

NAGY Gábor - BERÁCS József

## A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYÉT BEFOLYÁSOLÓ STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK

A szerzők 300 magyar kis- és középvállalatot (KKV) tartalmazó mintán vizsgálják a különböző stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatását. Ismeretes, hogy a gazdasági környezet változása erősítheti (stimulálhatja), illetve korlátozhatja e kapcsolat szorosságát. Az eredmények alapján elmondható, hogy a modellben alkalmazott stratégiai orientációk közül elsősorban a vállalkozói orientáció és mérsékelt módon az ügyfélkapcsolati orientáció hat pozitívan a KKV-k teljesítményére. Megerősítést nyert az a sejtés, hogy a piaci és az innovációra irányuló orientáció akkor értékelődik fel, ha a környezetben turbulens (gyakran előre jelezhetetlen) erők hatnak.\*

*Kulcsszavak:* stratégiai orientációk, üzleti teljesítmény, környezeti hatások

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

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

A marketingstratégiai kutatásokban az elmúlt évek során sok stratégiai orientáció született, 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. *Kutatásunkban hat stratégiai orientáció* (úgy, mint piaci orientáció, márkorientáció, vállalkozói orientáció, tanulási orientáció, ügyfélkapcsolati orientáció és innovációra irányuló orientáció) *teljesítményre gyakorolt együttes hatását vizsgáljuk a magyarországi KKV-k körében* egy háromszázas vállalati mintán keresztül. Megkísérelünk átfogó képet adni a tágabb stratégiai orientációs csoportok vállalati teljesítményre gyakorolt hatásáról. Kitérünk továbbá a környezeti tényezők (jelesen a technológiai turbulencia, piaci turbulencia és verseny intenzitása) KKV-k működésére kifejtett hatásának vizsgálatára is.

### Elméleti háttér és hipotézisek felállítása

A *piaci orientáció*, az elmúlt két évtized legmarkánsabb szakirodalmi kutatásai alapján, olyan (kontinuum mentén létező) *képesség, kultúra*, amely azzal mérhető, hogy a vállalat mekkora hangsúlyt fektet a fogyasztóktól, versenytársaktól, valamint az értékesítési csatornákból származó információ összegyűjtésére, vállalaton belüli terjesztésére és az ez alapján létrehozott válaszlépések kialakítására (Jaworski - Kohli, 1993; Kohli - Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993). Általánosan

\* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

elfogadott vélekedés (Kirca et al., 2005), hogy a piaci orientációnak van valamilyen közvetlen vagy közvetett hatása a vállalati teljesítményre. Narver és Slater (1990), Jaworski és Kohli (1993), valamint Berács et al. (2001) a piaci orientáció teljesítményre gyakorolt közvetlen hatását bizonyítja, míg Diamantopoulos és Hart (1993), valamint Greenley (1995) a jelzett kapcsolat teljesítményre gyakorolt közvetett hatásáról szól. Ezekre támaszkodva a következő hipotézis állítható fel:

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

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

**H2:** A márkaorientáció 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 - 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 - Dess, 1996). Továbbá, az ilyen orientációjú vállalatok rendszerint megfelelő marketingismeretekkel vannak felvértezve, megkülönböztető figyelmet szentelnek vásárlói igényeinek felismerésére, valamint jelentős hangsúlyt fektetnek a tervezésre és a hosszú távú teljesítménycélok elérésére (Smart - Conant, 1994). A kutatók többsége állítja, hogy a vállalkozói orientáció előmozdítja a versenyelőnyök kialakulását, valamint a kívánt teljesítménycélok elérését (Li et al., 2008). A fenti gondolatok fényében feltételezhető, 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). Azok a vállalatok, melyek elsajátítják a tanulási orientáció kultúráját, hajlamosabbak megkérdőjelezni hosszú ideje uralkodó feltevéseiket a szervezet alapvető működési jellemzőiről (Senge, 1990; Slater - Narver, 1995). Továbbá, 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) azt találta, 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 eredményével, akik pozitív kapcsolatot vélnek 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 márkaorientációhoz hasonlóan, szoros kapcsolatban áll a piaci orientációval. A *fogyasztói kapcsolatokat* helyezi az üzleti stratégia középpontjába (Sin et al., 2002), és számos kutató fontos vállalati erőforrásként tartja számon (Jayachandran et al., 2005). Az ügyfélorientált vállalat olyan szervezatként 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 szóltak az *innováció fontosságáról* és kihangsúlyozták annak szervezeti kutatásokban megfigyelhető relatíve alacsony előfordulását. Számos kutató szerint a szervezetnek innovatívnak kell lennie ahhoz, hogy túléljen egy állandóan változó környezetben (Johnson et al., 1997). Ez összhangban van Hurley és Hult

(1998) állításával, akik szerint a nagyobb innovációs kapacitásokkal rendelkező vállalatok sikeresebbek lesznek a környezetükben végbemenő változásokra adott 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 felállítása megalapozott:

**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 - Jaworski, 1990; Harris, 2001). Jaworski és Kohli (1993) szerint 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 termék bevezetéseknek köszönhetően a technológiai változások üteme meglehetősen gyakori (Jaworski - 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 iparágon belül, beleértve a kompetitív lépések agresszivitását és lélegzetét (Kohli - Jaworski, 1990; Perry - Shao, 2002). Kohli és Jaworski (1990) hangsúlyozza, hogy a verseny élénkülésével a vállalatoknak fokozniuk kell a fogyasztói szokások feltárására irányuló erőfeszítéseiket és szintén javítani szükséges azok kielégítésére szánt termékek/szolgáltatások minőségi jellemzőit. A piaci turbulencia, a technológiai turbulencia, valamint a verseny intenzitása moderáló hatást fejt ki a tanulmányunkban alkalmazott stratégiai orientációk és a teljesítmény kapcsolatára. Harris (2001), Appiah és Adu (1997), valamint Slater és Narver (1994) munkái alapján 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.

### Kontrollváltozók bevonása

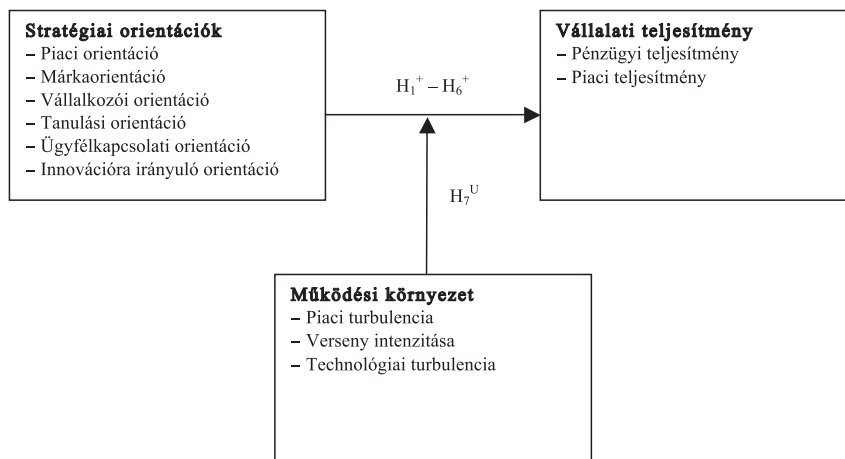
Feltételezhető, hogy a vállalat által leginkább kiszolgált piac, a vállalat alapításának éve, valamint a vállalatméret alapján további alcsoportok különíthetők el, melyek viselkedésében jelentős különbségek figyelhetők meg. Az ilyen típusú változócsoportot a szakirodalomban kontrollváltozóként definiálják. A vállalat által leginkább kiszolgált piac és a vállalatméretet mérő változókat mesterséges (*dummy*) változókká alakítottuk, míg a vállalat alapításának évét a szakirodalommal összhangban logaritmizáltuk (Kumar et al., 1998). A szakirodalom alapján a fentebb felsorolt kontrollváltozók szignifikáns hatást fejtenek ki a vállalat pénzügyi és piaci teljesítményére (Gao et al., 2007).

### Konceptuális modell

A bevezetőben és az irodalmi összefoglalóban megfogalmazott összefüggéseket az 1. ábrán felvázolt konceptuális modellben foglaljuk össze. Ahogy az ábra is mutatja, a különböző stratégiai orientációk várhatóan pozitív hatást fejtenek ki a vállalatok teljesítményére. Továbbá az is feltételezhető, hogy a környezet befolyással van a stratégiai orientáció teljesítményre kifejtett hatására (irányultság vagy nagyság). Az ábrán továbbá feltüntettük az elméleti összefoglalóban megfogalmazott hipotéziseket.

1. ábra

### A stratégiai orientációk teljesítményre kifejtett hatása



Forrás: saját szerkesztés

### Adatok és mérőskálák

A kérdőív lekérdezése on-line kérdőív segítségével, egy professzionális kutató cég lebonyolításában történt. Háromszáz KKV vezetőjét kérdezték meg a fent vázolt elméleti koncepciók fontosságáról. A piaci orientációt (14 tétel) Farrell

et al. (2008), a márkaorientációt (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 vállalkozásuk/vállalatuk 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.

#### Adatelemezés és módszertan

A lekérdezést követően 300 hiánytalanul kitöltött kérdőív állt rendelkezésünkre. Az adatalemzés a következő lépések mentén haladt. Első körben a faktorstruktúra meghatározása, valamint az alacsony faktorsúllyal rendelkező és a szignifikáns átfedést mutató tételek eltávolítása céljából feltáró faktorelemzést (EFA) végeztünk. Második lépésben megerősítő faktorelemzést (CFA) folytattunk, hogy meggyőződjünk a skálák különbözőségi érvényességéről. A regressziós egyen-

letek futtatását megelőzően variancia inflációs faktort (VIF) számoltunk minden, a regressziós modellekben szereplő konstrukció bevonásával, hogy meggyőződjünk arról, a változók között nem lép fel multikollinearitás (lásd Hair et al., 2006).

Az elemzések eredményeiről az 1. táblázat közöl információkat. A számok alapján látható a három orientáció (a fogalom leírását jelentő tétel/változó csoport) esetében futtatott faktorstruktúra által magyarázott variancia százalékos értéke, és a hozzá tartozó próbastatisztika (KMO) értéke. Az egyes fogalmak mérési megbízhatósága (Cronbach-Alfa), a konstrukciók különbözőségi érvényessége (AVE), valamint a variancia inflációs faktor (VIF) értékei, melyek a szakirodalomban megadott küszöbértékek felett (illetve alatt) vannak, ami a mérőeszközök megfelelő megbízhatóságáról és érvényességéről tanúskodik.

A mérés során alkalmazott tételek összefüggésrendszerének vizsgálatát követően *többváltozós lineáris regresszió* elem-

1. táblázat

**A modellezés során használatos tételek közötti strukturális összefüggések és az elméleti fogalmak (konstrukciók) megbízhatósága**

Elméleti fogalom (konstrukció)	Magyarázott variancia	KMO†	Cronbach-Alfa	AVE <sup>1)</sup>	VIF <sup>2)</sup>
Stratégiai orientációk	71,07%	0,946***	0,89 – 0,97	0,58 – 0,97	1,53 – 2,60
Vállalati teljesítmény	90,35%	0,892***	0,91 – 0,91		
Működési környezet	77,91%	0,769***	0,80 – 0,93		

† \*  $p < 0,1$  \*\*  $p < 0,05$  \*\*\*  $p < 0,01$

1) Az AVE (*average variance extracted*) mutató az elméleti konstrukciók különbözőségi érvényességének (*divergent validity*) mérőszáma. A különbözőségi érvényesség fennállása esetén a tételek (indikátorok) egy bizonyos csoportja kizárólag egy látens konstrukcióhoz kapcsolódik, mely a tételek egydimenziós természetére (*unidimensionality*) utal. Az AVE mutató értéke meg kell, hogy haladjon a 0,5-ös küszöbértéket, hogy az adott konstrukció különbözőségi érvényessége kielégítő szintet érjen el (Fornell - Larcker, 1981).

2) A VIF (*variance inflation factor*) mutató a regressziós egyenletekbe kerülő konstrukciók viszonylatában megmutatja, hogy a változók között kimutatható-e a multikollinearitás. Multikollinearitás a független változók közötti korrelációra utal. A szakirodalom alapján (e.g. Hair et al., 2006) nem kell számolni a multikollinearitás eredményeket torzító hatásával, amennyiben a VIF értéke nem haladja meg a 10-es küszöbértéket.

zést végeztünk. Az elméleti fogalmakból (konstrukciókból) összegző skálákat alakítottunk ki, majd *interakciós hatások* (stratégiai orientáció  $x$  környezeti változó) számoltunk, hogy megismerjük a környezet *stratégiai orientációk-teljesítmény* kapcsolatára kifejtett hatásának természetét. A többváltozós lineáris regresszió modellünkben az (1) egyenlet alakját veszi fel, ahol  $Y$  a teljesítményt mérő függő változó,  $X_i$  ( $i = 1, \dots, 6$ ) az egyes stratégiai orientációkat kifejező vál-

tozó,  $X_j$  ( $j = 1, 2, 3$ ) a moderáló változó,  $X_i X_j$  az interakciós hatásokat mérő tag,  $D_1, D_2, D_3$  a három kontrollváltozót reprezentáló mesterséges változó,  $e$  pedig a mérési hiba. Összesen 6 regressziós egyenletet futtattunk (2 teljesítménymérő x 3 környezeti változó).

$$Y = a + b_1 X_1 + \dots + b_6 X_6 + b_7 X_7 + b_8 X_8 X_9 + \dots + b_{13} X_{13} X_{14} + D_1 + D_2 + D_3 + e \quad (1)$$

Amennyiben a fenti regressziós egyenlet interakciós hatást kifejező tagja statisztikailag szignifikáns, *interakciós hatás* van jelen. Amennyiben az interakciós hatást kifejező tag és egyidejűleg a moderáló változó is szignifikáns, úgy *kvázi interakciós hatásról* beszélünk. És végül, ha az interakciós hatást kifejező tag szignifikáns, de a moderáló változó nem, *tisztán interakciós hatásról* beszélünk (Sharma et al., 1981).

### Eredmények kiértékelése

*Fő hatások mérése.* A 2-4. táblázatokban végigkövethető a stratégiai orientáció pénzügyi és üzleti teljesítményre gyakorolt hatása különböző környezeti helyzetekben. A standardizált regressziós paraméterek alapján látható, hogy a *piaci orientáció* rendre negatív viszonyban áll a pi-

aci és pénzügyi teljesítménnyel ( $b = -0,515$ ;  $b = -0,452$ ;  $b = -0,520$ ), mely ellentmond a *H1* hipotézisben megfogalmazottaknak. A *márkaorientáció* érdekes módon egyik egyenletben sem magyarázza szignifikánsan az üzleti teljesítmény szóródását, melynek értelmében elutasítjuk a *H2* hipotézisünket a márka teljesítményre gyakorolt pozitív hatásával kapcsolatban. Ezzel ellentétben a *vállalkozói orientáció* mindösszesen négy esetben ( $b = 0,348$ ;  $b = 0,620$ ;  $b = 0,451$ ;  $b = 0,469$ ) mutatkozik a pénzügyi és a piaci teljesítmény szignifikánsan pozitív előrejelzőnek, ami igazolja a *H3* hipotézisben megfogalmazottakat. Továbbmenve, a *tanulási orientáció* egyik esetben sem mutat szignifikáns kapcsolatot az üzleti teljesítménnyel, ami ellentmond a *H4* hipotézisben állítottaknak. Az ügyfélkapcsolati orientáció egyetlen regressziós egyenletben ( $b = 0,304$ ) mutat szignifikáns kapcsolatot a pénzügyi teljesítmény alakulásával, így a *H5* hipotézisünket fenntartásokkal ugyan, de elfogadjuk. És végül az *innovációra irányuló orientáció* mindösszesen egy esetben jelenik meg a pénzügyi teljesítmény szignifikáns előrejelzőjeként, itt is negatív előjellel ( $b = -0,440$ ), mely a *H6* hipotézis elutasítására sarkall bennünket.

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatását összegezve elmondható, hogy a modellben alkalmazott változók

2. táblázat

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (technológiai turbulencia)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	b (t-érték)†	b (t-érték)†
<b>Stratégiai orientációk</b>		
Piaci orientáció	-0,515 (-2,524)**	-0,298 (-1,463)
Márkaorientáció	-0,042 (-0,245)	0,092 (0,541)
Vállalkozói orientáció	0,348 (1,900)*	0,620 (3,393)**
Tanulási orientáció	0,180 (0,907)	0,057 (0,290)
Ügyfélkapcsolati orientáció	0,304 (1,661)*	0,279 (1,528)
Innovációra irányuló orientáció	0,043 (0,235)	-0,440 (-2,391)**
<b>Környezet</b>		
Technológiai turbulencia	0,842 (2,132)**	0,526 (1,334)
<b>Interakciós hatások</b>		
Piaci orientáció x Technológiai turbulencia	1,030 (2,329)**	0,572 (1,296)
Márkaorientáció x Technológiai turbulencia	0,100 (0,390)	-0,118 (-0,462)
Vállalkozói orientáció x Technológiai turbulencia	-0,174 (-0,510)	-0,578 (-1,701)*
Tanulási orientáció x Technológiai turbulencia	-0,396 (-0,936)	-0,283 (-0,690)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Technológiai turbulencia	-0,792 (-1,410)	-0,664 (-1,184)
Innovációra irányuló orientáció x Technológiai turbulencia	-0,339 (-0,900)	0,698 (1,857)*
<b>Kontrollváltozók‡</b>		
Helyi piac	-0,060 (-0,593)	-0,190 (-1,887)*
Regionális piac	-0,114 (-1,256)	-0,197 (-2,163)**
Nemzeti piac	-0,168 (-1,962)*	-0,184 (-2,156)**

1990 előtt alapítva	-0,165 (-2,304)**	-0,134 (-1,881)*
1991 és 2000 között alapítva	-0,155 (-2,217)**	-0,083 (-1,139)
2001 és 2005 között alapítva	-0,069 (-0,981)	-0,144 (-2,045)**
Foglalkoztatottak száma	0,175 (2,755)***	0,182 (2,885)***
F-statisztika	3,974***	4,038***
Korrigált R <sup>2</sup>	0,170	0,173

\*  $p < 0,1$  \*\*  $p < 0,05$  \*\*\*  $p < 0,01$

‡ A mesterséges (*dummy*) változók regressziós egyenletbe történő beépítésénél ügyelni kell arra, hogy a valós változót helyettesítő mesterséges változókhoz kapcsolódó regressziós együtthatók egyikét nullával tegyük egyenlővé a modell identifikálhatóságának elérése céljából. Így a nulla regressziós együtthatóval ellátott regressziós egyenlet lesz a kiinduló modell (*baseline model*), melyhez viszonyítva értelmezhető a további csoportok modellbeli viselkedése. A kiszolgált piacok változó esetében a nemzetközi piacot, míg az alapítása événél a 2006 után történő alapítás évét vesszük kiinduló állapotnak. A dominánsan más piacokra termelő vagy a korábbi években alapított vállalatok viselkedését e csoportok vállalataihoz viszonyítva vizsgáljuk. Az eredményeket a 2., 3. és 4. táblázat tartalmazza.

közül egyedül a vállalkozói orientáció és az ügyfélkapcsolati orientáció bizonyult a teljesítmény pozitív előrejelzőjének. A várakozásokkal ellentétes eredményeket kaptunk a piaci, valamint az innovációra irányuló orientáció vállalati teljesítményre gyakorolt hatásában. Az eredményekből arra következtethetünk, hogy a mintába került KKV-k vezetői a vállalkozói képességek (e. g. kockázatvállalói hajlam, stratégiai célok kitűzése, új piaci lehetőségek keresése stb.), valamint az ügyfelekkel kiépített szorosabb kapcsolatokat tartják fontosnak a teljesítménytényezők javulása szempontjából. Ezzel

szemben a tágabb környezetben (fogyasztók, versenytársak és szabályozói környezet) zajló változások szisztematikus értékelése alapján hozott döntések, valamint a folyamatos tanulás és a márka fejlesztése érdekében tett lépések másodlagos szerepet játszanak a vállalkozások teljesítményének alakulásában.

A kompetitív környezet KKV-k teljesítményére gyakorolt hatásáról megállapítható, hogy a regressziós modellekben szerepeltetett három tényező két esetben magyarázza közvetlenül az üzleti teljesítmény szóródását. A technológiai turbulencia

3. táblázat

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (piaci turbulencia)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	b (t-érték)†	b (t-érték)†
<b>Stratégiai orientációk</b>		
Piaci orientáció	-0,452 (-2,169)**	-0,520 (-2,553)**
Márkaorientáció	-0,050 (-0,261)	0,081 (0,435)
Vállalkozói orientáció	0,251 (1,254)	0,451 (2,306)**
Tanulási orientáció	0,164 (0,764)	0,135 (0,642)
Ügyfélkapcsolati orientáció	0,125 (0,643)	0,184 (0,968)
Innovációra irányuló orientáció	-0,041 (-0,195)	-0,304 (-1,488)
<b>Környezet</b>		
Piaci turbulencia	-0,168 (-0,463)	-0,190 (-0,543)
<b>Interakciós hatások</b>		
Piaci orientáció x Piaci turbulencia	0,889 (2,088)**	1,057 (2,539)**
Márkaorientáció x Piaci turbulencia	0,093 (0,341)	-0,121 (-0,453)
Vállalkozói orientáció x Piaci turbulencia	0,120 (0,352)	-0,176 (-0,527)
Tanulási orientáció x Piaci turbulencia	-0,283 (-0,720)	-0,326 (-0,848)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Piaci turbulencia	-0,162 (-0,314)	-0,321 (-0,635)
Innovációra irányuló orientáció x Piaci turbulencia	-0,200 (-0,521)	0,304 (0,811)
<b>Kontrollváltozók‡</b>		
Helyi piac	-0,096 (-0,928)	-0,229 (-2,256)**
Regionális piac	-0,128 (-1,368)	-0,235 (-2,564)**
Nemzeti piac	-0,160 (-1,807)*	-0,194 (-2,238)**

VEZETÉSTUDOMÁNY

1990 előtt alapítva	-0,118 (-1,597)	-0,116 (-1,605)
1991 és 2000 között alapítva	-0,085 (-1,131)	-0,023 (-0,320)
2001 és 2005 között alapítva	-0,042 (-0,571)	-0,119 (-1,661)*
Foglalkoztatottak száma	0,163 (2,500)**	0,186 (2,907)***
F-statisztika	2,758***	3,501***
Korrigált R <sup>2</sup>	0,108	0,147

\*  $p < 0,1$  \*\*  $p < 0,05$  \*\*\*  $p < 0,01$

‡ Lásd a 2. táblázat megegyező lábjegyzetét.

( $b = 0,842$ ), valamint a verseny intenzitása ( $b = -0,704$ ) egy-egy esetben jelenik meg a pénzügyi, illetve a piaci teljesítmény közvetlen előrejelzőjeként. Az első esetben azt mondhatjuk, hogy a *technológiai fejlődés felgyorsulása pozitív* módon befolyásolja a *KKV-k pénzügyi teljesítményét*, mely ellentmond az elméleti feltevéseknek. A technológiai újítások piacra vitelének elsőségéért folyó harc ugyanis értékes pénzügyi erőforrásokat emészt fel. Az eredmények alapján azonban kijelenthetjük, hogy a KKV-k vezetői a technológiai környezet állandó változását pozitív külső hatásként érzékelik, mely végül a jövedelmezőség javulásában mutatkozik meg. Ezt igazolja Greenley (1995), valamint Harris (2001) tanulmánya is. Ezzel szemben a *verseny intenzitása negatív kapcsolatba hozható a piaci teljesítménnyel*, mely úgyszintén meglepő eredmény. A verseny kiéleződése elméletileg arra készíti a vállalatokat, hogy jobban összpontosítsanak a kiszolgált piacokon zajló folyamatokra (fogyasztói preferenciák gyors változása, új termékek és szolgáltatások megjelenése, új belépők érkezése stb.) a piaci siker elérése érdekében (Kohli - Jaworski, 1990). Úgy tűnik azonban, hogy a mintába kerülő KKV-k vezetői a versenyt negatív módon fogják fel, és ha tehetik, másfajta lehetőségek kiaknázásával növekednek. Valószínűsíthető, hogy a KKV-k többsége termékeivel/szolgáltatásaival egy jól kiválasztott, szűk piaci rést céloz meg, mivel a működés fenntartásához szükséges kapacitások éppen arra elegendők, hogy a célfogyasztók igényeit megfelelően kielégítsék, anélkül, hogy öldöklő versenybe bocsátkoznának a további fogyasztók megszerzéséért (Appiah-Adu, 1997). A kiéleződő verseny pedig pontosan ezt hozza magával: 1) a versenytársak agresszív lépéseket hajtanak végre pozíciójuk megőrzése érdekében (Kohli - Jaworski, 1990; Perry - Shao, 2002), továbbá 2) stratégiai szövetségek jönnek létre, ami megnehezíti a versenytársak közvetlen figyelését (Porter, 1980). Ennek fényében nem meglepő, hogy a KKV-k vezetői negatív módon tekintenek a verseny felerősödésére.

*Interakciós hatások mérése.* A környezeti változók fő hatása mellett az eredmények interakciós hatások jelenlétéről is tanúskodnak. Minden elemzésbe bevont környezeti változó (technológiai turbulencia, TT, piaci turbulencia, PT, valamint a verseny intenzitása, VI) legalább egy interakciós relációban jelenik meg. A leginkább érintett kapcsolat a pi-

aci orientáció (PO) és a két teljesítménytényező (pénzügyi teljesítmény, PnT, piaci teljesítmény, PiT) viszonya, mindösszesen öt esetben. Az öt hatásból egy kvázi interakciós (PO és PnT kapcsolata TT hatása mellett), míg négy tisztán interakciós (PO és PnT kapcsolata PT hatása mellett, PO és PiT kapcsolata PT hatása mellett, PO és PnT kapcsolata VI hatása mellett, valamint PO és PiT kapcsolata VI hatása mellett) természetű. Az (1) egyenlet megfelelő módosításával (lásd Baron - Kenny, 1986) azokat a (különböző környezeti változókhoz tartozó) skálaértékeket kapjuk meg, melyeknél a moderáló változó értékében bekövetkező változás a PO és a teljesítmény közötti kapcsolat irányának (vagy nagyságának) megváltozását idézi elő (például pozitívból negatívba vagy negatívból pozitívba fordulás).

A PO és az egyes teljesítménytényezők viszonylatában ezek az értékek rendre a következők: 3,00 (TT), 2,79 (PT), 2,70 (PT), 2,60 (VI), valamint 3,78 (VI). Az eredmények alapján elmondható, hogy a környezeti tényezők közepes skálaértékéig negatív kapcsolat áll fenn a PO és a két teljesítménydimenzió között, míg e küszöbérték átlépésével a kapcsolat pozitív irányú lesz. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a *környezeti változások*, mint a technológiai turbulencia, a piaci turbulencia, valamint a verseny intenzitásának *felerősödésével a vállalkozások rákényszerülnek* a piaci orientációs képességek kiépítésére (további fejlesztésére), ha üzleti szempontból sikeresek kívánnak maradni, ami részben összhangban van Slater és Narver (1994), valamint Appiah-Adu (1997) kutatási eredményével. Egyedül a technológiai turbulencia esetében kapunk a szakirodalom megállapításainak ellentmondó eredményt. Glazer (1991), valamint Slater és Narver (1994) értelmében ugyanis a technológiai gyors változásokkal jellemezhető ágazatokban a vállalatok inkább a technológiai jellegű erőforrásokba ruháznak be, hogy képesek legyenek lépést tartani a versenytársak termékfejlesztési gyakorlatával. A PO fokozása itt nem kifizetődő, hiszen pótlólagos erőforrásokat von el a vállalatoktól, amit egyébként új termékek/szolgáltatások gyors kifejlesztésébe lehetne fektetni. A KKV-k azonban relatíve lapos szervezeti felépítéssel rendelkeznek (Smallbone *et al.*, 1995). Így valószínűsíthető, hogy a vállalaton belüli információáramlás felgyorsul, ami a különböző szervezeti egységeket érintő döntéshozatali eljárás gördülékenyebbé tételét vonja maga után, és ez végső soron a pi-

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (verseny intenzitása)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	b (t-érték)†	b (t-érték)†
<b>Stratégiai orientációk</b>		
Piaci orientáció	-0,327 (-1,373)	-0,381 (-1,615)
Márkaorientáció	0,018 (0,081)	0,104 (0,486)
Vállalkozói orientáció	0,284 (1,159)	0,469 (1,933)*
Tanulási orientáció	0,229 (0,927)	0,228 (0,934)
Ügyfélkapcsolati orientáció	-0,067 (-0,301)	-0,145 (-0,660)
Innovációra irányuló orientáció	-0,054 (-0,234)	-0,068 (-0,297)
<b>Környezet</b>		
Verseny intenzitása	-0,704 (-1,921)*	-0,594 (-1,641)
<b>Interakciós hatások</b>		
Piaci orientáció x Verseny intenzitása	0,706 (1,662)*	0,770 (1,833)*
Márkaorientáció x Verseny intenzitása	0,048 (0,175)	-0,092 (-0,340)
Vállalkozói orientáció x Verseny intenzitása	0,070 (0,201)	-0,125 (-0,363)
Tanulási orientáció x Verseny intenzitása	-0,447 (-1,092)	-0,559 (-1,382)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Verseny intenzitása	0,365 (0,675)	0,608 (1,136)
Innovációra irányuló orientáció x Verseny intenzitása	-0,124 (-0,317)	-0,151 (-0,390)
<b>Kontrollváltozók‡</b>		
Helyi piac	-0,100 (-0,995)	-0,213 (-2,141)**
Regionális piac	-0,098 (-1,067)	-0,189 (-2,086)**
Nemzeti piac	-0,142 (-1,643)	-0,157 (-1,846)*
1990 előtt alapítva	-0,136 (-1,865)*	-0,129 (-1,788)*
1991 és 2000 között alapítva	-0,087 (-1,174)	-0,010 (-0,136)
2001 és 2005 között alapítva	-0,027 (-0,376)	-0,102 (-1,454)
Foglalkoztatottak száma	0,150 (2,345)**	0,166 (2,633)***
F-statisztika	3,500***	3,907***
Korrigált R <sup>2</sup>	0,147	0,167

\*  $p < 0,1$  \*\*  $p < 0,05$  \*\*\*  $p < 0,01$

‡ Lásd a 2. táblázat megegyező lábjegyzetét.

aci változásokra adott válaszreakció felgyorsulását eredményezi (Kohli - Jaworski, 1990; Reukert - Walker, 1987). Ennek ismeretében feltételezhető, hogy a PO támogató filozófia lehet egy technológiai szempontból fokozottan turbulens környezetben is.

A piaci orientáció mellett még két esetben figyelhető meg interakciós hatás, éspedig a vállalkozói orientáció (VO) és a piaci teljesítmény, valamint az innovációra irányuló orientáció (IO) és a piaci teljesítmény viszonylatában. Mindkét esetben a technológiai turbulencia közreműködésének köszönhetően: VO és PnT kapcsolata TT hatása mellett, illetve IO és PnT kapcsolata TT hatása mellett. A két függvény inflexió pontja a következő: 5,97 (TT), illetve 3,90 (TT). Az eredmények az alábbi módon interpretálhatók: a technológiai turbulencia felerősödésével a vállalkozásoknak

erőforrásokat kell fektetniük a vállalkozói és az innovációra irányuló orientációra, amennyiben sikeresek kívánnak maradni a technológiai környezet gyors változása mellett is. Utóbbi megállapítások a szakirodalomban található összefüggésekkel is összhangban állnak, hiszen a technológiai változások állandó és gyors ütemével jellemezhető ágazatokban a vállalatok inkább az innovációs, valamint a vállalkozói képességekbe ruháznak be, a külső feltételek ezt követelik meg (Slater - Narver, 1994; Li et al., 2008).

*Kontrollváltozók hatásának mérése.* Modellünkben három kontrollváltozót szerepeltetünk, melyek a következők: 1) a KKV által leginkább kiszolgált piac, 2) a KKV alapításának éve, valamint 3) a foglalkoztatottak száma. Mindhárom változót mesterséges változó segítségével vontuk be a



regressziós egyenletbe, hogy megfigyelhessük az alsopor-  
tok közötti különbségeket. A *leginkább kiszolgált piacok*  
esetében a nemzetközi piacokra termelő vállalatokat vettük  
a kiinduló állapotnak. Az eredmények arról tanúskodnak,  
hogy a pénzügyi teljesítménymérő esetében 22 százalékban  
(2 eset), a piaci teljesítménymérő esetében 100 százalé-  
ban (9 eset) az elsődlegesen nemzetközi piacokra termelő  
KKV-k bizonyultak sikeresebbnek a más (e.g. hazai, regi-  
onális, valamint nemzeti) piacokra termelő vállalatokkal  
szemben.

A *KKV-k alapításának événél* a 2006 után alapított  
vállalatokat vettük kiinduló állapotnak. E vállalatok 22 (2  
eset, piaci teljesítménymérő), illetve 44 (4 eset, pénzügyi  
teljesítménymérő) százalékban bizonyultak sikeresebb-  
nek a más évben (e.g. 1990 előtt, 1991 és 2000 között, va-  
lamint 2001 és 2005 között) alapított vállalatokhoz képest.  
A *vállalat mérete* változót a szakirodalommal összhang-  
ban logaritimizáltuk a regressziós modellbe történő bevo-  
nást megelőzően. Az eredményekből látható, hogy a vállalat  
mérete mindegyik regressziós modellben szignifikáns  
előrejelzője a teljesítménynek.

### Konklúzió

A kutatásunk középpontjában *hat stratégiai orientáció* áll és  
a KKV-szektorból vett 300 elemes minta alapján megvizsgáltuk,  
hogy az egyes stratégiai orientációk milyen hatást fejtenek ki  
a vállalkozások/vállalatok teljesítményére. Az eredmények  
arról tanúskodnak, hogy a vállalkozói orientáció és részben az  
ügyfélkapcsolati orientáció bizonyul a *teljesítmény* szóródását  
magyarázó legfontosabb stratégiai képességnek, mely a  
kiszolgált piacokra termelő vállalatok hajlandóságát, újabb  
piaci lehetőségek keresését, a célkitűzések megfogalmazását,  
valamint a fogyasztók kiemelt kezelését jelenti.

Arra voltunk továbbá kíváncsiak, hogy a *környezet* stimu-  
lálja vagy gátolja-e az említett tényezők teljesítményre gyakorolt  
hatását. A környezet hatásáról elmondhatjuk, hogy az a piaci  
orientáció, a vállalkozói orientáció és az innovációra irányuló  
orientáció esetében játszik fontos szerepet a stratégiai erőforrások  
mozgósításában, mely képességek egyre fontosabbá válnak a  
környezeti (például a versenytársak, a fogyasztók és a tágabb  
működési környezet egyéb szereplői növekvő aktivitása) hatások  
felerősödésével.

A *kontrollváltozók* hatását figyelembe véve megállapíthatjuk,  
hogy a dominánsan külföldre termelő vállalkozások/vállalatok és  
a 2006 után alapított vállalkozások/vállalatok mindkét teljesítmény-  
tényező esetében sikeresebbek az egyéb piacokra termelő és a  
más években alapított vállalkozásokkal/vállalatokkal szemben.  
A harmadik kontrollváltozó, a méret, mindegyik regressziós  
egyenletben stabilan pozitív

relációban szerepel a teljesítménymérőkkel, ami a vállalko-  
zások/vállalatok méretének teljesítményre gyakorolt fontos  
tulajdonságát jelzi.

### Felhasznált irodalom

- Appiah-Adu, K.* (1997): Marketing in emerging countries: evidence from a liberalized economy; *Marketing Intelligence & Planning*, 15 (6), 291-298. o.
- 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. o.
- 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. o.
- 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. o.
- Baumgarth, C.* (2010): "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44, 653-671. o.
- Berács J. - Keszei T. - Sajtos L.* (2001): A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben. OTKA TO30028 III.tanulmánykötet, szeptember Marketing Tanszék, 178. o.
- Calantone, R. J. - Cavusgil, S. T. - Zhao, Y.* (2002): Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31 (6), 515-524. o.
- 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. o.
- 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. o.
- Davidsson, P. - Wiklund, J.* (2000): Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. in: *Handbook of entrepreneurship*, D. Sexton, H. Landström (eds.), Blackwell, Oxford, 26-44. o.
- 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. o.
- Delmar, F. - Davidsson, P. - Gartner, W.* (2003): Arriving at

- the high-growth firm, *Journal of Business Venturing*, 18, 189–216. o.
- Dobbs, M. - Hamilton, R.* (2007): Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (5), 296-322. o.
- Drucker, P.* (1954): *The Practice of Management*. Harper and Row, New York
- 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. o.
- Fornell, C. - Larcker, D.F.* (1981): Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics; *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. o.
- 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. o.
- Glazer, R.* (1991): Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *The Journal of Marketing*, 55 (4), 1-19. o.
- Greenley, G. E.* (1995): Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 62 (4), 30-45. o.
- Hair, J. F. - Black, B. - Anderson, R. E. - Tatham, R. L.* (2006): *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River
- Harris, L. C.* (2001): Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38 (1), 17-43. o.
- Harris, L. C.* (1998): Cultural domination: The key to market-oriented culture? *European Journal of Innovation Management*, 32 (3/4), 354-373. o.
- 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. o.
- Jaworski, B. J. - Kohli, A. K.* (1993): Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70. o.
- 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. o.
- 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. o.
- Kirca, A. H. - Jayachandran, S. - Bearden, W. O.* (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69 (2), 24-41. o.
- Kohli, A. K. - Jaworski, B. J.* (1990): Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18. o.
- Kohli, A. K. - Jaworski, B. J. - Kumar, A.* (1993): MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477. o.
- Kumar, K. - Subramanian, R. - Yauger, C.* (1998): Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 2 (24), 201-233. o.
- 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. o.
- 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. o.
- Napoli, J.* (2006): The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management*, 22 (7), 673-694. o.
- Narver, J. C. - Slater, S. F.* (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35. o.
- O'Regan, N. - Ghobadian, A. - Gallear, D.* (2006): In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation* 26 (1), 30–41. o.
- Perry, M. L. - Shao, A. T.* (2002): Market orientation and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing*, 36 (9-10), 1140-1153. o.
- 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.), Aldershot: Ashgate, 93-111. o.
- Porter, M.* (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press, New York
- 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. o.
- Reid, M. - Luxton, S. - Mavondo, F.* (2005): The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34 (4), 11-23. o.

- Ruekert, R. W. - Walker, O. C. Jr.* (1987): Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *The Journal of Marketing*, 51 (1), 1-19. o.
- Senge, P. M.* (1990): The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-24. o.
- Sharma, S. - Durand, R. M. - Gur-Arie, O.* (1981): Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 291-300. o.
- 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. o.
- Sinkula, J. M.* (1994): Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45. o.
- Sinkula, J. M.- Baker, W. E.- Noordewier, T.* (1997): A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318. o.
- Slater, F. - Narver, J. C.* (1995): Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-67. o.
- Slater, S. F. - Narver, J. C.* (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *The Journal of Marketing*, 58 (1), 46-55. o.
- Smallbone, D. - Leig, R. - North, D.* (1995): The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1 (3), 44-62. o.
- Smart, D. T.- Conant, J. S.* (1994): Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10 (3), 28-38. o.
- Storey, D.* (1994): Understanding the small business sector. Routledge, London
- Tuominen, S. - Laukkanen, T. - 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 (3), 117-133. o.
- Weinzimmer, L.* (2000): A replication and extension of organizational growth determinants. *Journal of Business Research*, 48 (1), 35-41. o.
- 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. o.
- Wong, H. Y.- Merrilees, B.* (2008): The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (6), 372-383. o.