

A MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK NÖVEKEDÉSÉT ELŐMOZDÍTÓ STRATÉGIAI TÉNYEZŐK

Nagy Gábor¹ - Dr. Berács József²
¹tudományos segédmunkatárs, ²egyetemi tanár

Budapesti Corvinus Egyetem
gabor.nagy@uni-corvinus.hu, jozsef.beracs@uni-corvinus.hu

Kulcsszavak: Stratégiai orientációk, Üzleti teljesítmény, Környezeti hatások

1. BEVEZETÉS

A gazdasági szakemberek valamint a kutatók többsége egyetért abban, hogy a gazdasági növekedése szempontjából fontos, hogy egy ország erős kis- és középvállalati (KKV) szektorral rendelkezzen (Storey, 1994). Az elmúlt két évtized alatt viszonylag sok kutató foglalkozik a KKV-k növekedésével (e.g. Dobbs és Hamilton, 2007; O'Regan *et al.*, 2006; Delmar *et al.* 2003; Davidsson *et al.*, 2002; Wiklund, 1998), mindazonáltal hiányzik az átfogó ismerethalmaz arról, hogy milyen tényezők (stratégiai erőforrások) vezérlik a KKV-k növekedését (Davidsson és Wiklund, 2000).

Annak ellenére, hogy a kutatók számos tényezők jelölnek meg, mint a növekedés lehetséges okai, a kutatók nem tudnak konszenzusra jutni azt illetően, hogy tulajdonképpen mely tényezők felelősek a KKV-k növekedéséért (Weinzimmer, 2000). A KKV-k működésével kapcsolatos kutatások számos, a növekedést előidéző magyarázó okot (előzményt) tárnak fel, az eredmények mégis arról tanúskodnak, hogy e tényezők magyarázó ereje meglehetősen szerény (Gibb és Davies, 1990; Gibb, 1997; Pistrui *et al.*, 1997; Poutziouris *et al.*, 1999). A fenti eredményeket összegezvén megállapítható, hogy a vállalatok jövőbeni növekedésének előrejelzése (különösen a az átlagon felül teljesítő vállalatok kiemelése) eddig nem volt túlságosan sikeres.

A marketingstratégiai kutatásokban számos stratégiai orientáció került bevezetésre az elmúlt évek során, melyek bizonyíthatóan pozitív hatással vannak a vállalati teljesítmény alakulására. A korábbi kutatások eredményeinek kiterjeszhetősége mindazonáltal erősen megkérdőjelezhető, mert a kutatók többsége egyidejűleg egy-két stratégiai orientáció típusra fókuszál. E kutatás hat stratégiai orientáció (i.e., piaci orientáció, márka orientáció, vállalkozó orientáció, tanulási orientáció, ügyfélkapcsolati orientáció, innovációra irányuló orientáció) növekedésre gyakorolt együttes hatását vizsgálja a magyarországi KKV-k körében egy háromezres vállalati mintán keresztül, megpróbálva átfogó képet adni egy szélesebb stratégiai orientációs együttes vállalati növekedésre gyakorolt hatásáról. A szerzők továbbá kitérnek a környezeti tényezők (e.g., technológiai turbulencia, piaci turbulencia, verseny intenzitása) KKV-k működésére ható mikéntjének vizsgálatára is.

2. ELMÉLETI HÁTTÉR ÉS HIPOTÉZISEK FELÁLLÍTÁSA

A piaci orientáció egy kontinuum mentén létező képesség, kultúra, mely azzal mérhető, hogy a vállalat mekkora hangsúlyt fektet a fogyasztóktól, versenytársaktól, valamint az értékesítési csatornákból származó információ összegyűjtésére, vállalaton belül terjesztésére és az ez alapján létrehozott válaszlépések kialakítására (Jaworski és Kohli, 1993; Kohli és Jaworski, 1990; Kohli *et al.*, 1993). Általánosan elfogadott vélekedés, hogy a piaci orientációnak van valamilyen közvetlen vagy közvetett hatása a vállalati teljesítményre. Narver és Slater (1990) valamint Jaworski és Kohli (1993) a piaci orientáció teljesítményre gyakorolt közvetlen hatását bizonyítja, míg Diamantopoulos és Hart (1993) valamint Greenley (1995) előbbi teljesítményre gyakorolt közvetett hatásáról ejt szót. Ebben a felfogásban a következő hipotézis állítható fel:

H1: *A piaci orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és a piaci teljesítményre.*

A márka orientáció a piaci orientáció alapjaira épít (e.g. Reid *et al.*, 2005; Urde, 1999). A márka orientáció a vállalat általános irányultságát tükrözi, melynek értelmében a márka a vállalat stratégiájának központi elemét adja (Urde, 1999; Wong és Merrilees, 2008). Ennek értelmében a piaci orientáció és a márka orientáció karöltve jelennek meg egymás mellett a vállalat hosszú távú céljainak kialakításában (Urde, 1999). Továbbmenve, számos kutató értelmében a márka orientációt előtérbe helyező vállalatok hajlandóak rövid távú előnyöket is feladni, amennyiben az adott üzleti lehetőség keresztezi a vállalat hosszú távú, márkával kapcsolatos céljait. Számos cikk ejt szót a vállalatok márka orientációja és a teljesítmény közötti pozitív összefüggésről (e.g., Baumgarth, 2010; Napoli, 2006; Tuominen *et al.*, 2009). Ennek értelmében az alábbi hipotézis állítható fel:

H2: *A márka orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és a piaci teljesítményre.*

A vállalkozói orientáció a vállalkozói kedvet, szabadságot, az üzleti döntések meghozatalának módját írja le (Wiklund és Shepherd, 2005). A vállalkozó szervezetek autonóm szervezetek, a versenyben agresszív lépéseket hajtanak végre, proaktívak, az innovativitás magas fokát mutatják és magas a kockázatvállaló hajlandóságuk (Lumpkin és Dess, 1996). Továbbá, az ilyen orientációjú vállalatok rendszerint megfelelő marketing ismeretekkel vannak felvértezve, megkülönböztető figyelmet szentelnek vásárlóik igényeinek felismerésének, valamint jelentős hangsúlyt fektetnek a tervezésre és a hosszú távú teljesítménycélok elérésére (Smart és Conant, 1994). A kutatók többsége értelmében továbbá a vállalkozói orientáció előmozdítja a kompetitív versenyelőnyök kialakulását valamint a kívánt teljesítménycélok elérését (Li *et al.*, 2008). A fenti gondolatok fényében megállapítható, hogy:

H3: *A vállalkozói orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és a piaci teljesítményre.*

A tanulási orientáció a vállalat mindenfajta tudás létrehozása és felhasználása iránt tanúsított hajlandóságát jelenti. Ezen túl befolyásolja (meghatározza), hogy a vállalat milyen mértékben hajlandó támogatni egy általános tanulási környezet kialakulását, mely végső soron alapkompenciaként jelenhet meg számára (Sinkula *et al.*, 1997). Azon vállalatok, melyek elsajátították a tanulási orientáció kultúráját, hajlamosabbak megkérdőjelezni hosszú ideje uralkodó feltevéseiket a szervezet alapvető működési jellemzőit illetően (Senge, 1990; Slater és Narver, 1995). Tovább, az ilyen vállalatok megkövetelik dolgozóiktól, hogy állandó jelleggel kérdőjelezzék meg a szervezeti normákat, melyek a piaci információk kezelésének, valamint a szervezeti lépések végrehajtásának mikéntjét vezérlik (Day, 1991; Sinkula, 1994; Sinkula, *et al.*, 1997). Calantone *et al.* (2002) az találja, hogy a tanulásra sarkalló környezet előnyös azon vállalatok számára, melyek a versenytársaktól termékdifferenciálással kívánják magukat megkülönböztetni. Utóbbi eredmény összhangban van Baker és Sinkula (1999) átfogó kutatási eredményeivel, aki pozitív kapcsolatot vél felfedezni a tanulási orientáció és a vállalati teljesítmény között. A fentiek értelmében az alábbi hipotézis fogalmazható meg:

H4: *A tanulási orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és a piaci teljesítményre.*

Az ügyfélkapcsolati orientáció, a márka orientációhoz hasonlóan, szoros kapcsolatban áll a piaci orientációval. Előbbi a fogyasztói kapcsolatokat helyezi az üzleti stratégia középpontjába (Sin *et al.*, 2002), továbbá számos kutató fontos vállalati erőforrásként tartja azt számon (Jayachandran *et al.*, 2005). Egy ügyfélorientált vállalat olyan szervezetként értelmezhető, melyben 1) minden dolgozó azt gondolja, létfontosságú a fogyasztók megtartása, 2) melyben a fogyasztókról szóló információ szabadon áramlik a szervezeti egységek között, és 3) melyben a fogyasztókat annak mértékében különböztetik meg, hogy azok várhatóan mekkora értéket generálnak a vállalat számára (Day, 2003). Az ilyen vállalat, következőképpen, elkötelezett, interaktív és jövedelmező kapcsolatot épít ki, fejleszt és ápol kiemelt fogyasztóival (Camarero, 2007). Úgy tűnik tehát, hogy az ügyfélkapcsolati orientáció az üzleti teljesítmény javulását eredményezi (Sin *et al.*, 2002), melynek értelmében az alábbi hipotézis állítható fel:

H5: *Az ügyfélkapcsolati orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és a piaci teljesítményre.*

Drucker (1954) az egyike azoknak, akik elsőként szólnak az innováció fontosságáról és kihangsúlyozzák annak szervezeti kutatásokban megfigyelhető relatíve alacsony előfordulását. Számos kutató értelmében egy szervezetnek innovatívnak kell lennie ahhoz, hogy túléljen egy állandóan változó környezetben (Johnson *et al.*, 1997). Ez összhangban van Hurley és Hult (1998) állításával, aki szerint a nagyobb innovációs kapacitásokkal rendelkező vállalatok sikeresebben lesznek a környezetükben végbemenő válaszreakciók kialakításában új képességek kifejlesztésével, melyek végül megkülönböztető versenyelőnyhöz, ezáltal kiemelkedő teljesítményhez vezetnek. A vállalati innovativitás pozitív kapcsolatba hozható a teljesítménnyel Calantone *et al.* (2002) tanulmányában, így a következő hipotézis állítható fel:

H6: *Az innovációra irányuló orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és piaci teljesítményre.*

A piaci turbulencia egy adott részpiacra jellemző fogyasztói szokások állandó változását jelenti (Kohli és Jaworski, 1990; Harris, 2001). Jaworski és Kohli (1993) értelmében azon szervezetek, melyek turbulens piaci környezetben működnek, rákényszerülnek termékeik és szolgáltatásaik folyamatos módosítására, hogy azzal eleget tegyenek a változó fogyasztói igényeknek. A technológiai turbulencia magas fokával jellemezhető piac olyan hely, ahol az új termékbevezetéseknek köszönhetően a technológiai változások üteme meglehetősen gyakori (Jaworski és Kohli, 1993). Glazer (1991) valamint Slater és Narver (1994) értelmében a technológiailag gyors változásokkal jellemezhető ágazatokban a vállalatok jellemzően inkább a technológiai jellegű erőforrásokba ruháznak be, így csökkentve a technológiai változás okozta bizonytalanságot. A verseny intenzitása a verseny fokával mérhető egy adott iparágban belül, beleértve a kompetitív lépések agresszivitását és lélegzetét (Kohli és Jaworski, 1990; Perry és Shao, 2002). Kohli és Jaworski (1990) értelmében a verseny élénkülésével a vállalatoknak fokozniuk kell a fogyasztói szokások feltárására irányuló erőfeszítéseiket és szintén fokozni szükséges azok kielégítésére szánt termékek/szolgáltatások minőségi jellemzőit. A piaci turbulencia, a technológiai turbulencia, valamint a verseny intenzitása moderáló hatást fejt ki a tanulmányokban alkalmazott stratégiai orientációk és a teljesítmény kapcsolatára Harris (2001), Appiah és Adu (1997), valamint Slater és Narver (1994) munkáiban. Ennek fényében az alábbi hipotézis állítható fel:

H7: *A technológiai turbulencia, a piaci turbulencia, valamint a verseny intenzitása moderáló hatást fejt ki az egyes stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény kapcsolatára.*

3. ADATOK ÉS AZOK KIELEMZÉSE

A kérdőív lekérdezése on-line kérdőív segítségével, egy professzionális kutató cég lebonyolításában történt. Háromszáz KKV vezetőjét kérdezték meg a fent vázolt elméleti koncepciók fontosságát illetően. A piaci orientációt (14 tétel) Farrell *et al.* (2008), a márka orientációt (5 tétel) Wong és Merrilees (2008), a vállalkozói orientációt (6 tétel) Smart és Conant (1994), a tanulási orientációt (4 tétel) Sinkula *et al.* (1997), az ügyfélkapcsolati orientációt (4 tétel) Jayachandran *et al.* (2005), valamint az innovációra irányuló orientációt (6 tétel) Calantone *et al.* (2002) tanulmányából átvett tételek segítségével mértük. A környezeti tényezőket mérő skálákat (technológiai turbulencia, piaci turbulencia, verseny intenzitása; 3-3-3 tétel) Appiah és Adu (1998) tanulmányából, valamint az üzleti teljesítmény mérésére alkalmas skálákat (pénzügyi teljesítmény, üzleti teljesítmény; 3-2 tétel) Narver és Slater (1990) tanulmányából vettük át. Az angol nyelvű skálákat magyarra fordítottuk, és ahol szükséges volt, a KKV-kontextusnak megfelelően módosítottuk, hogy azok megfelelően leírják a mérni kívánt jelenséget. A skálák tartalmi érvényességéről két elméleti szakértőt kérdeztünk meg.

A stratégiai orientációkat mérő skálákhoz tartozó tételeket 7-fokú Likert-skálán mértük, ahol 1=egyáltalán nem jellemző, 7=teljes mértékben jellemző. A környezet hatását mérő skálák tételeinél 5-fokú Likert-skálát alkalmaztunk, ahol 1=egyáltalán nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző. Az üzleti teljesítmény mérésénél arra kértük a KKV-k vezetőjét, hogy értékeljék vállalatuk /vállalkozásuk teljesítményét a legfőbb versenytársakhoz mérten az elmúlt 3-5 év átlagát tekintve. Itt 5-fokú Likert-skálát alkalmaztunk a következő végpontokkal: 1=egyértelműen gyengébb, 5=egyértelműen jobb.

A lekérdezést követően 300 hiánytalanul kitöltött kérdőív állt rendelkezésünkre. Az adatelemzés az alábbi lépések mentén haladt. Első körben a faktor struktúra meghatározása, valamint az alacsony faktorsúllyal rendelkező és a szignifikáns átfedést mutató tételeket eltávolítása céljából feltáró faktorelemzést végeztünk. Második lépésben megerősítő faktorelemzést végeztünk, hogy meggyőződjünk a skálák különbözőségi érvényességéről. Harmadik lépésben összegző skálákat alakítottunk ki minden elméleti koncepcióra, hogy szerepeltethessük azokat regressziós modellünkben. Végül moderáló hatásokat számoltunk, hogy megvizsgálhassuk a környezet SOk-teljesítmény kapcsolatában megmutatkozó stimuláló/gátló jellegét.

4. EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE

A feltáró faktorelemzés elsődleges célja az volt, hogy feltárjuk az elmélet által előrevetített látens konstrukciókat, melyeket mindösszesen 39 tétellel mértünk a stratégiai orientációk, 9 tétellel a környezeti változók, valamint 5 tétellel a teljesítménymérők esetében. Erre a *Maximum likelihood* eljárást alkalmaztunk *Varimax* rotációval. Első körben hat faktoros megoldás generáltunk. Második lépésben, azon tételeket, melyek egyik faktorhoz sem kapcsolódtak legalább 0,30-as faktorsúllyal (Hair *et al.*, 2006), töröltük a modelltől. Harmadik lépésben a faktor eljárás újra futtatását követően azon tételeket töröltük a modelltől, melyeknél a faktorsúly nem érte el a 0,50-es értéket (Hair *et al.*, 2006). A fenti lépések végrehajtását követően összesen 32 tétel maradt a modellben. E tételek hatelemű faktor struktúrát alkottak, melyek sajátértéke rendre meghaladta az egyes értéket. Az így létrejövő faktorstruktúrában további három tételt azonosítottunk, melyek több faktossal mutattak szignifikáns átfedést ($>0,35$).

Az említett tételek eltávolításával az átalakított faktor modell hat faktoros megoldást mutatott (egyet meghaladó sajátértékekkel), mely a teljes variancia 71,07 százalékát adta. KMO-teszt 0,946 értéke, valamint a Bartlett-féle gömbölyűségi próba ($p < 0,001$) arról tanúskodtak, hogy statisztikailag elfogadható megoldásra jutottunk. Hasonló eljárást alkalmaztuk a környezeti tényezők valamint a teljesítménytényezők látens konstrukcióinak feltárása során is. Utóbbi két változó csoport esetében nem kényszerültünk a faktor modellek folyamatos módosítására az illeszkedés javítása érdekében. Csak egy, a pénzügyi teljesítmény látens konstrukcióhoz kapcsolható tételt kellett eltávolítanunk a megfelelő faktor struktúra létrehozásához. A környezeti tényezők esetében a teljes variancia 77,92 százalékát sikerült a háromelemű faktorstruktúrával magyarázni, míg a KMO-teszt értéke 0,829-et vett fel, a Bartlett-féle gömbölyűségi próba ($p < 0,001$) megfelelő értéke mellett. A teljesítménytényezők esetében a teljes variancia 90,35 százalékát magyarázta a kételemű faktorstruktúra, a KMO-teszt 0,769 értéke és a Bartlett-féle gömbölyűségi próba ($p < 0,001$) megfelelő értéke mellett. Továbbá, a mérőeszközök belső konzisztenciáját mérő Cronbach-Alfa mutató a tételek skálán belüli erős korrelációját jelezte mindhárom koncepció esetében (i.e., stratégiai orientációk, 0,89–0,97; környezeti tényezők, 0,80–0,93; teljesítménytényezők, 0,91–0,91).

Konfirmatív faktorelemzést alkalmaztunk, hogy meggyőződjünk a skálák különbözőségi érvényességéről. Ebből a célból AVE (*average variance extracted*) mutatót számoltunk. Különbözőségi érvényesség akkor áll fenn, ha az AVE értékéből vont négyzetgyök magasabb értéket eredményez, mint a más skálákkal (konstrukciókkal) fennálló korreláció értéke. Az AVE mutató értékei, mindhárom elméleti konstrukció együttes (stratégiai orientációk, környezeti változók, üzleti teljesítmény) esetében az alábbi tartományban mozogott: 0,58–0,97, ami strukturális szinten is megfelelő megbízhatóságról árulkodik.

A következő lépésben moderált regressziós egyenleteket futtattunk annak érdekében, hogy megvizsgáljuk a stratégiai orientációk üzleti teljesítményre gyakorolt hatását, továbbá azt, hogy a környezet említett kapcsolatban feltételezett közreműködése megfigyelhető-e. A moderált regressziós egyenletben két változó közötti kapcsolatot egy harmadik változó befolyásolja (Baron és Kenny, 1986). A modellezés során a Sharma *et al.* (1981) által felvázolt eljárást követtük. A regressziós egyenletek futtatását megelőzően variancia inflációs faktort (VIF) számoltunk minden, a modellekben bevezetett konstrukcióra, hogy meggyőződjünk, a változók között nem lép fel multikollinearitás. A szakirodalom alapján (e.g., Hair *et al.*, 2006) nem kell számolni a multikollinearitást eredményező torzító hatásával, amennyiben a VIF értéke nem haladja meg a 10-es küszöbértéket. A VIF értékei cikkünkben 1,53-tól 2,60-ig terjedtek. Mindösszesen hat (2 teljesítménymérő x 3 környezeti változó) regressziós egyenletet futtattunk, melynek eredményeit az 1., 2. és 3. táblázatban összegeztük.

1. táblázat

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (technológiai turbulencia)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	β (t-érték)	β (t-érték)
Stratégiai orientációk		
Piaci orientáció	-0,401 (-1,963)*	-0,207 (-1,005)
Márka orientáció	-0,066 (-0,386)	0,078 (0,453)
Vállalkozói orientáció	0,292 (1,598)	0,559 (3,043)**
Tanulási orientáció	0,218 (1,082)	0,069 (0,341)
Ügyfélkapcsolati orientáció	0,169 (0,925)	0,171 (0,931)
Innovációra irányuló orientáció	-0,017 (-0,094)	-0,480 (-2,557)*
Környezet		
Technológiai turbulencia	0,572 (1,472)	0,367 (0,939)
Interakciós hatások		
Piaci orientáció x Technológiai turbulencia	0,784 (1,798)*	0,356 (0,811)
Márka orientáció x Technológiai turbulencia	0,099 (0,388)	-0,123 (-0,477)
Vállalkozói orientáció x Technológiai turbulencia	-0,010 (-0,029)	-0,405 (-1,200)
Tanulási orientáció x Technológiai turbulencia	-0,440 (-1,065)	-0,282 (-0,676)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Technológiai turbulencia	-0,485 (-0,862)	-0,484 (-0,854)
Innovációra irányuló orientáció x Technológiai turbulencia	-0,233 (-0,622)	0,756 (2,006)**
F-statisztika	4,558***	4,183***
R ²	0,134	0,122

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatokban végigkövethető a stratégiai orientáció pénzügyi és üzleti teljesítményre gyakorolt hatása. A standardizált regressziós paraméterek alapján látható, hogy a piaci orientáció rendre negatív viszonyban áll a piaci és pénzügyi teljesítménnyel ($\beta = -0,401$; $\beta = -0,393$; $\beta = -0,441$; $\beta = -0,456$), mely ellentmond a *H1* hipotézisben megfogalmazottaknak. A márka orientáció érdekes módon egyik egyenletben sem magyarázza szignifikánsan az üzleti teljesítmény szóródását, melynek értelmében elutasítjuk a *H2* hipotézisünket a márka teljesítményre gyakorolt hatását illetően. Ezzel ellentétben a vállalkozói orientáció mindösszesen három esetben ($\beta = 0,559$; $\beta = 0,438$; $\beta = 0,496$) mutatkozott a piaci teljesítmény szignifikánsan pozitív előrejelzőnek, ami igazolta a *H3* hipotézisben megfogalmazottakat. Továbbmenve, a tanulási orientáció egyik esetben sem mutatott szignifikáns kapcsolatot az üzleti teljesítménnyel, ami ellentmond a *H4* hipotézisben állítottakkal. Az ügyfélkapcsolati orientáció egyik egyenletben sem magyarázza a piaci teljesítmény alakulását. Ennek értelmében a *H5* hipotézisünket elutasítjuk. És végül az innovációra irányuló orientáció mindösszesen egy esetben jelenik meg a teljesítmény szignifikáns előrejelzőjének, itt is negatív előjellel ($\beta = -0,480$), mely a *H6* hipotézis elutasítására sarkallt bennünket.

2. táblázat

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (piaci turbulencia)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	β (t-érték)	β (t-érték)
Stratégiai orientációk		
Piaci orientáció	-0,393 (-1,878)*	-0,441 (-2,111)**
Márka orientáció	-0,041 (-0,219)	0,101 (0,536)
Vállalkozói orientáció	0,237 (1,182)	0,438 (2,192)**
Tanulási orientáció	0,157 (0,721)	0,116 (0,534)
Ügyfélkapcsolati orientáció	0,003 (0,016)	0,028 (0,147)
Innovációra irányuló orientáció	-0,021 (-0,102)	-0,272 (-1,308)
Környezet		
Piaci turbulencia	-0,298 (-0,843)	-0,310 (-0,880)
Interakciós hatások		
Piaci orientáció x Piaci turbulencia	0,744 (1,769)*	0,841 (2,004)**
Márka orientáció x Piaci turbulencia	0,065 (0,243)	-0,161 (-0,602)
Vállalkozói orientáció x Piaci turbulencia	0,189 (0,560)	-0,090 (-0,266)
Tanulási orientáció x Piaci turbulencia	-0,241 (-0,615)	-0,270 (-0,690)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Piaci turbulencia	0,067 (0,132)	-0,039 (-0,078)
Innovációra irányuló orientáció x Piaci turbulencia	-0,250 (-0,666)	0,231 (0,619)
F-statisztika	3,186***	3,314***
R ²	0,087	0,091

Forrás: Saját szerkesztés

A stratégiai orientációk növekedésre gyakorolt hatását összegezve elmondható, hogy a modellben alkalmazott változók közül egyedül a vállalkozói orientáció bizonyult pozitív előrejelzőnek. A várakozásokkal ellentétes eredményeket kaptunk a piaci valamint az innovációra irányuló orientáció vállalati növekedésre gyakorolt hatását illetően. Az eredményekből arra következtethetünk, hogy a mintába került KKV-k vezetői a vállalkozói képességek (i.e., kockázatvállalói hajlam, stratégiai célok kitűzése, új piaci lehetőségek keresése, stb.) meglétét tartja a legfontosabbnak a jövőbeni növekedés fenntartása tekintetében, szemben a fogyasztói és a piaci környezetben zajló változásokat nyomon követő képességek kifejlesztésével.

A kompetitív környezet vállalatok növekedésére gyakorolt hatását illetően megállapítható, hogy a regressziós modellekben szerepeltetett három tényező közül egyik sem magyarázza közvetlenül az üzleti teljesítményt alakulását. Azonban más a helyzet a moderáló hatások tekintetében. A technológiai turbulencia, a piaci turbulencia, valamint a verseny intenzitása egyaránt moderáló hatást fejt ki a piaci orientáció-teljesítmény kapcsolatára, mely azt feltételezi, hogy a környezeti hatásoktól függően a vállalatok jobban rákényszerülnek a környezetükben zajló változások (e.g. fogyasztó orientáció, versenytárs orientáció) folyamatos nyomon követésére. Még egy esetben figyelhető meg moderáló hatás, éspedig az innovációra irányuló orientáció esetében, mely az alábbi jelenséget igazolja: a technológiai turbulencia emelkedésével a vállalatok egyre inkább úgy érzékelik, nagyobb hangsúlyt szükséges fektetniük az innovációra, mely konzisztens az elméleti részben megfogalmazottakkal. Az eredményekből tehát arra következtethetünk, hogy a modellben szerepeltetett hat stratégiai orientáció közül csupán a vállalkozói orientáció jelenik meg „minden körülmények” között hasznos szemléletként, míg a piaci illetve az innovációra irányuló orientáció mind olyan képességek, melyek a versenytársak, fogyasztók növekvő aktivitása esetén bizonyulnak kifizetődő megoldások. Ez érthető is, hiszen köztudott, hogy

egy piacorientált kultúra kiépítése nagyon sok erőforrást és időt emészt fel és e képességek aktivizálása csak egy stimuláló környezet megléte esetén válik fontossá, kifizetődővé.

3. táblázat

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (verseny intenzitása)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	β (t-érték)	β (t-érték)
Stratégiai orientációk		
Piaci orientáció	-0,321 (-1,361)	-0,456 (-1,928)*
Márka orientáció	0,064 (0,298)	0,145 (0,678)
Vállalkozói orientáció	0,287 (1,176)	0,496 (2,026)**
Tanulási orientáció	0,220 (0,897)	0,223 (0,907)
Ügyfélkapcsolati orientáció	-0,116 (-0,532)	-0,149 (-0,677)
Innovációra irányuló orientáció	-0,010 (-0,042)	-0,036 (-0,155)
Környezet		
Verseny intenzitása	-0,645 (-1,858)	-0,483 (-1,386)
Interakciós hatások		
Piaci orientáció x Verseny intenzitása	0,694 (1,662)*	0,898 (2,143)**
Márka orientáció x Verseny intenzitása	-0,026 (-0,098)	-0,155 (-0,570)
Vállalkozói orientáció x Verseny intenzitása	0,086 (0,249)	-0,141 (-0,408)
Tanulási orientáció x Verseny intenzitása	-0,406 (-1,010)	-0,533 (-1,320)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Verseny intenzitása	0,381 (0,719)	0,459 (0,863)
Innovációra irányuló orientáció x Verseny intenzitása	-0,213 (-0,558)	-0,216 (-0,563)
F-statisztika	4,375***	4,186***
R ²	0,128	0,122

Forrás: Saját szerkesztés

5. KONKLÚZIÓ

A szerzők hat stratégiai orientáció KKV szektorból vett mintáján vizsgálták, hogy a különböző stratégiai orientációk milyen hatást fejtenek ki a vállalati növekedésre. Az eredmények arról tanúskodnak, hogy a vállalkozói orientáció bizonyult a legfontosabb képességnek, mely a kisvállalkozók kockázatvállalói hajlandóságát, újabb piaci lehetőségek keresését, valamint a célkitűzések megfogalmazását öleli fel. A szerzők továbbá arra voltak kíváncsiak, hogy a környezet stimulálja vagy gátolja-e az említett tényezők növekedésre gyakorolt hatását. A környezet hatásáról elmondható, hogy az nem játszik jelentős szerepet a stratégiai erőforrások stimulálásában, kivéve a piaci és az innovációra irányuló orientációt, mely a környezet turbulensé válásával egyre inkább fontossá válnak.

6. IRODALOM

- Appiah-Adu, K., 1997. Marketing in emerging countries: evidence from a liberalized economy. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(6), 291-298.
- 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.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M., 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (4), 411-427.

- Baron, R.M., Kenny, D.A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1173-1182.
- Baumgarth, C., 2010. "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing* 44, 653-671.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y., 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31 (6), 515-524.
- Camarero, C., 2007. Relationship orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services? *International Journal of Bank Marketing* 25 (6), 406-426.
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J, A., Gustavsson, H., 2002. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management* 40 (4), 332-349.
- Davidsson, P., Wiklund, J., 2000. Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth, in *Handbook of entrepreneurship*, D. Sexton, H. Landström (eds.), 26-44. Oxford: Blackwell.
- Day, G.S., 1991. *Learning About Markets*, Marketing Science Institute Report Number 91-117, Cambridge, MA
- Day, G.S., 2003. Creating a Superior Customer Relating Capability, *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 77-82.
- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W., 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18, 189-216.
- Dobbs, M., Hamilton, R., 2007. Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 13 (5), 296-322.
- Drucker, P., 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row
- Farrell, M.A., Oczkowski, E., Kharabsheh, R., 2008. Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 20 (3), 289-308.
- Gibb, A., 1997. Picking winners? on gaining insight into the processes of small firms growth. Working paper. Durham University Business School.
- Gibb, A., Davies, L., 1990. In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal* 9 (1), 15-32.
- Glazer, R., 1991. Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *The Journal of Marketing*, 55(4), 1-19.
- Greenley, G.E., 1995. Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management* 62 (4), 30-45.
- Hair, J. F., Black, B., Anderson, R. E., Tatham, R. L., 2006. *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.), Prentice Hall
- Harris, L.C., 1998. Cultural domination: The key to market-oriented culture? *European Journal of Innovation Management*, 32 (3/4), 354-373.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M., 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *The Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K., 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (3), 53-70.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., Pushkala, R., 2005. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing* 69 (4), 177-192.

- Johnson, J.D., Meyer, M.E., Berkowitz, J.M., Miller, V., Ethington, C. T., 1997. Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network. *Human Communication Research* 24 (2), 320-348.
- Kohli A. K., Jaworski B. J., 1990. Market orientation: The construct, research propositions, 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.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., Liu, Y., 2008. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Napoli, J., 2006. The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management* 22, 673-694.
- Narver, J.C., Slater, S.F., 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4), 20-35.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., Gallear, D., 2006. In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation* 26, 30-41.
- Perry, M.L., Shao, A.T., 2002. Market orientation and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing*, 36(9-10), 1140-1153.
- Pistrui, D., Welsch, H., Roberts, J., 1997. Growth intentions and expansion plans of new entrepreneurs in the former Soviet bloc, in *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millennium*, R. Donckels, A. Miettinen (eds.), 93-111. Aldershot: Ashgate.
- Poutziouris, P., Binks, M., Bruce, A., 1999. A problem-based phenomenological growth model for small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 6 (2), 139-152.
- Reid, M., Luxton, S., Mavondo, F., 2005. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising* 34, 11-23.
- Senge, P.M., 1990. The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review* 32 (1), 7-24.
- Sharma, S., Durand, R.M., Gur-Arie, O., 1981. Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research* XVIII (August), 291-300.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y., Chow, R., 2002. The effect of relationship marketing orientation on business performance in service-oriented economy. *Journal of Services Marketing* 16 (7), 656-676.
- Sinkula, J.M., 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing* 58 (1), 35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E., Noordewier, T., 1997. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4), 305-318.
- Slater, 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? *The Journal of Marketing*, 58(01), 46-55.

- Smart, D.T., Conant, J.S., 1994. Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38.
- Storey, D., 1994. *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Tuominen, S., Laukkanen, T. and Reijonen, H., 2009. Market orientation, brand orientation, and brand performance in SMEs: Related constructs? *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*, Melbourne, Australia.
- Urde, M., 1999. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management* 15, 117-133.
- Weinzimmer, L., 2000. A replication and extension of organizational growth determinants. *Journal of Business Research* 48 (1), 35-41.
- Wiklund, J., 1998. *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. Jönköping International Business School.
- Wiklund, J., Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wong, H.Y., Merrilees, B., 2008. The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management* 17, 372-383.