

## 2. ALKALMAZOTT MARKETINGSTRATÉGIÁK ÉS -ESZKÖZÖK

Polereczki Zsolt

Napjaink kis- és közepes vállalkozásai egy rendkívül dinamikusan változó környezetben kell hogy végezzék tevékenységüket, amely környezetben mind globális, mind hazai szinten olyan trendek jelennek meg, amelyek jelentős kihívások elé állítják őket. Az olyan, világszinten zajló átalakulások, mint a globalizáció, a fogyasztók egyre tudatosabbá válása, az erősödő verseny, valamint a hazánkban tapasztalható import élelmiszeripari-termékek dömpingje karöltve a rendkívül kiszámíthatatlan gazdaságpolitikával, a fogyasztók jelentős részének árérzékenységgel az élelmiszerek esetében (is) azt eredményezte, hogy a vállalkozói szemlélet, gondolkodásmód szükségyszerű átalakulásának korszakába léptünk.

E tevékenység hatékony végzésének eszközszerzője a marketing, amelynek megítélése a KKV-k körében hazai felmérések szerint rendkívül ellentmondásos. Ennek elsődleges oka, hogy rendkívül kevés ismerettel rendelkeznek erről a területről, és sokszor az ilyen hiányos vagy téves információk alapján értékelik annak szerepét, jelentőségét. Józsa 2004. évi felmérése szerint a legáltalánosabban elterjedt nézet az, hogy a marketing egyenlő a reklámmal, és a marketinget afféle „divatnak” tekintik, ami ahogy jött, úgy el is fog múlni. Másik fő okként a korábbi negatív tapasztalatok mutatkoznak.

A vállalatok növekedésével egyre inkább előtérbe kerül a tényleges piaci információkon alapuló, szakértők véleményét is bevonó döntéshozatal. A KKV-k jelenlegi vállalati kultúrájának ez kevésbé képezi a részét, holott a hatékony marketingtevékenységhez elengedhetetlen lenne.

A kisvállalkozások tipikus jellemzője a családi tulajdonlás, ami szintén olyan elem, amely sok esetben akadályát jelenti a pozitív irányú átalakulásoknak. A formális (családi) hatalmi rendszer révén „gyenge” vezetők „erős” beosztottakat nyom(hat)nak el. A konfliktusok, a hatalmi harcok nap mint nap jelentkeznek, de mivel a családi vezetés igen kemény, szinte feltörhetetlen dió, ezért a legtöbb esetben nem hozhatnak változást a vezetésben, nem segíthetik elő, hogy a „legerősebbek” kerüljenek a vezető posztokra. A hatalom birtokosai, azaz a családtagok a formális hatalmi rendszerrel (a vállalatnál betöltött pozíciójuk, érdekvédelemérti privilégiumuk konzerválásával) sokszor meggátolják a pozitív irányú, stratégiai jelentőségű változásokat (Takács, 1996).

Schumpeter, J. A. (1934): *A gazdasági fejlődés elmélete – Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és konjunktúra ciklusról*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Szerb L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs

Timmons, J. A.-Spinelli Jr., S. (2009): *New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw-Hill Companies, Inc.

Van Praag, M. (1999): Some Classic Views on Entrepreneurship. *De Economist*, 147(3), 311–335.

Ezzel egy időben a vállalkozások megérezték a változás szükségességét. Egyre több olyan élelmiszeripari vállalattal találkozhatunk, amelynek menedzsmentje megtette az első lépéseket a piacorientált és fogyasztóorientált gondolkodásmód irányába történő váltás felé. Gondoljunk a Gyermelyi, a Fornetti vagy a Fonyódi márkanevek piaci sikerére, amelyek az elmúlt évtizedben a kisvállalati szintről sikeresen továbbléptek, és ma már a hazai és nemzetközi piacokon is komoly sikereket érnek el.

Nem szabad azonban elfelednünk: a kisvállalkozások marketingtevékenysége nem jelent egyet a nagyvállalati marketinggel, azzal a különbséggel, hogy ezt „kicsiben” végzik. A KKV-szektor marketingbüdzséjének szűkössége azt eredményezte, hogy a teljes marketingeszköztárból csak azon elemek használhatóak fel, amelyek relatív olcsóságuk mellett hatékonyan tudnak működni. Az ide sorolható eszközöket összefoglalóan kisvállalati marketingnek vagy gerillamarketingnek nevezzhetjük. Rekettye (2007) szerint a kisvállalati marketingtervezés során az alábbi főbb kérdések hatékony megválaszolására kell törekedni:

- Kik lesznek a vevők?
- Ezek a vevők a terméket vagy szolgáltatást annak milyen tulajdonságai miatt lesznek hajlandók megvásárolni?
- Milyen áron lehet a kínálatot a vevők számára értékesíteni?
- Hogyan kell és lehet ezeket a potenciális vevőket tájékoztatni?
- Milyen úton tudja eljuttatni termékét a vevőhöz?
- Miképpen lehet ezekkel a vevőkkel kommunikálni?

Látható tehát, hogy amikor kisvállalati marketinget említünk, akkor a marketingeszközök egy korlátozott csoportját értjük alatta, amelyek egy speciális szempontok szerint kialakított cérendszer elérését segítik. Ennek elhelyezkedése a vállalati méret és a termékdifferenciáltság fokának relációjában a 19. táblázatban látható.

19. táblázat. Az agrármarketing lehetőségei és típusai

Gazdálkodó egység mérete	Termékdifferenciáltság foka	
	csekély	nagyfokú
Kicsi	korlátozott marketing	piaci részre irányuló marketing
Nagy	ár- és elosztásorientált marketing	teljes marketing

Forrás: Meulenber (1986)

Az élelmiszeriparban tevékenykedő kis- és közepes vállalkozások túlnyomó többsége korlátozott marketinglehetőségekkel bír, az alacsony piaci részarány nem teszi lehetővé számukra az önálló termékdifferenciálást, a kereslet-kínálat és az ár be-

folyósolását, a csatorna szereplőinek magatartásalakítását, valamint az eladásösztönzés széles körű alkalmazását. Az ár- és elosztásorientált marketingre jó példa az élelmiszer alapanyagok (hús, tej) marketingje. A piaci részre alapozott marketinget általában kicsi, magasan feldolgozott termékekkel rendelkező vállalatok folytathatják. A teljes marketingre a nagy piaci részarányval és magasan feldolgozott termékekkel rendelkező vállalatok képesek (Lehota-Tomcsányi, 1994).

A marketingtevékenység jelenlegi, viszonylag alacsony elismertsége mellett azonban már jelen vannak a pozitív változás lehetőségét magukban hordozó tendenciák. A 20. táblázat alapján megállapítható, hogy a vállalkozások vezetői a siker szempontjából számos olyan kulcsfontosságú fogalmat fogalmaztak meg, amelyek hatékony végzéséhez elengedhetetlen a marketing szemlélet fejlődése.

A kisvállalati marketing jelenlegi helyzetét összefoglaló rövid bevezetőt követően azt mondhatjuk, hogy a vizsgálati körbe került vállalkozások esetében a marketing megítélése rendkívül ellentmondásos. Jellemzően igen kis súlyt képvisel az élelmiszeripari KKV-k tevékenységében, fontosságát egyértelműen hátrasorolják, illetve annak eszközeit, működését nem igazán tudják értelmezni. Megjelenik ugyanakkor egy látens igény a marketing iránt, ami a marketinggel kapcsolatos tevékenységek bővítése iránti fogékonyságban mutatkozik meg.

20. táblázat. A KKV-k által meghatározott főbb sikertényezők

Főbb sikertényezők	Magas (5) egyértékes szint aránya	
	külföldi	hazai
Az ügyfelek igényeinek jobb kiszolgálása	39,3	44,8
Új piacok meghódítása	26,2	26,3
Nemzetközi minőségbiztosítás bevezetése	31,1	24,3
Egyedi piacok kialakítása	13,1	16,2
Új termékek, szolgáltatás bevezetése	21,3	15,1
A munkavállalók szakképzettségének növelése	9,8	13,7
Korszerű információs rendszer bevezetése	13,1	12,9
Új technológia kifejlesztése	8,2	11,7
Kooperáció kiépítése	13,1	11,5
Szolgáltatás nyújtása	16,4	10,3
Exportpiacok feltárása	11,5	8,1

Forrás: Nyers-Szabó (2003)

## 2.1. A NICHE MARKETING MINT LEHETSÉGES STRATÉGIAI IRÁNY A KKV-K SZÁMÁRA

A niche nem más, mint a vállalkozás céljainak figyelembevételével kialakított, a cég számára lényeges – alapos megfontolás után kiválasztott – tulajdonságok szempontjából erősen homogén, jól elkülönített (a többitől jól elhatárolható), éppen megfelelő (a költségek felett már profitot hozó) méretű, a vállalkozás számára hozzáférhető ügyfélkör, illetve piacrészt (Tevrik–Maarten, 1994). A későbbiekben bemutatásra kerülő eredményeink szerint a vizsgált vállalati kör jelenleg nem rendelkezik megfelelő marketingképességekkel ezen piacrészek feltárásához és azok kiszolgálásához. Az elsődleges feladat tehát ezeknek a képességeknek a kiépítése, ezen keresztül pedig a marketing hatékonyságának javítása a KKV-k körében.

A szegletekben (piaci résekben) meghúzódó vállalat jól megismerheti a megcélzott fogyasztókat, és mindenki másnál jobban kielégítheti igényeiket, testre szabhatja termékeit a piaci rések számára. Ennek eredményeként a rése szakosodó cég jelentős ártöbbletet érvényesíthet költségei fölött, mivel ezt a piac értéktétele elfogadja. Míg a szegletekre szakosodó cég a magas árrésből, a tömegpiacra termelő a nagy volumenből tud hasznot húzni (Panyor, 2007).

Meggyőződésünk szerint a vizsgált vállalati kör számára hosszú távon a piaci szegletek kiaknázása jelenthet lehetőséget a fejlődésre. Ezt a megközelítést több érv is alátámasztja. Egyrészt a Linneman és Stanton (1991) által készített tanulmány (Profit Impact of Marketing Strategies – PIMS) rávilágít arra a tényre, hogy a nagyobb piacokra történő befektetések átlagos hozama 11%, míg ugyanez kisebb piacok esetében 27% lehet. Ennek megfelelően a kisebb tőkeellátottságú KKV-k számára racionális döntést jelenthet a rendelkezésre álló erőforrások koncentrációja, ennek révén pedig magasabb jövedelemszint elérése.

Másik érvként fogalmazható meg, hogy napjainkban a fogyasztói igények egyre diverzifikáltabb módon jelennek meg, ami egyre több és egyre apróbb piaci szeglet kialakulásához vezetett. Panyor (2007) írásában a kisebb piacok bőségéhez vezető folyamatokat McKenna (1988), Rapp és Collins (1990), valamint Linneman és Stanton (1991) alapján a következőkre vezeti vissza:

- egyedülálló szülők által vezetett háztartások, gyermektelen családok dupla jövedelemmel, fiatal középosztálybeli városban dolgozó polgárok;
- dolgozó nők, túlsúlyos emberek;
- kisebbségi piacok számának növekedése;
- technológiai fejlődéssel járó előnyök;
- fogyasztói társadalom erejének növekedése;
- demográfiai tényezők és az életstílusok változása;
- szükséglet a saját időbeosztásra;
- termékek, szolgáltatások és üzletek túlszaporodása;

- márka iránti hűség hanyatlása;
- zűrzavar és agresszivitás elburjánzása;
- árengedményes vásárlási lehetőségek növekedése.

Példaként említhetők a speciális területnek tartott funkcionális élelmiszerek, amelyek korábban egy csoportba sorolt fogyasztói klasztereit tovább lehet szegmentálni (Lehota–Komáromi, 2007) az egészségmegtartás, a tévhitiek, a hiedelmek, az attitűdök alapján (Szakály, 2009), vagy a tudatos választást és fogyasztást előtérbe helyező csoportok (LOHAS – Lifestyle of Health and Sustainability) megjelenése szerint (Töröcsik, 2007). De itt említhetjük a KKV-khoz talán közelebb álló bio-, illetve hagyományos és tájjellegű élelmiszereket is. Ez a folyamat kifejezetten kedvező a KKV-k számára, hiszen egyre több olyan kisméretű, speciális piaci szeglet jelenik meg, ahol magas minőségű termékekkel kiemelkedő elismertségre tehetnek szert.

Felmerül a kérdés, hogy a kisvállalkozások képesek-e megfelelni az ezzel együtt járó termékefejlesztési nyomásnak. Azok a kisvállalkozások, amelyek niche marketinget kívánnak folytatni, megfelelő termékefejlesztési kapacitásokkal kell hogy rendelkezzenek. Ennek a termékefejlesztési folyamatnak az egyik alapját a profeszionális piacutatás kell hogy képezze, ami garantálhatja a magas szintű fogyasztói elégedettséget. Megfelelő marketingtevékenység, illetve annak ellenőrzése is szükséges a piac kiterjesztéséhez, az eredmények folyamatos nyomonkövetéséhez.

Bátran kijelenthetjük, hogy az ilyen jellegű termékefejlesztési folyamatot, illetve a szükséges erőforrásokat nem, vagy igen kis számban birtokolják a KKV-k. Ezen a ponton merül fel a horizontális integráció szerepe, ami egy konkrét termék létrehozására, értékesítésére és a hozzá kapcsolt marketingfeladatok ellátására már alkalmas lehet.

## 2.2. A PIACORIENTÁCIÓ ÉS HOZZÁJÁRULÁSA A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYHEZ

A piacorientáció vizsgálatának alap gondolata közel 50 évre tekint vissza, ugyanakkor az elmúlt két évtizedben kezdtek intenzíven foglalkozni a területtel, jelentőségét Desphande és Webster (Desphande–Farley–Webster, 1993; Desphande–Farley, 1998) ismerték fel.

A piacorientáció fogalmi meghatározása több megközelítési mód szerint lehetséges. A Shapiro (1988) által felállított döntéshozatali megközelítés a vállalkozás szempontjából fontos információk szervezeten belüli áramlásáról szól. Eszerint az információknak az összes funkcionális területet át kell hatniuk, annak érdekében, hogy a meghozott döntések iránti szervezeti elkötelezettség javuljon. Ennek értelmében a döntéseket a funkciókon keresztül kell meghozni.

Desphandé, Farley és Webster (1993) a piacorientáció fogalmát a versenytárs-orientáció ellentétéként vevőorientációként határozzák meg. Ez a megközelítés a vevői szemlélet, amely szerint a legfontosabb helyet a fogyasztók igényei foglalják el a vállalat életében.

Ruekert (1992) stratégiai szemlélete a vállalkozások információszerezési képességén keresztül közelíti a területet, és arról beszél, hogy a fogyasztói információszerezés célja a vállalati célok elérése és az erőforrások leghatékonyabb allokálása. Ehhez igen közel áll Kohli és Jaworski (1990) piaci információ szemlélete, amely szerint a vállalatok a számukra kritikus információkat gyűjtik és terjesztik a vállalon belül, annak érdekében, hogy az egyes funkcionális területek hatékonyan tudjanak együtt dolgozni. Eszerint a piacorientáció elemei: az információszerezés a versenytársokról és fogyasztókról (intelligence generation), az információk vállalon belüli áramoltatása (dissemination) és a vállalkozás választadási képessége (responsiveness) ezekre a megszerzett információkra.

Narver és Slater (1990) nevét a piacorientáció kulturális alapú magatartási szemléletének létrehozásához kötik. A szerzők a piacorientációt a vállalat alkalmazottainak magatartására ható kulturális tényezőként definiálták. Véleményük szerint ez nem más, mint olyan vállalati kultúra, amely a leghatékonyabban és legeredményesebben váltja ki a megfelelő magatartást a magasabb vevői érték, ezen keresztül pedig a magasabb üzleti teljesítmény létrehozása érdekében. A bemutatott modelleket és főbb jellemzőiket a 21. táblázat foglalja össze.

21. táblázat. A piacorientációt értelmező modellek és területeik

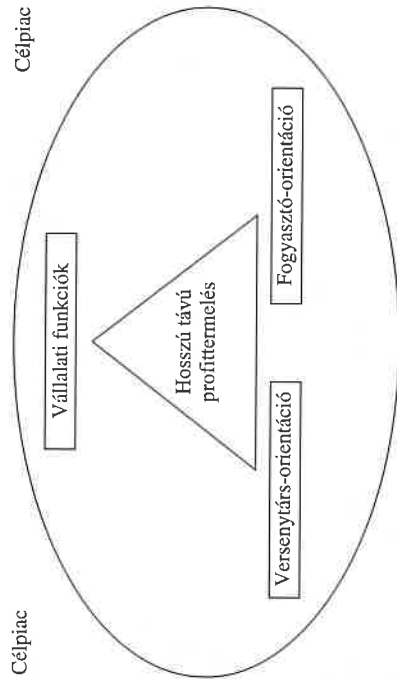
Kulturális fókuszszal rendelkező	Vezetői szemléletre koncentráció			
	Narver, Slater	Kohli, Jaworski	Shapiro	Ruekert
Fogyasztó-orientáció	Fogyasztó-orientáció	Információgyűjtés	Vállalati funkciók átítása információval	Fogyasztói információk megszerzése
	Versenytárs-orientáció	Információk áramoltatása	Stratégiaalkotás és taktikai döntéshozatal	Fogyasztókra koncentrált stratégia megalkotása
	Funkciók közötti koordináció	Válaszkészség	Döntések végrehajtása	Stratégia megvalósítása

Forrás: Moll et al. (2007)

A területtel kapcsolatos kutatásokban a leginkább alkalmazott megközelítés a Narver és Slater, valamint a Kohli és Jaworski által megalkotott koncepciók. Az MKTOR (Narver–Slater, 1990) és MARKOR (Kohli–Jaworski–Kumar, 1993) ská-

lák elterjedése általánosan mondható, ebből fakadóan a két megközelítés részletesebb bemutatására törekszünk.

A Narver és Slater (1990) által kidolgozott megközelítés (34. ábra) szerint a vállalkozás eredményességére a piacorientáció három tényezőcsoporton keresztül hat, amelyek a fogyasztó-orientáció, a versenytárs-orientáció és a vállalati funkciók közötti koordinációs képesség. Értelmezésükben a fogyasztó-orientáció egy fogyasztói csoport megfelelő szintű megértése, akik számára a vállalat képes folyamatosan valamilyen többlet értéket előállítani. A fogyasztó-orientáció megköveteli, hogy az eladó megértse a vásárlói csoport teljes értékláncát, nemcsak a jelenben, hanem reagálva annak lehetséges jövőbeni változásaira is, amit a csoport belsőben lezajló folyamatok és a piac változásai indukálnak. Egy eladó két módon teremthet értéket vásárlói számára: egyrészt növelheti a vásárló előnyeit a termék eléréséhez szükséges adott költség szint mellett, másrészt csökkentheti a vevő költségeit változatlan előnykombináció mellett. Az értékesítőnek nemcsak a közvetlen vásárlójának költség-hason viszonyait kell ismernie, hanem tisztában kell lennie az értékesítési lánc többi szereplőjének hasonló paramétereivel. Sőt, a helyzet értékelése során az értékesítőnek figyelembe kell vennie a csatornára ható gazdasági és politikai erőket is, amelyek eltérő módon fejtik ki hatásukat az értékesítési lánc egyes szintjein. Csak egy ilyen átfogó szemléletben képes a termék előállítója azonosítani potenciális fogyasztói csoportjait, meghatározni a jelenlegi szükségleteiket és előre jelezni azok lehetséges változásait.



34. ábra. Narver és Slater piacorientációs modelljének összetevői

Forrás: Narver–Slater (1990)

A versenytárs-orientációt úgy értelmezik, hogy a termék előállítója felméri mind a rövid távon, mind pedig a hosszú távon versenytársaként azonosított vállalkozások esetében azok erősségeit és gyengeségeit, a stratégiai lehetőségeiket. A fogyasztóik

vizsgálatával párhuzamosan a legfontosabb jelenlegi és jövőbeni versenytársak elemzésének magában kell foglalnia a fogyasztók jelenlegi és jövőbeni igényeinek kielégítésében szerepet játszó technológiákat is.

A koncepció harmadik elemeként a vállalati funkciók közötti koordináció teremt meg azt a környezetet, amiben a vállalati erőforrásokat koordinált módon a vevői többletérték előállítására fókuszálják. A fogyasztóiérték-teremtés lényegesen több, mint marketingfunkció, sokkal inkább úgy fogalmazható meg, mint egy szimfonikus zenekar, amelynek minden egyes hangszercsoportja hozzájárulva a maga eszközeivel egy egységes hangzást hoz létre a karmester vezényletére. A megfelelően működő szervezeti egységek közötti integráció ilyen karmesterként fókuszálja az erőforrásokat a fogyasztói érték hatékony létrehozása érdekében.

A másik igen gyakran használt modell Kohli és Jaworski (1990) munkája nyomán született, amit a későbbiekben még finomítottak a szerzők (Kohli–Jaworski–Kumar, 1993), és kialakították a 32 állítást tartalmazó MARKOR-skálát. Az elemlet – amely a vállalkozás vezetői szemléletére fókuszál – szerint három kulcs-tényező befolyásolja a piacorientáció alakulását. Ezek az információgyűjtés, az információk szervezeten belüli áramoltatása és a cég válasz-készsége.

Értelmezésükben az információgyűjtés jóval szélesebb koncepciót takar, mint a fogyasztók verbálisan kinyilvánított igényeinek megismerését. Magában kell hogy foglalja azokat a külső tényezőket is, amelyek befolyásolják az ilyen igények változását. Ilyenek lehetnek például a kormányzati lépések és a versenykörnyezet változásai. Azoknak a vállalatoknak, amelyeknek a vásárlói szintén üzleti szervezetek, nagy hangsúlyt kell fektetniük vásárlói piacain zajló folyamatokra, hiszen ezek fogják alakítani partnereik igényeit. Mindezek mellett különös hangsúlyt kell fektetni az üzleti szervezeteknek a versenykörnyezet vizsgálatára, a versenytársak lépéseinek figyelemmel követésére. Az előbbiekből bemutatott koncepcióval egyezően úgy vélik, hogy a környezetben zajló tendenciák vizsgálatával nemcsak a jelenben zajló folyamatokat szükséges detektálni egy gyártónak, hanem azok trendjeinek vizsgálatával következtetnie kell a vásárlók lehetséges jövőbeni elvárásaira.

Az információk szervezeten belüli áramlása azt jelenti, hogy a fogyasztói igényeknek megfelelő termékek kialakításában minden vállalati egységnek részt kell vennie. Véleményük szerint ahhoz, hogy egy cég sikeresen alkalmazkodjon a fogyasztói elvárásokhoz, szükséges a vásárlók igényeinek vállalkozáson belüli kommunikációja, disszeminációja. Kiemelten kezelik a szervezeti egységek közötti formális és informális információcsereét egyaránt, sőt hangsúlyozzák a folyosói beszélgetések rendkívüli hatását.

Felfogásukban a szervezetek válasz-készsége az előbbi két tényező eredményeként létrejövő változást, vagyis a vállalat piaci információkra való reagálásának képességét jelenti. A jól működő válasz-készség olyan eredményes tevékenységekben ölt testet, mint a célpiacon megfelelő kiválasztása, a fogyasztók jelenlegi és a

jövőbeni várt igényeivel összhangban lévő termékek kialakítása, valamint a termék kommunikációja, disztribúciója olyan módon, hogy az a vásárlóól a cég számára a kedvező választ váltsa ki. Ebben a folyamatban a vállalat összes egysége részt vesz, nem csupán a marketingosztály.

### 2.3. A PIACORIENTÁCIÓ ALAKULÁSA A KKV-K KÖRÉBEN

A vállalatok piacorientációját vizsgáló kutatások területén változást jelentett a 21. táblázatban bemutatott modellek elterjedése. Létrehozásukat követően számos országban különböző iparágakban tesztelték az ezekben kialakított módszertani elemeket. Ez azt eredményezte, hogy az eltérő országokban végzett vizsgálatok igen jól összehasonlíthatóvá, sztenderdizálttá váltak. Ennek eredménye az igen széles körű nemzetközi szakirodalom, amelyből a kisvállalatokra koncentrááló kutatásokat állítjuk fókuszba.

A kisebb vállalkozások működése az általános piacorientációs modellek logikájához képest néhány dologban eltér, amelyekre érdemes felhívni a figyelmet és a kutatások eredményeit ezek tükrében értékelni. Esetükben felértékelődnek a személyes beállítódások, amelyek a marketinggel és a piacorientációval kapcsolatos ismereteken keresztül jelentős hatással lehetnek a szervezet kultúrájára, működésére, tanulási képességeire (Cegarra-Navarro–Rodrigo-Moya, 2007).

Kisvállalatok esetében a piaci információgyűjtés színvonala nem megfelelő, jellemzően nem rendelkeznek önálló marketingszakemberrel. Ez a tevékenység olyan szekunder adatokon alapul, mint szaklapok, szektoriális elemzések, vagy pedig a személyes csatornákból (vásárlók, beszállítók, üzleti partnerek) táplálkoznak. Abban az esetben, ha a vállalkozás termékét egy kisebb földrajzi területen, régióban értékesíti, akkor a különböző adatgyűjtési módszereket hatékonyabban képes kihasználni. A piaci információk szervezeten belüli kommunikációja a KKV-knál kisebb jelentőséggel bír, mivel a tulajdonos egy személyben döntéshozó (Verhees–Meulenbergh, 2004). Esetükben ennek hatása sokkal inkább az alkalmazottak elégedettségének és lojalitásának növekedésével kapcsolható össze, ugyanis Ruekert (1992) eredményei szerint a piacorientáció mértékének növekedése pozitív kapcsolatban áll a munkahellyel való elégedettséggel.

Tajeddini, Trueman és Larsen (2006) Svédországban 650 db 5 és 200 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatot vizsgált az MKTOR-skála alkalmazásával. Kutatásukban a fogyasztó-orientáció és a piacrészesedés, a befektetések megtérülése (ROI), valamint az új termékek teljes értékesítésből betöltött aránya között pozitív korrelációt fedeztek fel. Eredményeik szerint szintén pozitívan hat a megfelelően működő versenytárs-orientáció a piaci részesedésre és az új termékek teljes értékesítésből betöltött arányára. A funkcionális területek közötti koordináció a befektetések megtérülését (ROI) volt képes pozitívan befolyásolni, míg a

többi említett területre nem gyakorolt statisztikailag igazolható hatást. Vizsgálatauk fókuszta a vállalatok piacorientációjának mértéke és az innovativitás kapcsolata volt. E tekintetben is megállapították a piacorientáció fontosságát, ugyanis az MKTOR-skála mindhárom területe statisztikailag igazolható, pozitív kapcsolatot mutatott az innovációs készségek erősödésével.

Spanyolországban Armario, Ruiz és Armario (2008) vizsgálta a kis- és közepes vállalkozások piacorientációjának jellemzőit azok nemzetköziesedésének mértékével együtt. 112 db KKV bevonásával a MARKOR-skálát alkalmazva elemezték a területet. Eredményeik alátámasztották azt, hogy a piacorientáció fokának növekedésével javul a vállalkozások teljesítménye. Rávilágítottak arra, hogy azon cégek, amelyek hatékonyabb marketingrendszerrel alakítottak ki, sikeresebben tudták venni a nemzetközi verseny akadályait. Szintén megerősítették, hogy a marketingorientáció erősödésével a vizsgált cégek jobb szervezeti tanulási képességeket tudnak kiépíteni, ezen keresztül pedig a piacon hatékonyabb, gyorsabb válaszlehetőségekre képesek.

Baker és Sinkula (2009) az amerikai kisvállalatok viselkedését tanulmányozta egy 88 db céget vizsgáló kutatás során. A Desphande és Farley (1998) által kialakított MORTN-skálát alkalmazó munka célkitűzése a piacorientáció és a vállalkozói orientáció (entrepreneurial orientation) együttes hatásának feltárása a vállalati profittermelő képességre. Eredményeik szerint a piacorientáció növekedése jelentős mértékben, pozitívan befolyásolja a pénzügyi eredményességet. Felhívják ugyanakkor a figyelmet arra, hogy a marketingorientáció nem csupán a termékpreferenciák nyomán követését, a külső piaci környezet monitorozását és a fogyasztói információk megosztását kell hogy jelentse. E vállalatmérték esetében a vezető teljes elkötelezettségét is magában kell hogy foglalja a fogyasztói elégedettség maximalizálása mellett.

Martin, Martin és Minnillo (2009) 21 feldolgozást végző amerikai KKV-t vett górcső alá a MARKOR-skála segítségével. Azt figyelték meg, hogy azon vállalkozások vezetői, ahol magas fokú piacorientáció figyelhető meg, határozottan megvannak győződve arról, hogy sikereik kulcsa a „fogyasztó hangjának” megértésében rejlik. Jövőbeni versenyképességük fokozásának lehetőségét pedig abban látják a vezetők, hogy mennyire képesek kreatívan felelni a vásárlói célcsoportok igényeire. Hét olyan központi értéket találtak, amelyek közösek voltak a magas piacorientációs fokkal rendelkező KKV-k esetében:

1. kiválóság iránt elkötelezett vezető,
2. nyílt kommunikáció a cégen belül,
3. az alkalmazottak megfelelő értékelése,
4. az alkalmazottak innovatív ötleteinek beépítése,
5. a piacot körülvevő folyamatok megértése,
6. különböző vállalati funkciók közötti koordináció,
7. az egyre gyorsuló változások az innováció motorjaként funkcionálnak.

Ezzel szemben azon vállalkozások esetében, ahol a piacorientáció alacsony foka volt mérhető, ott a termelőkapacitások fontosságát hangsúlyozták, jövőkéjük ter-méközpontú, amelynek alapját a mérnöki tudományok előrehaladásában látják. Általános jellemzőjük a szigorúan hierarchikus döntéshozatal, és az előbbiekkel ellentétben az információk szűk körű elérését támogatják. Ugyanezen kör vezetői szerint fontos az alkalmazottak és a döntéshozók közötti távolság fenntartása. A jövőbeni fenyegetések közül azokat veszik figyelembe/képesek kezelni, amelyeket a saját döntéseikkel képesek befolyásolni. A fogyasztói igények változását a későbbi sikerek korlátjaként érzékelik.

Siu és Liu (2005) a kínai kis- és közepes vállalkozásokat vizsgálta 307 db cég bevonásával. A kutatást egy általuk meghatározott logikai modell mentén végezték, amelynek területei a vállalati filozófia, stratégiai elemzés, marketingcélok, marketingstratégia, marketingszervezet és a marketing-ellenőrzés voltak. Eredményeik szerint a kisvállalatok közül azok teljesítenek jobban, ahol a marketing a cég filozófiájában központi helyen szerepel. Felhívják ugyanakkor a figyelmet arra, hogy esetükben a reklámozás és az értékesítéshez kapcsolódó elemek hangsúlyosak, míg a piacelemzés a háttérbe szorul. A stratégiai tervezés jelenlétét azoknál a vállalkozásoknál figyelték meg nagyobb arányban, amelyek az átlagnál jobb teljesítményeket tudtak elérni. Ezek a cégek nagy hangsúlyt fektetnek a széles körű helyi zetelemzésre. Szintén jelentős különbséget fedeztek fel a magasabb piacorientációs fokkal rendelkező cégek marketingstratégiai célkitűzéseinek területén a többi vállalathoz képest. A jobban teljesítő piacorientált vállalkozások jellemzően hosszabb távú profitlelokat tűztek ki, tehát tervezésük időhorizontja lényegesen tágabb, mint versenytársaiké. A marketingstratégiák jelenlétének és azok ellenőrzésének tekintetében is több ponton fedeztek fel eltéréseket a versenyben jobban és rosszabbul teljesítők között. Az átlagot meghaladó eredményt felmutató cégek minden esetben rendelkeztek marketingstratégiai tervvel, míg a lemaradók inkább a költségek csökkentésének és a termelékenység növelésének területén igyekeztek előrelépni. A stratégia jelenléte egyértelműen összekapcsolódott ezeknél a cégeknél a szervezeti felépítésben látható különbségekkel is. Azt tapasztalták ugyanis, hogy ezek a sikeresebb cégek jellemzően rendelkeznek önálló marketingszervezettel.

A piacorientációt vizsgáló kutatások sorából érdemes kiemelni Verhees és Meulenbergh (2004) munkáját, akik a piacorientációt az innovációs készséggel való összefüggésében vizsgálták. A hangsúlyos említés oka, hogy a szerzőpáros az általános piacorientációt vizsgáló modelleken túllépve kísérletet tesz arra, hogy a koncepciók tapasztalatait felhasználva egy kifejezeten a KKV-k sajátos működési feltételeihez igazított logikai keretet dolgozzon ki. Kiindulási pontnak a Kohli és Jaworski (1990) által kidolgozott modellt tekintették, azonban jelentősen átértelmezte azt. Az abban szereplő piaci információgyűjtést a fogyasztói információk beszerzésére redukálták. A szervezeti egységek közötti kommunikációt teljes mértékben elhagyták, mivel értelmezésükben az adatgyűjtés, a stratégiai tervezés

és a döntéshozás egy személynél, a tulajdonosnál összpontosul. Emellett a választékosan lezárított területen való megfelelésre. Ez utóbbi a kutatásuk célkitűzéséből fakadt. Eredményeik egyértelműen rávilágítottak arra, hogy kisvállalatok esetében is azonosítható a piacorientáció növekedésének pozitív hatása a vállalat teljesítményére. Pozitív összefüggést mutattak ki a fogyasztói információk jelenléte és az innovációs készség között, ami kedvező irányba befolyásolja a termékmínőséget, a kapcsolódó szolgáltatások körét és színvonalát, a megfelelő piaci időzítés kialakítását.

Ez utóbbi kutatás arra irányítja a figyelmet, hogy a kis- és közepes vállalkozások esetében az általános piacorientációs modellek által kapott eredmények értelmezhetősége korlátozott, hiszen több elemük (pl. szervezeti egységek közötti információáramlás, funkciók közötti koordináció, válasz-készség) egészen más értelmet nyer kisvállalati körben, mint ahogyan az a nagyobb vállalatok gyakorlatában általános.

## Felhasznált irodalom

- Armario, J. M.–Ruiz, D. M.–Armario, E. M. (2008): Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485–511.
- Baker, W. A.–Sinkula, J. M. (2009): The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464.
- Cegarra-Navarro, J. G.–Rodrigo-Moya, B. (2007): Learning culture as a mediator of the influence of an individual's knowledge on market orientation. *Service Industries Journal*, 27(5), 653–669.
- Desphande, R.–Farley, J. U. (1998): The Marketing Orientation Construct: Correlations, Culture and Comprehensiveness. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213–232.
- Desphande, R.–Farley, J. U.–Webster, F. E. Jr. (1993): Corporate Culture Customer Orientation and Innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Józsa L. (2004): A marketingstratégiai gondolkodás és módszertan szerepe és helye a magyar kisvállalkozásokban. In: Berács J.–Lehota J.–Piskóti I.–Reketye G. (szerk.): *Marketingelmélet a gyakorlatban*. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest
- Kohli, A. K.–Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kohli, A. K.–Jaworski, B. J.–Kumar, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Lehota J. (2001): *Élelmiszer-gazdasági marketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Lehota J.–Komáromi N. (2007): A funkcionális tejtermékek fogyasztói magatartásának összetevői. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 4(1), 33–37.
- Lehota J.–Tomcsányi P. (szerk.) (1994): *Agrármarketing*. Mezőgazda Kiadó, Budapest
- Linneman, R.–Stanton, J. (1991): *Making Niche Marketing Work: How to Grow bigger by Acting Smaller*. McGraw-Hill, New York
- Martin, J. H.–Martin, B. A.–Minnillo, P. R. (2009): Implementing a market orientation in small manufacturing firms: from cognitive model to action. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 92–115.

McKenna, R. (1988): Marketing in an Age of Diversity. *Harvard Business Review*, 66 (November/December), 88–95.

Meulenbergh, M. (1986): The evaluation of agricultural marketing theory: towards better coordination with general marketing theory. *Netherlands Journal of Agricultural Science*, 34, 301–315.

Moll, I.–Montana, J.–Guzmán, F.–Parellada, F. S. (2007): Market orientation and design orientation: a management model. *Journal of Marketing Management*, 23(9–10), 861–876.

Narver, J.–Slater, S. (1990): The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Nyers J.–Szabó L. (2003): A kis- és középvállalkozások gazdasági jellemzői, kilátásai. *Statistikai Szemle*, 81(9), 775–798.

Panyor Á. (2007): *A különleges élelmiszerek piacnövelési lehetőségei megkérdészek tükrében*. PhD-értékezés, BCE Interdiszciplináris (Tajépítészeti és Döntéstámogató Rendszerek) Doktori Iskola, Budapest

Rapp, S.–Collins, T. (1990): *The Great Marketing Turnaround: The Age of the Individual, and How to Profit*. Prentice-Hall, Engelwood-Cliffs, NJ

Reketye G. (2007): *Kisvállalati marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Ruekert, R. W. (1992): Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245.

Shapiro, B. (1988): What the Hell is "Market-Oriented"? *Harvard Business Review*, 66 (Nov-Dec), 119–125.

Siu, W.–Liu, Z. (2005): Marketing in Chinese small and medium sized enterprises (SMEs): The state of the art in a Chinese socialist economy. *Small Business Economics*, 25(4), 333–346.

Szakály Z. (2009): *Egészségmagatartás és funkcionális élelmiszerek: hogyan vélekednek a hazai fogyasztók?* V. Táplálkozásmarketing Konferencia, Kaposvár, 2009. június 4.

Tajeddini, K.–Trueman, M.–Larsen, G. (2006): Examining the effect of market orientation on innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22(5–6), 529–551.

Takács J. (1996): A családi tulajdonú vállalat (II. rész). *Marketing & Menedzsment*, 6, 18–20.

Tevrik, D.–Maarten, L. (1994): Niche Marketing Revisited: Concept, Applications, and Some European Cases. *European Journal of Marketing*, 28(4), 39–55.

Töröcsik M. (2007): A tudatos fogyasztást és az egészséget preferáló új fogyasztói trendcsoport, a LOHAS csoport megjelenése Magyarországon. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 4(1), 41–47.

Verhees, F. J. H. M.–Meulenbergh, M. T. G. (2004): Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154.