A magyar vállalatok alkalmazkodása a külső környezeti feltételekhez a gazdasági átmenet húsz évében: az észlelt környezeti turbulencia hatása a vállalatok piaci irányultságának kialakulására

NAGY GÁBOR[1] – BERÁCS JÓZSEF [2]

A piacorientációval kapcsolatos kutatások számos területet fognak át. Idesorolható a piacorientáció hatása az üzleti teljesítményre, a piacorientáció és más elméleti fogalmak kapcsolata, valamint a külső környezet hatása a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatára. Az utóbbi témakör akkor válik érdekessé, ha a következő kérdést tesszük fel: milyen szerepet játszik a külső környezet a vállalatok piacorientációjának kialakulásában? A vállalatok a piacorientált szervezeti működés bevezetése mellett dönthetnek a vezetőség ösztönzésére, vagy ha a külső környezeti feltételek arra kényszerítik őket a túlélés érdekében. E cikk a magyar vállalatok külső környezeti feltételekhez történő alkalmazkodását vizsgálja a rendszerváltást követő két évtizedben, azon külső tényezők beazonosításával, melyek arra késztették a gazdálkodó szervezeteket, hogy a túlélés érdekében alkalmazkodjanak a szervezeti határaikon kívül eső feltételekhez.

Kulcsszavak: gazdasági átmenet, stratégiai adaptáció, piacorientáció, versenykörnyezet, vállalati teljesítmény.

JEL-kód: M31.

Bevezetés

A környezeti bizonytalanság és a marketingszemlélet kapcsolatát elméleti megfontolások, valamint közvetlen empirikus vizsgálatok útján

[1] PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet, e-mail: gabor.nagy@uni-corvinus.hu.

[2] PhD, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem és Babeş–Bolyai Tudományegyetem, e-mail: jozsef.beracs@uni-corvinus.hu.

is sikerült bizonyítani (Hambrick 1983; Day–Wensley 1988; Kohli–Jaworski 1990). Az említett vizsgálatok különböző mértékben ugyan, de magyarázzák a marketingszemlélet esetlegességét (*contingent nature*), amely bizonyítja, hogy valamely stratégiai orientáció és a teljesítmény kapcsolatát a környezeti tényezők moderálják. Ismert továbbá, hogy a vállalatok alaposan megvizsgálják környezetüket, mielőtt a piacorientáció egy magasabb fokát vezetik be a szervezeten belül (Houston 1986; Kohli–Jaworski 1990; Narver–Slater 1990).

Slater–Narver (1994) is vizsgálja a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatának erősségét befolyásoló környezeti tényezőket. Az eredmények azt mutatják, hogy a piacorientáció a vállalati teljesítmény fontos előrejelzője, és a szerzők óva intik a vezetőket attól, hogy szervezetük piacorientációjának fokát a mindenkori környezeti feltételekhez igazítsák. Slater–Narver (1994) érvelése kiforrott piacgazdaságban minden kétséget kizáróan helytálló, hiszen a piacok hosszú távon itt egyensúlyi állapotba kerülnek. Az egyensúlyi állapotban lévő piacok mérsékelt növekedéssel, barátságtalan versenyfeltételekkel és a fogyasztói preferenciák állandó változásával jellemezhetők. Ettől eltérő helyzettel szembesülnek a vállalatok az olyan környezetben, melynek alapvető jellemvonása az állandó változás (Golden et al. 1995). Átmeneti gazdaságokban a környezet kritikus hatással van a vállalatok piacorientációjának kialakulására, formálódására, és ezt a vezetők is eltérő módon észlelik (Gao et al. 2007).

Feltételezhető tehát, hogy átmeneti gazdaságban a környezeti bizonytalanság vezetők általi észlelése befolyásolja a vállalatok piacorientációjának mértékét és annak a teljesítményre gyakorolt hatását. Fontos tehát ismerni, hogy a külső környezet milyen módon hat a vállalatok piacorientációjának kialakulására. Ennek megértéséhez az olyan átmeneti gazdaság biztosít kiváló feltételeket, amelyik a központosított gazdasági rendszert elhagyva halad a tőkés gazdasági berendezkedés felé, miközben relatíve rövid idő leforgása alatt radikális gazdasági, társadalmi és politikai átalakuláson megy keresztül. Cikkünkben a vállalatok környezeti feltételekhez történő alkalmazkodását vizsgáljuk a rendszerváltást követő két évtizedben. A következő kérdésekre keressük a választ:

(1) Milyen szerepet játszik a versenykörnyezet a vállalatok piacorientációjának kialakulásában?

(2) A versenykörnyezet és a különböző vállalati stratégiák hogyan lépnek interakcióba, valamint hogyan fejlődnek a gazdasági átmenet idején?

Irodalmi áttekintés

A piacorientáció kialakulására ható külső környezeti tényezők

Számos szerző felfogásában a piacorientáció olyan erőforrás, mely a tanuló szervezet alapvető kulturális alapját adja (Slater–Narver 1995; Deshpandé–Farley 1996). A fogyasztókkal, a versenytársakkal és a tágabb működési környezettel kapcsolatos információ összegyűjtésének, szervezeten belüli továbbterjesztésének köszönhetően a piacorientált szervezetek jó képességekkel rendelkeznek olyan szervezeti információs háttértár kialakításához, amelynek léte alapvető feltétele a tanuló szervezet működésének (Kumar et al. 2011). A piacorientáció továbbá annak a légkörnek a kialakulását is támogatja, amely a folyamatos kísérletezésre, a vállalat folyamatainak és rendszereinek állandó fejlesztésére ösztönzi az alkalmazottakat.

A társadalmi és a makromarketing képviselői szerint a piactéren megfigyelhető viselkedés a társadalmi kapcsolatokba van beágyazódva (Dixon 2002; Thanawala 2002). Ebből következik, hogy a vállalatok marketingviselkedésére a marketingintézmények különböző jellemzői hatnak (Handelman–Arnold 1999; Nwankwo 2004). Feltételezhető, hogy a piacorientáció kialakulására a szociokulturális környezet is jelentős befolyással van (Bathgate et al. 2006). Az intézményi környezet hatása mellett azonban fontos annak vizsgálata is, hogy a piacorientáció milyen mértékben tekinthető valamilyen menedzselhető szervezeti választás eredményének (Noble et al. 2002).

Ha ez így van, akkor feltételezhető, hogy a vállalat piacorientációjának mértéke sikeres stratégiai illeszkedés eredménye, ami vezetői döntések következményeként alakul ki és egyfajta erőforrás-allokációt jelent (Ruekert 1992). Ezt azonban mindeddig nem sikerült bizonyítani (Furrer et al. 2004). Összegezve a fenti gondolatokat, megállapítható,

hogy a vállalat piacorientációjának kialakulása nem pusztán a spontán módon adódó piaci lehetőségre adott szervezeti válaszreakcióként fogható fel. Annak kialakulására a helyi marketingkörnyezet sajátosságain kívül a tágabb szociokulturális és az intézményi környezet interakciója is hatással van (Bathgate et al. 2006).

A piaci turbulencia hatása a piacorientációra

A piaci turbulencia egy adott részpiacra jellemző fogyasztói szokások állandó változását jelenti (Kohli–Jaworski 1990; Harris 2001). A piacok akkor nevezhetők turbulensnek, ha a fogyasztói szokások gyorsan változnak és további új vásárlók belépésével kell számolni (Jaworski–Kohli 1993). A piaci turbulencia fokozódásával várható, hogy a piacorientáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatása nőni fog, hiszen nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalat termékei és a fogyasztói igények között idővel eltérés tapasztalható (Jaworski–Kohli 1993; Slater–Narver 1994; Hooley et al. 2003).

A sokéves elszigetelődésnek köszönhetően az átmeneti gazdaságok fogyasztói elhanyagolható mennyiségű fogyasztói tapasztalattal és termékismerettel rendelkeznek, valamint számos termékkategória újnak hat számukra (Zhou et al. 2002). A korlátozott termékismeretnek és a szerény fogyasztói tapasztalatoknak köszönhetően a szükségletek és a preferenciák is gyorsan változnak. Várható tehát, hogy az átmenet kezdetén a keresleti bizonytalanság magasabb a fejlettebb gazdaságokban tapasztalható viszonyokhoz képest (Zhou et al. 2002).

A piacorientáció széles körben történő elterjedésével azonban várható, hogy az annak birtoklásából fakadó előny fokozatosan eltűnik. Ennek legfőbb oka, hogy a fogyasztók hozzászoknak egy standard termék- és szolgáltatásminőséghez, amit el is várnak a vállalatoktól. A versenyben túlélő vállalatok tehát másolják a legjobb iparági gyakorlatot, ami standardizált magatartásformák kialakulásához vezet (Kumar et al. 2011), ami a piaci turbulencia mérséklődő hatását eredményezi.

A technológiai turbulencia piacorientációra gyakorolt hatása

A technológiai turbulencia magas fokával jellemezhető piac az a hely, ahol az újtermék-bevezetéseknek köszönhetően a technológiai vál-

tozások meglehetősen gyakoriak (Jaworski–Kohli 1993). A magas technológiai turbulenciával jellemezhető piacon az újtermék-bevezetések gyorsított technológiai fejlesztéseket indukálnak (Grewal–Tansuhaj 2001; Harris 2001). A kutatások többsége arról számol be, hogy a technológiai turbulencia gátolhatja, de stimulálhatja is a piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatását (Slater–Narver 1994; Rose–Shoham 2002).

Az átmeneti gazdaságokban tapasztalható technológiai változások és szervezeti folyamatok az állami vállalatokat a piaci transzformációra ösztönzik (Lin–Germain 2004). Megfigyelhető továbbá, hogy a vállalatok teljesítményének javítása érdekében a szabályozó szervek a környezet stimuláló jellegét erősítik (Lin–Germain 2004). Ismert továbbá, hogy a termékinnovációs stratégiák volatilis környezetben magasabb teljesítményhez vezetnek (Miller 1987). Ezt erősíti Covin–Slevin (1989) kutatása is, mely szerint a barátságtalan környezetben működő kisvállalatok magasabb teljesítményt érnek el a folyamatos termékfejlesztésnek köszönhetően. A fenti gondolatok alapján megállapítható, hogy a rendkívül volatilis külső feltételekkel leírható környezetben a vállalatok úgy érzékelik, hogy a versenyben való sikeres helytállás érdekében fokozni szükséges piacorientációjuk mértékét.

A technológiai turbulencia magas fokával jellemezhető piacokon a termékek és szolgáltatások alapvető paramétereit az iparágon belül és kívül zajló innovációs erőfeszítések határozzák meg. Az ilyen piacokon a fogyasztókról és a tágabb működési környezetről összegyűjtött információ nem feltétlenül járul hozzá a hosszú távú sikerhez. A technológiai látásmóddal rendelkező vállalatok ezzel szemben könnyebben észreveszik a technológiai trendeket (Slater–Narver 1994), így a piacra belépő olyan vállalatok, melyek a fogyasztókra és a versenytársakra irányuló szűk fókusszal rendelkeznek, versenyhátrányba kerülnek a technológiai látásmóddal is rendelkező vállalatokkal szemben (Kumar et al. 2011). Továbbá, amennyiben hosszú távon egy ágazatra a technológiai változás magas foka jellemző, a később belépők nem profitálnak a piacorientációs szemléletből, hiszen a versenyelőny forrását hosszú távon a technológiai trendek ismerete alapján kialakított termékmegoldások je-

lentik (Teece et al. 1997). Ennek fényében kijelenthetjük, hogy a műszaki fejlődés gyors ütemével és az állandó technológiai megújulással jellemezhető környezetben a piacorientáció nem nyújt fenntartható versenyelőnyt a vállalatok számára.

A versenyintenzitás hatása a piacorientációra

A verseny intenzitása a verseny fokával mérhető egy adott iparágon belül, beleértve a kompetitív lépések agresszivitását és kiterjedését (Kohli–Jaworski 1990; Perry–Shao 2002). Barátságtalan környezetben a versenytársak számos stratégiai dimenzióban (pl. árazás, promóció, termékfejlesztés, disztribúció) agresszíven támadják egymást. A versenyfeltételeket kijelölő szabályok állandó változása (pl. stratégiai csoportok közötti mozgás) tehát megnehezíti a versenytársak lépéseinek közeli figyelését (Porter 1980). Ellenben az olyan piacokon, ahol a verseny feltételeit kijelölő szabályok stabilak, a versenytársak költségszintjét és stratégiáját figyelő szereplők képesek a versenytársak gyengeségeit feltárni, ami versenyelőny forrását képezheti a vállalatok számára.

A piacgazdaság felé történő átmenet a verseny új formáit hívja életre, hiszen már nem az állami vállalatok termelik a piaci kínálat zömét, és a piacra belépő új külföldi szereplők is jelentős fenyegetettséget jelentenek a helyi vállalatok számára (Zhou et al. 2005). A vállalatoknak a verseny teljesen új formáit kell megtanulniuk, és azok a vállalatok, melyek nem képesek alkalmazkodni, vagy foggal-körömmel ragaszkodnak a múlthoz, kétséges, hogy túlélik az átmenetet (Bogel–Huszty 1999). Az új versenykörnyezet arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a piacon elérhető legkorszerűbb technológiákat alkalmazzák, új és hatékonyabb termelési folyamatokat fejlesszenek ki, termékeikkel, szolgáltatásaikkal betörjenek a nemzetközi piacokra, élesítsék és fenntartsák stratégiai rugalmasságukat, valamint olyan víziót alakítsanak ki, mely a vezetőket a rövid távon realizálható nyereséggel szemben a hosszú távú célok követésére ösztökéli (Tan–Tan 2005).

Az idő előrehaladtával a verseny fokozódása növelheti a piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatását egy ágazaton belül, ha az adott ágazatban versenyző vállalatok folyamataikat és képességeiket a fogyasztói igények kielégítése érdekében fejlesztik, hogy legfontosabb ve-

vőiket megtartsák vagy újabb vevőket szerezzenek. A verseny természetének, valamint a versenytársak viselkedésének kiismerése azt eredményezi, hogy a vállalatok azokat a piaci szegmenseket célozzák meg, ahol a költségelőnynek vagy a megkülönböztető termékelőnynek köszönhetően a versenytársaknál stabilabb pozíciót foglalnak el (Kumar et al. 2011). Ez hosszú távon a piaci erőviszonyok rendeződésében, állandósuló versenyfeltételekben mutatkozik meg.

Hipotézisek

A *piaci turbulencia* egy adott részpiacra jellemző fogyasztói preferenciák állandó változását jelenti. Az átmenet kezdeti szakaszában a korábbi rendszerbe beágyazódó fogyasztási szerkezetnek köszönhetően a fogyasztói preferenciák kialakulatlanok (Zhou et al. 2002). A piacra gyenge minőségű termékek kerülnek, a termékválaszték is meglehetősen szűkös (Theoharakis–Hooley 2008), a vonzó növekedési potenciálnak köszönhetően újabb belépők megjelenésével kell számolni, ami állandó változásra, folyamatos tanulásra ösztönzi az életben maradásért küzdő vállalatokat; ez pedig rendkívül turbulens környezetet indukál. Az átmenet későbbi szakaszában a magas minőségű termékeknek és a széles termékválasztéknak köszönhetően stabilizálódó fogyasztói preferenciákról, így mérséklődő piaci turbulenciáról beszélhetünk (Kumar et al. 2011). A fenti gondolatokra támaszkodva az alábbi hipotézisek állíthatók fel:

H1a: Az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a piaci turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H1b: Az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a piaci turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H1c: A piaci turbulenciának a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatára kifejtett moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától az átmenet előrehaladottabb szakasza felé haladva mérséklődik.

A *technológiai turbulencia* az újtermék-bevezetés gyorsaságát, a technológiai fejlesztés ütemét jelenti. A technológiai turbulencia gátol-

hatja, de stimulálhatja is a vállalatok piacorientációját. A gazdasági átmenet kezdetén az előző rendszertől örökölt, elmaradott műszaki fejlettségi szint tapasztalható, ami a mérnöki tudás és az új technológiák gyors adaptálását követeli meg a termékfejlesztési versenyben történő helytállás érdekében (Zhou et al. 2005). Az átmenet kezdeti szakasza a technológiai turbulencia magas fokával írható le. A transzformáció későbbi szakaszában a technológiai standardok elterjedéséből és a műszaki fejlesztés lassulásából kifolyólag mérséklődő technológiai turbulenciával kell számolni (Covin–Slevin 1989). A fenti gondolatmenet alapján az alábbi hipotézisek állíthatók fel:

H2a: Az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a technológiai turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H2b: Az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a technológiai turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H2c: A technológiai turbulenciának a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatára kifejtett moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától az átmenet előrehaladottabb szakasza felé haladva mérséklődik.

A *verseny intenzitása* a verseny fokával mérhető egy adott iparágon belül. Az átmenet kezdeti szakasza a piacok állandóan és folyamatosan változó jellegével írható le, ami a fogyasztói preferenciák és igények rendületlen formálódásának, az új belépők megjelenésének köszönhető. Az átmenet korai fázisában tehát a vállalatok erősödő versenyfeltételekkel szembesülnek (Zhou et al. 2005). Később, amikor a piacok normál növekedési pályára állnak, a vállalatok kiválasztják és marketing-erőfeszítéseik középpontjába állítják legfőbb piacaikat, ami az erőviszonyok stabilizálódását, normál versenyfeltételek kialakulását eredményezi (Kumar et al. 2011). Az átmenet későbbi szakasza tehát a csökkenő versennyel jellemezhető. A fenti gondolatok alapján az alábbi hipotézisek fogalmazhatók meg:

H3a: Az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a verseny intenzitása emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H3b: Az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a verseny intenzitása emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez.

H3c: A verseny intenzitásának a piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatára kifejtett moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától az átmenet előrehaladottabb szakasza felé haladva mérséklődik.

Módszertan

A kutatás alapjául szolgáló adatok a rendszerváltást követő két évtizedből származnak. Az adatfelvételre 1996-ban, 2000-ben, valamint 2010-ben került sor. A megkérdezés alanyai a megkeresett vállalatok vezetői voltak. A kutatási kérdőívbe mindhárom adatfelvételnél a nemzetközi felméréseknél alkalmazott mérőskálák, valamint a helyi viszonyokat kellőképpen reprezentáló mérőeszközök kerültek. A nemzetközi skálák fordítása során a kutatók arra törekedtek, hogy a kérdéseket ne mechanikus módon, egyszerű magyar nyelvre történő fordítással vegyék át. Ennek köszönhetően a kulturális sajátosságok, a menedzserek által ismert/alkalmazott kifejezések felhasználásával, többszöri visszacsatolás útján került sor a kérdéssor összeállítására, a helyi feltételekhez történő adaptálására.

A piacorientáció mérése (7-fokú Likert skála) az 1996-os és 2000-es mintánál Narver–Slater (1990) mérőskáláján, míg a 2010-es mintán Calantone et al. (2002) mérőskáláján történt. A piacorientáció mérőskáláját alkotó tételek a varianciaelemzésbe különálló mérőeszközként kerültek bevezetésre, hogy tisztán lássuk, mely strukturális (*koord_01, koord_02, koord_03*) és folyamatjellemzők (*fo_01, … fo_05, vo_01, …, vo_04*) magyarázzák az átlagon felüli piaci teljesítmény szóródását különböző környezeti feltételek mellett (lásd Gatignon–Xuereb 1997). A vállalati teljesítmény mérése (5-fokú Likert skála) a következő mérőskálákkal történt: realizált profit (*pnt_01*), befektetésarányos megtérülés (*pnt_02*), valamint értékesítési volumen (*pit_01*) és piacrészesedés (*pit_02*), mely tényezők általánosan elfogadott mérőeszközök a piacorientáció irodalmában (lásd Slater–Narver 1994; Kumar et al. 1998; Gray et al. 1999; Rose–Shoham 2002). Az említett mérőskálák Narver–Slater (1990), Slater és Narver (1994), Jaworski és Kohli (1993) tanulmányaiból, valamint a

teljesítménymméréssel foglalkozó marketingirodalomból vannak átvéve. A környezet hatásának mérése a piaci turbulencia (*pt*), a technológiai turbulencia (*tt*), valamint a verseny intenzitása változókkal történt (*vi*). A mérés az 1996-os mintán 3-fokú Likert skálán, míg a 2000-es és 2010-es mintán 5-fokú Likert skálán történt. Említett skálák az általános stratégiai menedzsment (1996-os és 2000-es minta: Porter 1980), valamint a piacorientáció szakirodalmából származnak (2010-es minta: Appiah–Adu 1998).

A vállalatok külső környezethez történő alkalmazkodásának vizsgálatát varianciaelemzéssel végeztük el. A környezet hatását mérő változók, a piacorientációs skálához tartozó strukturális és folyamatjellemzők, e két változócsoport interakciója (mint független változók), valamint a vállalati teljesítmény (mint függő változó) kapcsolatát ANOVA-teszttel vizsgáltuk. A teszt lefuttatása előtt a környezet hatását, valamint a piacorientációt alkotó tizenkét strukturális és folyamatjellemzőt a mediánértékek mentén dichotomizáltuk, alacsony és magas kategóriákat képezve. Az ANOVA-tesztek lefuttatása előtt elvégeztük a kiugró értékek vizsgálatát az elemzésbe bevont változó tekintetében (pl. *pnt_01*, *fo_01_median* és *tt_median*). A csoportokon belüli szórások egyezőségét Levene-teszttel vizsgáltuk. A három környezeti változó, a tizenkét strukturális és folyamatjellemző, valamint a négy teljesítménymérő felhasználásával összesen 144 (3x12x4) ANOVA-tesztet futtattunk az adatfelvétel minden időszakában. Az 1996-os mintánál összesen tizenkilenc, a 2000-es mintánál összesen tizenhárom, míg a 2010-es mintánál mindösszesen harminchárom esetben sérült a csoportokon belüli szórások egyezőségének feltétele. Az interakciós vizsgálatok eredményei az *1.*, *2.* és *3. sz. melléklet*ben láthatók.

Az eredmények értékelése

Az interakciós hatások alapján megrajzolt morfológiai kép sokat elárul a vállalatok viselkedéséről a rendszerváltás kezdeti és előrehaladottabb szakaszában. Az alkalmazkodás sikerességéről azonban még többet megtudhatunk, ha megvizsgáljuk, hogy a változó környezeti feltételekhez történő illeszkedés milyen hatást fejt ki a

teljesítményre. A H_{1a}, H_{1b}, H_{2a}, H_{2b} és H_{3a}, H_{3b} hipotézisben azt a feltevést fogalmaztuk meg, hogy a külső környezetben ható erők (a piaci turbulencia, a technológiai turbulencia, valamint a verseny intenzitása) felerősödésével a megfelelő vállalati alkalmazkodás (a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők stimulálódása) a piaci és pénzügyi teljesítmény pozitív alakulásában ölt testet. Az *1., 2.* és *3. sz. melléklet*ben szereplő interakciós hatások kigyűjtését és elemzését követően az alábbi megállapítások tehetők. Az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a környezeti turbulencia felerősödésével a vállalatok piacorientációja fokozódásának teljesítményre gyakorolt hatása a megválasztott környezeti tényezőtől függően a következő módon alakult.[3] ***Piaci turbulencia (pt)***$_{1996}$: *értékesítési volumen* (*pit_01*): 2/0, *piacrészesedés* (*pit_02*): nincs hatás, *profit* (*pnt_01*): nincs hatás, valamint *tőkemegtérülés* (*pnt_02*): 0/1. ***Technológiai turbulencia (tt)***$_{1996}$: *értékesítési volumen* (*pit_01*): nincs hatás, *piacrészesedés* (*pit_02*): nincs hatás, *profit* (*pnt_01*): 0/3, valamint *tőkemegtérülés* (*pnt_02*): 0/1. ***Verseny intenzitása (vi)***$_{1996}$: *értékesítési volumen* (*pit_01*): 1/0, *piacrészesedés* (*pit_02*): 2/1, *profit* (*pnt_01*): 0/2, valamint *befektetésarányos megtérülés* (*pnt_02*): nincs hatás. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az átmenet kezdeti szakaszában (T_1) a piaci turbulencia felerősödése a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzőket úgy stimulálja, hogy azok pozitív módon befolyásolják az értékesítési volument, valamint negatív hatást fejtenek ki a befektetésarányos megtérülésre. A technológiai turbulencia felerősödésével indukálódó belső folyamatok a profit és a tőkemegtérülés negatív alakulását, míg a verseny intenzitásának növekedése hatására stimulálódó strukturális és folyamatjellemzők az értékesítési volumen és a piaci részesedés növekedését, valamint a profit csökkenését eredményezik.

A H_{1a} hipotézis értelmében az átmenet kezdeti szakaszában (*T1*) a

[3] Az egyes teljesítménymutatókhoz rendelt hányados a hipotézisek teljesülésének „Igen"/„Nem" arányát fejezi ki, vagyis azt, hogy a környezeti turbulencia emelkedésével a piacorientációhoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők tekintetében megvalósuló alkalmazkodás (vagyis a piacorientáció magasabb fokára történő „átállás") növekvő piaci és pénzügyi teljesítményt eredményez-e.

piaci turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. A H_{2a} hipotézisben azt a feltevést fogalmaztuk meg, hogy az átmenet kezdeti szakaszában (*T1*) a technológiai turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. A H_{3a} hipotézisben pedig azt állítjuk, hogy az átmenet kezdeti szakaszában (*T1*) a verseny intenzitása emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. A vizsgálatok eredményei alapján a $\boldsymbol{H_{1a}}$ **hipotézist részlegesen elfogadjuk**, ezzel szemben a $\boldsymbol{H_{2a}}$és $\boldsymbol{H_{3a}}$ **hipotézist elutasítjuk**.

Az átmenet későbbi szakaszában (T_2) a vállalatok külső környezeti feltételekhez történő alkalmazkodását két különböző mintán (2000 és 2010) végzett vizsgálatok eredményei mutatják. Az interakciós hatások teljesítményre gyakorolt hatása a két mintára való tekintettel az alábbi módon alakult. ***Piaci turbulencia* (*pt*)$_{2000}$**: *értékesítési volumen* (*pit_01*): 0/2, *piacrészesedés* (*pit_02*): 0/2, *profit* (*pnt_01*): 0/1, valamint *tőkemegtérülés* (*pnt_02*): 0/1. ***Technológiai turbulencia(tt)*$_{2000}$**: *értékesítési volumen* (*pit_01*): 1/0, *piacrészesedés* (*pit_02*): nincs hatás, *profit* (*pnt_01*): nincs hatás, valamint *befektetésarányos megtérülés* (*pnt_02*): 1/0. ***Verseny intenzitása (vi)*$_{2000}$**: *értékesítési volumen* (*pit_01*): 0/3, *piacrészesedés* (*pit_02*): 0/2, *profit* (*pnt_01*): 0/1, valamint *befektetésarányos megtérülés* (*pnt_02*): 0/2. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az átmenet későbbi szakaszában (T_2), a piaci turbulencia emelkedésével, a piacorientációs magatartáshoz kapcsolódó strukturális és folyamatjellemzők mentén történő alkalmazkodás negatív hatással van az értékesítési volumenre, a piaci részesedésre, a profitra, valamint a befektetésarányos megtérülésre. A technológiai turbulencia emelkedésének eredményeként megvalósuló vállalati alkalmazkodás ezzel szemben pozitív módon befolyásolja az értékesítési volumen és a befektetésarányos megtérülés alakulását. A piaci turbulenciához hasonlóan a verseny intenzitása növekedésének eredményeként stimulálódó strukturális és folyamatjellemzők negatív hatást fejtenek ki az értékesítési volumen, a piacrészesedés, a profit, valamint a befektetésarányos megtérülés alakulására.

A 2010-es mintán futtatott eredmények alapján az alábbi viszonyszámokat kaptuk. ***Piaci turbulencia* (pt)$_{2010}$**: *értékesítési volumen* (*pit_01*): 2/0, *piacrészesedés* (*pit_02*): nincs hatás, *profit* (*pnt_01*): 5/0, valamint *tőkemegtérülés* (*pnt_02*): 3/0. ***Technológiai turbulencia(tt)*$_{2010}$**: *értékesítési volumen* (*pit_01*): 2/0, *piacrészesedés* (*pit_02*): nincs hatás, *profit* (*pnt_01*): nincs hatás, valamint *tőkemegtérülés* (*pnt_02*): 2/0. ***Verseny intenzitása (vi)*$_{2010}$**: *értékesítési volumen* (*pit_01*): nincs hatás, *piacrészesedés* (*pit_02*): nincs hatás, *profit* (*pnt_01*): nincs hatás, valamint *befektetésarányos megtérülés* (*pnt_02*): nincs hatás. Az eredményekből látható, hogy még tovább haladva a gazdasági átmenetben a piaci turbulencia növekedésének hatására végbemenő alkalmazkodás az értékesítési volumen, a profit és a befektetésarányos megtérülés pozitív irányú módosulását vonja maga után, míg a technológiai turbulencia felerősödése a vállalatok strukturális és folyamatjellemzőit úgy stimulálja, hogy azok pozitív módon befolyásolják az értékesítési volument és a befektetésarányos megtérülést. A piaci és technológiai turbulenciával szemben a verseny intenzitása nem stimulálja a vállalatok viselkedését az átmenettől számított második évtized végén.

A H_{1b} hipotézis szerint az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a piaci turbulencia emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. Továbbá a H_{2b} hipotézisben azt a feltevést fogalmaztuk meg, hogy az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2), a technológiai turbulencia emelkedésével, a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. A H_{3b} hipotézisben pedig azt állítjuk, hogy az átmenet előrehaladottabb szakaszában (T_2) a verseny intenzitása emelkedésével a vállalatok fokozzák piacorientációjuk mértékét, ami növekvő (a) piaci és (b) pénzügyi teljesítményt eredményez. A vizsgálatok eredményei alapján kijelenthetjük, hogy a ***H*$_{1b}$, *H*$_{2b}$** és ***H*$_{3b}$ hipotézist részlegesen elfogadjuk**.

A H_{1c}, H_{2c} és H_{3c} hipotézis elfogadásához/elvetéséhez az *1.*, *2.* és *3. sz. melléklet*ben szereplő interakciós hatásokat súlyértékkel láttuk el, majd ezeket összegeztük, hogy a környezeti tényezők kumulált hatását megvizsgálhassuk. Ehhez a különböző környezeti tényezők interakciós

relációban elforduló gyakoriságát, valamint a változópárok kapcsolatára gyakorolt intenzitását vizsgáltuk. Az interakciós relációkban megjelenő hatások erősségét az alábbi módon kódoltuk: a „gyenge" pozitív kapcsolat ('+') egyes súlyt, az „erős" pozitív kapcsolat ('++') kettes súlyt kapott, míg a negatív relációhoz ('-') nullát rendeltünk. Az így kapott értékeket összeadtuk, és a következő kép rajzolódott ki. A piaci turbulencia az 1996-os mintánál kilences, a 2000-es mintánál tizenhetes, míg a 2010-es mintánál tizennyolcas kumulált értéket vesz fel, ami jelzi, hogy a piaci turbulencia vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása a rendszerváltástól távolodva felerősödik. A H_{1c} hipotézisben azt az állítást fogalmaztuk meg, hogy a piaci turbulencia moderáló hatása az átmenet kezdeti szakaszától távolodva csökkenő hatást mutat. A varianciaelemzés segítségével kapott eredmények, valamint az interakciós hatások kumulált értékének alakulását figyelembe véve kijelenthetjük, hogy a $\boldsymbol{H_{1c}}$ **hipotézist elvetjük**. A technológiai turbulencia kumulált értékeinek alakulását vizsgálva megállapítható, hogy a turbulencia fokát mérő mutató az 1996-os mintánál nyolcas, a 2000-es mintánál négyes, a 2010-es mintánál pedig négyes értéket vesz fel, ami jelzi, hogy a műszaki fronton jelentkező fejlődés vállalatok viselkedésére gyakorolt hatása az átmenet kezdeti szakaszában csökkenő, majd stagnáló szintet ér el. Három keresztmetszeti adat alapján viszonylag nehéz húsz év alkalmazkodási gyakorlatát pontosan lekövetni, ám a tendencia csökkenő hatást mutat. Ez pedig jelzi, hogy a technológiai fejlődés az átmenet későbbi szakaszában nem játszik kulcsszerepet a vállalatok piaci irányultságának fokozódásában. A H_{2c} hipotézis szerint a technológiai turbulencia moderáló hatása az átmenet későbbi szakaszában mérséklődik. A varianciaelemzés alapján kapott eredmények, valamint az interakciós hatások kumulált értékének alakulását figyelembe véve kijelenthetjük, hogy a $\boldsymbol{H_{2c}}$ **hipotézist elfogadjuk**. A verseny intenzitásának vállalatok viselkedésére kifejtett hatásáról elmondható, hogy az 1996-os mintánál nyolcas kumulált értékkel, míg a 2000-es mintánál tizenhetes kumulált értékkel növekvő tendenciát mutat. Érdekes módon 2010-ben a verseny intenzitása egyáltalán nem befolyásolja a vállalatok viselkedését. A H_{3c} hipotézis szerint a verseny intenzitása mérséklődő hatást mutat az át-

menet előrehaladott szakaszában. A varianciaelemzés eredményei, valamint a kumulált értékek vizsgálatát követően kijelenthetjük, hogy a ***H_{3c}* hipotézist részlegesen igaznak tekintjük**.

Összegzés

Az interakciós vizsgálatok során kapott eredmények alapján a vállalatok viselkedésére vonatkozóan az alábbi megállapítások tehetők. A rendszerváltás kezdeti szakaszában a kialakulatlan és állandóan változó fogyasztói preferenciáknak, valamint a gyenge minőségű termékeknek köszönhetően versenyelőnyre tehet szert az a vállalat, mely kellően megismeri a fogyasztói igényeket és magas minőségű termékeket visz a piacra. Az új termékek kifejlesztése azonban magas kockázattal jár, hiszen a vállalatok nem tudják, hogy milyen termékekkel/szolgáltatásokkal nyerhetik el a fogyasztók tetszését, így nem vállalnak magas kockázatot a termékfejlesztés, innováció terén. Biztosra akarnak menni, így aktívan figyelik legfőbb versenytársaik tevékenységét, feltérképezik azok erősségeit, gyengeségeit. Olyan termékeket visznek piacra, melyek nagyban hasonlítanak a versenytársak termékeire. Úgy tűnik tehát, hogy a fogyasztói igények és preferenciák állandó változása nagymértékben stimulálja a vállalatok viselkedését. A vállalatok piaci irányultságáról továbbá elmondható, hogy a fogyasztói igények és preferenciák változását a vállalatok követik, de csak reaktív módon, szűk piacaik keretein belül maradva, figyelve legfőbb versenytársaik viselkedését, alkalmazkodva azok magatartásához.

Az átmenet előrehaladottabb szakaszában a fogyasztói igények megismerése és kielégítése központi célként jelenik meg a vállalatoknál, melyet számos strukturális és folyamatjellemző támogat. Megfigyelhető továbbá a koordináció felerősödése is, ami a különböző szervezeti egységek összehangoltabb működésében ölt testet. Érdekes, hogy a fenti folyamatok és strukturális jellemzők teljesítményre gyakorolt pozitív hatása csak a különböző környezeti tényezők alacsony foka mellett jelentkezik. Úgy tűnik tehát, hogy a vállalatok még a 2000-es évek elején sem eléggé merészek ahhoz, hogy piacaikat tágan értelmezzék, és szélesebb spektrumon indítsanak támadást a piac meghódítása érdekében, hogy agresszívebb növekedési politikát követve fektessék le jövőbeni sikereik

alapkövét. Még ekkor is relatíve szűk, jól behatárolt és a korábbi évek során kellőképpen megismert és feltérképezett piacokon működnek. A környezeti turbulencia magasabb foka mellett jelentkező pozitív interakciós hatások számossága azonban jelzi, hogy a vállalatok – az átmenet kezdeti szakaszában mutatott viselkedésükhöz képest – mégiscsak távolabbra tekintenek piacaik definiálásában, biztonságban azonban a jól megismert és feltérképezett területriumon belül érzik magukat.

Még tovább haladva az átmenetben megállapítható, hogy a vállalatok jobban együtt élnek a piaccal, tágabban értelmezik a piaci verseny határait. A műszaki fejlődés erőteljesen piacvezérelt, és a vállalatok nagyban támaszkodnak a vevői igényekre és a versenytársak lépéseire termékeik kialakítása, fejlesztése során. A verseny kiéleződése azonban nem befolyásolja jelentősen a vállalatok viselkedését. Ez valószínűleg annak tudható be, hogy az átmenet későbbi szakaszában a vállalatok már megtalálták piacaikat, elég jól ismerik legfőbb versenytársaikat, és megtanulták az iparágban érvényes játékszabályokat is. A verseny olyan külső tényező számukra, mellyel együtt kell élni, és amire megfelelően fel kell készülni, hogy a fogyasztókat jó minőségű termékekkel/szolgáltatásokkal legyenek képesek ellátni.

Az interakciós megközelítés vizsgálati eredményei alapján megállapítható, hogy a környezeti turbulencia különböző módon befolyásolja a vállalatok piaci irányultságát. Az átmenet kezdeti szakaszában a vállalatok még relatíve zárt piacokon működnek, termékfejlesztési politikájukban a legfőbb versenytársak lépéseit követik, a műszaki fejlesztés terén a szervezeten belül meglévő tudásra alapoznak, kerülve a kockázatos, jelentős innovációval rendelkező termékeket. Az átmenet későbbi szakaszában aztán a vállalatok viselkedésében megfigyelhető a piac irányába történő nyitás, a vevői igények kielégítését szolgáló és a versenytársak aktivitását követő folyamatok koordináltabb keretek között végzése, ami a rendszerváltás után két évtizeddel a vállalatok magas fokú piaci irányultságában csúcsosodik ki. Az eredmények alapján tehát megállapítható, hogy a gazdasági átmenet rendszerváltástól számított két évtizedében a környezeti turbulencia jelentős hatással van a vállalatok piaci irányultságának kialakulására.

Irodalomjegyzék

Appiah-Adu, K. 1998. Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector? *Journal of Euromarketing* 6(3), 1–26.

Bathgate, I.–Omar, M.–Nwankwo, S.–Zhang, Y. 2006. Transition to a market orientation in China: preliminary evidence. *Marketing Intelligence & Planning* 24(4), 332–346.

Bogel, G.–Huszty, A. 1999. Transition to a market economy as inflection points: can strategy help. *Business Horizons* 42(4). 7–13.

Calantone, R. J.–Cavusgil, S. T.–Zhao,Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31(6), 515–524.

Day, G. S., Wensley, R. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52(2), 1–20.

Deshpandé, R.- Farley, J. U. (1996). *Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales*. Marketing Science Institute, Report No. 96-125. http://www.msi.org/reports/understanding-market-orientation-a-prospectively-designed-meta-analysis-of-/, letöltve: 2013. szeptember 26.

Dixon, F. 2002. Emerging macromarketing concepts: from Socrates to Alfred Marshall. *Journal of Business Research* 55(2), 87–95.

Gao, G. Y.–Zhou, K. Z.–Yim, C. K. B. 2007. On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing* 24(1), 3–15.

Gatignon, H.–Xuereb, J. M. 1997. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research* 34(1), 77–90.

Golden, A.–Doney, P. M.–Johnson, D. M.–Smith, J. R. 1995. The Dynamics of a Marketing Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms. *Journal of International Marketing* 3(2), 29–49.

Gray, B. J.–Greenley, G. E.–Matear, S. M.–Matheson, P.K. 1999. Thriving on Turbulence. *Journal of Market-Focused Management* 4(3), 231–257.

Grewal, R.–Tansuhaj, P. 2001. Building Organizational Capabilities

for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing* 65(2), 67–80.

Hambrick, D. C. 1983. An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. *The Academy of Management Journal* 26(2), 213–230.

Handelman, J.–Arnold, S. 1999. The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing* 63(3), 33–48.

Harris, L. C. 2001. Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies* 38(1), 17–43.

Hooley, G.–Fahy, J. Greenley, G.–Berács, J.–Fonfara, K.–Snoj, B. 2003. Market orientation in the service sector of the transition economies of Central Europe. *European Journal of Marketing* 37(1/2), 86–106.

Houston, F. S. 1986. The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing* 50(2), 81–87.

Jaworski, B. J.–Kohli, A. K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57(3), 53–70.

Kohli, A. K.–Jaworski, B.J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54(2), 1–18.

Kumar, K.–Subramanian, R.–Yauger, C. 1998. Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management* 24(2), 201–233.

Kumar, V.–Jones, E.–Venkatesan, R.–Leone, R.P. 2011. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, January, 75(1), 16–30.

Lin, X.–Germain, R. 2004. Antecedents to Customer Involvement in Product Development: Comparing US and Chinese Firms. *European Management Journal* 22(2), 244–255.

Miller, D. 1987. The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal* 8(1), 55–76.

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

Noble, C. H.–Sinha, R. K.–Kumar, A. 2002. Market Orientation and

Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing* 66(4), 25–39.

Nwankwo, S. 2004. Apocalypse in marketing practice: uncovering socio-cultural embeddedness of market orientation. *International Journal of Applied Marketing* 3(1), 58–77.

Perry, M. L.–Shao, A. T. 2002. Market orientation and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing* 36(9–10), 1140–1153.

Porter, M. 1980. *Competitive Strategy.* New York: The Free Press.

Rose, G. M.–Shoham, A. 2002. Export performance and market orientation: establishing an empirical link. *Journal of Business Research* 55(3), 217–225.

Ruekert, R.W. 1992. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* 9(3), 225–245.

Slater, S. F.–Narver, J. C. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59(3), 63–67.

Slater, S. F.–Narver, J. C. 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing* 58(1), 46–55.

Tan, J.–Tan, D. 2005. Environment–strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition. *Strategic Management Journal* 26(2), 141–157.

Teece, D. J.–Pisano, G.–Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509–533.

Thanawala, K. 2002. Reflections on private market economy and social market economy. *International Journal of Social Economics* 29(7/8), 663–675.

Theoharakis, V.–Hooley, G. 2008. Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing* 25(1), 69–79.

Zhou, K. Z.–Su, C.–Bao, Y. 2002. A paradox of price–quality and market efficiency: a comparative study of the US and China markets. *International Journal of Research in Marketing* 19(4), 349–365.

1. melléklet

A varianciaelemzés eredményei, 1996-os minta

Sor.	Moderáló változó	Független változó (strukturális és folyamatjellemzők)	Függő változó (teljesítmény)	Interakció[1] A	Interakció[1] M	Σ
1	Piaci turbulencia	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	++	+	
2	Piaci turbulencia	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása	(pit_01) Értékesítési volumen	+	++	
3	Piaci turbulencia	(vo_03) Megbeszélni a versenytársak erősségeit és gyengeségeit	(pit_02) Piacrészesedés	+	++	3
4	Technológiai turbulencia	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése	(pnt_01) Realizált profit	++	+	
5	Technológiai turbulencia	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása	(pnt_01) Realizált profit	+	-	
6	Technológiai turbulencia	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pnt_01) Realizált profit	++	+	
7	Technológiai turbulencia	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	+	-	4
8	Verseny intenzitása	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása	(pnt_01) Realizált profit	+	-	
9	Verseny intenzitása	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_01) Realizált profit	+	-	
10	Verseny intenzitása	(vo_04) Megcélozni a versenyelőnyt jelentő szegmenseket	(pit_01) Értékesítési volumen	-	+	
11	Verseny intenzitása	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése	(pit_02) Piacrészesedés	-	+	
12	Verseny intenzitása	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pit_02) Piacrészesedés	+	++	
13	Verseny intenzitása	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pit_02) Piacrészesedés	+	-	6

Megjegyzés: 1) A függő és a független változó közötti kapcsolat a moderáló változó alacsony (A) vagy magas (M) értéke mellett. A '+' a pozitív, a '-' jel a negatív kapcsolatot jelöli. A '++' jel a pozitív reláció esetében tapasztalható erősebb hatást fejezi ki.

2. melléklet
A varianciaelemzés eredményei, 2000-es minta

Sor.	Moderáló változó	Független változó (strukturális és folyamatjellemzők)	Függő változó (teljesítmény)	Interakció[1] A	Interakció[1] M	Σ
1	Piaci turbulencia	(koord_02) A szervezeti funkciók integrációja	(pnt_01) Realizált profit	++	+	
2	Piaci turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	+	++	
3	Piaci turbulencia	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket	(pit_01) Értékesítési volumen	++	+	
4	Piaci turbulencia	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága	(pit_01) Értékesítési volumen	+	-	
5	Piaci turbulencia	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pit_01) Értékesítési volumen	++	+	
6	Piaci turbulencia	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket	(pit_02) Piacrészesedés	+	-	
7	Piaci turbulencia	(koord_02) A szervezeti funkciók integrációja	(pit_02) Piacrészesedés	++	+	7
8	Technológiai turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	+	++	
9	Technológiai turbulencia	(koord_03) A vezetők ismerik a dolgozók hozzájárulását	(pit_01) Értékesítési volumen	-	+	2
10	Verseny intenzitása	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pnt_01) Realizált profit	++	+	
11	Verseny intenzitása	(fo_01) A fogyasztói elégedettség által vezérelve	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	++	+	
12	Verseny intenzitása	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	++	+	
13	Verseny intenzitása	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése	(pit_01) Értékesítési volumen	+	-	
14	Verseny intenzitása	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pit_01) Értékesítési volumen	++	+	
15	Verseny intenzitása	(fo_04) A fogyasztói elégedettség mérése	(pit_02) Piacrészesedés	+	-	
16	Verseny intenzitása	(vo_02) Gyors válasz a versenytársak lépéseire	(pit_02) Piacrészesedés	++	+	7

Megjegyzés:1) A függő és a független változó közötti kapcsolat a moderáló változó alacsony (A) vagy magas (M) értéke mellett. A '+' a pozitív, a '-' jel a negatív kapcsolatot jelöli. A '++' jel a pozitív reláció esetében tapasztalható erősebb hatást fejezi ki.

3. melléklet

A varianciaelemzés eredményei, 2010-es minta

Sor.	Moderáló változó	Független változó (strukturális és folyamatjellemzők)	Függő változó (teljesítmény)	Interakció[1] A	Interakció[1] M	Σ
1	Piaci turbulencia	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága	(pnt_01) Realizált profit	-	+	
2	Piaci turbulencia	(vo_04) Megcélozni a versenyelőnyt jelentő szegmenseket	(pnt_01) Realizált profit	-	+	
3	Piaci turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_01) Realizált profit	-	+	
4	Piaci turbulencia	(koord_02) A szervezeti funkciók integrációja	(pnt_01) Realizált profit	-	+	
5	Piaci turbulencia	(koord_03) A vezetők ismerik a dolgozók hozzájárulását	(pnt_01) Realizált profit	+	++	
6	Piaci turbulencia	(fo_03) A fogyasztóknak nyújtott magasabb érték	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	+	++	
7	Piaci turbulencia	(fo_05) Az értékesítés utáni szolgáltatások fontossága	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	-	+	
8	Piaci turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	-	+	
9	Piaci turbulencia	(fo_03) A fogyasztóknak nyújtott magasabb érték	(pit_01) Értékesítési volumen	+	++	
10	Piaci turbulencia	(vo_04) Megcélozni a versenyelőnyt jelentő szegmenseket	(pit_01) Értékesítési volumen	+	++	10
11	Technológiai turbulencia	(vo_01) A versenytársakról szóló információ megosztása	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	-	+	
12	Technológiai turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pnt_02) Befektetésarányos megtérülés (ROI)	-	+	
13	Technológiai turbulencia	(fo_02) Megérteni a fogyasztói igényeket	(pit_01) Értékesítési volumen	-	+	
14	Technológiai turbulencia	(koord_01) Az információ szabad áramlása	(pit_01) Értékesítési volumen	-	+	4

Megjegyzés:1) A függő és a független változó közötti kapcsolat a moderáló változó alacsony (A) vagy magas (M) értéke mellett. A '+' a pozitív, a '–' jel a negatív kapcsolatot jelöli, míg a '++' jel a pozitív reláció esetében tapasztalható erősebb hatást fejezi ki.