingszervezetre bízva meg is lehet valósítani.

Ezzel szemben a piacorientáció kulturális megközelítése arra helyezi a hangsúlyt, hogy a vállalatban belül a piaci jelenségek, azok közül is kiemelten a fogyasztó, milyen szerepet játszik a vállalati dolgozók, vezetők gondolkodásában. Ennek az irányzatnak az egyik legmarkánsabb képviselője Narver – Slater (1990, 21. old.) szerzőpáros, akik szerint a piacorientáció „*olyan szervezeti kultúra, ... amely a leghatékonyabban és a leghatásosabban biztosítja a vevők számára nyújtandó magasabb érték létrehozásához szükséges magatartást, és ezáltal a folyamatosan magasabb üzleti teljesítményt. A piacorientáció három magatartási elemből – vevőorientáció, versenytársorientáció és funkciók közötti koordináció – továbbá két döntési kritériumból – hosszú távú orientáció és nyereség – áll.*”

Egyes érvelések szerint a vállalati kultúra, azáltal hogy a *vállalati képességek* növekedéséhez is hozzájárul, ezért maga is erőforrásként működik. A vállalati versenyképesség erőforrás alapú, képesség alapú megközelítése az elmúlt évtizedekben került előtérbe. Egyre inkább nyilvánvalóvá válik, hogy az ún. megfogható (tangible) erőforrások mellett egyre inkább a megfoghatatlan (intangible) erőforrások játsszák a meghatározó szerepet a vállalati versenyelőnyök megszületésében. Ez a triviálisnak is tekinthető általános megfigyelés, azonban egzakt módon nagyon nehezen követhető nyomon. Könyvek születnek a sikeres vállalatok vezetőinek tapasztalataiból, konzultáns cégek munkatársai is próbálják megfejteni a titkokat, de úgy tűnik, hogy *egyszeri és megismételhetetlen okok vezettek a sikerre*. Egyesek szerint éppen ezért is nehéz

őket utánozni, a sikeres eljárásokat lemásolni. Mindaddig, amíg a megfogható erőforrások domináltak a vállalati gazdálkodásban, viszonylag könnyű volt utánozni egy technológiai megoldást, egy új gyárépítési eljárást. Amikor azonban bizonyos vezetői képességekről, márkákról van szó, akkor már megáll a tudomány. Pontosabban nem áll meg, hanem ismét feltesz olyan alapkérdéseket, amelyek megválaszolása segíthet közelebb kerülni a problémához.

A piacorientáció mérésének egyik alapkérdése az, hogy *vajon a magasabb szintű piacorientációval rendelkező vállalat magasabb üzleti teljesítményt ér-e el*. Egy nagyszabású nemzetközi kutatás keretében az ACE és az OTKA finanszírozásában 1992 és 1996 után 2000-ben is vizsgáltuk a marketing magyarországi helyzetét. A húsz főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalatok országosan reprezentatív mintájában, 572 vállalat adatai alapján teszteltük a Narver és Slater-féle piacorientációs skála érvényességét. Azt találtuk, hogy a magasabb üzleti teljesítményt nyújtó vállalatok, a piacorientáció mindhárom dimenziójában is magasabb értéket mutattak. (2. táblázat) A kutatás részleteiről a Berács–Keszey–Sajtos (2001) tanulmány számol be. Az üzleti teljesítményt komplexen, a forgalom, piacrészesedés, nyereség, tőkemegtérülés mutatók szintéziseként mértük.

2. táblázat

Piacorientáció és üzleti teljesítmény (2000)

Piacorientáció Dimenziók	Csúcsteljesítményt nyújtók (Felső 20%)	Alacsony teljesítményt nyújtók (Alsó 20%)	Index
Vevőorientáció	5,51	4,70	117
Versenytársorientáció	4,86	4,16	117
Funkciók közötti koordináció	5,07	4,23	118

A skála 14 tételből áll, amelyet 1-től 7-ig terjedő intervallumban kellett értékelni.

A pszichológia, szociológia és az antropológia vizsgálati körébe tartozó kultúra kérdése akkor került a közgazdászok, menedzserek érdeklődésének a középpontjába, amikor a nemzetközi kereskedelem nagyobb méreteket öltött. A multinacionális cégek rájöttek arra, hogy az üzleti siker érdekében jobban meg kell érteniük azon népek viselkedését, akiknek el akarnak adni, akiket alkalmazni akarnak, és akitől nagyobb termelékenységet várnak. Nem véletlen, hogy az IBM mintegy hatéves kutatási programot finanszírozott,

amelynek keretében Geert Hofstede vezetésével ötven országra kiterjedően, azonos kérdőív alapján egy nagyon alapos kutatást végeztek az IBM alkalmazottai körében. Az 1980-ban megjelent publikáció hatására az egész világon megindult a hasonló irányú kutatás, sok felmérés és elemzés született. A könyv második kiadásában, Hofstede (2001) összefoglalja az elmúlt húsz év tapasztalatait és megerősíti a húsz évvel ezelőtti eredmények nagy részét. Ezzel is bizonyítja, hogy a kulturális törvényszerűségek hosszan hatnak, generációkon ívelnek át.

A kultúra az emberekben fellelhető mentális programok egyik megnyilvánulása. „A társadalmi rendszerek csak azért létezhetnek, mert az emberi magatartás nem véletlenszerű, hanem bizonyos mértékig előre jelezhető.” (Hofstede, 2001, 1. old.) Vannak univerzális, egyes csoportokra és csak egyénekre érvényes mentális sajátosságok (programok). *A kultúrát az emberi elme kollektív programozottságaként definiálja, amely nem csupán az értékekben, hanem a szimbólumokban, hősökben, szertartásokban is megnyilvánul.* A kultúra alatt mindig nemzeti kultúrát ért, jóllehet van értelme vállalati, szervezeti és különböző közösségi kultúrákról is beszélni, amelynek külön fejezetet is szán könyve új kiadásában. A nemzeti kultúra korábbi megnevezését, a nemzeti karaktert azért sem támogatja, mert egyedi megfigyelésekre támaszkodva megalapozatlan sztereotípiákat állítottak. *Az érték fogalmát* a kutatók, antropológiai alapokra támaszkodva nagyjából egységesen értelmezik, viszont nagyon különbözőképpen mérik. *Az érték „tág irányultság arra, hogy az ügyek/dolgok bizonyos állapotát kedvezőbben ítéljük meg másokkal szemben.”* (Hofstede, 2001, 5. old.)

Nagyon különböző helyzetekben használják az érték fogalmát, emberekre és közösségekre. A kultúrát csak közösségekre használják. Az értékkel szinonimaként használják az attitűd (beállítódás) vagy a hiedelem, hit fogalmát. Ha az értékrendet szópárokba foglalják, akkor olyan jó és rossz ellentétpárokat alakítanak ki, mint: piszkos vs. tiszta, erkölcsös vs. erkölcstelen, racionális vs. irracionális stb. Miután az értékeink már gyerekkorunktól belénk rögződnek, ezért nem racionálisak. Pontosabban a szubjektív érzetét nyújtják a racionalitásnak, hiszen mindenki meg van győződve arról, hogy például az általa vallott szabadságeszmény az igaz. Hofstede kutatása mutatta ki a legnyilvánvalóbban, hogy ezek a dolgok nem abszolútak, hanem ország-, nemzetfüggőek. Sőt történelem- és rendszerfüggőek. Utalva a rendszerparadigmára, Kornai (1999), a kultúra egy rejtvény is, amit a megismerni szándékozók az értékrendjükön átszűrve

fejtenek meg nap, mint nap. Hofmeister–Tóth, Bauer (1995) a magyar marketingvezetőkre alkalmazta Hofstede módszerét, hogy elhelyezze őket a nemzetközi kulturális térképen.

A következőkben a marketing és a piacorientáció magyarországi helyzetét feltáró, longitudinális, nemzetközi kutatási eredményekre támaszkodva elemezzük, hogy a *kultúra egyik meghatározó eleme, a hosszú távú orientáció*, milyen szerepet játszik a vállalatok viselkedésében. Milyen mértéke tekinthető elfogadhatónak az egyes kultúrákban? A vállalati stratégia erőforrást jelentő, értéktermelő képességét figyelembe véve ütköztetjük, hogy milyen normális szintjei határozhatók meg ezen kulturális dimenzióknak és ez a szint miként járul hozzá a vállalat magasabb üzleti teljesítményéhez.

A hosszú távú gondolkodás mint kulturális és marketingstratégiai kérdés

A piacgazdaság és a hagyományos szocialista tervgazdaság szembeállításának egyik pillére volt a tervezés. A tervezés fontosságát támasztotta alá, hogy minden volt szocialista országban Tervhivatal működött, amely általában öt éves, de gyakran hosszabb távú terveket is készített, amelyben lefektette a fejlődés fő irányait, meghatározta a gazdaságpolitika súlypontjait. A kiváló szocialista vállalatok, mint pl. a Fékon, felismerték, hogy a tudatos előrelátás hasznosabb, mint az előremenekülés (Molnár, 1995). Az általános vélekedés az volt, hogy ahol piaci mechanizmusok működnek, ott nincs szükség bonyolult központi tervezésre, mert a piac hatékonyabban megoldja ezt a feladatot. A globalizáció korában, a multinacionális vállalatok terjeszkedését figyelve, az erős versenyben egyre inkább rákényszerülnek a vállalatok is, hogy előre gondolkodjanak. A stratégia meghatározása mindig valamilyen előrelátást igényel. Kérdés, hogy ez az előrelátás az egyes országokban élő embereknek mennyire „veleszületett” tulajdonsága, azaz mennyiben része a mindennapi kultúrának. Hofstede indokoltan látta, hogy ötödik kulturális dimenzióként ezt is felmérje.

A vizsgálatunk szempontjából kiemelendő *hosszú távú orientáltságra* a 3. táblázatban található eredményeket kaptuk.

Miként a többi kulturális indexeknél, itt is megfigyelhető, hogy az alsó és a felső tartományba nagyon különböző országok kerültek. A hosszú távú orientáltság alapján elfoglalt hely nagymértékben megmagyarázza a dinamikus fejlődő kelet-ázsiai országok

3. táblázat

Hosszú Távú Orientáltság Index értékek
23 országban

Rang sor	Ország	Index	Rang sor	Ország	Index
1	Kína	118	12	Svédország	33
2	Hong Kong	96	13	Lengyelország	32
3	Tajvan	87	14	Németország(NSZK)	31
4	Japán	80	15	Ausztrália	31
5	Dél-Korea	75	16	Új-Zéland	30
6	Brazília	65	17	Egyesült Államok	29
7	India	61	18	Nagy-Britannia	28
8	Thaiföld	56	19	Zimbabwe	25
9	Szingapúr	48	20	Kanada	23
10	Hollandia	44	21	Fülöp-szigetek	19
11	Banglades	40	22	Nigéria	16
			23	Pakisztán	00

Forrás: Hofstede, 2001, 356. old.

gazdasági növekedését az elmúlt évtizedekben. Hogy meddig tart ez az állapot, az külön kérdés, de érdekes, hogy a fejlett nyugati országok az alsó vagy a középső mezőnyben szerepelnek.

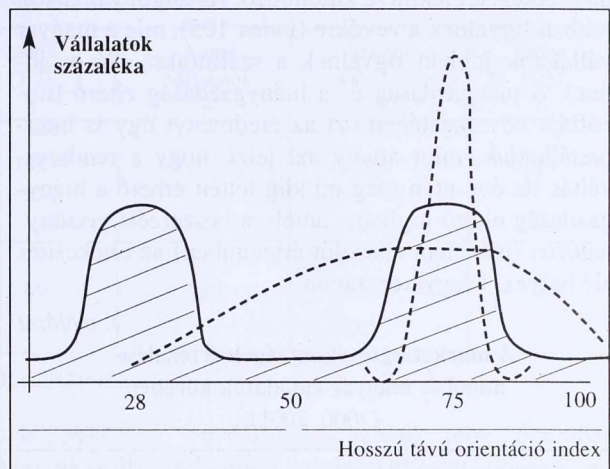
A kultúra bonyolultságát jelzi, hogy bármelyik dimenzióját is vizsgáljuk, sosem kapunk homogén ország-csoportokat, így az általánosítások mindig csak korlátozott érvényűek lehetnek. Hiába produkált a skála tetején elhelyezkedő Kína, Hong-Kong, Tajvan az elmúlt évtizedben káprázatos gazdasági növekedést, ez nem garancia arra, hogy az utánuk következő országok (mint Brazília, India) követni fogják őket ezen a területen. Mint látjuk, a hosszú távú orientáltság index értékeinek alsóbb tartományában is nagyon vegyes országok találhatóak, ha például a gazdasági fejlettség mutatója alapján értékeljük őket.

Izgalmas kérdés, hogy ismervé egy-egy ország kulturális dimenziójának átlag-értékét, milyen szórás, változatosság figyelhető meg a vállalatok között. Tekintsük például Nagy-Britanniát (28) és Dél-Koreát (75), és induljunk ki abból, hogy mindkét országban hasonló, normális eloszlás szerint oszlanak meg a vállalatok. (1. ábra) Ekkor egyértelművé válik, hogy nem reális feltételezés azt elvárni, hogy a két ország vállalatvezetői ezen a téren hasonlóképpen gondolkodjanak. Azt a kérdést viszont fel lehet tenni, hogy vajon azok a vállalatok, amelyek magasabb üzleti eredményt érnek el, azok az átlagérték jobb vagy bal oldalán helyezkednek el.

Segíti vagy gátolja a koreai vállalatokat (Samsung, Daewo, Hyundai stb.), ha Nyugat-Európában vagy kiemelten Angliában sokkal hosszabb távon gondolkodnak, mint a helyi cégek? A sikeres angol vállalatokról azt feltételezzük, hogy inkább az átlagtól felfelé

1. ábra

A hosszú távú orientáció normál állapotának feltételezett megoszlása Angliában és Dél-Koreában



tér el az orientációjuk és lehet, hogy a legjobbaknak az értéke az ötvenet is eléri. Ez persze nagyban függ attól, hogy a harang alakú sűrűségfüggvény mennyire lapos, szimmetrikus vagy talán féloldalas. (Szaggatott vonallal bejelöltünk néhány ilyen esetet). Lehet-e számítani arra, hogy a globalizáció hatására, egy adott időpontban mért érték, valamilyen irányban el fog mozdulni? Ezen számok alapján meg lehet-e jósolni, hogy a Hofstede-rangsorban nem szereplő országok hol helyezkednek el? Folytathatnánk a kérdéssort és a logikai alapon reálisan várható válaszokat is, de ez utóbbiak meglehetősen bizonytalanok lennének empirikus megalapozás nélkül. Néhány kérdésre megpróbálunk a rendelkezésünkre álló adatokra támaszkodva válaszolni.

Először is arra, hogy Magyarország hol helyezkedne el ezen a rangsoron. Legközelebb Lengyelországhoz állunk, ami a történelmünket és gazdasági fejlettségünket illeti. Kulturálisan Németországtól tanulhatunk a legtöbbet, hisz gazdasági kapcsolataink hagyományosan velük a legerősebbek. Ez persze még nem jelenti, hogy feltétlenül harminc pont körüli értéket kellene kapnunk a Hofstede-skálán. Azt viszont joggal feltételezhetjük, hogy ha a hosszú távú orientáltságra valamilyen más kérdéssorral kérdezzük rá, akkor pl. az angol és a magyar vállalatok vezetői nem fognak merőben más véleményt megfogalmazni. A következőkben bemutatunk néhány összehasonlító adatot. (Az adatbázist korábban már jellemeztük. A magyar adatok 2000-re, míg az angol adatok 2001-re vonatkoznak.)

A marketingtevékenységben mind Magyarországon, mind Angliában nagy hangsúlyt helyeznek a vállalatok a vevőkkel és a szállítókkal való hosszú távú kapcsolatok kiépítésére. (4. táblázat). Ezt jelzi, hogy az 1-től 5-ig terjedő skálán mindkét esetben négy

Stratégiai prioritások angol és magyar vállalatok körében
(2000, 2001)

Cél	Angol vállalatok	Magyar vállalatok	Index
Legfőbb stratégiai célunk az elmúlt két esztendőben a hosszú távú piaci térnyerés volt	3,37	2,89	117
Az erőforrások elosztása során inkább a hosszú távú célokat, mintsem a rövid távúakat tartjuk szem előtt	3,50	3,64	96

1-től 5-ig terjedő skálán, 1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző

körüli átlagértéket kaptunk. Ezen két kérdés alapján azt állapíthatjuk meg, hogy az angol és a magyar vállalatok hosszú távú orientációja átlagosan hasonló, de szerkezetét tekintve különböző. Az angol vállalatok jobban figyelnek a vevőkre (index 105), míg a magyar vállalatok jobban figyelnek a szállítóikra (96-os index). A piacgazdaság és a hiánygazdaság eltérő filozófiája következtében ezt az eredményt úgy is interpretálhatjuk, mint amely azt jelzi, hogy a rendszer-váltás tíz éve után még mindig tetten érhető a hiánygazdaság eltérő logikája, amely a beszerzést viszonylagosan (már nem abszolút értelemben) az értékesítés elé helyezi Magyarországon.

4. táblázat

A marketingtevékenységek értékelése angol és magyar vállalatok körében
(2000, 2001)

Tevékenység	Magyarország (n=572)	Anglia (n=472)	Index
Jelentős hangsúlyt fektetünk fő ügyfeleinkkel való hosszú távú kapcsolatok kiépítésére	4,14	4,35	105
Jelentős hangsúlyt fektetünk fő szállítóinkkal való hosszú távú kapcsolatok kiépítésére	4,00	3,82	96

1-től 5-ig terjedő skálán, 1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző

Ugyanezt találjuk, ha a *stratégiai prioritások* mentén hasonlítjuk össze a két országot. (5. táblázat) A hosszú távú piaci térnyerés 2000-ben még nem volt meghatározó a magyar vállalatokra, amit a 3 alatti érték (2,89) hűen tükröz. Angliában viszont 3,37-es értéket kaptunk, ami 17 százalékkal magasabb a magyar értékeknél. Ezzel ellentétben az *erőforrások elosztása* terén észlelt helyzet. Ismét csak a korábbi hiánygazdaság erőforrás-korlátos jellegéből (Kornai, 1980), valamint az átmeneti gazdaságból adódóan a magyar vállalatok nagyobb hangsúlyt helyeznek az erőforrások hosszú távú tervezésére (3,64 szemben az angol 3,50 átlagértékkel). Ez természetesen csak egy magyarázat, amelyet sok más tényező is kiegészíthet, amelyek tartós befolyásoló szerepéről esetleg megoszlanak a vélemények.

Hosszú távú gondolkodás és üzleti teljesítmény

A vállalati üzleti stratégiában azért érdemes hosszú távon gondolkodni, mert ennek *pozitív üzleti hasznát* vélelmezzük. Logikailag azt gondoljuk, hogy aki elő-

relátó az gazdagabb lesz, és ez statisztikailag fordítva is igaz. A nagyobb üzleti teljesítménnyel rendelkező cégek, a gazdagabb cégek inkább stabilak, jó pozícióval rendelkeznek a piacon, míg azok, akik a túlélésért harcolnak, alacsonyabb üzleti eredményt tudnak felmutatni. Az empirikus adatok teljes mértékben alátámasztani látszanak ezeket a feltevéseket. (6. táblázat) Az indexek tanúsága szerint a magyar vállalatok körében kb. ötven százalékkal jobb piaci pozícióval és kb. ötven százalékkal kisebb túlélési kényszerrel néznek szembe azok, akik sikeresek az üzletben. Ha nem is ilyen mértékű, de teljesen hasonló előjelű különbség figyelhető meg az angol és a magyar vállalatok között. A piacon jobb pozíciókat érnek el az angol vállalatok (az index értéke 129 százalék az angol vállalatok javára), míg kevésbé kényszerülnek a túlélésre (az index értéke itt mutatja a százas értéktől a legkisebb „kilengést”, 90 százalékot).

A stratégiai irodalomban középpontba kerülő értékteremtés, értéklánc problémája – mint jeleztük – a marketing szakterületét is megérintette. Ennek hatására külön figyelem irányul a vevőkre, a versenytársakra, a marketingfunkció hozzájárulására az értékteremtéshez. Vannak, akik kritikusan ítélik meg a marketing hozzájárulását a vállalat eredményességéhez. Doyle (2000) szerint a marketing nem tudta eladni magát a vállalati vezetés számára. Különösen igaz ez a részvénytársaságokra, amelyek nagyon is tudatos pénzügyi mutatószámok alapján hozzák meg a döntéseiket. Ezekben a döntésekben azonban nem játszanak szerepet a marketingszemponatok, mert azok nagyon áttételesek és nehezen fejezhető ki pénzügyi kategóriákkal. Éppen ezért Doyle egy módszertani segédletet dolgozott ki arra, hogy a piaci részesedés, a vevői

A hosszú távú gondolkodás és az üzleti teljesítmény kapcsolata a magyar és az angol vállalatok körében
(2000, 2001)

Állítások	Magyar csúcs- teljesítmény 1	Magyar alacsony teljesítmény 2	Index (1:2) 3	Angol vállalatok 4	Magyar vállalatok 5	Index (4:5) 6
Az utóbbi ⁷ években hosszú időre megerősítettük pozícióinkat a piacon	3,99	2,60	153	4,21	3,27	129
Az utóbbi években a legfőbb stratégiai célunk a túlélés volt	1,85	3,79	49	2,50	2,78	90

1-től 5-ig terjedő skálán, 1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző

lojalitás vagy a termékdifferenciálás következményeit tíz évre előrevetítve és a jelen helyzetre diszkontálva tudja a vezetés számára prezentálni. Ezekben a módszerekben a *marketing, mint a hosszú távú orientáltság érvényesítője*, konfliktusba kerül a pénzügyi érdekelt-ség rövidebb időhorizontjával. Doyle úgy próbálja ezt a konfliktust feloldani, hogy módszertani trükkökkel bizonyítja az öt vagy tíz év múlva képződő nyereség hasznát a jelenben. Joggal merül fel a kérdés, hogy milyen kulturális magyarázatot találunk a jelzett vállalatokon belüli konfliktusra. Milyen lehetőségei vannak a marketing területén dolgozóknak a hosszú távú orientáció érvényesítésére? Hol húzódnak meg a határok a vállalatok játékerét illetően?

A piacorientáció kulturális felfogásával párhuzamosan jelent meg az erőforrás alapú vállalatelmélet, amely a kultúrában gyökerező képességeket erőforrásként, értéknövelő tényezőként veszi számításba. A kultúra alapját (gyakran szinonimáját) jelentő érték fogalma kerül szembe a közgazdasági, piaci értékkel. A Konfuciusz tanain nevelkedő ázsiai emberek számára, az előrelátás, a takarékoskodás, a hosszú távú gondolkodás, mint korábban láttuk, gazdasági prosperitást, piaci értéknövekedést is jelentett. Kérdés, hogy ez meddig tartható fenn? Ez a logikailag kézenfekvő magyarázat hogyan állja meg a helyét más országok, vagy kisebb szervezetek esetében?

A marketing értékteremtő funkciójának a megfogalmazásánál, sikeres vállalatok gyakorlatára támaszkodva, a hosszú távú stratégiai célok meglepte egyben a piaci orientáció magasabb fokát is jelentette. A *piacorientáció mint marketingképesség*, a megfoghatatlan kategóriába sorolt erőforrásként is funkcionál, így értéket termel. Ez az érték azonban konkrét termékben, árbevételben, vevői igény

kielégítésben, vevőértékben jelenik meg. Szemben azzal az értékkel, ami a kultúrában testesül meg.⁸

A vállalati gyakorlatban, a mindennapi döntések meghozatalánál újra és újra felmerülő kérdés, hogy milyen mértékben sikerül a hosszú távú célok szerint eljárni és milyen mértékben kell a pillanatnyi helyzet kényszere szerint dönteni. *Turbulens, változó piaci helyzetben*, engedékenyebbek vagyunk, és inkább elfogadjuk az utóbbi helyzetet. Kérdés azonban, hogy mennyiben kell ezt a helyzetet adottságként elfogadni, és hogy milyen trend figyelhető meg ezen a területen. A politikai rendszer gyors változása után *a gazdasági rendszer egy evolúciós folyamaton ment át a 90-es években Magyarországon*. Privatizáció, külföldi tőkebefektetés, teljes iparági szerkezetátalakítás jellemezte az időszakot. Az évtized elején még a vállalatok kétharmada a túlélésért küzdött, ez 2000-re 40% alá süllyedt. Ha a következő két évre tervezett számokat nézzük, akkor azt látjuk, hogy a vállalatok több mint kétharmada már 1996-ban is a hosszú távú piaci térnyerést fogalmazta meg és ezen vállalatok aránya a négy év alatt, 2000-ben csak enyhén emelkedett.

A felmérés tanulságai szerint a piac stabilizálódásával állandósulni látszik azon vállalatok köre, aránya, akik a hosszú távra tudnak koncentrálni. A kérdés a jövőre nézve az, hogy ez az arány megfelel-e a magyar kulturális helyzetnek vagy sem. Arra nincs mód, hogy a saját felmérésünket közvetlenül összehasonlítsuk Hofstede korábban bemutatott eredményeivel, amelyeket Hofstede is egy később készült kínai tanulmányból vett át. Ha azonban a magyar kulturális helyzetet a hosszú távú orientáltság szempontjából a német (31) és a lengyel (32) értékekhez tartjuk közelállónak, akkor már megfogalmazhatunk néhány kérdést, illetve hipotézist a fenti táblázatok adataira vonatkozóan.

Először is arra kell rámutatni, hogy a két mutatószám nem azonos. A mi felmérésünkben csak egy változó/kérdés szerepelt, míg a kulturális vizsgálatban sok tétel eredőjeként kapták az eredményt. Ha a magyar vállalatokat aszerint csoportosítjuk, hogy milyen teljesítményt tudtak elérni annak függvényében, hogy mik voltak a stratégiai prioritásaik, akkor azt látjuk, hogy a hosszú távú orientáció egyértelműen kifejeződik.

Ezt kétféleképpen is ellenőriztük. Egyrészt azon vállalatok körében, amelyek kiváló teljesítményt nyújtottak (négy teljesítmény paraméter alapján mérve), statisztikailag szignifikáns módon azt találtuk, hogy nagyobb arányban voltak közöttük olyan cégek, akik a hosszú távú piaci térnyerésre koncentráltak.

Egy másik módszerrel azt kutattuk, hogy *milyen marketing-erőforrások* járultak hozzá leginkább a vállalati teljesítményhez. Regressziós elemzést végeztünk, és azt találtuk, hogy a vállalati túlélés, mint kulturális tényező negatív módon, de a legerősebben befolyásolta a vállalati teljesítményt (a regressziós együttható értéke itt volt a legnagyobb). A második helyre, pozitív értelemben a piaci orientáció került (Hooley et al., 1999).

Másodszor a vezetői szempontból izgalmas kérdést válaszolhatjuk meg, hogy lehet-e javítani a jelenlegi helyzetet. Külső tanácsadói szempontból azt mondhatjuk, minden olyan vállalatnak, amely eddig a túlélés foglya volt, nem koncentrált eléggé a piaci pozíció javítására, a vevői hosszú távú kapcsolatokra, hogy változtasson filozófiát, mert kifizetődik. Ha azonban kulturális korlátba ütközik ennek megváltoztatása, akkor az már egészen más helyzet. Hasonlóképpen mintha azt mondanánk az angol vállalatoknak, hogy ériék el a dél-koreai vállalatok több, mint kétszer olyan magas, hosszú távú orientációs mutatóját. Amennyiben mikro- és makroszinten is egyértelműen azonos irányú változások ajánlhatók, de a vállalatok összességében már nem mozdulnak, akkor az ún. *normál*⁹ gazdasági állapotról van szó. Nevezetesen olyan állapotról, amely helyzetbe a rendszer szabályozási mechanizmusai révén mindig visszatér.

Ha a piacorientációt, mint kulturális jelenséget tekintjük, akkor is beigazolódtott, hogy a közép-európai országokban mindenféleképpen indokolt a fejlesztése, mert ez az egyes vállalatok jobb teljesítményéhez vezet. Mindaddig, amíg ezek az országok a fejlett nyugati társadalmaktól lemaradnak, a *mikro gazdasági megalapozottságú makrogazdasági növekedésre szükség lesz*. Erkölcsi alapon persze mindig és mindenütt feltehető a kérdés, hogy jó-e az a nagy gazdag-

ság vagy a gazdagság adott országra jellemző szintje. Az elhíresült Római Klub jelentés a növekedés határaitól, újra és újra felveti ezt a kérdést, amit már persze a maguk módján a klasszikus közgazdászok is felvetettek. Az igazi hosszú távú gondolkodás ötven-száz évben mérhető, és nem nélkülözheti a vizionálást.

Vállalati, szervezeti kultúra, szervezet

Korábban már utaltunk arra, hogy az egyes nemzeti kultúrák befolyással vannak a gazdasági és társadalmi lét szinte minden területére. Ez a befolyás azonban differenciált és ha nem akarunk a *kulturális relativizmus* hibájába esni, akkor a tudomány feladata éppen az, hogy meghatározza az egyes kultúrák befolyását a vizsgált témakörökre. Hofstede a szervezeti kultúra fogalmát az általános kultúra definíciója mintájára alkotta meg. Eszerint „a szervezeti kultúra az emberi elme olyan irányú programozottsága, amely megkülönbözteti az egyik szervezet tagjait a másik szervezet tagjaitól” (Hofstede, 2001, 391. old.). Miként a nemzeti kultúra megkülönbözteti az egyik nemzet tagjait a másik nemzet tagjaitól, de egyikről sem mondhatjuk, hogy alacsonyabb vagy magasabb rendű, ugyanúgy nem lehet általánosan az egyik vagy a másik szervezeti kultúra magasabbrendűségéről sem beszélni. Azt viszont lehet és kell is mondani, hogy melyik kultúra milyen dimenziók mentén produkál alacsonyabb vagy magasabb értéket.

Ebből a szempontból is érdemes utalni az ún. GLOBE kutatás elemzéseire, amelyek a szervezeti kultúra témakörében, több országban folytak a 90-es években. A közgazdasági és a marketingelméletben is alkalmazott *normatív és leíró* (általuk tapasztalatinak nevezett) megközelítés között tesznek különbséget. „A normatív definíció szerint kultúra alatt:

- egy elkülöníthető normatív rendszert értünk
- amely egy közösség tagjai által közösen osztott pszichológiai jellemzők mintázataiból áll,
- melyek kényszerítő erejű közös érzelmi, *attitűdbeli és magartási orientációkat* hoznak létre,
- amelyeket generációkon keresztül átörökítenek, és
- amelyek megkülönböztetik a közösséget más közösségektől.” (Takács, 2002/a, 27. old.)

A szervezeti és a nemzeti kultúrára egyaránt érvényesnek tekintett kultúradimenziók között szerepel a Hofstede-féle öt dimenzió, továbbá kiemelten szerepel a teljesítményorientáció. A hosszú távú orientációnak megfelelő jövőorientáció, illetve a teljesítményorientáció változását, illetve értékelését kiemelve, a mi

vizsgálatunk szempontjából is tanulságos eredményeket tapasztalunk. (7. táblázat)

7. táblázat

A szervezeti kultúra teljesítmény- és jövőorientációját megtestesítő dimenziók átlagértékeinek alakulása Magyarországon a GLOBE kutatás keretében (n=31 vállalat)

Kultúradimenziók	1995-1997		1998-2000	
	Tapasztalati	Normatív	Tapasztalati	Normatív
Teljesítményorientáció 1: alacsony 7: magas	4,33	6,13	4,56	4,84
Jövőorientáció 1: alacsony 7: magas	4,37	5,70	4,70	4,93

Forrás: Takács 2002/a, 28-30 old.

A tapasztalati kultúrában egyértelmű növekedést látunk a teljesítmény- és a jövőorientációt illetően. Különbőféle (a minta alacsony elemszámára, változására stb. vonatkozó) magyarázatokat fűzhetünk ahhoz, hogy a *normatív kultúra* dimenzió értékei miért változtak meg drasztikusan 2000-re. Véleményünk szerint mindenképpen szerepet játszik ebben az is, hogy kialakult a piacgazdaság és a vállalatvezetők reálisabban látják azt az ideál-típusos állapotot, amit normatív értéknek célszerű maguk elé állítani. Ezt támasztja alá a GLOBE kutatócsoport 60 országra kiterjedő felmérése is a 90-es évek közepén. A Magyarországon nagy tőkebefektetőként megjelenő országokban (Franciaország, Németország, Hollandia, USA) mind a teljesítmény-orientáció, mind a jövőorientáció dimenzióban a tapasztalati értékek magasabbak voltak, mint Magyarországon (Takács, 2002/b). Viszont a magyar helyzettel ellentétben a kívánatos, normatív értékek nem emelkedtek ki, hanem a valóságos adatok körül szóródtak. Ezzel is jelezve, hogy kiforrott piacgazdasági rendszerrel van dolgunk.

Sőt a jövőorientációt illetően a Hofstede-felmérés stabilitásának a nemzeti kultúrának a szervezeti kultúrára kifejtett hatását is tetten érhetjük. Mint korábban láttuk, a hosszú távú orientáció (2. táblázat) viszonylag alacsony szinten van jelen a nyugati kultúrában, szemben az ázsiai kultúrával. Ugyanakkor a piacgazdasági mentalitás a hosszú távú orientációt helyezi előtérbe. Ezt jelzik a tapasztalati (VAN) értékek is. A normatív (KELL) értékeket illetően viszont, a GLOBE kutatás szerint, a fent megnevezett országokra alacsonyabb értékeket kaptak a kutatók, mint amit a tapasztalati értékekre mértek. Ez azt jelzi, hogy a nemzeti kultúra „visszahúzó” ereje érvényesült ebben az esetben.

Összefoglaló gondolatok

Az érték marketingben történő megjelenítésének néhány elméleti és gyakorlati aspektusát kívántuk körbejárni.

Elméleti kiindulópontunk Doyle (2000): *Értékvezérelt marketing* című, magyarul is megjelent könyvének az üzenete volt. A könyv alcíme: „A részvényesi értékek és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák” fejezi ki leginkább, hogy a modern piacgazdaságban a marketingnek mire kell törekednie. Nevezetesen, hogy a pénzügyi folyamatokat jobban meg kell érteni, és a marketing célrendszer érdekébe állítani. Doyle negatívan ítélte meg, hogy a száz legnagyobb angol vállalat első számú vezetői közül csupán 12 fő dolgozott korábban marketingterületen, illetve az igazgatóságok 57 százalékában volt marketinges is.

A *piaci vállalati értéket* látszólag leginkább megközelítő tőzsdepiaci értékek ingadozásait egy-egy vállalat példáján (ABB, Ebner-birodalom, Pharmavit) bemutatva hívtuk fel a figyelmet arra, hogy az érték és a természetes piaci ár már Adam Smith-nél megjelenő gondolatai ismét aktuálissá válnak. A közgazdasági és a marketingelmélet elemzése is azt mutatja, hogy újra és újra felmerül a vágy az értékválság konfliktusainak feloldására, a gyakorlati problémák kezelésére.

A marketing oldaláról vizsgálva a kérdést kimutatuk, hogy az *értékteremtés* a marketing „sine qua non”-ja, természetes velejárója, amit leginkább James Carman definíciója támaszt alá. A gyakorlati oldalról született értékprobléma megközelítések, mint Miles és az Anderson – Narus szerzőpárosé, nem tudtak eddig igazán gyökeret verni.

A szerző kutatási érdeklődését leginkább meghatározó piacororientáció és annak a Narver – Slater szerzőpáros által képviselt kulturális megközelítése jelentette a tanulmány központi gerincét. Nemzetközi és longitudinális elemzéseket is lehetővé tevő empirikus vizsgálatainkból, amelyeket a 90-es években az ACE és az OTKA támogatásával folytattunk, emeltünk ki bizonyos részleteket. Egyidejűleg annak a meggyőződésünknek is hangot adtunk, hogy a kemény piaci adatok mellett szükség van a puha, vagy észlelt változókon alapuló skálák felhasználására.

Kiemelten foglalkoztunk a hosszú távú orientációval, mint a piacororientáció egyik jellemzőjével. Felhívtuk a figyelmet arra az ellentmondásra, ami a nemzeti és a vállalati kultúra között feszül akkor, ha például a fejlett és fejletlen, a nyugat-európai és az ázsiai kultúrák között végzünk összehasonlítást. A magyar és az angol vállalatok összehasonlítása

egyértelműen igazolta, hogy a *nemzeti kultúrában* vélelmezett hasonlóságok a *jövőorientációt* illetően a *szervezeti kultúrában* is tetten érhetők. Ugyanakkor az is bebizonyosodott, hogy ez nem differenciálatlanul érvényesül, azaz a kétféle gazdaság eltérő történelmi hagyományai, így például a beszerzés és az értékesítés eltérő, piaci állapotai, kihatnak a *jövőorientációra* is.

Az empirikus kutatások érvényességénél megfogalmazható kritériumok közül a *fogalmi érvényességgel* foglalkoztunk részletesebben. Nevezetesen azt vizsgáltuk, hogy a *jövőorientáció* és a *teljesítményorientáció*, mint szervezeti kulturális dimenziók közötti elméleti és ACE-OTKA kutatáson alapuló empirikus összefüggéseket más vizsgálatok is alátámasztják-e. Azt találtuk, hogy a GLOBE kutatás nemzetközi és hazai eredményei összhangban állnak a saját kutatásainkkal.

Végezetül a *jövőre* nézve úgy ítéljük meg, hogy a marketing szempontjából az érték meghatározásához úgy jutunk közelebb, ha bevonjuk a vizsgálatokba a közgazdasági (reklám-költségek) és a szubjektív, attitűdbeli (fogyasztói magatartási) elemeket is szintetizáló *márkaérték* fogalmát.

Felhasznált irodalom

Anderson James C. – Narus James A. (1999): Business Market Management, Understanding, Creating and Delivering Vaule, Prentice Hall

Berács József (2002): Piacorientáció, mi más? Harvard Business Manager (Harvard Business Review magyar kiadás) 4. évf. 4. szám, október-november, p. 52-61.

Berács József – Keszei Tamara – Sajtos László (2001): A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben, OTKA Kutatási jelentés T 030028, BKÁE Marketing tanszék, Budapest

Carman, James M. (1980): Paradigms for marketing theory, Research in Marketing, Vol. 3, p. 1-36.

Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk.) (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, AULA, Budapest

Doyle, Peter (2000): Value-Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, John Wiley & Sons, Ltd

Elszólalások, Zuhánásban az ABB, HVG, 2002 november, 2. p. 31-32

Hicks, J.R. (1978): Érték és tőke, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Hideg Róbert (2002) : Somody pezseg, Plussz rebranding Kreatív, XI. évf. 9. szám, p. 44-45

Hofmeister Tóth Ágnes – Bauer András (1995): A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképben, Vezetéstudomány XXVI. évf. 6. szám, p. 37-44.

Hofstede, Geert (2001): Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, Sage Publications

Homburg, Christian – Pflesser, Christian (2000): A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, Journal of Marketing Research, Vol. XXXVII, November, p. 449-462

Hooley, Graham – Fahy, John-Cox, Tony – Berács, József – Fonfara, Krzysztof – Snoj, Boris (1999): Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model, Journal of Market Focused Management, Vol. 4, p. 259-278.

Hooley, Graham – Cox, Tony – Fahy, John – Shipley, David – Berács, József – Fonfara, Krzysztof – Snoj, Boris (2000) :Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales, Journal of Business Research, Vol. 50., No., No. 3., p. 273-286

Horváth Sándor (1997): Haszonelvűség és alkotászeretet, BKÁE, Mikroökonómiai tanszék, Non-Mainstream Discussion Paper Series, No 10, August 1997

Hunt, Shelby D. – Morgan, Robert M. (1995): The comparative advantage theory of competition, Journal of Marketing, Vol. 59, April, p. 1-15.

Iványi Attila Szilárd (1980): A gyártmányok versenyképességének fokozása értékelemzéssel, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Kenesei Zsófia (1998): A marketing tranzakcióközpontú szemléletének átalakulása a kapcsolatorientált közelítés felé. Vezetéstudomány, XXIX. évf. 5. szám. p. 1-11.

Kornai János (1980): A hiány, KJK Budapest

Kornai János (1999): A rendszerparadigma. Közgazdasági Szemle, Vol. 46, No. 7-8, p. 585-599.

Mandják Tibor (2000): A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. Vezetéstudomány, XXXI. évf. 4. szám, p. 51-59.

Miles, L. D. (1973): Értékelemzés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, eredeti könyv; Miles, L.D. (1961) Technichs of Value Analysis and Engineering, McGraw Hill, New York-Toronto

Molnár Dezső (1995): Az előre meneküléstől a tudatos felismerésig – Egy textilruházati ipari vállalat fejlődésének tanulságai. Vezetéstudomány XXVI. évf. 6. szám, p. 54-60.

Narver, John C. – Slater, Stanley F. (1990): The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability Journal of Marketing, Vol. 54, p. 20-35.

Porter, M. (1985): Competitive Advantage. The Free Press, New York

Reed, Stanley (2002): Trónfosztás. Összeomlik az Ebner-birodalom? Figyelő (Business Weck), 43. szám, október 24-30, p. 80-81.

Reketye Gábor (2002): Az érték a marketingben. Akadémiai doktori disszertáció, Pécs, kézirat

Simon, Hermann – Ebel, Benhard – Hofer, Markus B (2002): The Challenge of investor marketing. European Business Forum, issue 11, autumn 2002, p. 67-69.

Takács Sándor (2002/a): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata I. rész, Vezetéstudomány, XXXIII.évf. 11. szám, p. 22-40.

Takács Sándor (2002/b): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolatáról. II. rész, Vezetéstudomány, XXXIII.évf. 12. szám, p. 12-31.

Tomcsányi Pál (1994): Piaci áruelemzés és marketing termékstratégia. OMMI, Budapest

Lábjegyzet

¹ A BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszékének, a Magyar Tudomány Napja alkalmából, 2002. november 5-i tudományos konferenciáján elhangzott előadás szerkesztett és részben kibővített szövege, a szerző MTA doktori értekezésére támaszkodva.

² Erről tanúskodik az a további gondolat, miszerint: „Az értékmenedzsment marketingoldalának – csakúgy mint a klasszikus termékpolitikának – három szintje van:

- az egyedi termékek, illetve szolgáltatások szintje
- a termékcsaládok szintje és
- a vállalat, vagy az üzletág egész kínálatának, azaz a termékszerkezetnek a szintje.” (82. old.)

Az értékmenedzsment részeként tárgyalja az árpolitikát is, mint az értékkiemelés eszközt. (Reketye 2002)

³ Az elmúlt évtizedben a menedzsment irodalom fő áramlatában nem jelent meg az értékelemzés, ami azt jelzi, hogy bármennyire is forradalminak tűnt a módszer néhány évtizede, ma már elveszítette vonzerejét. Kutatói

érdeklődéssel figyeljük, hogy a sokkal szerényebb célokat maga elé tűző, kisebb publicitást kapó, Anderson-Narus féle érték egyenlet az értékfüggvény sorsára jut-e.

⁴ „Egy korszerű tankönyvben (Kopányi és Vági, 1990) ezt olvashatjuk: „A közgazdaságtan ... nem tud és nem is akar választ adni arra, miért véli a fogyasztó az egyik dolgot hasznosabbnak, mint a másikat. Ez más társtudományok kérdéskörébe tartozhat”. „Már Marx is hasonlóan vélekedett, amikor „használati értéket” az áruismeretbe tartozó kategóriának nyilvánította, feltehetően Riccardo „Értékparadoxonját” elfogadva.” Tomcsányi (1994): 171. old.

⁵ Ez tükröződik a közszolgálati televízió megújulását és újra pozicionálását megvalósítani hivatott szlogenben is: „MTV értéket közvetít”. Nem mondja meg hogy mit, mennyit sugároz, csak azt, hogy értéket.

⁶ Ezt a definíciót, mint közgazdasági megközelítést, pontosítani kell és összevetni a marketingben használt definíciókkal, de ez nem tárgya tanulmányunknak.

⁷ Ezt kombinálni lehet a vállalati alkalmazkodásban szerepet játszó TÚLÉLÉS kategóriával. Ez a 90% is megerősíti a piac stabilizálódását!

⁸ N. B.! A kultúra változása hosszú távon biztosít(hat) magasabb profitot, teljesítményt.

⁹ Normál és optimális szint közötti különbségtétel!

E számunk szerzői:

Dr. CZAKÓ Erzsébet, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. CHIKÁN Attila**, egyetemi tanár, a BKÁE rektora; **Dr. BERÁCS József**, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. KEREKES Sándor**, egyetemi tanár, BKÁE; **Dr. TÖRŐ Emese**, egyetemi tanársegéd, Debreceni Egyetem; **Dr. POÓR József**, egyetemi tanár, ügyvez. ig. Mercer Kft.; **KISS Katalin**, ügyvez. ig. Fortis 21 Kft.; **Dr. SZIRMAI Péter**, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus.