

NAGY Gábor

# A TÖRETLEN FEJLŐDÉS FORRÁSAI AZ INTERNETEN

## A GOOGLE ÉS A PIACORIENTÁLT VÁLLALATI KULTÚRA

A szerző dolgozatában a Google vállalat példáján keresztül próbál meg nyomós érveket felsorakoztatni amellett, hogy egy turbulens környezetben tevékenykedő, növekedési és nyereségességi mutatókban egyaránt az élmezőnybe tartozó vállalat esetében miért megfontolandó a piacorientált kultúra vállalaton belüli meghonosítása. Elemzési keretként Kohli és Jaworski 1990-ben megjelent cikkének elméleti modelljét alkalmazta. A modell változóival összhangban a következő tényezők vizsgálatára helyezte a hangsúlyt: piaci intelligencia létrehozása, vállalaton belüli terjesztése, válaszképesség, vállalati részlegek közötti kapcsolatok, a piacorientációnak megfelelő vállalati struktúra, a turbulens környezetben versengő vállalat erőforrás-szükséglete, a piacorientált vállalati kultúra kialakulásának körülményei.

**Kulcsszavak:** piacorientált vállalati kultúra, piaci intelligencia, Google

Az ezredforduló tájékán az internetes vállalkozások korábban szárnyaló fejlődési dinamikáját jelentősen visszavetette az internetes piactereken működő vállalatokat sújtó, széles körű csődhullám. Úgy tűnik, az internetes gazdaság mára beállt egy normál növekedési pályára, mely átlagos növekedési ütemét tekintve még így is magasabb, mint a téglá és habarcs közeg vállalatainak növekedési mutatói.

Az on-line környezetben versengő vállalatok esetében a következő kérdések fogalmazhatók meg, mint a sikeres piaci szereplés előfeltételei: (1. Az intenzív versenyben történő sikeres helytállás érdekében milyen erőforrásokra van szüksége egy internetes vállalkozásnak? 2. Vállalati kultúrájában, ezáltal napi üzleti gyakorlatában milyen vezérelvet, kultúrát kövessen?

Kissé előrevetítve a témához kapcsolódó szakirodalmak ismertetése során feltárt kutatási eredményeket, megállapítható, hogy az elektronikus piacterek turbulens környezetében a kiemelkedő piaci teljesítmény kulcsa a vállalatot a változások élére állító proaktív magatartás. Marketinges nyelven szólva ez a piacvezető (Day, 1999) vállalati magatartással jellemezhető. A piacvezető vállalat megpróbál a változások élére állni, és a piaci környezetet, a fogyasztói preferenciákat a saját erőforrásaival összhangban formálni (Day, 1994). Mondanom sem kell, hogy ez a magatartás erősen hor-

dozza a piaci bukás lehetőségét, hiszen ritka az olyan eset, amikor egy vállalat újtermék-innovációja minden esetben kedvező piaci fogadtatásban részesül.

A piacvezető vállalati magatartásnál némiképp enyhébb, kiszámíthatóbb növekedési ütemet, de még így is jelentős pozitív pénzáramlást ígér a piacorientált (Jaworski – Kohli, 1993) vállalati kultúra. Saini és Johnson (2005) e témában folytatott kutatásai azonban azt az eredményt hozták, hogy az on-line környezetben szükséges stratégiai erőforrások piacorientált szellemében történő felépítésének, működtetésének költségei meghaladják az e sajátos kultúra bevezetéséből származó előnyöket.

Kutatásom célja megvizsgálni, hogy a Google és más internetes vállalkozások esetében miért fejtene ki kedvezőbb hatást a hosszú távú piaci szereplésre a piacorientált kultúra szellemében történő üzleti folyamatok megszervezése, a dinamikusabb növekedést ígérő, ám az üzleti kockázatok tekintetében magasabb értékű képviselő piacvezető vállalati magatartással szemben.

### Előzmények

Az elektronikus piacterek korunk gomba módra szaporodó üzleti vállalkozásainak melegágyai. A gazdasági híreket olvasva nap mint nap találkozhatunk újabb

üzleti modellek, vállalkozások létrejöttével, melyek az elektronikus piacterek támogató közege hiányában csak nehezen vagy egyáltalán nem valósulhatnak meg. Gondoljunk csak a holland aukciós házak mintájára létrehozott eBay.com üzleti modelljére, mely eladók és vásárlók millióit köti össze valós időben, az üzleti tranzakciók tárgyát képezhető javak végtelen számának felsorakoztatásával. Vagy gondoljunk csak az Autobuytel.com névre hallgató vállalkozásra, mely az újautó-vásárlást megelőző és azt követő tevékenységeket egy internetes környezetben aggregált csomagban kínálja, lehetővé téve, hogy a potenciális vásárló tranzakciós, szállítási költségeit minimalizálja (Bakos, 1998).

E dolgozat címadó vállalata is a fentebb említett vállalatok mintájára jött létre, a kilencvenes évek hajnalán. A Google alapítói, Larry E. Page és Sergey Brin a vállalat küldetését „a világ információtömegének rendszerezésében” jelölték meg. A Google, alaptevékenységét tekintve, internetes keresőmotorként kezdte pályafutását. Hallatlan sikerességét annak köszönheti, hogy az alapítók matematikai zsenialitásuknak köszönhetően felismerték: az internet látszólagos káosza mögött implicit matematikai összefüggések húzódnak meg.

### A Google üzleti modellje

A Google technológiailag kiforrott keresőmotorja azonban önmagában nem termelt nyereséget a vállalat számára. Azt párosítani kellett egy hirdetési felületet kínáló szolgáltatással. A Google ezt is brilliánsan oldotta meg. Létrehozta a klickelej és fizess (klick-and-pay) üzleti modellt, melynél a hirdetési felület vásárlói csak abban az esetben fizetnek a Google-nak, ha a látogató egy (Google által elhelyezett) linken keresztül ellátogat a megbízó honlapjára. A keresési algoritmus, párosítva a hirdetési algoritmussal képezi a Google üzleti modelljét. Ennek az üzleti modellnek köszönhetően a Google ma az on-line hirdetési piac 76,5 százalékát birtokolja (‘Counting Dollars and Clicks’, 2007). Ez a piaci pozíció jelentős pozitív készpénzáramlással jár a vállalat számára, így a vállalat bátran próbálkozhat más iparágakban vezető szerepre tömni, hogy a jövőben is képes legyen fenntartani jelenlegi növekedési potenciálját.

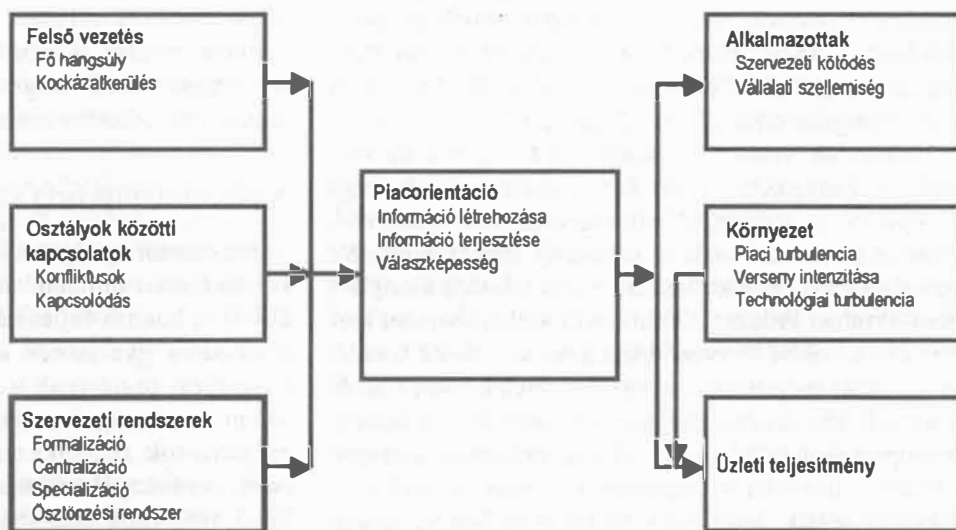
A Google korábban említett jövőképe mostanra sem változott. Sőt, egyre nagyobb létjogosultságot nyer azáltal, hogy kilépve korábbi profiljából, egyre több iparágban törekszik a vezető szerep betöltésére (‘How Google’s Garden Grows’, 2006). A vezető szerep ki-harcolása mindazonáltal nehéz megpróbáltatásokat vetít előre a Google számára, hiszen olyan piacvezető vállalatok felségterületeire merészkedik, mint a szoftverfejlesztés legnagyobb képviselője, a Microsoft, az elektronikus piacterek vezető aukciós háza, az eBay, a médiaipar, a nyomtatott sajtó vezető képviselői.

### A piacorientáció alapkoncepciója

A piacorientáció egy vállalati kultúra, mely az egész vállalatot átfogó intelligencia keletkezését, funkcionális területek közötti terjesztését és az erre adott válaszok egész szervezetet átfogó begyűjtését támogatja (Kohli – Jaworski, 1990). A definícióból következik, hogy a piacorientált vállalat üzleti gyakorlata töb, mint a verbalizált fogyasztói véleményekre adott spontán válaszreakció.

1. ábra

A piacorientáció előzményei és következményei



Forrás: (Jaworski – Kohli, 1993. 55.)

Ahogy az 1. ábrán is látható, a piacorientáció valójában közös nyelvként értelmezhető, mely a piacról kiszűrt és szisztematikus vizsgálatnak alávetett piaci intelligenciát az üzleti folyamatok tervezésében próbálja maradéktalanul érvényesíteni, hogy a vállalat a lehető legnagyobb mértékben tudjon eleget tenni a felmerülő fogyasztói igényeknek. A továbbiakban a piacorientáció modelljének összetevőit fejtem ki bővebben.

üzleti modellek, vállalkozások létrejöttével, melyek az elektronikus piacterek támogató közege hiányában csak nehezen vagy egyáltalán nem valósulhatnak meg. Gondoljunk csak a holland aukciós házak mintájára létrehozott eBay.com üzleti modelljére, mely eladók és vásárlók millióit köti össze valós időben, az üzleti tranzakciók tárgyát képezhető javak végtelen számának felsorakoztatásával. Vagy gondoljunk csak az Autobuytel.com névre hallgató vállalkozásra, mely az újautó-vásárlást megelőző és azt követő tevékenységeket egy internetes környezetben aggregált csomagban kínálja, lehetővé téve, hogy a potenciális vásárló tranzakciós, szállítási költségeit minimalizálja (Bakos, 1998).

E dolgozat címadó vállalata is a fentebb említett vállalatok mintájára jött létre, a kilencvenes évek hajnalán. A Google alapítói, Larry E. Page és Sergey Brin a vállalat küldetését „*a világ információtömegének rendszerezésében*” jelölték meg. A Google, alaptevékenységét tekintve, internetes keresőmotorként kezdte pályafutását. Hallatlan sikerességét annak köszönheti, hogy az alapítók matematikai zsenialitásuknak köszönhetően felismerték: az internet látszólagos káosza mögött implicit matematikai összefüggések húzódnak meg.

### A Google üzleti modellje

A Google technológiailag kiforrott keresőmotorja azonban önmagában nem termelt nyereséget a vállalat számára. Azt párosítani kellett egy hirdetési felületet kínáló szolgáltatással. A Google ezt is briliánsan oldotta meg. Létrehozta a klikkelj és fizess (klick-and-pay) üzleti modellt, melynél a hirdetési felület vásárlói csak abban az esetben fizetnek a Google-nak, ha a látogató egy (Google által elhelyezett) linken keresztül ellátogat a megbízó honlapjára. A keresési algoritmus, párosítva a hirdetési algoritmussal képezi a Google üzleti modelljét. Ennek az üzleti modellnek köszönhetően a Google ma az on-line hirdetési piac 76,5 százalékát birtokolja ('Counting Dollars and Clicks', 2007). Ez a piaci pozíció jelentős pozitív készpénzáramlással jár a vállalat számára, így a vállalat bátran próbálkozhat más iparágakban vezető szerepre tönni, hogy a jövőben is képes legyen fenntartani jelenlegi növekedési potenciálját.

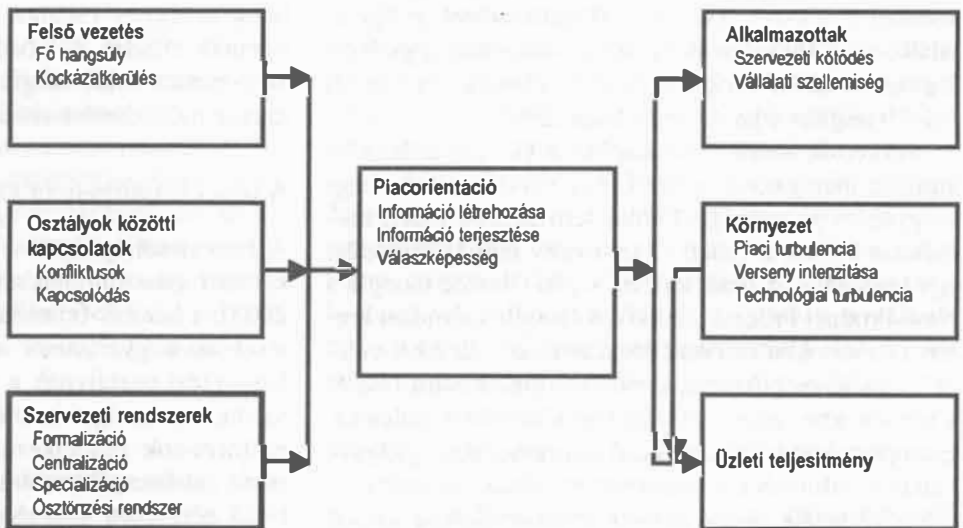
A Google korábban említett jövőképe mostanra sem változott. Sőt, egyre nagyobb létjogosultságot nyer azáltal, hogy kilépve korábbi profiljából, egyre több iparágban törekszik a vezető szerep betöltésére ('How Google's Garden Grows', 2006). A vezető szerep ki-harcolása mindazonáltal nehéz megpróbáltatásokat vetít előre a Google számára, hiszen olyan piacvezető vállalatok felségterületeire merészkedik, mint a szoftverfejlesztés legnagyobb képviselője, a Microsoft, az elektronikus piacterek vezető aukciós háza, az eBay, a médiaipar, a nyomtatott sajtó vezető képviselői.

### A piacorientáció alapkoncepciója

A piacorientáció egy vállalati kultúra, mely az egész vállalatot átfogó intelligencia keletkezését, funkcionális területek közötti terjesztését és az erre adott válaszok egész szervezetet átfogó begyűjtését támogatja (Kohli – Jaworski, 1990). A definícióból következik, hogy a piacorientált vállalat üzleti gyakorlata több, mint a verbalizált fogyasztói véleményekre adott spontán válaszreakció.

1. ábra

A piacorientáció előzményei és következményei



Forrás: (Jaworski – Kohli, 1993. 55.)

Ahogy az 1. ábrán is látható, a piacorientáció valójában közös nyelvként értelmezhető, mely a piacról kiszűrt és szisztematikus vizsgálatnak alávetett piaci intelligenciát az üzleti folyamatok tervezésében próbálja maradéktalanul érvényesíteni, hogy a vállalat a lehető legnagyobb mértékben tudjon eleget tenni a felmerülő fogyasztói igényeknek. A továbbiakban a piacorientáció modelljének összetevőit fejtem ki bővebben.

## A piaci intelligencia létrehozása

A marketingrészleg dolgozói sok esetben koordinációs szerepet töltenek be a vállalatban belül – összekapcsolják a piacról érkező fogyasztói keresletet a vállalati részlegekkel, melyek összehangolt tevékenysége eredményeként megszülethetnek a fogyasztói elvárásoknak megfelelő termékek/szolgáltatások (Reukert – Walker, 1987; Keszei, 2003).

Annak ellenére, hogy a piaci intelligencia elsősorban a piacon lévő fogyasztói igények és preferenciák feltáráására vonatkozik, a piacorientált vállalat olyan tényezőket is számba vesz, mint a fogyasztói preferenciákra közvetve ható kormányzati szabályozás, technológiai változás és egyéb környezeti faktorok (Kohli – Jaworski, 1990; Foley – Fahy, 2004). A piacorientált vállalat információgyűjtő tevékenysége, a jelenlegi fogyasztói igények feltárása túl, egyaránt kiterjed a jövőbeli fogyasztói igények változásának feltérképezésére is. A termékek/szolgáltatások keresletének meghatározásánál, a végső fogyasztókon kívül, figyelembe kell venni az értékesítési lánc köztes szereplőit is attól függően, hogy milyen szerepet töltenek be az értékláncban (Kohli – Jaworski, 1990). A piaci intelligencia számos formában begyűjthető: formális, informális kapcsolatok (pl. beszélgetés egy kereskedelmi partnerrel), primer, szekunder adatok gyűjtése, találkozás a fogyasztókkal, üzleti partnerekkel, globális fogyasztói adatbázisok elemzése, piackutatás, fogyasztói attitűdvizsgálat útján (Perry – Shao, 2002).

Szakértők véleménye alapján a Google a fentebb említett iparágakban azért képes versenytársait megsegyenítő gyorsasággal átűtő termékeket, üzleti modelleket bevezetni, mert az innovatív termékfejlesztést egy támogató vállalati kultúra segíti ('Inside Google's New-Product Process', 2006). A Google mérnökei kreatív csoportokba szerveződnek, amit az „*álmok követése*”, a tudás megosztása, a spontán ötletek bátorítása és a termékekbe történő mozaikszerű beépítése jellemez. E csoportokon belül keletkező információkat egy belső vállalati információs csatornán mindenki számára elérhetővé teszik, hogy minden felhasználhassa azokat saját ötletei, elgondolásai továbbfejlesztésében. Az információk keletkezése, széles körű terjesztése, a felmerülő problémákra adott válaszok az egész vállalatot átfogják, és a piacorientált vállalat (Kohli – Jaworski, 1990) gyakorlatának felelnek meg. A piacorientált vállalati kultúra szerint tehát a jó ötletek bármely vállalati részlegről érkehetnek, és valóban érkezniük is kell ahhoz, hogy a változó környezeti feltételekre a vállalat spontán, koncentrált válaszlépésekkel tudjon reagálni.

A Google-t jellemző innovatív légkörnek azonban megvannak a maga hátulütői. A fejlesztőmérnökök

megnövelt hatalma, így a termékmenedzserek háttérbe szorulása a vállalati erőforrások diverzifikált felhasználását eredményezheti. A szabad fejlesztői légkör dominanciája teret enged az olyan magatartásformáknak, melyek következtében a fejlesztőmérnök, ha fásztónak talál egy feladatot, egy újabb ötlet megvalósításába kezd. Ez a fajta kísérletező termékfejlesztési kultúra az átűtő, abszolút újdonságtartalmú termékek kialakításának kedvezhet, ám végső soron lassú termékfejlesztési folyamatot eredményez. Ezt kiküszöbölendő szükségessé válhat egy, a jelenlegi szabad fejlesztőlégkört formálisabb keretek közé szorító, a növekedés szempontjából kiemelt fontosságú termékek fejlesztésére fókuszáló koordinációs eszköz is, melyben a piacorientáció filozófiája nyújthat segítséget.

A piacorientáció vállalati kultúra szintjére történő emelése révén nyilvánvalóvá válik, hogy a piaci intelligencia begyűjtése nem kizárólag a marketingrészleg feladata. A marketingen kívül más vállalati részlegek is kapcsolatba kerülnek a tágabb működési környezet szereplőivel (fogyasztók, beszállítók, üzleti partnerek, kormányzat stb.), s a tranzakciós folyamatok során begyűjtött információ hasznos forrása lehet az egész vállalat tudásbázisának, melyből újabb termékötletek, stratégiai irányvonalak születhetnek. Ahhoz azonban, hogy az egyes vállalati részlegeknél keletkező intelligencia minden dolgozó számára elérhető legyen, a szervezeten belül megfelelő koordinációs mechanizmusok működtetése szükséges.

## A piaci intelligencia vállalatban belüli terjesztése

A fogyasztói igényekre adott hatékony válasz érdekében fontos minden részleg együttműködése (Kim, 2003): a kutatás-fejlesztésnek az új termékek fejlesztésében, a gyártásnak a termékek legyártásában, a beszerzési osztálynak a szükséges inputok biztosításában, a pénzügyi osztálynak a szükséges pénzügyi erőforrások rendelkezésre bocsátásában. Egy központi cél hiányában azonban kétséges, hogy a különböző részlegek összehangoltan végzik tevékenységüket a fogyasztói szükségletek kielégítése céljából (Desphande – Farley – Webster, 1993). A koncentrált erőforrás-allokáció hiánya az egyes részlegek és az azokban tevékenykedő dolgozók különböző céljaival magyarázható. A kutatás-fejlesztés részleg dolgozóit általában a túlzott technológiaorientáció vezérli, a gyártásvezető a gyártási folyamat optimalizálását, valamint a gyártási költségek lehető legalacsonyabb szintre történő leszorítását szorgalmazza, a pénzügyi osztályt a befektetett tőke minél előbbi, lehetőleg kockázatmentes megtérülése izgatja.

Ahhoz, hogy a fogyasztói orientáció minden vállalati részlegben a domináns kultúrává váljon, e részlegek dolgozóit arról kell meggyőzni, hogy a piacorientáció gyakorlatának követése nem ellentétes egyéni céljaikkal. A piacorientáció kultúrájának tehát tartalmaznia kell minden részleg partikuláris érdekeit, kiegészítve azokat egy vevői fókusszal, mely pozitív gazdasági eredményeket jelent a vállalat egésze számára. Ahhoz, hogy a marketingrészleg dolgozóit a hatékony üzleti programok kidolgozásában más vállalati részlegek képviselői is támogassák, a marketingmenedzsereknek figyelembe kell venniük a vállalatban belülről zajló politikai folyamatokat, a hatalmi viszonyokat, a konfliktushelyzetek kialakulásának okait, a kommunikációs nehézségeket, melyek a tárgyalási folyamat során kerülnek élesen felszínre (Reukert – Walker, 1987).

Egy dinamikus fejlődő vállalat esetében, mint amilyen a Google is, számolni kell azzal, hogy a vállalkozás idővel szétfeszíti a korábbi, a kezdeti sikerek melegágyául szolgáló vállalati kereteket. A méretnövekedés óhatatlanul a kommunikációs, koordinációs nehézségek kialakulását eredményezi. A Google esetében ez azt jelenti, hogy a kreatív termékcsoportok száma megsokszorozódik, a számtalan innovatív kezdeményezés közül nehezebben kerülnek felszínre az igazán nagy, átütő sikerek, valamint a kellő centralizáció hiányából fakadóan a lapos szervezet alsóbb szintjein dolgozók tevékenységei körvonalazzák dominánsan a vállalkozás jövőbeni fejlődésének irányait.

Ahhoz tehát, hogy a vállalati méretnövekedéssel járó hatások ne rontsák a Google alkalmazkodóképességét, a jelenlegi szabad fejlesztői légkör megtartása, és szabályozottabb keretek közötti működtetése ajánlatos, hogy a változékony környezeti feltételekre még elegendő rugalmassággal, ám a vállalati erőforrások kellő mértékű koncentrációjával legyen képes a Google válaszolni.

### Válaszképesség

A piacorientált vállalat válaszképessége olyan akcióként jellemezhető, melynek során a begyűjtött piaci intelligenciát az egész vállalatban belülről terjesztik (Kohli – Jaworski, 1990). A válaszképesség a következő akciókat foglalhatja magában: célpiacok kiválasztása, a jelenlegi és várható fogyasztói igényeknek megfelelő termékek/szolgáltatások tervezése, termelés-tervezés, értékesítéstervezés, reklámstratégia. Egy piacorientált vállalatnál elméletileg minden vállalati részleg aktívan közreműködik a környezetben zajló változásokra adott válaszok kialakításában.

A versenytársak lépéseire és a környezeti feltételekben végbemenő változásokra adott válaszlépések

akkor mondhatók hatékonyak, ha legalább lépést tartanak a fejlődése dinamikájával. Egy turbulens környezetben működő vállalat esetében azonban előnyösebb, ha a vállalat maga szabja meg a versenytársakat (Jaworski – Kohli – Sahay, 2000).

A Google néhány terméke esetén képes az utóbbi gyakorlatot követni. E termékek jellemzően magas pozitív pénzáramlást jelentenek a vállalat számára. Más termékek viszont korántsem nyernek el elsőre a felhasználók tetszését, és további fejlesztésekre szorulnak, hogy a termékéletgörbe későbbi szakaszában talán a fejlődésben szerepét tölthessék be ('So Much Fanfare, So Few Hits', 2006). A Google termékfejlesztési politikája tehát egy próba szerencse eljárásnak írható le, melyben a termék egy kreatív programozó asztalán születik meg, kellően működőképés formában a felhasználók elé kerül, majd a visszajelzések függvényében a szükséges módosításokon esik túl. Sokak véleménye szerint „a Google-nak fantasztikus mennyiségű készpénze van, viszont szörnyű termékfejlesztési politikája” ('So Much Fanfare, So Few Hits', 2006).

A fentiek alapján elmondható, hogy a terméktípusok kialakítása során némiképp egyértelműbb célok kijelölésére lenne szükség a Google-nál. Az is nyilvánvaló azonban, hogy a versenytársak is a Google próba szerencse gyakorlatához hasonlóan járnak el a termékfejlesztések során. Az internetes alkalmazások területén ugyanis senki sem tudja biztosan megmondani, akár rövid távon sem, hogy az iparág milyen fejlődési irányt vesz, melyek lesznek azok az alkalmazások, melyeket a piac kedvezően fogad (Saini – Johnson, 2005). Egy dologban azonban mindenképpen élen jár a Google versenytársaihoz képest: a termékfejlesztéssel megbízott csoportok formális és informális csatornákon keresztül aktív kommunikációt folytatnak a vállalat többi részlegeivel, hogy minden elérhető információt felhasználhassanak a terméktervezések során.

### Felsővezetői faktor

A felső vezetők fontos szerepet játszanak a piacorientáció kultúrájának vállalatban belülről elterjesztésében. A vállalat felső vezetőinek feladata ugyanis, hogy világos jeleket közöljenek az alsóbb szinteken dolgozóknak a fogyasztók kiszolgálásával kapcsolatban (Webster, 1988). Egyes kutatók szerint a fogyasztói fókusz vállalatban belülről széles körű elterjedése attól is függ, mekkora a szakadék a felső vezetők követett és kinyilvánított értékei között (Argyris, 1966; idézi Kohli – Jaworski, 1990). Előfordulhat ugyanis, hogy a felső vezetők a fogyasztói igények kielégítésének fontosságát hangoztatják, a valóságban viszont csökkentik a piackutatásra szánt összegek nagyságát.



További fontos kérdés a felsőbb vezetés kockázatvállaló hajlandósága. Amennyiben ez utóbbi értéke a topmenedzsereknél magas, és az üzleti gyakorlat normális velejárájának tartják az időnkénti hibás döntéseket, a fiatal vezetők is nagyobb bátorsággal kísérleteznek a változó fogyasztói igényeknek megfelelő újabb termékváltozatok piaci bevezetésével (Kohli – Jaworski, 1993).

A követett magatartásforma és kockázatvállaló készség mellett fontos felsővezetői tulajdonság a konfliktushelyzetek gördülékeny kezelése iránti érzék (Reukert – Walker, 1987). A különböző vállalati részlegek funkcionális elkülönüléséből kifolyólag ugyanis egyes részlegek eltérő módon képzelik el a vállalat alapfolyamatainak menetét, következésképpen a változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodás módját. Ezért is fontos, hogy a marketingigazgató képes legyen mások bizalmába férkőzni, és a konfliktushelyzeteket építő módon kezelni annak érdekében, hogy a piacorientáció filozófiáját az egész vállalaton belül elfogadtassa.

### A vállalati részlegek közötti kapcsolatok

A vállalat minden tagja függőségi kapcsolatban van a vállalat valamelyik tagjával szemben egyrészt a feladatok ellátásához szükséges inputok tekintetében, másrészt a közös célok elérése érdekében (Reukert – Walker, 1987).

A vállalati részlegek közötti kommunikáció alapvetően formális, illetve informális csatornákon keresztül zajlik. A piaci intelligencia részlegek közötti terjesztésének intézményesített formáját a formális utakon (vertikális kommunikáció) zajló információáramlás jelenti. Nem elhanyagolható azonban az informális csatornákon (horizontális kommunikáció) továbbított információ mennyisége sem.

A piacorientáció vállalaton belüli elterjedésének egyik legfontosabb informális sajátossága a vállalaton belüli politikai normarendszer. A politikai viselkedés az egyén saját céljainak támogatásán és mások érdekeinek fenyegetésén alapul (Porter – Allen – Angel, 1981; idézi Kohli – Jaworski, 1993). Egy magasan politizált normarendszer potenciálisan intézményesíti a vállalati részlegek közötti konfliktusokat, felerősítve a funkcionális tagozódás az ellentétek kiéleződésében egyébként is meglévő hatását.

A vállalati részlegek kapcsolata, a kommunikációs csatornák típusa mellett, a részlegek közötti konfliktushelyzetek kialakulásával és az erre kifejlesztett konfliktusfeloldó mechanizmusokkal is jellemezhető. A különböző vállalati területek között kialakuló né-

zeteltérések alapvetően a részlegek saját céljai elérése érdekében kifejtett természetes törekvéseiből erednek, melyek végső soron nagyobb hatalomra és önállóságra készítenek azokat. A kiterjesztett hatalom iránti vágy a funkcióként (részlegenként) eltérő kívánt állapotok különbözőségét eredményezi, mely egyenesen vezet a konfliktushelyzetek kialakulásához. A gyakori nézeteltérések gátat emelnek a részlegek koordinált együttműködésének, megnehezítve egy felsőbbrendű vállalati cél szervezeten belüli elterjedését.

A konfliktushelyzetek feloldásának egyik forrása lehet, ha az egyes részlegek mások ötletei, indítványai iránt nagyobb érzékenységet tanúsítanak. A mások ötletei iránti érzékenység alacsony szintje ugyanis korlátozza a felek közötti információáramlást, növelve a bizalmatlanságot, mely végső soron nehézkesen működő csoportfolyamatokat eredményez (Argyris, 1966; idézi Kohli – Jaworski, 1993).

A konfliktushelyzetek feloldását az is szolgálhatja, ha a vállalati részlegek dolgozói tudatosítják: erőforrások, információ és funkcionális outputok tekintetében függőségi kapcsolatban vannak más részlegek dolgozóival. E függőségi kapcsolatok felismerését követően feltételezhetően növekedni fog az információ- és erőforrás-áramlás a részlegek között, hogy azok a vállalati célok teljesítése irányába fejtsék ki erőfeszítéseiket.

### A piacorientált vállalati kultúra és az ideális szervezeti struktúra

A fogyasztói orientáció kultúráját minden vállalat előszeretettel hangoztatja. A gond csupán a megvalósuló kultúra, a hatékony rendszer, a motivált dolgozók vezérelte üzleti gyakorlat létrejötte és a pusztán retorikában létező fogyasztói orientáció között van (Aaker, 1989).

Számos tanulmány hangsúlyozza, hogy a részlegek elhatárolódása és specializálódása csökkenti a kommunikációt, a piaci intelligencia vállalaton belüli széles körű elterjedését (Lundstorm, 1976; Levitt, 1960). A vállalaton belüli információáramlás lassításán túl, a magas formalizáció és centralizáció gyengíti a vállalatok reakcióidejét a változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodásban (Kohli – Jaworski, 1990). A centralizáció továbbá negatív hatást fejt ki az innovatív magatartás szervezeten belüli kialakulására, terjedésére.

A piacorientáció kultúrájának vállalaton belüli elterjedése felfogható egyfajta innovációs folyamatként, hiszen valami új, a korábbi gyakorlattal gyakran szöges ellentétben álló gyakorlat alkalmazását jelenti. Kohli és Jaworski (1990) modelljében ez az innovációs folyamat két fázisra bontható: 1. kezdeti szakasz – a piaci intelligencia begyűjtése, vállalati részlegek közötti

terjesztése és a lehetséges válasz megtervezése; 2. a végrehajtási szakasz – a vállalati reakcióban jelentkezik. Más szerzők azt állítják, a piacorientáció vállalaton belüli széles elterjedésének kulcsa a menedzserek teljesítményének értékelésében és a megfelelő jutalmazási rendszerben keresendő (Webster, 1988).

Nehéz helyzetbe kerül az, aki a Google vállalatot a szervezetelmélet által definiált klasszikus szervezeti konfigurációk tiszta alapesetének bármelyikébe próbálja besorolni. Bár a Google vállalatnál megtalálhatók a vállalatok többségében létező, valamilyen munkamegosztási elv alapján elkülönülő (szerveződő) részlegek, a vállalat mégsem mondható hierarchikus felépítésűnek. A vállalatot a decentralizáció magas foka jellemzi. A dolgozók kisebb, ad hoc jellegű munkacsoportokban végzik tevékenységüket. A részlegek/csoportok közötti kommunikációban az informális csatornáknak legalább akkora szerepük van, mint az egyes területek hivatalos kapcsolattartását támogató formális csatornáknak. A vállalati dolgozók magatartását koordináló mechanizmusok sem sorolhatók a szervezetelmélet tiszta kategóriáinak valamelyikébe. A dolgozók magatartására mindazonáltal domináns hatást fejt ki a szabad, családias fejlesztői légkör, mely az alkalmazottakat álmaik követésére buzdítja.

A Google alkalmazottak saját sikerüket annak a filozófiának tulajdonítják, mely szerint a jó ötletek mindenhol szarmazhatnak. A Google szervezeti felépítésének további sajátossága, hogy míg más hagyományos vállalatoknál bármely részleg dolgozója egyértelműen képes önmagát kapcsolni valamely belső értékteremtő folyamathoz, ezáltal képes leírni az általa végzett munkafolyamat formális lépéseit, a Google dolgozói nem szívesen kapcsolódnak önként semmilyen formális munkafolyamathoz ('Managing Google's Idea Factory', 2005). A vállalaton belüli értékteremtő folyamatok jellemzőit egyrészt maguk a fejlesztőmérnökök alakítják egyéni céljaik követései révén, másrészt a fogyasztói piacokról begyűjtött piaci intelligencia mindenki számára elérhetővé tétele által.

A fentiek tükrében elmondható, hogy a Google vállalat a legtöbb ideális szervezeti jellemzővel rendelkezik ahhoz, hogy egy turbulens piaci környezetben sikeres piaci szereplőként lépjen fel. Decentralizált felépítése, munkafolyamatainak projektalapú szerveződése, a szervezeti tagok közötti információáramlás hatékonysága mind ezt tükrözik. Igazi kihívással azonban akkor szembesülhet, ha a jelenlegi növekedésének alapjául szolgáló piacok telítődnek, és üzleti modelljének alapját képező keresési algoritmusát más, eddig ismeretlen termékekre, iparágakra kell kiterjesztenie a vállalati jövedelmezőség fenntartása érdekében. Ehhez viszont elengedhetetlen a vállalati erőforrások világosabb célok irányába történő

allokálása, szemben a jelenlegi prób szerencse alapú termékfejlesztési eljárással. S ebben a piacorientáció kultúrája véleményem szerint nagyobb kiszámíthatóságot biztosít, mint a piacvezető vállalati kultúra.

### Az on-line környezetben versengő vállalat erőforrás-szükséglete

Számos kutató alapján a vállalati erőforrások és képességek jelentik a fenntartható versenyelőny forrását (Foley – Fahy, 2004; Day, 1994). Erőforrás lehet valamilyen tárgyi eszköz vagy immateriális jószág, melyet a vállalat birtokol, és a verseny szempontjából magas értéket képvisel. Az adottság kategóriába tartozhat egy gyártási folyamat, értékesítési stratégia, melyet a vállalat jobban végez, mint versenytársai.

Amíg egy vállalat nem képes felmutatni kompetitív versenyelőny forrásául szolgáló erőforrásokat/képességeket, a hosszú távú profitabilitás is várat magára. Aaker (1989) szerint négy főbb kategória vezérelheti a vállalati erőforrások, eszközök stratégiai szintű befektetését: 1. Melyek az adott iparág számára a releváns erőforrások, képességek? 2. A rendelkezésre álló erőforrások, képességek közül melyeket kell fejleszteni, erősíteni, fenntartani? 3. Hogyan lehet olyan erőforrásokat, képességeket kifejleszteni, melyek a fenntartható versenyelőny forrását jelenthetik? 4. Hogyan lehet a versenytársak erőforrásait, képességeit semlegesíteni?

Saini és Johnson (2005) szerint egy internetes vállalkozás esetében a következő erőforrások/képességek jelentik a sikeres piaci szereplés alapjait: 1. IT-erőforrások, 2. stratégiai rugalmasság, 3. a bizalomépítés képessége. Az IT erőforrások a webalapú üzleti modellek megjelenítésére és a háttérben zajló értékteremtő folyamatok menedzselése érdekében nélkülözhetetlenek. A stratégiai rugalmasság egy turbulens környezetben, melyben a vállalatok folyamatosan változó felhasználói igényekkel találkoznak, és a piaci versenyfeltételek intenzitását a piacokra betörni szándékozó új versenytársak fokozzák, szintén nélkülözhetetlen képesség. A bizalomépítés képessége az internetes üzleti modellek egyik sajátosságából fakad. Egy internetes vállalkozás esetében a vevő és az eladó nagy valószínűséggel soha nem találkoznak (Chong – Pervan, 2007). Ebben a környezetben a vállalati honlap veszi át a kínált termékek/szolgáltatások minőségéről árulkodó hagyományos eladói környezet szerepét. Továbbá a bizalomépítés szempontjából megemlítendő, hogy a személyre szabott internetes megoldások nagyon sok, a fogyasztói szokásokkal kapcsolatos információ begyűjtését teszik szükségessé, mely végső soron a fogyasztók nemtetszését válthatja ki az információk etikátlan célú felhasználása esetén.

A rendelkezésre álló erőforrások/képességek fejlesztése, erősítése, fenntartása szempontjából, úgy gondolom, mindhárom fenti erőforrás/képesség döntő fontosságú az intenzív versenyben történő helytállás érdekében. A fentebb jelzett három stratégiai erőforrás közül mégis kiemelném a bizalomépítés képességét. Az idő előrehaladtával a Google vállalatnál egyre több információ halmozódik fel a termékek felhasználóiról. Kérdéses, hogy a felhasználók mindezt jó szemmel nézik-e, kitéve magukat egy esetleges külső támadás veszélyének, mely a felhasználók és a Google számára egyaránt nagy károkat okozhat ('Guarding Google's Data Banks', 2006).

A fenntartható versenyelőny forrását képező erőforrások kiépítése terén a Google vállalat az eddigi piaci sikerek tükrében, úgy gondolom, számos tartalékkal rendelkezik. A tehetséges és magasan képzett alkalmazotti gárda, párosítva az álmok követését támogató fejlesztői légkörrel erre kiváló feltételeket teremt.

A versenytársak erőforrásainak/képességeinek semlegesítése terén is jeleskedni látszik a Google. Vegyük például egyik fő riválisát, az asztali számítógépek szoftverfejlesztésében élen járó Microsoft és a Google hasonló jellegű erőfeszítéseit. Az internetes hálózatok adta lehetőségek kihasználásával a Google ingyenes irodai programcsomagot kínál a felhasználók számára, megkerülve a számítógépes architektúragyártók és a szoftverfejlesztők között régóta fennálló hallgatolagos megegyezést a szoftvergenerációk zökkenőmentes váltásához elengedhetetlen hardverfejlesztésekre vonatkozóan ('Google Vs. Microsoft, For Real', 2006).

### A piacorientáció és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat

Tekintettel arra, hogy a vállalati folyamatok piacorientált szellemben történő átszervezése jelentős költségekkel járhat, felvetődik a kérdés, vajon az új kultúra vállalati teljesítményre gyakorolt hatása felülmúlja-e a kultúra meghonosításának költségeit? A piacorientált kultúra hatása a vállalati teljesítmény változására leginkább a következő környezeti feltételek mellett vizsgálható (Kohli – Jaworski, 1990): piaci turbulencia, technológiai turbulencia, erős versenyfeltételek.

A piaci turbulencia a fogyasztói preferenciák és a fogyasztói kör összetételének változásával jellemezhető (Kim, 2003). Ha egy vállalat állandó összetételű és preferenciájú fogyasztói körrel találja szembe magát, a piacorientáció nem hat jelentősen a vállalati teljesítmény növekedésére, hiszen nem szükséges a marketingmix elemeinek változtatása az állandó jellegű szükségletek kielégítésében (Jaworski – Kohli, 1993).

Számos generikus termékinnováció nem a piacutatás eredménye (Day, 1999). Egy technológiailag gyorsan fejlődő ágazatban, mint amilyen az internetes vállalkozások piaci környezete is, a vállalatok elsődlegesen a kutatás-fejlesztéstől várják az áttűző termék-/szolgáltatásötleteket, melyek kedvező piaci fogadtatás esetén, középtávon biztos pozíciót jelentenek a vállalatok számára. A fogyasztókat ebben az esetben nem is tanácsos megkérdezni, hiszen ők maguk sem tudják biztosan, felmerülő szükségleteiket milyen megoldásokkal lehet kielégíteni. Mások azt állítják, azok a vállalatok, melyek feltétel nélkül követik a fogyasztói igényeket, megvédhetik ugyan jelenlegi piaci pozíciójukat, de képtelenek lesznek a fogyasztókat oda vezetni, ahova a vállalat szeretné (Hamel – Prahalad, 1994; idézi Kohli – Jaworski, 1990). Kohli és Jaworski (1993) megállapítják: a magas technológiai turbulenciával jellemzett iparágakban a piacorientáció nem hat jelentősen a vállalati teljesítmény növekedésére, szemben a technológiailag stabil iparágakkal.

A piacorientáció kultúrájának bevezetése során figyelembe veendő további tényező az iparágban dülő versenyfeltételek. Az erős keresleti feltételek a vállalatokat arra ösztönzi, hogy szélesebb, de minőségben nem feltétlenül átlagon felüli termékkínálat kialakításával próbáljanak kedvezőbb piaci pozíciókat kiharcolni.

A mérsékelt keresleti feltételekkel jellemzett piacokon ezzel szemben a fogyasztók érzékenyebbek az értéknövelt termékkínálat iránt, és a vállalatoknak sokat kell tenniük azért, hogy a differenciált fogyasztói igényeket megfelelően kielégítsék (Slater – Narver, 1994).

A fentiekből is következik, hogy az erős kereslettel jellemzett gazdaságokban a sikeres piaci szereplésnek nem alapfeltétele a piacorientáció. A piacorientáció kultúrája akkor segíthet igazán a kedvezőbb piaci helyzet kiharcolásában, ha a vállalat nagyszámú versenytárral és igényes fogyasztói körrel találja szembe magát.

Saini és Johnson (2005) szerint az átlagon felüli internetes vállalati teljesítmény kulcsa a megfelelő IT képességek megléte, karöltve a piacvezető vállalati kultúrával. Vizsgálataik során azonban nem tudtak szignifikáns összefüggést kimutatni az IT-képességek és a piacorientáció interakciójának vállalati teljesítményre gyakorolt hatása között.

A fentiek tükrében, úgy tűnik, egy internetes vállalkozás stratégiai erőforrásainak piacorientált szellemben történőallokálása nagyobb költségekkel jár, mint amennyit e sajátos kultúra teljesítménynövekedésben a vállalatnak nyújtani képes. Ha azonban elfogadjuk azt a tényt, hogy a piacorientált és piacvezető vállalati kultúra ugyanazon skálán mért változók, s a két változó közötti különbség csupán az intenzitás mértékében fe-



jezhető ki, a piacorientáció elegendően sikeres filozófiának bizonyulhat egy internetes vállalkozás esetében, mely célpiacain nagyszámú versenytárral és igényes fogyasztói körrel találja szemben magát.

A Google esetében a piacorientált filozófia kiszámíthatóbb működést eredményezhet, és a vállalatnak erre nagy szüksége is van, ha a szervezeti dimenziók kitágulásával, a termékportfólió bővülésével, és a versenyfeltételek erősödésével stabil pozíciót szeretne kiharcolni az internetes üzleti megoldások piacán. A kiszámíthatóbb működés nem azt jelentené, hogy a vállalat teljesen elveszíti stratégiai rugalmasságát, csupán azt, hogy egy koordináltabb, tervezhetőbb, a vállalati erőforrásoknak a keresleti feltételekkel konform allokációja (Berács, 2003) váltona fel a jelenlegi szabadelvű vállalati filozófiát.

### **Piacorientált vs. piacvezérelt vállalati kultúra on-line környezetben**

A B2C e-kereskedelmi környezet legalább két szempontból sajátos jellemzőkkel bír a hagyományos piacokhoz képest (Saini – Johnson, 2005): 1. Az elektronikus piactereket a kínált termékek/szolgáltatások szüntelen fejlődése jellemzi, és egy olyan turbulens környezet, mely a vállalatokat állandó versengésre készíti, 2. A fogyasztók az IT-technológia használata szempontjából alapvetően a hozzáértők és a hozzá nem értők csoportjába sorolhatók.

A piacorientált vállalat szisztematikusan elemzi a fogyasztói piacokat, az így nyert piaci intelligenciát a vállalat minden részlege számára elérhetővé teszi, valamint az egész vállalat által kidolgozott válaszlépésekkel reagál a megváltozott piaci feltételekre (Kohli – Jaworski, 1990). Ez a magatartás a stratégiai menedzsmentből ismert reaktív magatartással jellemezhető. A piacorientált vállalat tehát egyfajta jól működő szervezet, mely belső struktúrájának és a szervezeten belül domináló koordinációs mechanizmusoknak köszönhetően a vevőorientáció megvalósulásának ideáltípusát jelenti. Amit ez a szervezeti kultúra kiválóan támogat nem más, mint a piacutatás során azonosított fogyasztói szegmensek keresletének vállalati erőforrások viszonylatában történő hatékony kielégítése, megfelelő nyereségesség mellett. Egy dologra viszont – a téglá és habarcs környezetben végzett ilyen jellegű kutatások alapján – nem nyújt elegendő támogatást ez a szemléletmód: hogyan találjon a vállalat további növekedési lehetőségeket egy állandóan változó piaci környezetben?

A fenti kérdésre talán jobb választ ad a piacvezető vállalati kultúra (Day, 1999). Piacvezetőnek lenni azt jelenti, a vállalat tudja, merre halad a piaci struktúra,

nyomon követi az új piaci belépőket, felméri erősségeiket, szándékaikat, stratégiájukat (Day – Wensley, 1988). A piacvezető vállalat tehát kombinálja a keresleti feltételeket és a technológiai lehetőségeket a fogyasztói szokások átfogó feltérképezésével, és megpróbálja azokat az eddiginél magasabb fokon kielégíteni. A piacvezető vállalati magatartás a piacorientált szemléletmód továbbfejlesztett változatoként értelmezhető, mely a meglévő igények felmérésén túl a felnövekvő technológiákra is figyel a jövőbeni fejlődési lehetőségek biztosítása érdekében. Saini és Johnson (2005) szerint éppen ezért a már feltárt fogyasztói igényekre történő válasz nem bizonyul elégséges stratégiának egy internetes vállalat számára. Sokkal fontosabb a látens, várható fogyasztói igényekre történő reagálás, és az, hogyan lehet ezeket az igényeket feltárni, irányítani.

A fentiek tükrében válnak igazán világossá a piacvezető vállalati kultúra hátulütői. A Google bevételének jelentős része, számos próbálkozás ellenére, még mindig az interneten elhelyezett hirdetésekéből származik. Egyéb iparágakban tett erőfeszítéseit eddig nem követte jelentős pozitív pénzáramlás. A fejlesztőmérnökök szüntelen próbálkozásaira csak ritkán válaszolnak fizetőképes kereslettel a Google-termékek felhasználói. A látens igények feltárása és az erre kínált termék-megoldások kudarca mindazonáltal nem új keletű probléma. Még a normál növekedési ütemű fogyasztói piacokon sem ritka a tízből nyolc sikertelen termékpiaci bevezetés, s az internetes piacterek korábban ismertetett keresleti viszonyai ismeretében ez az arány feltételezhetően a sikertelen termékötletek irányába mozdul el. A termékfejlesztés másik tiszta esete, amikor a felhasználókat kérdezzük meg arról, milyen új termékváltozatok, a meglévő termékeken végrehajtott változtatások kínálnak megoldást felmerülő igényeikre.

Azt hiszem, a két megközelítés ritkán érhető tetten tiszta formájában a vállalatok termékfejlesztési gyakorlatában. Iparágtól, versenyfeltételektől, piaci pozíciótól, felhasználói igényektől függhet, hogy a két megközelítés közül melyik kap hangsúlyosabb szerepet a termékfejlesztésben. Annyi azonban bizonyos, hogy ha a domináns látens igényekre történő fókuszálás idővel nem hoz üzleti sikereket a Google számára, ajánlatos lenne nagyobb hangsúlyt fektetni a feltárható felhasználói igényeken alapuló termékváltozatok kialakítására. Ez utóbbi termékfejlesztési folyamatban nagyobb szolgálatot nyújthat a piacorientáció kultúrája a piaci intelligencia begyűjtésével, vállalati részlegek közötti terjesztésével, s a válaszlépések a vevői fókusz középpontba állítása útján történő kialakításával.

## **Összegzés**

Dolgozatom a Google vállalat példáján keresztül próbál nyomós érveket felsorakoztatni amellett, hogy egy turbulens környezetben tevékenykedő, növekedési és nyereségességi mutatókban egyaránt az élmezőnybe tartozó vállalat esetében miért megfontolandó a piacorientált kultúra vállalaton belüli meghonosítása. Elemzési keretként Kohli és Jaworski 1990-ben megjelent cikkének elméleti modelljét alkalmaztam. A modell változóival összhangban a következő tényezők vizsgálatára helyeztem a hangsúlyt: piaci intelligencia létrehozása, vállalaton belüli terjesztése; válaszképesség; vállalati részlegek közötti kapcsolatok; a piacorientációnak megfelelő vállalati struktúra; a turbulens környezetben versengő vállalat erőforrás-szükséglete; a piacorientált vállalati kultúra kialakulásának körülményei. Kutatásom eredményei alább olvashatók.

A piacorientáció kultúrája értelmében jó ötletek bármely vállalati részlegről érkehetnek, és valóban érkezniük is kell ahhoz, hogy a változó környezeti feltételekre a vállalat spontán, koncentrált válaszlépésekkel tudjon reagálni. Az elektronikus piactereken működő vállalatok esetében elengedhetetlen a piaci intelligencia rendszeres, valós idejű begyűjtése, ha nem kívánunk lemaradni a piactereken dúló intenzív versenyben.

A piaci intelligencia vállalaton belüli terjesztése akkor valósul meg a leghatékonyabban, ha a vállalati részlegek közötti információömeg formális és informális csatornákon keresztül egyaránt áramlik. Hogy melyik információáramlási csatorna bizonyul hatékonyabbnak a gyors vállalati válaszlépések kialakításában, empirikus kutatások híján nehezen mondható meg. A Google vállalat gyors alkalmazkodóképessége és vállalati kultúrája ismeretében azonban megállapítható: az alkalmazottak közötti horizontális kapcsolatok egy gyorsan változó piaci környezetben kiváló fórumai lehetnek egy-egy felmerülő termékötlet ismertetésének, részlegek közötti gyors elterjedésének.

A piaci intelligencia alapján tervezett válaszlépések esetében fontos figyelembe venni, hogy azokat a látens vagy a megfigyelhető fogyasztói igények alapján tervezik meg a vállalatok. A piacorientált vállalati kultúra szellemében kialakított válaszlépések ugyanis kiszámíthatóbb, tervezhetőbb jövőbeni üzleti folyamatokat eredményeznek, szemben a piacvezető kultúra alapján kialakított válaszlépésekkel, melyek erősen hordozzák a piaci kudarc valószínűségét.

Az on-line piacterek turbulens környezetében működő vállalatok többsége, a stratégiai rugalmasság magas fokának megőrzése érdekében, viszonylag laza strukturális felépítéssel, a decentralizáció magas fokával jelle-

mezhető. A piacorientáció kultúrájának meghonosítása ezekben a szervezetekben egyfajta szabályozottabb működési folyamatokat eredményez, mely szükséges is válhat, amennyiben a vállalatok hosszabb távon is versenyben szeretnének maradni a magas üzleti kockázatokkal jellemezhető internetes iparágban.

Egy internetes vállalkozás esetében a stratégiailag fontos erőforrások/képességek az IT-erőforrásokban, stratégiai rugalmasságban és a bizalomépítés képességében jelölhetők meg. Az IT-erőforrások magukban foglalják a felhasználók által látogatott vállalati honlap és a mögöttes háttérrendszerek működtetését. A stratégiai rugalmasság a környezetben végbemenő változásokra adott reakciók gyorsaságát jelenti. A bizalomépítés képessége a felhasználók meggyőzése arról, hogy a vállalat által a felhasználói szokásokról begyűjtött információ nem kerül etikátlan felhasználásra.

A piacorientáció kultúrájának bevezetése on-line környezetben akkor válhat szükségessé, ha a vállalat nagyszámú versenytárral és igényes fogyasztói körrel találja szembe magát. Továbbá akkor, ha a piacvezető filozófia szellemében történő látens fogyasztói igényekre adott válaszok egyáltalán nem hoznak, vagy csupán szerény üzleti sikereket hoznak a vállalat számára, és megteremtődik az igény egy kiszámíthatóbb, tervezhetőbb, biztos pozitív pénzáramlást ígérő üzleti modell iránt.

## **Felhasznált irodalom**

- Aaker, D. A.* (1989): *Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage, Strategy and Organization*, Winter, pp. 91–106.
- Anderson, P. F.* (1982): *Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm*, *Journal of Marketing*, Vol. 46., Spring, pp. 15–26.
- Baker, J. – Song, J.* (2005): *A Review of Single-Item Internet Auction Literature and a Model for Future Research*, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 5., Iss. 1; pp. 43–65.
- Bakos, Y.* (1998): *The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet*. *Internet Economics*. Vol. 4. No. 8., pp. 35–42.
- Berács J.* (2003): *Piacorientáció, érték és marketing*, *Velesztudomány*, 34. kiadás, május, pp. 13–25.
- Chen, H.-M. – Chen, Q. – Kazman, R.* (2007): *The Affective and Cognitive Impacts of Perceived Touch on Online Customers' Intention to Return in the Web-based eCRM Environment*, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 5., Iss. 1., pp. 69–79.
- Chong, S. – Pervan, G.* (2007): *Factors Influencing the Extent of Deployment of Electronic Commerce for Small and Medium-Sized Enterprises*, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 5., Iss. 1., pp. 1–29.

- Day, G.S. (1999): Misconceptions about Market Orientation, *Journal of Focused Management*, Vol. 4., No. 2., pp. 5–16.
- Day, G. S. – Wensley, R. (1988): Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, Vol. 52., April, pp. 1–20.
- Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58., October, pp. 37–52.
- Deshpande, R. – Webster, F. E. Jr. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, Vol. 53., January, pp. 3–15.
- Desphande, R. – Farley, J. U. – Frederick, E. W. Jr. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57., January, pp. 23–27.
- Dirceu Tornavoi de Carvalho (2005): Market Orientation, Corporate Culture and Business Performance, *Academy of Marketing Science, Journal*, Vol. 33., Iss. 2., pp. 238–230.
- Foley, A. – Fahy, J. (2004): Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability, *Journal of Strategic Management*, Vol. 12., December, pp. 219–229.
- Grewal, D. – Lindsey-Mullikin, J. (2006): The Moderating Role of the Price Frame on the Effects of Price Range and the Number of Competitors on Consumers' Search Intentions, *Academy of Marketing Science, Journal*, Vol. 34. Iss. 1., pp. 55–62.
- Hitt, M. A. – Ireland, R. D. (1986): Relationships Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 24., July, pp. 401–16.
- Jaworski, B. – Kohli, A. K. – Sahay, A. (2000): Market-Drive Versus Driving Market, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28., Nr. 1., pp. 45–54.
- Jaworski, J. B. – Kohli, A. K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57. July, pp. 53–70.
- Keszey T. (2003): A piackutatásból származó információk vezetői felhasználása és az arra ható tényezők vizsgálata, PhD-értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing tanszék
- Kim, Y. (2003): How Will Market Orientation and Environment and Firm's Character Influence Performance?, *Cross Cultural Management*, Vol. 14., Nr. 4., pp. 71–87.
- Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54., April, pp. 1–18.
- Kung, M. – Monroe, K.B. – Cox, J. L. (2002): Pricing on the internet, *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 11., No. 5., pp. 274–287.
- Levitt, T. (1960): Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, Vol. 38. July/August, pp. 45–56.
- Li, D. – Browne, G. J. – Wetherbe, J. C. (2007): Online Consumers' Switching Behavior: A Buyer-Seller Relationship Perspective, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 5., Iss. 1., pp. 30–41.
- Lundstrom, W. J. (1976): The Marketing Concept: The Ultimate in Bait and Switch, *Marquette Business Review*, Vol. 20., Fall, pp. 214–230.
- Perry, M. L. – Shao, A.T. (2002): Market orientation and incumbent performance in dynamic market, *European Journal of Marketing*, Vol. 36., Nr. 9/10., pp. 1140–1153.
- Ruekert, R. W. – Walker, O. C. Jr. (1987): Marketing's Integration with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 51., January, pp. 1–19.
- Saini, A. – Johnson, J. L. (2005): Organizational Capabilities in E-Commerce: An Empirical Investigation of E-Brokerage Service Providers, *Academy of Marketing Science, Journal*, Vol. 33., Iss. 3., pp. 360–375.
- Slater, F. S. – Narver, C. J. (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, Vol. 58., January, pp. 46–55.
- Webster, F. E. Jr. (1988): The rediscovery of the marketing concept, *Business Horizons*, Vol. 31., May-June, pp. 29–39.
- Wind, Y. – Robertson, T. S. (1983): Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research, *Journal of Marketing*, Vol. 47., Spring, pp. 12–25.

## Internetes források

- 'Counting Dollars and Clicks' (2007):  
[http://www.emarketer.com/Reports/All/Emarketer\\_2000384.aspx?src=report\\_head\\_info\\_sitesearch](http://www.emarketer.com/Reports/All/Emarketer_2000384.aspx?src=report_head_info_sitesearch), letöltve: 2008. április 14.
- 'Google Vs. Microsoft, For Real' (2006):  
[http://www.businessweek.com/the\\_thread/techbeat/archives/2006/08/google\\_vs\\_micro.html?chan=search](http://www.businessweek.com/the_thread/techbeat/archives/2006/08/google_vs_micro.html?chan=search), letöltve: 2007. március 12.
- 'Guarding Google's Data Banks' (2006):  
[http://www.businessweek.com/technology/content/mar2006/tc20060314\\_773335.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/technology/content/mar2006/tc20060314_773335.htm?chan=search), letöltve: 2007. március 12.
- 'How Google's Garden Grows' (2006):  
[http://www.businessweek.com/technology/content/oct2006/tc20061024\\_318265.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/technology/content/oct2006/tc20061024_318265.htm?chan=search), letöltve: 2007. március 12.
- 'Inside Google's New-Product Process' (2006):  
[http://www.businessweek.com/technology/content/jun2006/tc20060629\\_411177.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/technology/content/jun2006/tc20060629_411177.htm?chan=search), letöltve: 2007. március 12.
- 'Managing Google's Idea Factory' (2005):  
[http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_40/b3953093.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b3953093.htm), letöltve: 2007. március 12.
- 'So Much Fanfare, So Few Hits' (2006):  
[http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_28/b3992051.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992051.htm), letöltve: 2007. március 12.