

NAGY Gábor – BERÁCS József

AZ EXPORTPIAC-ORIENTÁCIÓ ELŐZMÉNYEI ÉS ANNAK EXPORTTELJESÍTMÉNYRE GYAKOROLT HATÁSA A MAGYAR FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBE

A felsőoktatás nemzetközi versenyképességének vizsgálata azt mutatja, hogy egyre szélesebb körben alkalmazzák a sikeres egyetemek azokat a megközelítéseket, amelyeket az elmúlt fél évszázadban a menedzsmentirodalom az üzleti szférában meghonosított. A szerzők a felsőoktatási ágazatra terjesztik ki az exportpiac-orientáció elméletét, és azt vizsgálják, hogy milyen előzmények vezetnek annak kialakulásához. Elemzik továbbá, hogy az exportpiac-orientáció milyen hatással van a felsőoktatási intézmények exportteljesítményére. A tanulmány továbbá kitér az exportpiac-orientáció és az exportteljesítmény kapcsolatát befolyásoló környezeti tényezők hatásának vizsgálatára is. A szerzők az említett összefüggéseket két almintán vizsgálják (a nemzetköziesedésben és a tudományos kutatásban vezető egyetemek vs. az előbbi dimenziókban gyengébben teljesítő felsőoktatási intézmények). Az eredmények alapján megállapítják, hogy az exporttapasztalat mindkét egyetemi csoportnál az exportteljesítmény szignifikáns előrejelzője, míg az exportkoordináció csupán a nemzetköziesedésben gyengébben teljesítő egyetemek csoportjánál magyarázza az exportpiac-orientáció változását. Megfigyelhető továbbá, hogy az exportpiac-orientáció exportteljesítményre gyakorolt hatása erősebb a nemzetköziesedésben vezető magyar egyetemekenél, míg a nemzetközi piacokon tapasztalható verseny intenzitása fokozza a nemzetközi irányultság kialakulását ugyanezen csoportnál.¹

Kulcsszavak: felsőoktatási ágazat, exportpiac-orientáció, exportpiac-orientáció előzményei, teljesítmény, környezet

A marketing-szakirodalomban általánosan elfogadott nézet, hogy minden szervezet végez marketingjellegű tevékenységet, függetlenül attól, hogy tudatában van annak, avagy nincs. Minden szervezet rendelkezik valamilyen termékkel/szolgáltatással, amelyeket valaki (közvetlen fogyasztók, valamely közösség vagy a társadalom egésze) elfogyaszt. A szervezetek továbbá számos marketingeszközt alkalmaznak a fogyasztók meggyőzése érdekében (Gray et al., 2000). A profitorientált szervezetek mintájára a nonprofit szervezetek is felismerik marketingszerepüket, és a kompetitív piacokon kidolgozott marketingelvek felé fordulnak, és adaptálják azokat sajátos környezetüknek megfelelően (Kara et al., 2004).

A nonprofit szervezetek, mint például az egyházak, a civil szervezetek, a kórházak, valamint az egyetemek

éppúgy fogyasztókkal dolgoznak (azok szükségleteit és igényeit elégítik ki), mint a versenypiacon tevékenykedő egyéb szervezetek. A fogyasztói piacokon működő vállalatokhoz hasonlóan egy felsőoktatási intézmény is széles vevőkört szolgál ki (Voon, 2008), fel kell tárnia azok igényeit és szükségleteit (Vazquez et al., 2002). Működési folyamatait úgy szervezi, hogy értéket nyújtson vevőinek (Hammond et al., 2006), külső tényezők befolyásolják működését (Pavicic et al., 2009), valamint olyan szervezetként funkcionál, mely több, egymással kölcsönös függőségi viszonyban álló belső egységgel, részleggel rendelkezik (Webster et al., 2006).

Kutatások bizonyítják, hogy a versenypiacokon bevált piacorientációs üzleti gyakorlat a felsőoktatási szektorban egyaránt alkalmazható (Webster et al., 2006; Hammond et al., 2006; Kara et al., 2004). A felsőokta-

tási intézmények piaci irányultságának (azaz a szűken és tágan értelmezett működési környezet elemeinek figyelése, információgyűjtése, annak minden szervezeti érintetthez történő eljuttatása, valamint koncentrált erőfeszítés a válaszok kialakításában) fokozása javítja a hallgatók tanulási körülményeit, a hallgatók és az egyetemek egyéb érintettjeinek elégedettségét, a kapott szolgáltatások minőségét, a felsőoktatási szervezetek költséggazdálkodását. Mindez végső soron a hallgatói piacokon meglévő piacrészesedés növelésében mutatkozik meg (Hammond et al., 2006).

A nemzetközi piacokra betörni szándékozó vállalatok a hazai piacokon megfigyelt viszonyokhoz képest összetettebb (komplexebb) külső feltételekkel szembesülnek. Ez köszönhető az exportkörnyezet összetettségének, a növekvő információszükségletnek, az információ hozzáférhetőségéből adódó nehézségeknek, valamint azok minőségbeli változásának (Cadogan et al., 1999). A felsőoktatási intézmények is hasonló kihívásokkal szembesülnek a nemzetközi piacokról történő hallgatói toborzás során (Berács et al., 2011). A nyelvi nehézségek, a szabályozói környezet eltérősége, a hallgatók beállítódásában tapasztalható különbségek, a külföldi piacokon tapasztalható erős verseny mind arra ösztönzik a felsőoktatási intézményeket, hogy további képességeket fejlesszenek ki a nemzetközi versenyben történő sikeres helytállás érdekében (Nagy – Berács, 2011).

Kevés kutatás foglalkozik azonban a felsőoktatási intézmények exportpiacokon folytatott gyakorlatával. Az Európai Fejlesztési és Újjáépítési Bank (EBRD) szerint a feltörekvő, átmeneti kis országokban, mint amilyen Magyarország is, akkor biztosított a jövőben a gazdasági növekedés, ha exportbarát környezetet alakítanak ki (Transition Report, 2010). Ezt az egész gazdaságra kiterjedő kijelentést a felsőoktatási szektor egészére is érvényes megállapításnak tekinti a magyar kormányzat. Miközben a makrogazdasági egyensúly megteremtése érdekében forrásokat von ki az egész felsőoktatásból, nagyobb teret enged az állami intézmények esetében is a piaci mechanizmusoknak, illetve a nemzetközi versenyképességnek. Annak érdekében, hogy a magyar egyetemek jobban szerepeljenek a nemzetközi rangsorokban (Sanghaji ARWU, CHE, Financial Times stb.), az Oktatási Minisztériuma 2010–2012-es periódusban kiváló és kutató egyetemi címre irányuló pályázatokat írt ki, amely elnyerésével többletforráshoz juthattak az egyetemek.

A pályázat eredményeként öt intézmény (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Semmelweis Egyetem, Debreceni Egyetem, Szegedi Tudományegyetem) kapott „kutató egyetem” címet, és további öt egyetem (Buda-

pesti Corvinus Egyetem, Miskolci Egyetem, Pannon Egyetem, Pécsi Tudományegyetem, Szent István Egyetem) kapott „kiváló egyetem” címet. A kiválasztásnál nemzetköziséget is kifejező indikátorokat vettek figyelembe. Ezen a tíz egyetemen a 2009/2010-es tanévben 13.160 külföldi hallgató tanult, az összes Magyarországon tanuló külföldi hallgató (18.154 fő) 72,5%-a. Az ISI Web of Science által megfigyelt folyóiratokban, ötéves periódusban, magyar szerzők által megjelentetett publikációk 75%-át készítették a vezető (továbbiakban TOP 10) egyetemek. Ebben a TOP 10 csoportban dolgozik a tudományos minősítéssel (PhD és magasabb fokozat) rendelkező oktatók 83%-a, a PhD-hallgatók 85%-a, és folytathatnánk a sort az indikátorokkal (Berács et al., 2011). A TOP 10 egyetem mind állami egyetem. 2012-ben 67 felsőoktatási intézmény működött Magyarországon, közülük 28 intézmény állami tulajdonban, míg a többi egyházi és magántulajdoni formában tevékenykedett. Feltételezésünk szerint a vezető egyetemek a méret, a külföldi piacokra való nagyobb nyitottság, a kormányzati elvárások stb. következtében másképpen viselkednek, mint a TOP 10 csoportból kimaradó, kutatásunkban az EGYÉB csoportba tartozó felsőoktatási intézmények.

A külföldi piacokon történő eredményes működéshez elengedhetetlenül fontos az exportpiacokon korábban megszerzett tapasztalatok összegyűjtése és a különböző részlegeket összehangoló koordináció érvényesülése. Kutatások bizonyítják, hogy az említett képességek birtoklása pozitív módon befolyásolja az exportpiac-orientáció teljesítményre kifejtett hatását (Cadogan et al., 2001; Cadogan et al., 2002). Kutatásunk célja megvizsgálni, hogy a Magyarországon működő, tudásexportra egyaránt termelő felsőoktatási intézmények milyen belső működési jellemzőkkel rendelkeznek a külföldi hallgatók fogadása és igényeik kiszolgálása viszonylatában, valamint milyen hatást fejt ki az exportpiac-orientáció a felsőoktatási intézmények exportteljesítményére. Kutatásunk továbbá kitér az exportpiac-orientáció előzményeinek, mint például az exporttapasztalatok és az exportkoordináció, valamint a tágabb működési környezet hatásának vizsgálatára.

Irodalmi áttekintés és hipotézisek felállítása

Exporttapasztalatok

Az exporttapasztalatok a külföldi piacokról rendelkezésre álló ismeret fokával fejezhető ki (Navarro et al., 2010). A nemzetközi üzleti folyamatokkal foglalkozó kutatók többsége egyetért abban, hogy a külföldi piacok számos bizonytalansági tényezőt hordoznak (Racela et al., 2007). Ilyen többek között az üzleti

gyakorlatban fellelhető különbségek, a tranzakciókat befolyásoló szabályok és regulációk, a megszokottól eltérő fogyasztói preferenciák, a nyelvbeli és kulturális különbségek, az árfolyam ingadozásából eredő kockázatok, valamint az intenzív verseny hatásai (Leonidas et al., 1988). Ebből következik, hogy a vállalatvezetők külföldi piacok komplexitásával kapcsolatos észlelése negatívan hat az exporttevékenység megítélésére és az exportteljesítmény alakulásával kapcsolatos várakozásokra (Cadogan et al., 2002).

Diamantopoulos és Cadogan (1996) szerint ahhoz, hogy az exportpiaci irányultságú vállalatok megfelelően tudjanak reagálni a piaci környezet kihívásaira, hatékonyan kell megszervezniük az exportpiaci intelligencia összegyűjtését, terjesztését és a válaszok kidolgozásának módját. A szervezetben felhalmozódott tudás és tapasztalat nagymértékben hozzájárulhat a fenti lépéssorozat sikeres végrehajtásához (Cadogan et al., 2002). Kutatások bizonyítják, hogy a külföldi piacokon megszerzett tudás a később adódó üzleti lehetőségek forrása lehet, továbbá ismeretes, hogy az így megszerzett tapasztalat a vállalat nemzetközivé válásában is kiemelt jelentőséggel bír (Bodur, 1994). Ez utóbbi annak köszönhető, hogy a külföldi tevékenység során szerzett tapasztalatok hozzájárulnak az észlelt kockázat csökkentéséhez. Következésképpen egy nemzetközi tapasztalatokkal is rendelkező vállalat nagyobb valószínűséggel rendel külföldi tevékenységeinek ellátásához megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrást (Cavusgil – Zou, 1994).

Magyarországon a költségtérítéses, idegen nyelven tanuló külföldi hallgatók kétharmada az orvosi karokon tanul, négy vezető egyetemen. A legtöbb hallgató Németországból származik, majd Irán, Izrael, Norvégia és Svédország következik. Minden ország másképpen szabályozza az orvosi képzésbe való bejutást hazájában, illetve másféle követelményeket támaszt a külföldön szerzett diplomák elismertetése területén. Ennek a gyakorlatnak a megszerzése a TOP 10 egyetem és az EGYÉB csoportba tartozó egyetemek között eltérő tapasztalathoz vezet. E képességek megléte az üzleti környezetben bizonyítottan pozitív kapcsolatba hozható a vállalatok exportpiac-orientációjával (lásd Cadogan et al., 2001; Cadogan et al., 2002), így az analógia alapján az alábbi hipotézis fogalmazható meg a felsőoktatási intézményekre vonatkozóan:

H1: Az exporttapasztalatok exportpiac-orientációra gyakorolt hatása erősebb a nemzetköziesedésben vezető egyetemenél a nemzetköziesedés szempontjából gyengébben teljesítő egyetemekkel szemben.

Exportkoordináció. Az exportkoordinációt Cadogan et al. (1999) számos egymással összefüggő és átfedő jellemzővel írja le. E jellemzők az alábbiak: 1) az export és nem export részlegben dolgozók kommunikációja és kölcsönös megértése; 2) olyan szervezeti kultúra, mely felelősségvállalásra, másokkal történő kooperációra, az egymásnak történő segítségnyújtásra ösztönöz; 3) a funkcionális tagozódásból származó problémák feloldását támogatja; 4) valamint a munkavégzés során megfogalmazódó közös célok kitűzését szorgalmazza.

A koordináció az exportpiaci orientáció fontos előzménye (Cadogan et al., 2001). A vállalat kulturális normáit és értékeit figyelembe véve a koordináció lényeges szerepet tölt be a vállalat képességeinek egy egységes egészbe történő összehangolásában, a tanulási folyamatok vezérlésében, valamint a tevékenységek irányításában (Jaworski, 1988). A koordináció bizonyos foka továbbá számos sikertényezővel hozható kapcsolatba (Cadogan et al., 2002). Exportkontextusban Diamantopoulos és Cadogan (1996) a koordinációt az exportpiac-orientáció előzményeként azonosítja.

Számos kutatás bizonyítja, hogy az exportkoordináció pozitív módon befolyásolja a vállalat exportpiac-orientációs viselkedését (lásd Cadogan et al., 1999; Cadogan et al., 2001). Ennek értelmében azoknál a vállalatoknál, melyek az exportkoordinációban jobban fejlődött jellemzőkkel rendelkeznek, a vállalaton belüli funkcionális egységek kihezettebbek az exportsikere (Cadogan et al., 1999). Ennek következményeként a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a piaci intelligencia összegyűjtésére, vállalaton belüli terjesztésre, valamint a megfelelő válaszlépések kialakítására (Cadogan et al., 2002). Az exportkoordináció magas fokával jellemezhető vállalatoknál tehát az exportosztály és más funkcionális egységek egymáshoz igazodnak, hogy a különböző részlegek és az ott dolgozó egyének között szinergikus hatás alakuljon ki, ezzel is növelve a vállalat piacorientációjának mértékét, mely javítja a különböző feladatok elvégzésének hatékonyságát (Morgan et al., 1998).

Egy felsőoktatási intézmény esetében az exportkoordináció akkor működik a legjobban, ha a külföldi diákok fogadásával foglalkozó szervezeti egység és egyéb funkcionális területek segítik egymást, a csapatszellemben való hit a szervezet legsőbb szintjéig lemenve megfigyelhető, továbbá amennyiben a különböző szervezeti egységeket ugyanazon cél vezérli. A TOP 10 egyetem központilag, illetve kari, egyes esetekben pedig tanszéki szinten is rendelkezik nemzetközi szervezetekkel, amelyek professzionálisan bonyolítják a diáktoborzást, a külföldi hallgatók ügyeinek intézését.

A többkarú egyetemeken, amelyek egy része a 2000-ben megvalósított integráció következtében önálló egyetemekből (mint pl. az orvosi egyetemek) váltak egy nagy „univerzitás” részévé, új feladatként, de egyben lehetőségként is jelent meg a koordináció. Az egyetemi összevonások indítéka a méretgazdaságosság mellett, elsősorban a szinergia kedvező hatásainak a kiaknázása volt, amely lehetőség az EGYÉB csoportba tartozó egyetemek számára kevésbé adatott meg. Ennek fényében az alábbi hipotézis állítható fel:

H2: Az exportkoordináció exportpiac-orientációra gyakorolt hatása erősebb a nemzetköziesedésben vezető egyetemeknél a nemzetköziesedés szempontjából gyengébben teljesítő egyetemekkel szemben.

Exportteljesítmény. Az exportteljesítmény úgy értelmezhető, mint a vállalat egy külföldi terméke bevezetése során, a gazdasági és stratégiai céljainak operatív szintű megnyilvánulása (Cavusgil – Zou, 1994). A vállalatok legtöbbször többes céllal hozzák létre exportra specializálódó részlegeiket. A célok lehetnek gazdaságiak (azaz profitnövelés, értékesítési forgalom növelése vagy költségcsökkentés) vagy stratégiaiak (pl. piacbővítés, a versenytársak lépéseire adott válasz, megkapaszkodás a külföldi piacokon, valamint a termék/vállalat ismertségének növelése). Egy vállalkozás sikere következőképpen azzal mérhető, hogy milyen mértékben teljesülnek az exporttevékenységhez köthető stratégiai és gazdasági célkitűzések (Cavusgil – Zou, 1994).

A külföldi piacokra termelő vállalatok viselkedését vizsgáló kutatások arról számolnak be, hogy az exportpiacokon elért siker egyenes arányban áll a vállalatok exportpiac-orientációjával (Cadogan et al., 2002; Rose – Shoham, 2000; Cadogan et al., 2003). Más kutatók szerint az exportteljesítmény a vállalat külföldi piacokon folytatott tevékenységéből származó output viszonylatában értelmezhető (Shoham, 1996). Az exportteljesítmény tehát egy többdimenziós konstrukcióként értelmezhető, mely a következő összetevőkből áll: 1) hatékonyság (i.e., a szervezet által kitűzött célok milyen mértékben teljesülnek), 2) hatásosság (a célok eléréséhez kapcsolható teljesítmény a befektetett inputtényezők viszonylatában), valamint 3) adaptációs készség (azaz a szervezet környezeti feltételekhez történő alkalmazkodásának képessége) (Katsikeas et al., 2000).

Az exportpiac-orientáció teljesítményre gyakorolt hatása az exportpiac-orientációs kutatások egyik központi elemét alkotja. Rose és Shoham (2002) az exportpiac-orientáció és az exportteljesítmény kap-

csolatában a környezet játszott szerepről értekeznek, Akyol és Akehurst (2003) az exportpiac-orientáció és az exportstratégia kapcsolatát vizsgálja, míg Cadogan et al. (2009) azt találja, hogy az exportpiac-orientáció és a teljesítmény kapcsolata egy U alakú görbével írható le, valamint Navarro et al. (2010) egy integrációs modellt épít fel a menedzserek exporttal kapcsolatos észlelése, irányultsága, percepciója, valamint attitűdje kapcsolódásának vizsgálatára. Az említett tanulmányok egyöntetűen bizonyítják, hogy az exportpiac-orientáció pozitív hatást fejt ki az exportteljesítmény különböző dimenzióira.

Egy felsőoktatási intézmény teljesítménye nem fejezhető ki csupán pénzügyi-számviteli teljesítménymérőkkal. A felsőoktatási intézmény tágabb érintettkörrel kerül kapcsolatba, így annak teljesítménye csak több dimenzióval fejezhető ki. Megkérdezhetjük például az egyetemi vezetőséget arról, mennyire elégedettek a külföldi hallgatók által fizetett tandíj nagyságával, a legfontosabb külföldi piacokon a hallgatók toborzásában elért piacrészesedésükkel, vagy az újabb piacokra történő belépés ütemével. A TOP 10 egyetem általában, de az orvosi karokkal rendelkező négy egyetem kimondottan hangsúlyosan kezeli a külföldi hallgatóktól származó tandíjából származó bevételt. Emellett ők azok, akik a nemzetközi rangsorokban is jól kívánnak szerepelni, ahol a mobilitás minden formája, a külföldi lapokban való publikálás, a nemzetköziesedés általában is fontos szerepet játszik. Az EGYÉB csoportba tartozó egyetemek, főiskolák inkább kívánnak megfelelni a helyi, regionális igényeknek, a helyi érintetteknek. Az exportpiac-orientáció üzleti környezetben történő vizsgálata során a fent felsorolt teljesítménymérők pozitív kapcsolatot mutatnak a vállalatok exportpiac-orientációjával (lásd Akyol – Akehurst, 2003; Cadogan et al., 2009), így a felsőoktatási intézményekre vonatkozóan az alábbi hipotézis állítható fel:

H3: Az exportpiac-orientáció exportteljesítményre gyakorolt hatása erősebb a nemzetköziesedésben vezető egyetemeknél a nemzetköziesedés szempontjából gyengébben teljesítő egyetemekkel szemben.

A környezet moderáló hatása – piaci turbulencia. A piaci turbulencia egy adott részpiacra jellemző fogyasztói szokások állandó változását jelenti (Kohli – Jaworski, 1990; Harris, 2001). A piacok akkor mondhatók turbulensnek, ha a fogyasztói szokások gyors változást mutatnak és további új fogyasztók belépésével kell számolni (Jaworski – Kohli, 1993). Kohli és Jaworski (1990) szerint, amikor a vállalat egy relatíve jól körülhatárolható és lassan változó preferenciájú

fogyasztói körrel szembesül, a piaci orientáció valószínűsíthetően elhanyagolható hatással lesz a teljesítményre. Ebben az esetben ugyanis nem szükséges a marketingmixet a lassan változó fogyasztói igényekhez igazítani. A piaci turbulencia erősödésével azonban várható, hogy a piaci orientáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatása nőni fog, hiszen nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalat termékkínálata és a fogyasztói igények között idővel eltérés tapasztalható (Jaworski – Kohli, 1993; Hooley et al., 2003).

A külföldi hallgatók preferenciáinak, igényeinek feltárására a nemzetköziesedésben előrébb tartó felsőoktatási intézményekben jelentős hangsúlyt helyeznek. Erre azért van szükség, mert egy külföldi hallgató sokkal több „erőforrást” fogyaszt, és a kapacitások tervezéséhez tisztán kell látni, hogy a külföldi hallgatóknak mire van szüksége a tanuláshoz, a lakhatáshoz, valamint a közösségi életben történő boldoguláshoz. Egy felsőoktatási intézmény esetében a környezet dinamizmusa tehát a külföldi hallgatók oktatással és az egyetem szolgáltatásaival kapcsolatos preferenciáinak változásával írható le. A nemzetközi kereskedelem növekedési ütemét meghaladó mértékben nő a külföldi hallgatók száma, amely 2010-ben már eléri a 3,7 milliót. Ennek 70%-a tanul a nyolc vezető országban, amelynek a sorát az USA, Anglia, Franciaország után Kína folytatja, jelezve, hogy egy feltörekvő országnak is van lehetősége exportáló pozícióba kerülni (Project Atlas: Trends and Global Data, 2011). A kedvezőtlen demográfiai trendek miatt Magyarországon 2020-ban, 2010-hez képest, 20%-kal fog csökkenni a felsőoktatási kort elérő 18 esztendőes korosztály. A felsőoktatási kapacitások kihasználása, amely nemzeti érdek is, azt diktálja, hogy a kieső helyeket külföldről pótolják az intézmények. Nagy a valószínűsége annak, hogy a TOP 10 egyetem jobban meg tud felelni ennek a helyzetnek, mint az EGYÉB csoportba tartozó egyetemek. A hallgatói igények növekedése következtében arra ösztönzi a felsőoktatási intézményeket, hogy programkínálatukkal, szolgáltatásaik bővítésével igazodjanak a változó hallgatói preferenciákhoz, ami az alábbi hipotézis megfogalmazásához vezet:

H4a: Az exportpiacokon tapasztalható piaci turbulencia fokát a nemzetköziesedésben vezető egyetemek magasabbnak érzékelik a nemzetköziesedés szempontjából gyengébben teljesítő egyetemekkel szemben.

A környezet moderáló hatása – a verseny intenzitása. A verseny intenzitása a verseny fokával mérhető egy adott iparágan belül, beleértve a kompetitív lépések agresszivitását és kiterjedtségét (*breadth*) (Kohli

– Jaworski, 1990; Perry – Shao, 2002). Egy barátság-talan környezetben a versenytársak számos stratégiai dimenzió (pl. árazás, promóció, termékfejlesztés, disztribúció stb.) mentén, agresszíven támadják egymást. Az olyan piacokon, ahol a verseny feltételeit kijelölő szabályok stabilak, a versenytársak költség-szintjét és stratégiáját figyelő szereplők képesek a versenytársak gyengeségeit feltárni, mely versenyelőny forrását képezheti a vállalat számára. Ellenben, a versenyfeltételeket kijelölő szabályok állandó változása (pl. stratégiai csoportok közötti mozgás) megnehezíti a versenytársak lépéseinek közeli figyelését (Porter, 1980). Day és Wensley (1988) továbbá megjegyzi, hogy a mobilitás határainak folyamatos változásával és a magasan szegmentált végfelhasználói piacokkal jellemezhető környezet esetében elengedhetetlenül fontos a fogyasztók figyelése.

A külföldi piacon történő megjelenés a vezetők növekedéssel kapcsolatos felfogásában (észlelésében) is fontos szerepet játszik. A vizsgálatok kimutatták, hogy az exportra termelő vállalatok menedzserei nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a külföldi piacokon tapasztalható növekedésnek, szemben a hazai piacokra termelő vállalatokkal (Cavusgil – Nevin, 1981). Bár gyenge, de mégis bizonyítást nyert Jaffe et al. (1988) vizsgálatában az a tény, hogy az exporttevékenység előrehaladottabb fázisában lévő vállalatok a külföldi eladásokból származó bevételek magasabb hányadát érzékelik, szemben az exporttevékenység kezdeti szakaszában lévő vállalatok vezetőivel (Leonidas et al., 1988). Az agresszív és a passzív exportáló vállalatok között is sikerült különbséget kimutatni az exportnövekedést generáló hatásban. Előbbi vállalati kör nagyobb fontosságot tulajdonít a külföldi piacon jelentkező turbulenciának (i.e., versenynek) (Bourantas – Halikias, 1991).

Egy felsőoktatási intézmény számára a nemzetközi versenyben történő sikeres helyállás alapvető feltétele a versenytársak figyelése. A versenykörnyezet figyelése történhet felszínes módon, a versenykörnyezet általános pásztázásával. A felsőoktatási intézmények piacán a hallgatókért folyó verseny vélhetően arra ösztönzi az egyetemeket, hogy azonosítsák és figyeljék legfőbb versenytársaikat, próbáljanak tanulni azoktól, hogy versenyképes, differenciált kínálatot tudjanak megjeleníteni a hallgatókért folyó küzdelemben. A hallgatók kb. 85%-át fogadó állami felsőoktatási intézmények közötti versenyt Magyarországon 2012-ben két jelentős kormányzati intézkedés fokozta jelentősen. Az európai hagyományoknak megfelelően közjóságnak, így államilag finanszírozandónak tekintett felsőoktatásban mintegy harmadával csökkentették az újonnan

jelentkező hallgatók állami támogatását. Ezzel egyidejűleg kiterjesztették a diákhitelvezést, kedvezményes kamatozású hitellel, de érzékeltetve, hogy a felsőoktatás sokak számára magánjóságnak tekinthető. Egyes képzési területeken, mint például az üzleti képzésben, a kormányzat csak 5%-át finanszírozza az előző évi újonnan felvett hallgatói létszámnak. Emiatt várható, hogy ezek a hallgatók nagyobb arányban fognak külföldön továbbtanulni, illetve az ittmaradókért fokozódik a verseny. A TOP 10 egyetem 2012-ben viszonylag kedvezőbb helyzetben van, mint az EGYÉB csoportba sorolt egyetemek. Feltételezhető, hogy a verseny növekedésével változik az exportpiac-orientáció és az exportteljesítmény kapcsolata, mely az alábbi hipotézis felállítására sarkall bennünket:

H4b: Az exportpiacokon tapasztalható verseny intenzitását a nemzetköziesedésben vezető egyetemek magasabbnak érzékelik a nemzetköziesedés szempontjából gyengébben teljesítő egyetemekkel szemben.

A környezet moderáló hatása – technológiai turbulencia. A technológiai turbulencia egy termékipiacra jellemző technológiai változás ütemére utal (Grewal – Tansuhaj, 2001; Harris, 2001). A technológiai turbulencia magas fokával jellemezhető piac olyan hely, ahol az új termékbevezetéseknek köszönhetően a technológiai változások üteme meglehetősen gyakori (Jaworski – Kohli, 1993). Számos kutatás bizonyítja, hogy a környezeti heterogenitás (a piaci szegmentumok diverzitása), a dinamizmus (a változás nagysága és előre jelezhetetlensége), valamint a barátságtalanság (kedvezőtlen üzleti klíma, a bizonytalanság és a verseny magas foka) az exportpiacok jellemző ismérvei (Zahra – Bogner, 1999; Zahra et al., 1997).

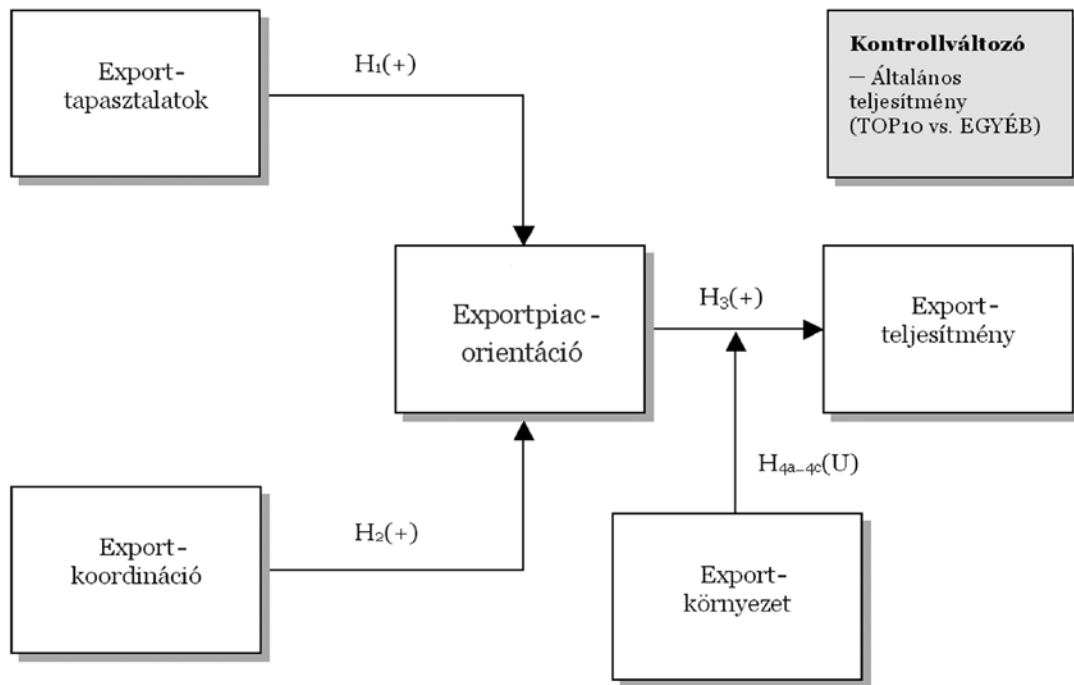
A külföldi piacokon tapasztalható verseny növekedésével azonban a működési költségek (több marketing-erőforrás felhasználása, hirdetési ráfordítások, fogyasztói hűség erősítése) is nőnek, mely a csökkenő profithányadban mutatkozik meg (Zahra – Garvis, 2000). Bár kutatások bizonyítják, hogy a környezet barátságtalansága pozitív módon hathat a vállalati teljesítményre (lásd Slater – Narver, 1994; Appiah-Adu, 1997), a rendkívül barátságtalan nemzetközi környezetben versengő vállalatok nyereségük csökkenését (negatívba fordulását) szenvedhetik el (Hitt et al., 1997; Zahra – Garvis, 2000), ami a nemzetközi környezetben tapasztalható turbulencia teljesítményre gyakorolt negatív hatására enged következtetni. Feltételezhető tehát, hogy a környezet moderáló hatást fejt ki az exportpiac-orientáció és az exportteljesítmény kapcsolatára.

A felsőoktatási ágazatban a technológiai turbulencia alatt az oktatás módjában, az infrastruktúrában, a kutatás színvonalában, a rendelkezésre álló laboratóriumok felszereltségében bekövetkező gyors változásokat értjük. Számos tanulmány bizonyítja, hogy a felsőoktatási ágazat technológiai értelemben nem mondható turbulensnek. A TOP 10 egyetem körébe sorolhatók az ún. technológiaintenzív oktatást nyújtó intézmények, a klinikákkal, laboratóriumokkal rendelkező orvosi karok, vagy műszaki egyetemi karok. A közepesen fejlett Magyarország a multinacionális vállalatok dominanciája miatt nélkülözi azt a hazai vállalati szférát, amely képes lenne finanszírozni a K+F programokat, infrastruktúra-fejlesztést. Az Európai Unióból, bizonyos kohéziós alapokból érkeznek ugyan források a technológia megújítására, de ezekkel együtt sem haladta meg a K+F kutatásra fordított összeg a GDP 1%-át a 2000–2008. évek során. A gazdasági válság elmúlt négy esztendejében viszonylagosan felértékelődött ez az arány 1,15% körüli értékre, de ennek elsősorban a GDP visszaesése, illetve stagnálása az oka (KSH, 2012). Az EGYÉB csoportba tartozó egyetemek, a nemzetközi kitettségük alacsonyabb értéke miatt is, kevésbé érzékelik a fejlett országok egyetemeihez viszonyított technológiai elmaradásukat. Feltételezhető tehát, hogy a fentebb felsorolt technológiai megoldások emelik az intézmények által nyújtott szolgáltatások észlelt minőségét, mely befolyással van az exportteljesítmény és az exportpiac-orientáció kapcsolatára. Ez alapján az alábbi hipotézist állíthatjuk fel:

H4c: Az exportpiacokon tapasztalható technológiai turbulencia mértékét a nemzetköziesedésben vezető egyetemek magasabbnak érzékelik a nemzetköziesedés szempontjából gyengébben teljesítő egyetemekkel szemben.

Az irodalom áttekintése során megfogalmazott összefüggéseket az 1. ábrán bemutatott konceptuális modell segítségével foglaltuk össze. Felfogásunk értelmében egy felsőoktatási intézmény exportpiac-orientációs kultúrájának kialakulása függ az exporttapasztalatok mértékétől, valamint az intézmény különböző szervezeti egységeit érintő koordinációtól. Az 1. ábrán felvázolt viszonyrendszer alapján továbbá feltételezhető, hogy pozitív kapcsolat áll fenn a felsőoktatási intézmények exportpiac-orientációja és azok exportteljesítménye között. Feltételezhető továbbá, hogy az exportpiac-orientáció teljesítményre kifejtett hatására a tágabb környezet (i.e., piaci turbulencia, verseny intenzitása, valamint technológiai turbulencia) is hatással van. A fentebb vázolt viszonyrendszer és az ehhez kapcsolódóan megfogalmazott hipotézisek az 1. ábrán követhetők nyomon.

Konceptuális modell:
Az exportpiac-orientáció előzményei és annak teljesítményre kifejtett hatása a felsőoktatási ágazatban



Alapsokaság és alkalmazott módszertan

A kutatás alapsokaságát a Magyarországon működő, államilag finanszírozott, valamint két nem állami, egyházi irányultságú felsőoktatási intézmény alkotta. Összesen 31 intézménybe juttattuk el kérdőívünket. A mintavételi egységet az intézményekben dolgozó három vezetői szint (egyetemi vezetés, kari vezetés, nemzetközi irodák dolgozói) munkatársai alkották. A kérdőívet rektoroknak, rektorhelyetteseknek, dékánonoknak, dékánhelyetteseknek, valamint a nemzetközi irodák dolgozóinak küldtük ki. Mindösszesen 700 elektronikus úton kitölthető kérdőívet juttattunk el a kigyűjtött címlistára. Az on-line lekérdezés 2012. január 15-én kezdődött és 2012. február 2-ig tartott. A lekérdezés számítógépes támogatással zajlott, melynek során lehetőség nyílt a válaszadókkal történő folyamatos kapcsolattartásra, a kitöltés egyes lépéseinek lekövetésére, a válaszadók magatartásalapú szegmentációjára és célzott üzenetekkel történő elérésére. A kérdőívek kiküldése két hullámban történt, aminek eredményeként 70 teljesen kitöltött kérdőív állt rendelkezésünkre, ami 10 százalékos kitöltési aránynak felel meg. Az alapsokaságot alkotó 31 felsőoktatási intézményből 21 intézmény dolgozói válaszoltak a kérdőívben feltett kérdésekre. A minta összetételéről elmondhatjuk, hogy a TOP 10 csoportból 10, míg az

Forrás: Cadogan et al. (2002) alapján

EGYÉB csoportból 11 egyetem dolgozója töltötte ki kérdőívünket. Ez alapján kijelenthetjük, hogy adatbázisunkban minden felsőoktatási intézmény legalább egy kitöltött kérdőívvel szerepel.

A modellezéshez használt mérőskálákat a piacorientáció és az exportpiac-orientáció nemzetközi irodalmából vettük át. A skálatételeket a hazai felsőoktatási ágazatra adaptáltuk, majd 5, a témában jártas szakértőt kértünk fel azok tartalmi érvényességének megvizsgálására. Néhány tételt érintő módosítástól eltekintve a megkérdezett szakértők a skálák magyar felsőoktatási ágazatban történő megfelelő alkalmazhatóságáról számoltak be. Az exportkoordinációt ('Koord'), az exporttapasztalatokat ('Tap') és az exportpiac-orientációt ('EPO') mérő skálákat Cadogan et al. (2006) tanulmányából, az exportteljesítményt ('ET') mérő tételeket Cadogan et al. (1999), valamint Kwon – Hu (2000) cikkéből, továbbá a környezet hatását kifejező mérőeszközöket (verseny intenzitása, 'VI'; technológiai turbulencia, 'TT'; piaci turbulencia, 'PT') Appiah-Adu (1998) tanulmányából vettük át. Az exportkoordinációt, az exporttapasztalatokat, az exportpiac-orientációt és az exportteljesítményt, valamint a nemzetközi környezet hatását mérő változókat hétfokú Likert-skálán mértük. Az egyes skálákat alkotó tételek tartalmi leírá-

sáról, valamint az egyes tételek által a két almintában felvett átlagértékekről és szórásról az 1. melléklet közül részletes információt.

A nyers adatokat adattisztításnak vetettük alá. Az adattisztítást követően a változókat feltáró faktorelemzésnek (EFA) vetettük alá, hogy meggyőződjünk arról, a változók mintabeli eloszlása követi-e az elméletben felállított struktúrát. A modellezés során használt 9 elméleti konstrukciót főkomponens-elemzéssel vizsgáltuk. Churchill (1979) és Hair et al. (2006) metódusát követtük a faktorstruktúra tisztítása során, aminek következtében az elemzésbe bevont mindösszesen 35 tételből 4 esett ki. A kirajzolódó 9 elemű faktorstruktúra minden eleme egynél nagyobb sajátértékkel rendelkezett, és a teljes variancia 81,19 százalékát magyarázta. A faktorsúlyok mindegyike meghaladta a szakirodalom által előírányzott 0,5-ös küszöbértéket. A KMO-teszt (0,740) és a Bartlett-féle gömbölyűségi próba értéke ($p < 0,001$) a faktorstruktúra megfelelő illeszkedésére utal (Hair et al., 2006; Mitev – Sajtos, 2007).

A feltáró faktorelemzés során kapott faktorstruktúrát belső konzisztenciavizsgálatnak vetettük alá. A Cronbach-alfa mutató értéke a 0,730–0,950 intervallumban mozgott, ami a mérőeszközök megfelelő megbízhatóságáról tanúskodik (lásd Churchill, 1979). Az útelemzés során a feltáró faktorelemzés során kapott faktorstruktúrával dolgoztunk.

A konceptuális modellben bemutatott összefüggéseket a SmartPLS 2.0 nevű szoftverrel vizsgáltuk (Ringle et al., 2002). Az útelemzés a látens strukturális modellezési módszerek egyik típusa, mely a modellillesztésnél a változók varianciáját veszi alapul. Alkalmazása akkor indokolt, ha a vizsgált probléma (vagy összefüggésrendszer) elméleti alapjai még eléggé kidolgozatlanok, és a kutatók a vizsgált jelenség jobb megismerése érdekében építenek modelleket (Henseler et al., 2009). Adatbázisunkat két almintára bontottuk a nemzetköziesedésben vezető és kevésbé sikeres egyetemek csoportjának elkülönítése céljából (TOP 10 vs. EGYÉB). A környezet moderáló hatását külön-külön modellben vizsgáltuk az egyes környezeti változók típusától függően. A két almintá, valamint a három környezeti változó esetében feltételezett különbségek tesztelésére összesen hat strukturális modellt futtattunk.

A látens strukturális modellek mérési modellekből és strukturális modellből épülnek fel (az útelemzés kapcsán a belső [inner] és külső [outer] modell megnevezés használatos). A mérési modelleket érvényességi (validity) és megbízhatósági (reliability) szempontból vizsgáltuk. A mérési modellek megbízhatóságáról és érvényességéről a 'composite reliability' (CR),

a skálatételek megbízhatósága, az 'average variance extracted' (AVE), a Fornell–Larcker-szabály, valamint a 'cross-loadings' kritériumok vizsgálatával győződjünk meg.² Az eredmények (lásd 2. és 3. melléklet) arról tanúskodnak, hogy a mérési modellek megfelelnek a strukturális modellezés kapcsán felállított érvényességi és megbízhatósági kritériumoknak.

A strukturális modell illeszkedésének jóságát az endogén látens változó determinációs együtthatójának (R^2), valamint az útegyütthetők szignifikanciaszintjének vizsgálatával mértük. A R^2 mutató értéke a 0,499 és 0,647 intervallumban mozgott, ami a modellek közepesen erős magyarázó erejére utal (Chin, 1998; Henseler et al., 2009). A mutatószámok alapján azt állíthatjuk, hogy a „leggyengébben” teljesítő strukturális modellünkben az exogén változók (mint exportkoordináció, exporttapasztalatok és exportpiac-orientáció) 49,9 százalékban magyarázzák az endogén változó (exportteljesítmény) varianciáját, míg a legjobban teljesítő modell esetében 64,7 százalékos ez a magyarázóerő. Az útegyütthetők szignifikanciaszintjéről az 1., 2. és 3. táblázat közöl információt.

Az eredmények kiértékelése

Az útelemzés eredményeit a két vizsgált csoportra vonatkozóan (TOP 10 vs. EGYÉB) az 1. és 2. táblázat tartalmazza. Megjegyezzük, hogy a strukturális modellezéshez használt minta nem ad reprezentatív képet a vizsgált sokaságról, így az alábbi megállapítások elsősorban a mintába került felsőoktatási intézményekre vonatkoznak. Az első hipotézisünk (H1) értelmében az exporttapasztalatok pozitív módon befolyásolják az exportpiac-orientációt (Cadogan et al., 2001; Cadogan et al., 2002). Az eredményekből látható, hogy az exporttapasztalatok mindkét csoport esetében pozitív kapcsolatot mutatnak a felsőoktatási intézmény exportpiac-orientációjával ($\beta_j^{TOP\ 10} = 0,7216 \{9,8277\}$, illetve $\beta_j^{EGYÉB} = 0,4659 \{5,7098\}$). Úgy tűnik tehát, hogy mindkét csoport rendelkezik bizonyos fokú nemzetközi tapasztalattal (a TOP 10-es csoport egyetemei valamelyest magasabb átlagértékkel, lásd a 2. mellékletet), és az ilyen tapasztalatok támogatják az exportpiac-orientáció szervezeten belüli működését. Az eredmények alapján tehát elfogadjuk H1 hipotézisünket.

A második feltevésünk (H2) értelmében az exportkoordináció pozitív módon befolyásolja a szervezeten belüli exportpiac-orientációt (Cadogan et al., 1999; Cadogan et al., 2001). Az exportkoordináció azt jelenti, hogy a felsőoktatási intézmény különböző szervezeti egységei közös nyelvet beszélnek a külföldi hallgatók igényeinek kielégítéséről. Ez azt eredményezi, hogy mindenki

tudja, milyen szabályokat és előírásokat kövessen a külföldi hallgatókkal kapcsolatos ügyintézés során, kihez forduljon a különböző problémák felmerülése esetén, ami a csoportos döntéshozatal görbülékenyebbé tételében mutatkozik meg. A két almintán futtatott modellezés alapján megállapíthatjuk, hogy a nemzetköziesedésben vezető egyetemekenél az exportkoordináció nem mutat pozitív kapcsolatot az exportpiac-orientációval, míg a nemzetköziesedés alacsonyabb fokát felmutatni képes felsőoktatási intézmények csoportjánál ez a kapcsolat pozitív és szignifikáns ($\beta_2^{TOP 10} = 0,1126 \{1,2445\}$, illetve $\beta_2^{EGYÉB} = 0,3788 \{5,4235\}$). Az eredmények alapján részlegesen fogadjuk el a H2 hipotézisünket.

port-piacorientált felsőoktatási intézmény rendszerezett formában gyűjt információt a külföldi hallgatók jelenlegi és jövőbeni igényeiről, preferenciáiról. Aktívan figyeli főbb piacain tevékenykedő versenytársai viselkedését, az így összegyűjtött információt eljuttatja a szervezet minden egységébe, ami támogatja a megfelelő válaszleépések kialakítását. Feltevésünk értelmében azok az egyetemek, melyeknél a fentebb ismertetett tevékenységek sora megvalósul, a külföldi hallgatók toborzása kapcsán realizálható teljesítménydimenziókban érhetnek el kiemelkedő teljesítményt. Az adatok vizsgálata is ezt támasztja alá. Mindkét csoport esetében pozitív és szignifikáns kapcsolatot

1. táblázat

Az útelemzés eredményei, TOP 10 csoport

Hipotézis	Kapcsolat	Béta együttható	t-érték	Hipotézis elfogadva
H ₁ (+)	Tap → EPO	(β_1) 0,7216	9,8277 ^a	igen
H ₂ (+)	Koord → EPO	(β_2) 0,1126	1,2445	nem
H ₃ (+)	EPO → ET	(β_3) 0,5580	7,6464 ^a	igen
H _{4a} (U)	EPO * PT → ET	(β_4a) 0,4016	1,4053	nem
H _{4b} (U)	EPO * VI → ET	(β_4b) 0,4042	4,6483 ^a	igen
H _{4c} (U)	EPO * TT → ET	(β_4c) 0,1656	0,7893	nem

N = 36, a: p < 0.05

Megjegyzés: A konceptuális modellben felvázolt strukturális összefüggések vizsgálatát minden környezeti moderáló változó esetében elvégeztük. A modellezés eredményeinek szakszerű ábrázolása azonban megkövetelné, hogy minden környezeti változóhoz kapcsolódó eredményt külön táblázatban jelenítsük meg, mely jelentősen megnövelné a szövegben közölt táblázatok számát. Úgy döntöttünk tehát, hogy a három környezeti változó moderáló hatásához kapcsolódó regressziós együtthatót és a próbat statisztika értékét egy táblázatban jelenítjük meg. Ezt azért tehetjük, mert a három környezeti változóhoz kapcsolódó regressziós együttható értéke csak kismértékű eltérést mutatott, míg a szignifikanciaszint tekintetében nem tapasztaltunk különbséget. A H1-H3 hipotézisekhez kapcsolódó regressziós együtthatók a 'Piaci turbulencia' változó kapcsán futtatott regressziós együtthatókat és a t-statisztika értékeit tartalmazzák, kiegészítve a további modellezés során az egyes környezeti változók moderáló hatására vonatkozó paraméterekkel.

2. táblázat

Az útelemzés eredményei, EGYÉB csoport

Hipotézis	Kapcsolat	Béta együttható	t-érték	Hipotézis elfogadva
H ₁ (+)	Tap → EPO	(β_1) 0,4659	5,7098 ^a	igen
H ₂ (+)	Koord → EPO	(β_2) 0,3788	5,4235 ^a	igen
H ₃ (+)	EPO → ET	(β_3) 0,3393	3,5115 ^a	igen
H _{4a} (U)	EPO * PT → ET	(β_4a) 0,4096	1,5603	nem
H _{4b} (U)	EPO * VI → ET	(β_4b) 0,4673	1,2869	nem
H _{4c} (U)	EPO * TT → ET	(β_4c) 0,3027	0,9580	nem

N = 31, a: p < 0,05

Megjegyzés: lásd az 1. táblázat vonatkozó megjegyzését

A H3 hipotézisünk értelmében az exportpiac-orientáció pozitív módon befolyásolja az egyetemek exportteljesítményét (Cadogan et al., 2009; Navarro et al., 2010). Ahogy a fentiekben kifejtettük, egy ex-

találtunk az exportpiac-orientáció és a teljesítmény között ($\beta_3^{TOP 10} = 0,5580 \{7,6464\}$, illetve $\beta_3^{EGYÉB} = 0,3393 \{3,5115\}$), ami a H3 hipotézis elfogadására sarkall bennünket.

A **H4a-c** hipotézisekben feltételeztük, hogy az EPO és az ET kapcsolatát befolyásolja az exportkörnyezet számos dimenziója (lásd Jaworski – Kohli, 1993; Bourantas – Halikias, 1991; Zahra – Garvis, 2000). Elemzésünkbe a piaci turbulencia (a külföldi hallgatók igényeinek és preferenciáinak állandó változása), a verseny intenzitása (a felsőoktatási intézmény legfontosabb külföldi piacain, a versenytársak mozgolódása), valamint a technológiai turbulencia (az oktatás módjában, az infrastruktúrában, a rendelkezésre álló laboratórium felszereltségében érzékelhető gyors változás) változót vontuk be. A környezet hatását vizsgálva megállapítható, hogy mindösszesen egy esetben tapasztaltuk a környezeti tényező EPO-ET kapcsolataira kifejtett moderáló hatását. E tényező a verseny intenzitása, mely a nemzetköziesedésben vezető egyetem csoportjánál volt tapasztalható ($\beta_{4b}^{TOP 10} = 0,4042 \{4,6483\}$). A standardizált béta együttható értéke alapján kijelenthetjük, hogy a nemzetközi verseny fokozódása arra ösztönzi a hazai felsőoktatási intézmények vezető csoportját, hogy fokozottan vizsgálja a hallgatók igényeinek változását, figyelje a versenytársak mozgolódását, és ez alapján próbáljon meg versenyképes ajánlatot kidolgozni a versenyelőny kiépítése végett. Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a nemzetközi verseny erősödése stimuláló jelleggel hat a felsőoktatási intézmények nemzetköziesedésére és exportteljesítményük javulására, mely a H4b hipotézisünk elfogadásához vezet.

piacokon szerzett tapasztalatok, valamint az exporttevékenységek koordinációjának exportteljesítményre gyakorolt hatásában nem tudunk különbséget kimutatni a két alcsoport között. Más a helyzet az EPO-ET kapcsán megfigyelhető különbség esetében. Az eredmények azt mutatják, hogy a nemzetköziesedés magasabb fokát felmutató hazai egyetemeknél erősebb az exportpiac-orientáció exportteljesítményre gyakorolt hatása, ami azt a feltevésünket erősíti, hogy a külföldi hallgatók változó igényeit, valamint a legfőbb versenytársak aktivitását szisztematikusan figyelő hazai felsőoktatási intézmények gyorsabban adaptálódnak a külső környezeti feltételekhez. Ez a külföldi hallgatók toborzása, a nemzetközi piacokon szerzett piacrészesedés és a versenytársakkal szembeni piacra lépés üteme terén az átlagosnál jobb mutató elérését eredményezi.

A versenykörnyezet hatásában egyedül a verseny intenzitásának emelkedésére történő reakció viszonylatában tapasztaltunk különbségeket a két vizsgált csoport között. Megállapíthatjuk, hogy a nemzetköziesedésben vezető egyetemek viselkedését érzékenyen befolyásolja a nemzetközi felsőoktatási piacokon zajló kompetitív lépések sora. A piaci turbulencia, valamint a technológiai turbulencia ezzel szemben egyik vizsgált csoport esetében sem stimulálja a felsőoktatási intézmények viselkedését (azaz a nemzetköziesedést támogató viselkedésforma erősödését). A két almintán futtatott strukturális modellek összevetése alapján kijelenthető, hogy a nemzetköziesedésben vezető magyar felsőoktatási in-

3. táblázat

Az útegyütthatók két csoport viszonylatában megfigyelhető különbségei

Hipotézis	Kapcsolat	Béta együttható (TOP 10)	t-érték	Béta együttható (EGYÉB)	t-érték	Szig. különbség
H ₁ (+)	Tap → EPO	0,7216	9,8277 ^a	0,4659	5,7098 ^a	nem
H ₂ (+)	Koord → EPO	0,1126	1,2445	0,3788	5,4235 ^a	nem
H ₃ (+)	EPO → ET	0,5580	7,6464 ^a	0,3393	3,5115 ^a	igen
H _{4a} (U)	EPO * PT → ET	0,4016	1,4053	0,4096	1,5603	-
H _{4b} (U)	EPO * VI → ET	0,4042	4,6483 ^a	0,4673	1,2869	igen
H _{4c} (U)	EPO * TT → ET	0,1656	0,7893	0,3027	0,9580	-

a: $p < 0,05$
 Megjegyzés: lásd az 1. táblázat megjegyzését

Az elemzés további részében arra voltunk kíváncsiak, hogy a két almintán futtatott strukturális elemzés alapján feltárható-e valamilyen magatartásbeli különbség a vezető egyetemek és a nemzetköziesedésben gyengébben teljesítő egyetemek között. Megállapításainkat az útelemzés kapcsán kapott regressziós együtthatók t-próba segítségével történő összevetésére alapoztuk. A 3. táblázatból jól látható, hogy az export-

tézmények a nemzetközi hallgatók toborzását elősegítő viselkedésminták kiépítésében (működtetésében) előrébb járnak az e viszonylatban gyengébben teljesítő hazai egyetemekkel szemben, ami az exportteljesítményre is pozitív hatással van. Megállapíthatjuk továbbá, hogy a nemzetköziesedésben előrébb járó egyetemek a nemzetközi piacokon zajló versenyt fontos külső tényezőként kezelik programkínálatuk kialakítása során.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az eredmények értelmezése

A hallgatói toborzás során a nemzetközi piacokra kilépő hazai felsőoktatási intézmények többnyire rendkívül kompetitív feltételekkel szembesülnek. A külföldi egyetemek termékoldalon széles programkínálattal, az oktatáshoz kapcsolódó magas színvonalú szolgáltatásokkal és professzionális marketingtevékenységgel jelentkeznek, továbbá számos esetben hathatós kormányzati támogatás segítségével próbálják a külföldi hallgatókat kampuszaikba csábítani. A nemzetközi piacokra kilépő hazai felsőoktatási intézmények tehát számos kihívással szembesülnek. Rendszerint meg kell ismerniük a külföldi piacokra jellemző nyelvi, kulturális környezetet, fel kell tárniuk a hallgatói igények változását befolyásoló tényezőket, a szabályozó hatóságok rendeleteit. Jelentős kihívást jelent tehát a hazai felsőoktatási intézmények számára ebben az összetett környezetben eligazodni és a releváns információkat kiszűrni. Egy hazai felsőoktatási intézmény csak akkor lesz erre képes, ha szervezeti kultúrájába beágyazódik a nemzetközi piacokon zajló változások figyelése, az összegyűjtött információk szintetizálása és értelmezése, valamint a feldolgozott információhalmaz alapján hozott válaszok kidolgozása.

Tanulmányunk konceptuális részében feltételeztük, hogy az exportpiaci irányultság kialakulásának fontos előzménye a korábbi exporttevékenység során megszerzett tudás szintetizálása, mely az *exporttapasztalatokban* ölt testet, valamint az egész szervezet működését átható koordinációs tevékenység, mely a dolgozók viselkedését egy meghatározott (jól definiált) normarendszer segítségével vezérli. A külföldi piacokon szerzett korábbi tapasztalat mindkét egyetemi csoport esetében pozitív és szignifikáns előrejelzője az exportpiaci irányultság kialakulásának. Ez nem meglepő, ha a szakirodalomban feltárt összefüggésekre utalunk vissza. A nemzetközi terepen szerzett korábbi tapasztalatok a később adódó üzleti lehetőségek egyik forrásai lehetnek, valamint segíthetnek legyőzni a vezetők külföldi piacokra történő kilépéssel kapcsolatos félelmeit, valamint csökkentik az észlelt kockázat mértékét is. Egy potenciális felsőoktatási piac megismerése és az azzal kapcsolatosan felhalmozott tapasztalatok a toborzási folyamathoz kapcsolódó rutin eljárások kiépüléséhez vezetnek, mely segíthet abban, hogy az ilyen kompetencia a szervezet tudásbázisába beépüljön. Az nemzetköziesedéssel kapcsolatos rutinok kialakulása segít abban, hogy a nemzetköziesedéssel kapcsolatos pszichológiai korlátok eltűnjenek, és az egyetemek további külföldi piacokra lépjenek be. Az exporttapasztalatok változó mindkét vizsgált egyetemi csoport esetében pozitív kapcsolatban áll az exportpiaci irányultsággal,

ami arra enged következtetni, hogy a nemzetköziesedés mértékétől függetlenül fontos a külföldi piacokon szerzett tapasztalat ahhoz, hogy a szervezeten belül elinduljon valami mozgolódás a nemzetköziesedés irányába. A külföldi piacok egyre bővülő köre aztán a tapasztalatok kumulálódásához vezet, mely a hallgatói toborzással (továbbá igényeik kielégítésével, panaszkezeléssel stb.) kapcsolatos rutin eljárások kiépülését eredményezi, ezzel is segítve a nemzetköziesedés szervezeten belüli normalizálódásának mértékét.

Az *exportkoordináció* az export- és nem export-részlegben dolgozó munkatársak kommunikációjával, kölcsönös megértésével, a másokkal történő kooperációval, a funkcionális tagozódásból származó különbségek feloldásával jellemezhető. A szakirodalom alapján az exportkoordináció fontos előzménye az exportpiacorientáció kialakulásának. Az exportkoordináció akkor fejti ki leginkább a hatását, ha az egyetemi vezetés által a külföldi hallgatók toborzása és fogadása kapcsán megfogalmazott célok a mindennapos működés során is áthatják a szervezet működését. Például, ha egy intézmény vezetése azt a célt tűzi ki, hogy három éven belül húsz százalékkal kell növelni az egyetemre diplomáért érkező külföldi hallgatók számát, ehhez számos szervezeti egység tevőleges hozzájárulása szükséges. Elsődlegesen fel kell mérni, hogy mely potenciális felsőoktatási piacok jöhetnek szóba a marketingaktivitás célpiacaként, fel kell mérni azok nagyságát és időben változó dinamikáját. A potenciális piacokról a nemzetközi hallgatói vásárookra kilátogató küldöttség, a külföldi delegációt fogadó vezetők vagy a nemzetközi irodákban dolgozó munkatársak gyűjthetnek információt. A keresleti piac jellemzőinek feltárását követően a külső kommunikációval megbízott szervezeti egységek mozgósítására van szükség, hogy vonzó ajánlatokkal bombázzák a célközönséget. Ezzel párhuzamosan vélhetően szükség van az egyetem által kínált oktatási programkínálat módosítására, a kapacitások bővítésére, a hallgatói ügyeket intéző adminisztratív személyzet felkészítésére, valamint a hallgatóknak nyújtott szolgáltatások (pl. tanulás, elszállásolás, közösségi élet, szórakozás stb.) mennyiségi és minőségi jellemzőinek javítására. Ahhoz azonban, hogy a fent jelzett tevékenységek és programok zökkenőmentesen kerüljenek végrehajtásra, a folyamatokat tervezhetővé, a lépéseket követhetővé és az eredményeket elszámoltathatóvá kell tenni.

A két almintán futtatott útelemzés alapján azt tapasztaltuk, hogy a nemzetköziesedésben lemaradó, az EGYÉB csoportba tartozó egyetemeknél az exportkoordináció pozitív és szignifikáns előrejelzője az exportpiacorientációnak, míg a nemzetköziesedésben vezető, TOP 10 egyetem csoportjánál ez a kapcsolat nem

szignifikáns, ami meglepő eredmény, ha a koordinációs mérőeszközt tartalmi vizsgálatnak vetjük alá (*lásd I. melléklet*). Ennek alapján épp azt várnánk, hogy a nemzetköziesedésben vezető felsőoktatási intézményeknél a csapatszellemben való hit és a különböző funkcionális egységek szerves összefonódása figyelhető meg, mely a koordináció magas fokára utal. A várakozásoknak ellentmondó eredmények vélhetően az intézmények méretéből, a korábban említett integrációs folyamatok sikertelen megvalósulásából fakadnak. A nagy egyetemek szervezeti egységei a hierarchikus tagozódásból és a kiszolgált „ügyfelek” számosságából kifolyólag nagyfokú specializációt érnek el, így szervezetenként távol kerülnek egymástól, ami az információáramlás lassulásához vezet. Egyidejűleg a szakterületi különbségek (orvos-, mérnök-, bölcsész- vagy közgazdász-képzés) is azt sugallhatják, hogy nincs szükség koordinációra. Ezzel szemben egy kisebb intézmény esetében a szervezet alapvető működéséhez szükséges funkcionális egységek számos esetben egy épületben találhatóak, ami a formális és informális információáramlás felgyorsulását eredményezi, így segítve a koordináció érvényesülését. Összegzésként elmondhatjuk, hogy a külföldi hallgatók toborzása és fogadása akkor működhet jól a hazai felsőoktatási intézményeknél, ha a külföldi hallgatói ügyek ellátásával megbízott szervezeti egység és egyéb funkcionális területek segítik egymást, a csapatszellemben való hit a szervezet legalsóbb szintjéig lemenve megfigyelhető, továbbá amennyiben a különböző funkcionális egységeket ugyanazon cél vezérli.

Az *exportpiac-orientáció* a teljes szervezet átfogó, a külföldi piacokra jellemző fogyasztói szokások jelenlegi és jövőbeni változását, valamint a tágabb működési környezetet érintő piaci intelligencia/információ begyűjtését, szervezeti egységek közötti terjesztését és az ez alapján hozott szervezeti válaszokat jelenti. Amint az elméleti összefüggésekkel foglalkozó részben kifejtettük, egy felsőoktatási intézmény esetében akkor beszélhetünk az exportpiac-orientáció megfelelő mértékű kifejlődéséről, ha a nemzetközi toborzási stratégiája szempontjából fontos piacokon zajló változásokat a felsőoktatási intézmény aktívan figyeli, az összegyűjtött információt eljuttatja a szervezet különböző (nem csupán a nemzetközi ügyekben érintett) részlegeihez, és koncentrált (minden érintett részleget bevonva) válaszlevegéseket dolgoz ki a környezetben végbemenő változásokra. Itt szükséges megemlíteni, hogy a releváns nemzetközi piacokon megfigyelhető változások (a hallgatói preferenciákban történő eltolódás, a versenytársak mozgolódása, a szabályozói környezet számos dimenziójának változása stb.) figyelése nem kimondottan a nemzetközi ügyekkel foglalkozó részleg feladata.

Potenciális információforrás lehet mindenki, aki valamilyen módon kapcsolatba kerül a toborzási stratégia célkeresztjébe kerülő hallgatói bázissal (pl. nemzetközi oktatói vásárokon részt vevő kolléga, külföldi oktatást végző tanár, külföldi konferencián részt vevő kutató, az egyetem vezetőiből verbuvált delegáció vagy a nemzetközi projektekben részt vevő kutató kolléga). Lényeges tehát, hogy a szervezet dolgozói minden releváns információt gyűjtsenek be, és azt osszák meg a szervezet különböző területein dolgozókkal, hogy minden érintett vezetői szint, funkcionális egység tevőlegesen hozzájárulhasson a nemzetközi piacokon végbemenő változásokra adott válaszok kidolgozásában. Az útelemzés eredményeit vizsgálva megállapíthatjuk, hogy mindkét vizsgált csoport esetében pozitív és szignifikáns kapcsolatot sikerült kimutatni az exportpiac-orientáció és az exportteljesítmény között. Ezt az összefüggést árnyalhatjuk, ha megvizsgáljuk a két csoport esetében az exportpiac-orientáció és az exportteljesítmény által felvett átlagértékeket, valamint a két strukturális modell különbözőségét vizsgáló *t*-próba eredményeit. Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy az exportpiac-orientáció magasabb fokát felmutató egyetemek sikeresebbek a legfőbb külföldi piacokon elért piacrészesedés és az új piacokra történő belépés ütemében, továbbá a vezetők is elégedettebbek a külföldi hallgatók által fizetett tandíj nagyságával. Kijelenthető tehát, hogy bár az exportpiacorientált szervezet kiépítése és működtetése meglehetősen sok erőforrást emészt fel, ám mégis megéri a befektetés, hiszen a nagyobb befektetés exportviszonylatban bizonyítottan többet hoz.

A nemzetközi piacokra kilépő hazai felsőoktatási intézmények a hazai körülményekhez képest jelentős változásokkal szembesülnek. Az *exportkörnyezet* a komplexitással, a növekvő információszükséglettel, az információ hozzáférhetőségének nehézségeivel és annak minőségbeli változásával jellemezhető. A nyelvi és kulturális különbségek, a szabályozói környezet eltérősége, a hallgatók beállítódásában tapasztalható különbségek, valamint a külföldi piacokon tapasztalható verseny intenzitása arra ösztönzi a hazai felsőoktatási intézményeket, hogy további képességeket fejlesszenek ki a nemzetközi versenyben történő sikeres helytállás érdekében. Tanulmányunkban az exportkörnyezet hatását a piaci turbulenciával (a külföldi hallgatók igényeinek és preferenciáinak állandó változása), a verseny intenzitásával (a felsőoktatási intézmény legfontosabb külföldi piacain a versenytársak mozgolódása), valamint a technológiai turbulenciával (az oktatás módjában, az infrastruktúrában, a rendelkezésre álló laboratóriumok felszereltségében, valamint az információs technológiai megoldások széles körű elterjedtsége) mértük. Az eredmények alapján el-

mondhatjuk, hogy a verseny intenzitásának növekedése kizárólag a nemzetköziesedésben vezető hazai felsőoktatási intézmények csoportjának viselkedését befolyásolja. Ez valószínűleg annak tulajdonítható, hogy a többéves nemzetközi tapasztalattal rendelkező felsőoktatási intézmények programkínálatukban és a hallgatóknak nyújtott szolgáltatásokban próbálják követni a nemzetközi versenytársak gyakorlatát, és érzékenyen reagálnak azok bármilyen kompetitív lépésére, mely az adott külföldi intézmény minőségi dimenziójának emelését szolgálja. A nemzetköziesedésben lemaradó hazai intézmények vélhetően egyelőre csak tervezik vagy fejlesztik nemzetközi programjaikat, keresik legfőbb piacukat és potenciális versenytársaikat, mely érzéketlenné teszi őket a nemzetközi piacokon zajló változásokkal szemben. Az exportkörnyezetben tapasztalható verseny intenzitásának fokozódása ennek köszönhetően vélhetően nem hat magatartásuk kényszerű megváltoztatására. Éppen ezért van szükség az állami intézményeknél kormányzati beavatkozásra, közösségi marketingakciókra a nemzetközi piacokon, amelyre Magyarországon a Balassi Intézet a Campus Hungary program keretében hivatott.

Megállapítottuk továbbá, hogy sem a piaci turbulencia, sem pedig a technológiai turbulencia fokozódása nem befolyásolja a hazai felsőoktatási intézmények exportpiaci irányultságának kialakulását. A szakirodalom szerint a nemzetközi piacokon a fogyasztói szokásokban és igényekben bekövetkező változások arra ösztönzik az exportáló vállalatokat, hogy fokozzák marketingaktivitásukat a változékonyt kereső fogyasztók igényeinek kielégítése érdekében, hogy képesek legyenek megkülönböztetni magukat a versenytársaktól. Vizsgálatunk eredményei alapján azonban arra következtethetünk, hogy a hazai felsőoktatási intézmények (a nemzetköziesedésben vezető és a lemaradók egyaránt) nem érzékelik, hogy a külföldi hallgatók igényei, elvárásai olyan gyorsan változnának, és erre programkínálatuk és szolgáltatásaik változtatásával szükséges reagálniuk.

A szakirodalomból továbbá ismert, hogy egy technológiailag rendkívül turbulens ágazatban a sikeres piaci szereplés nem feltétlenül a vállalat intenzív marketingaktivitásának köszönhető. Az ilyen piacokon ugyanis a növekedés forrása az átütő innovációk piacra viteléből ered, ami a marketingre szánt erőforrások termékfejlesztést támogató tevékenységekhez történő átcsoportosítását eredményezi. A felsőoktatási ágazat azonban technológiai értelemben nem mondható turbulensnek. Kíváncsiak voltunk azonban, hogy az iparban bevezetett technológiai megoldások átvétele elegendő versenyelőnyt biztosít-e a színvonalas oktatási szolgáltatás nyújtásával szemben. Az eredmények azt bizonyítják, hogy nem feltétlenül, mert a siker kulcsa a minőségi progra-

mok és kiegészítő szolgáltatások nyújtásában keresendő, és a sikeres hazai egyetemek is ezt tartják fontosnak kínálatuk kialakításánál.

Összegzés

Tanulmányunk írását annak a kérdésnek a megválaszolása motiválta, hogy Magyarországon, egy felzárkózó és átmenetinek nevezett tízmilliós országban, Közép-Európában, egy hagyományosan fejlettnak tekintett felsőoktatási rendszerben az egyetemek exportteljesítménye függ-e az exportpiaci orientációtól, illetve milyen előzmények és moderáló környezeti tényezők befolyásolják ezt a kapcsolatot. Megállapítottuk, hogy az üzleti szférában és a fejlettebb országokban alkalmazott exportpiaci orientáció fogalma jól alkalmazható ebben a környezetben is, de várakozásainkkal és a szakirodalmi tapasztalatokkal ellentétben a magyar egyetemek az exportpiaci környezet változását kevésbé érzékelik, és kevésbé reagálnak rá. Konceptuális modellünkkel és az alkalmazott skálákkal rokon kutatásában Naidoo (2010) az Egyesült Királyság, Ausztrália és Új-Zéland egyetemének nemzetközi szervezeteiben dolgozó munkatársakat kérdezett meg. Minden hipotézise magas szignifikanciaszinten teljesült. Ennek oka véleményünk szerint kettős. Egyrészt a három azonos kultúrájú, a külföldi diáktoborzásban vezető szerepet betöltő angolszász országban magasabb a piacorientáció szintje a felsőoktatásban. Másrészt a főállásban diáktoborzással, nemzetközi tevékenységgel foglalkozó adminisztratív munkatársak, mint megkérdezettek szükségszerűen másképp viselkednek, mint a rektori, rektorhelyettesi, dékáni és dékánhelyettesi pozíciót ideiglenesen betöltő, egyébként pedig kutatással és oktatással foglalkozó szakemberek.

Kutatásunk, amely úttörő jellegű Magyarországon és a kontinentális Európában, nem mentes bizonyos módszertani limitációktól. Elsőként a minta nagyságát említjük, amely ugyan formálisan eleget tesz a statisztikai követelményeknek, de a 10%-os válaszolási arányt célszerű lenne növelni. Másodsor a megkérdezettek heterogenitása részben előny, de a nemzetközi összehasonlítás korlátozottsága miatt hátrány is, ezért célszerű lenne a megkérdezettek alcsoportjaira is elvégezni a vizsgálatokat. Harmadsor a kontrollcsoportként használt TOP 10 és EGYÉB egyetemek a kiválóság és a kutatás szempontjából markánsan elválnak egymástól, de a méretbeli különbségek befolyásolhatják az eltéréseket. Ennek következtében az egyetemek helyett a karokat is lehetne vizsgálati egységeknek tekinteni. Kutatásunk további elégtelensége, hogy csupán a külföldi hallgatók fogadásával kapcsolatos kérdéskörre fókuszál, mellőzve a nemzetköziesedés egyéb dimenzióit, mint a

nemzetközi kutatási tevékenység, az oktatók külföldi egyetemeken végzett oktatási gyakorlata, a nemzetközi szövetségekben történő részvétel, vagy a külföldi vállalatok hazai egyetemekkel kötött különféle megállapodásai. Mindezek feloldására a jövőben tervezzük a kutatás megismétlését és longitudinális elemzés elvégzését, valamint további témaköröket vonunk be, amit az is indokol, hogy az egész magyar felsőoktatási rendszer 2013-ban erőteljes kormányzati változásoknak van kitéve, és erősödik a piacosodás a felsőoktatásban.

Lábjegyzet

¹ A cikk megírását a TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 kutatási projekt támogatta.

² A mérőszámok tartalmi értelmezéséről lásd Henseler et al. (2009) cikkét a 300. oldalon.

Felhasznált irodalom

- Akyol, A. – Akehurst, G. (2003): An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, 15 (1), p. 5–19.
- Appiah-Adu, K. (1997): Marketing in emerging countries: evidence from a liberalized economy. *Marketing Intelligence & Planning*, 15 (6), p. 291–298.
- Appiah-Adu (1998): Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector? *Journal of Euromarketing*, 6 (3), p. 1–26.
- Berács J. – Malota E. – Zsótér B. (2011): A magyar felsőoktatás nemzetköziesedésének folyamata 2. *Bologna Füzetek* 8, Budapest: Tempus Közalapítvány
- Bodur, M. (1994): Foreign Market Indicators, Structural Resources and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance. in: C. N. Axinn (ed.): *Advances in International Marketing*, Vol. 6, Greenwich, CT: JAI Press, p. 183–205.
- Bourantas, D. – Halikias, J. (1991): Discriminating Variables Between Systematic and Non-systematic Exporting Manufacturing firms in Greece. *Journal of Global Marketing*, 4 (2), p. 21–38.
- Cadogan, J.W. – Cui, C.C. – Morgan, R.E. – Story, V. M. (2006): Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A study of Hong Kong manufacturing exporters. *Industrial Marketing Management*, 35 (5), p. 634–647.
- Cadogan, J.W. – Cui, C.C. – Li, E.K.Y. (2003): Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence. *International Marketing Review*, 20 (5), p. 493–513.
- Cadogan, J.W. – Diamantopoulos, A. – Mortanges, Ch.P. (1999): A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 39 (1), p. 689–707.
- Cadogan, J.W. – Kuivalainen, O. – Sundqvist, S. (2009): Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. *Journal Of International Marketing*, 17 (4), p. 71–89.
- Cadogan, J.W. – Paul, N.J. – Salminen, R.T. – Puumalainen, K. – Sundqvist, S. (2001): Key antecedents to “export” market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18 (3), p. 261–282.
- Cadogan, J.W. – Diamantopoulos, A. – Siguaw, J.A. (2002): Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), p. 615–626.
- Cavusgil, S.T. – Nevin, J.R. (1981): Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), p. 114–119.
- Cavusgil, S.T. – Zou, S. (1994): Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *The Journal of Marketing*, 58 (1), p. 1–21.
- Chin, W.W. (1998): The partial least squares approach to structural equation modeling. in: G.A. Marcoulides (Ed.): *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295–358.
- Churchill, G.A. (1979): A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), p. 64–73.
- Day, G.S. – Wensley, R. (1988): Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing*, 52 (2), p. 1–20.
- Diamantopoulos, A. – Cadogan, J.W. (1996): Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 4 (1), p. 23–52.
- Fornell, C. – Larcker, D.F. (1981): Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), p. 382–388.
- Gray, B.J. – Matear, S.M. – Matheson, P.K. (2000): Improving the performance of hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (3), p. 149–155.
- Grewal, R. – Tansuhaj, P. (2001): Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *The Journal of Marketing*, 65 (2), p. 67–80.
- Hair, J.F. – Black, B. – Anderson, R.E. – Tatham, R.L. (2006): *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.), Upper Saddle River: Prentice Hall
- Hammond, K.I. – Webster, R.L. – Harmon, H.A. (2006): Market Orientation, Top Management Emphasis, and Performance Within University Schools of Business: Implications for Universities. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 14 (1), p. 69–85.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Harris, L.C. (2001): Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38 (1), p. 17–43.
- Henseler, J. – Ringle, C.M. – Sinkovics, R.R. (2009): The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing)*, 20, p. 277–319.
- 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), p. 86–106.
- Jaffe, E.D. – Israel, D.N. – Hanoch P. (1988): The Export Behavior of Small and Medium-sized Israeli Manufacturers. *Journal of Global Marketing*, 2 (2), p. 27–49.
- Jaworski, B.J. (1988): Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, 52 (3), p. 23–39.
- Jaworski, B.J. – Kohli, A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57 (3), p. 53–70.
- Kara, A. – Spillan, J.E. – DeShields, O.W. – Jr. (2004): An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (2), p. 59–72.
- Katsikeas, C.S. – Leonidou, L.C. – Morgan, N.A. (2000): Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), p. 493–511.
- Kohli, A.K. – Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57 (3), p. 53–70.
- KSH (2012): Kutatás, fejlesztés, innováció (2000–2010), let.: 2012. október 1. www.ksh.hu/thm/1/indi1_3_1.html
- Kwo, Y.C. – Hu, M.Y. (2000): Market orientation among small Korean exporters. *International Business Review*, 9 (1), p. 61–75.
- Leonidas, C.L. – Katsikeas, C.S. – Piercy, N.F. (1988): Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6 (2), p. 74–102.
- Morgan, N.A. – Kaleka, A. – Katsikeas, C.S. (1998): Export competitive strategy, positional advantage and firm performance. Paper presented at the American Marketing Association Winter Marketing Educators' Conference, February 21–24, Austin, TX.
- Nagy G. – Berács J. (2011): A felsőoktatás mint export: A magyar felsőoktatási intézmények exportpiaci orientációjának előzményei és teljesítményre kifejtett hatása, in: Hrubos, I. (szerk.) (2011): Műhelytanulmányok, NFKK Füzetek 8., Budapest: BCE-NFKK, p. 141–160.
- Naidoo, V. (2010): From Ivory Towers to International Business: Are Universities Export Ready in Their Recruitment of International Students? *Journal of Studies in International Education*, 14(1), p. 5–28.
- Navarro, A. – Acedo, F.J. – Robson, M.J. – Ruz, E. – Losada, F. (2010): Antecedents and Consequences of Firms' Export Commitment: An Empirical Study. *Journal of International Marketing*, 18 (3), p. 41–61.
- Pavlicic, J. – Alfirevic, N. – Mihanovic, Z. (2009): Market orientation in managing relationships with multiple constituencies of Croatian higher education. *Higher Education*, 57 (2), p. 191–207.
- Perry, M.L. – Shao, A.T. (2002): Market orientation and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), p. 1140–1153.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press
- Racela, O.C. – Chawit, C. – Amonrat T. (2007): Market Orientation, International Business Relationships and Perceived Export Performance. *International Marketing Review*, 24 (2), p. 44–163.
- Ringle, C.M. – Wende, S. – Will, A. (2005): SmartPLS 2.0 M3. Available at <http://www.smartpls.de>
- Rose, G.M. – Shoham, A. (2002): Export performance and market orientation: establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55 (3), p. 217–225.
- Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó
- Shoham, A. (1996): Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 6 (3), 59–81.
- Slater, S.F. – Narver, J.C. (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *The Journal of Marketing*, 58 (01), p. 46–55.
- Transition Report (2010): Recovery and Reform, European Bank for Reconstruction and Development, London
- Vázquez, R. – Álvarez, L.I. – Santos, M.L. (2002): Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 36 (9), p. 1022–1046.
- Voon, B.H. (2006): Linking a service-driven market orientation to service quality. *Managing Service Quality*, 16 (6), p. 595–619.
- Webster, R.L. – Hammond, K.L. – Harmon, H.A. (2006): A study of market orientation in American business schools. *Academy of Marketing Studies Journal*, 10 (2), p. 9–22.
- Zahra, S.A. – Bogner, W.C. (1999): Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15 (2), p. 135–173.
- Zahra, S.A. – Neubaum, D. – Huse, M. (1997): The Effect of the Environment on the Firm's Export Intensity. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22 (1), p. 25–46.
- Zahra, S.A. – Garvis, D.M. (2000): International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15 (5/6), p. 469–492.

Cikk beérkezett: 2012. 6. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 7. hó

MELLÉKLETEK

1. melléklet

A strukturális modellezés során alkalmazott skálatételek átlagértéke és szórása

Változó	Skála-tétel	Átlag ^{TOP 10}	Szórás ^{TOP 10}	Átlag ^{EGYÉB}	Szórás ^{EGYÉB}
Exportpiac-orientáció (7 – fokú Likert-skála, 1 – 'Egyáltalán nem igaz', 7 – 'Teljes mértékben igaz')					
<i>Információ összegyűjtése</i>					
EPO_01	Felsőoktatási intézményünkben számos információt gyűjtünk a külföldi piacainkon zajló trendekről (pl. szabályozásbeli, politikai, gazdasági vagy a technológiai környezetben végbemenő változások).	4,59	1,78	4,11	1,45
EPO_02	Folyamatosan ellenőrizzük külföldi hallgatóink igényeinek kielégítése iránti elköteleződésünket és irányultságunkat.	4,84	1,62	4,35	1,54
<i>Információ terjesztése</i>					
EPO_03	A külföldi piacainkon tevékenykedő versenytársainkkal kapcsolatos információ jelentős hányada elvész, mielőtt eljutna a döntéshozókhoz. (R)	4,45	1,53	4,11	1,67
EPO_04	A külföldi hallgatóink igényeinek kiszolgálását javító információk a külföldi hallgatók fogadásával foglalkozó részleghez történő eljuttatása hosszú ideig tart. (R)	5,11	1,69	5,04	1,97
EPO_05	A külföldi hallgatókkal kapcsolatos fontos információk gyakran „elvesznek a rendszerben”. (R)	5,37	1,71	5,25	1,63
EPO_06	A külföldi piacainkon tevékenykedő versenytársainkkal kapcsolatos információ releváns személyezethez történő eljuttatása túl sokáig tart ahhoz, hogy annak bármilyen hasznát vegyük. (R)	5,01	1,48	4,55	1,72
EPO_07	A külföldi piacainkon megfigyelhető trendekről (pl. szabályozásbeli, technológiai változások) szóló információ gyakran elvész a szervezetet behálózó kommunikációs csatornában. (R)	4,50	1,62	4,73	1,77
<i>Koncentrált válaszok</i>					
EPO_08	Külföldi piacainkon érvényesülő üzleti stratégiánkat a külföldi hallgatóknak nyújtandó nagyobb érték szándéka vezérli.	5,11	1,53	4,87	1,54
EPO_09	Kompetitív versenyelőnyünk megszerzésére irányuló külföldi stratégiánk külföldi hallgatóink igényeinek megértésén alapul.	4,71	1,56	4,60	1,62
EPO_10	Külföldi piacainkra irányuló üzleti céljainkat elsődlegesen a hallgatók igényeinek kielégítése vezérli.	4,77	1,50	4,57	1,51
Exporttapasztalatok (7 – fokú Likert-skála, 1 – 'Nagyon gyengén kifejlődött képesség', 7 – 'Nagyon erősen kifejlődött képesség')					
<i>Felsőoktatási intézményünkben kifejlesztettük...</i>					
Tap_01	azt a képességet, melynek segítségével azonosítjuk a külföldi piacainkról származó információkat.	4,08	1,63	3,50	1,69
Tap_02	azt az információs bázist, mely a külföldi piacokon megfigyelhető értékesítési lehetőségeket tartalmazza.	3,87	1,42	3,50	1,63
Tap_03	azt az információs bázist, mely a külföldi piacokra jellemző szabályozásokat/jogszabályokat tartalmazza, összevetve azokat a hazai felsőoktatási intézmények piacára/szolgáltatásaira jellemző jogszabályokkal.	3,75	1,54	3,21	1,53
Tap_04	azt a képességet, mely segít megértenünk, hogyan leszünk képesek elkészíteni a külföldi piacainkról szóló lehető legjobb piackutatást.	3,57	1,71	3,53	1,68

Exportkoordináció (7 – fokú Likert-skála, 1 – 'Egyáltalán nem jellemző', 7 – 'Teljes mértékben jellemző')					
Koord_01	Felsőoktatási intézményünkben a külföldi diákok fogadásával foglalkozó szervezeti egység és egyéb funkcionális területek (pl. tanulmányi hivatal, gazdasági főigazgatóság, tanszékek, intézetek, kar stb.) segítik egymást.	5,19	1,47	5,26	1,61
Koord_02	Felsőoktatási intézményünkben a csapatszellemben való hit a szervezet legalsóbb szintjéig lemenve megfigyelhető.	4,18	1,70	4,49	1,71
Koord_03	Erős együttműködés figyelhető meg a külföldi hallgatók fogadásával foglalkozó részleg és a „termelés” között.	4,83	1,60	5,06	1,67
Koord_04	Felsőoktatási intézményünk különböző funkcionális területeit (pl. tanulmányi hivatal, gazdasági főigazgatóság, tanszékek, intézetek, kar stb.) ugyanazon cél vezérli.	4,36	1,64	4,43	1,65
Koord_05	Felsőoktatási intézményünk különböző részelei (pl. tanulmányi hivatal, gazdasági főigazgatóság, tanszékek, intézetek, kar stb.) egy közös cél elérése érdekében integrálódnak.	3,80	1,74	3,54	1,89
Piaci turbulencia (7 – fokú Likert-skála, 1 – 'Egyáltalán nem jellemző', 7 – 'Teljes mértékben jellemző')†					
PT_01	Külföldi hallgatóink intézményünk szolgáltatásaival kapcsolatos preferenciái meglehetősen gyakran változnak.	3,28	1,63	3,08	1,26
PT_02	Új külföldi hallgatóink általában eltérő szolgáltatásképpen rendelkeznek, mint meglévő külföldi hallgatóink.	3,06	1,49	3,07	1,48
PT_03	Külföldi hallgatóink állandóan újabb és újabb szolgáltatásokat igényelnek.	3,42	1,68	2,79	1,29
Verseny intenzitása (7 – fokú Likert-skála, 1 – 'Egyáltalán nem jellemző', 7 – 'Teljes mértékben jellemző')					
VI_01	Külföldi piacainkon gyakoriak a „promóciós háborúk”.	3,74	1,48	3,67	1,66
VI_02	Külföldi piacainkon szinte mindennap újabb és újabb kompetitív lépésekről lehet hallani.	3,49	1,52	3,58	1,35
VI_03	Külföldi piacainkon az agresszív értékesítés mindennapos gyakorlatnak számít.	3,44	1,44	3,86	1,52
Technológiai turbulencia (7 – fokú Likert-skála, 1 – 'Egyáltalán nem jellemző', 7 – 'Teljes mértékben jellemző')‡					
TT_01	Ágazatunkban a technológiai változások üteme gyors.	4,68	1,98	4,21	1,56
TT_02	Az ágazatunkra jellemző technológiai változások számos lehetőséget tartogatnak számunkra.	4,78	1,87	5,03	1,45
TT_03	Ágazatunkban számos új termék/szolgáltatás ötlet bevezetése a technológiai áttörésnek köszönhető.	4,69	2,04	4,80	1,50
Exportteljesítmény (7 – fokú Likert-skála, 1 – 'Nagyon elégedetlen', 7 – 'Nagyon elégedett')					
ET_01	Mennyire elégedett a külföldi hallgatók által fizetett tandíj nagyságával?	2,95	1,61	2,22	0,96
ET_02	Mennyire elégedett a külföldi hallgatók száma alapján a legfontosabb piacainkon elért részesedésünkkel?	2,68	1,53	2,63	1,19
ET_03	Mennyire elégedett a külföldi hallgatók toborzása során az új piacokra történő belépés ütemével?	3,00	1,48	2,57	1,16
† Piaci turbulencia alatt a külföldi hallgatók állandóan változó igényeit és preferenciáit értjük.					
‡ A felsőoktatási ágazatban a technológiai turbulencia alatt az oktatás módjában, az infrastruktúrában, a kutatás színvonalában, a rendelkezésre álló laboratóriumok felszereltségében, valamint a információ technológia eszközeinek elterjedtségében bekövetkező gyors változást értjük.					

**Leíró statisztikák és
a strukturális illeszkedés jóságát mérő mutatószámok, TOP 10 csoport**

	Átlag	Std	Cr-A	CR†	AVE‡	EPO	Tap	Koord	PT	VI	TT	ET
EPO	4,90	1,09	0,907	0,922	0,467	1						
Tap	3,82	1,43	0,932	0,952	0,830	0,750 _a	1					
Koord	4,49	1,46	0,938	0,953	0,800	0,584 _a	0,691 _a	1				
PT	3,24	1,42	0,870	0,870	0,870	-0,058	0,159	0,222	1			
VI	3,56	1,31	0,860	0,850	0,655	-0,093	0,073	0,073	0,341 _b	1		
TT	4,72	1,85	0,938	0,953	0,953	-0,194	0,087	0,094	-0,012	0,254	1	
ET	2,87	1,40	0,811	0,890	0,656	0,626 _a	0,542 _a	0,492 _a	0,055	0,101	-0,071	1

N = 36, a kérdőívet összesen 10, a TOP 10 csoportba tartozó felsőoktatási intézmény dolgozója töltötte ki

a: $p < 0,05$, b: $p < 0,10$

† A CR (*composite reliability*) mutató a skála belső konzisztenciájának mérőszáma, melynek értéke meg kell, hogy haladja a 0,6-os értéket (Henseler et al., 2009).

‡ 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 haladja a 0,5-ös küszöbértéket, hogy az adott konstrukció különbözőségi érvényessége kielégítő szintet érjen el (Fornell – Larcker, 1981).

**Leíró statisztikák és
a strukturális illeszkedés jóságát mérő mutatószámok, EGYÉB csoport**

	Átlag	Std	Cr-A	CR	AVE	EPO	Tap	Koord	PT	VI	TT	ET
EPO	4,63	1,03	0,890	0,908	0,425	1						
Tap	3,40	1,52	0,950	0,963	0,867	0,527 _a	1					
Koord	4,58	1,47	0,920	0,937	0,750	0,569 _a	0,402 _b	1				
PT	2,99	1,15	0,810	0,832	0,720	0,078	0,223	-0,174	1			
VI	3,70	1,40	0,920	0,944	0,851	-0,015	0,183	-0,067	0,243	1		
TT	4,69	1,36	0,890	0,920	0,780	0,165	0,033	0,185	-0,041	0,175	1	
ET	2,48	0,96	0,730	0,837	0,587	0,475 _a	0,440 _b	0,091	0,187	-0,129	-0,134	1

N = 31, a kérdőívet összesen 11, az EGYÉB csoportba tartozó felsőoktatási intézmény dolgozója töltötte ki

a: $p < 0,05$, b: $p < 0,10$