

A MAGYAR FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK EXPORT PIACI ORIENTÁCIÓJÁNAK ELŐZMÉNYEI ÉS AZOK TELJESÍTMÉNYRE KIFEJTETT HATÁSA

Bevezetés

Kotler és Levy (1969) értelmében minden szervezet végez marketing jellegű tevékenységet, függetlenül attól, hogy tudatában van annak, avagy nincs. Mindegyik rendelkezik valamilyen termékkel, azokat valaki fogyasztja (közvetlen fogyasztók, valamely közösség vagy a társadalom egésze) továbbá számos marketing eszközt alkalmaznak a fogyasztók meggyőzése érdekében. Kotler és Levy értelmében, amint a non-profit szervezetek felismerik marketing szerepüket, a kompetitív piacokon kidolgozott marketing elvek felé fordulnak és adaptálják azokat sajátos környezetüknek megfelelően.

A non-profit 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, fel kell tárnia azok igényeit és szükségleteit, működési folyamatait úgy szervezi, hogy értéket nyújtson vevőinek, külső tényezők befolyásolják működését, valamint olyan szervezatként funkcionál, mely több, egymással kölcsönös függőségi viszonyban álló belső egységgel, részleggel rendelkezik (Webster *et al.*, 2006).

Egy felsőoktatási intézményt alapvetően nem azért hoznak létre, hogy profitot vagy részvényesi értéket termeljen. Azt inkább olyan célok vezérlik, mint a szervezatként történő túlélés, a professzionalizmussal kapcsolatos reputációjának növelése, létesítményeinek és karainak fejlesztése, valamint az intézményben tanuló hallgatók számának növelése és tehetséggondozási aktivitásának javítása (Webster *et al.*, 2006). Mindazonáltal megfigyelhető, hogy például a magas színvonalon oktató üzleti iskolák a versenypiacokon alkalmazott módszereket és technikákat oktatják, mely tudás a versenyszférában működő vállalatok menedzsereinek siker felé vezető útját övezi, valamint számos felsőoktatási intézmény vezetője üzleti tapasztalatokkal is rendelkezik. Utóbbi ismeretében várható, hogy a vezető egyetemek és a versenyszféra sikeres vállalatainak vezetői hasonló gondolkodásmóddal, értékrenddel és temperamentummal rendelkeznek, valamint hasonló vezetői gyakorlatot követnek, módszereket alkalmaznak, és vezetői stílusuk is nagy átfedést mutat (Webster *et al.*, 2006). Slater és Narver (1994) megjegyzi, hogy a non-profit szektorban a szervezetek túlélése analóg a gazdálkodó szervezetek nyereségtermelő képességével.

Számos kutatás bizonyítja, hogy az üzleti piacokon sikeres vállalatok dolgozóit olyan értékek vezérlik, melyek segítségével képesek figyelni a vállalat fogyasztóira és versenytársaira, a tágabb működési környezetben zajló változásokra és kihívásokra, e tényezőkről rendszerezett információkat gyűjtenek, azt megosztják a vállalat minden részlegével, továbbá közös válassz megoldást dolgoznak ki a felmerülő kihívásokra. Az ilyen kultúrával rendelkező vállalatokat a szakirodalom piacorientált vállalatoknak nevezi.

Hammond, Webster és Harmon (2006) értelmében a versenypiacokon bevált piacorientációs üzleti gyakorlat a felsőoktatási szektorban egyaránt alkalmazható, hiszen a felsőoktatási intézmények piaci irányultságának (i.e., a szűken és tágan értelmezett működési környezet elemeinek figyelése, információ gyűjtése, annak minden szervezeti érintetthez történő

eljuttatása, valamint koncentrált erőfeszítés a válaszok kialakításában) fokozása javítja a hallgatók tanulási körülményeit, a hallgatók és más érintettek elégedettségét, a kapott szolgáltatások minőségérzetét, a felsőoktatási szervezetek költséggazdálkodását, mely végső soron a hallgatói piacokon meglévő piacrészesedés növelésében mutatkozik meg.

A nemzetközi piacokra betörni szándékozó vállalatok a hazai piacokon megfigyelt viszonyokhoz képest összetettebb (komplexebb) külső feltételekkel szembesülnek. Cadogan *et al.* (1999) ezt az export környezet összetettségével, a növekvő információs szükséglettel, az információ hozzáférhetőségének nehézségeivel és azok minőségbeli változásával jellemzi. A felsőoktatási intézmények is hasonló kihívásokkal szembesülnek a hallgatói toborzás során a nemzetközi piacokra történő kilépéssel. 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.

A külföldi piacokon történő sikeres helytálláshoz azonban elengedhetetlenül fontos az export piacokon korábban megszerzett tapasztalatok összegyűjtése, a nemzetköziesedés előmozdítását szorgalmazó lépések meghozatala, valamint a különböző részlegeket összehangoló koordináció megléte (Cadogan *et al.*, 2002). Kutatások bizonyítják, hogy az említett előzmény faktorok megléte pozitív módon befolyásolja az export piacorientáció 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 hogy milyen hatást fejt ki az export piacorientáció a felsőoktatási intézmény teljesítményére. Kutatásunk továbbá kitér az export piacorientáció előzményeinek feltárására, mint például az export tapasztalatok, a nemzetköziesedés foka, az export koordináció, valamint a tágabb működési környezet hatásának vizsgálatára.

Cikkünk szerkezetileg a következőképpen épül fel. Első lépésben a piacorientáció, az export piacorientáció és a piacorientáció felsőoktatási ágazatban történő értelmezhetősége kapcsán megfogalmazódó gondolatokat ismertetjük, amit egy konceptuális keretbe foglalunk. Ezt követően elméleti gondolatokkal alátámasztjuk a konceptuális modellben ábrázolt hipotéziseket. Cikkünket gondolataink összegzésével zárjuk.

Piacorientáció a versenyszférában

A vállalatok piaci irányultságát mérő skálák stratégiai marketing irodalomban történő megjelenése a kilencvenes évek elejéhez köthető. Az elmúlt két évtized során számos közös vonással rendelkező, avagy alternatív gondolatokat megfogalmazó megközelítés, koncepció látott napvilágot. Az alábbiakban röviden ismertetjük e megközelítéseket.

Kohli és Jaworski (1990) értelmében a piacorientáció a teljes szervezetet átfogó, a fogyasztói szokások jelenlegi és potenciális jövőbeni változásait figyelembe vevő piaci intelligencia begyűjtését, szervezeti egységek közötti terjesztését és ez alapján meghozott szervezeti válaszlépéseket jelenti. Jaworski és Kohli felfogásában tehát a piaci intelligencia létrehozása a piacorientáció első szakasza, és nem csupán a fogyasztókról származó információ begyűjtését,

hanem egyéb tényezőkkel kapcsolatos adatgyűjtést is jelent, melyek hatással lehetnek a fogyasztói szükségletek alakulására.

Az információ szervezeti egységek közötti terjesztése a kommunikációt, az információ mindegy egységhez történő eljuttatását és a piaci intelligencia szervezeten belüli terjesztését jelenti. Az információ terjesztése egy dinamikus, kétirányú folyamat, mely a vertikális és horizontális kommunikációt egyaránt szükségesnek tartja. A válaszképesség a szervezetek azon képességét jelöli, melynek segítségével a rendelkezésre álló információ birtokában a döntések meghozatalra kerülnek. A válaszképesség két lépésre bontható: 1) a válaszlépés tervezése (a piaci intelligencia alapján kialakított tervek) és a 2) végrehajtás megtervezése (a terv kivitelezése) (Harris–Ogbonna, 1999).

Slater és Narver (1990) értelmezésében a piacorientáció három magatartási jellemzőből (fogyasztó-orientáció, versenytárs-orientáció valamint szervezeti egységek közötti koordináció) és két döntési kritériumból áll (hosszú távú nézőpont, jövedelmezőség). Slater és Narver (1990) a piacorientációt üzleti egységek szintjén vizsgálja, és azt állítja, utóbbi egy speciális szervezeti kultúra, mely segít a fogyasztói érték létrehozásához szükséges viselkedés kialakulásában.

Deshpandé, Farley és Webster (1993) felfogásában a fogyasztó-orientáció olyan hiedelmek összessége, mely a vevő igényeit helyezi előtérbe, mindemellett nem mellőzve az egyéb érintettek (pl. tulajdonosok, menedzserek, dolgozók, stb.) érdekeit sem a hosszú távú jövedelmezőség elérésében. Végül Day (1994) szerint a piacorientáció valamilyen kiemelkedő képességeket jelent a fogyasztók megértése és az igényeik kielégítése céljából.

A fenti megközelítésekben érzékelhető a szerzők közötti definíciós különbség. Az említett koncepciók mégis rendelkeznek tartalmi értelemben közös jellemzőkkel, melynek értelmében a piacorientáció az alábbi tevékenységek összességéként értelmezhető: a piaci intelligencia összegyűjtése, szervezeti részlegekhez történő eljuttatása, valamint az ez alapján hozott válasz kidolgozása. A fenti piacorientációs aktivitások a fogyasztókra és számos exogén piaci hatásokra irányulnak, mint pl. a versenytársak viselkedése és a technológiai környezetben zajló változások (Cadogan *et al.*, 2001).

Piacorientáció export környezetben

Root (1987) az exportra termelő vállalatok két típusát különbözteti meg attól függően, hogy azok milyen célokat tűznek ki maguk elé a külföldi piacok meghódítása tekintetében. Az első csoportba azok a vállalatok tartoznak, melyek a külföldi piacokra történő belépést stratégiai célként kezelik, valamint azon vállalatokat, melyek rövidtávon realizálható eladásaira koncentrálnak. Az első csoportba tartozó vállalatok inkább jellemezhetők a piacorientált viselkedéssel. Root (1987) a rövid távú export célok vezérelte vállalatokat a következő jelzőkkel illeti: 1) rövidtávú értékesítési célokat tűznek ki; 2) a célpiacok kiválasztása nem szisztematikus elvek alapján történik; 3) termékeik főleg a hazai piacokon megfigyelhető fogyasztói igények alapján kerülnek kialakításra, mellőzve a külföldi piacok fogyasztóinak igényeit; 4) relatíve kevés figyelmet szentelnek a külföldi értékesítési csatornák kontrollálása céljából.

Ezzel szemben az export piacokra hosszú távú célokkal érkező vállalatok stratégiai célokkal rendelkeznek, az egyes piaci szegmentumok kialakítása előtt szisztematikusán feltárják a

külföldi piacok értékesítési potenciálját, valamint hajlandók termékeiket a külföldi piacokon megfigyelhető fogyasztói igények viszonylatában kialakítani (Kwon–Hu, 2000).

Cadogan és Diamantopoulos (1996) a piacorientáció irodalmában használatos – a fentiekben részletesen ismertetett – két legfontosabb skálát [Narver és Slater (1990) valamint Kohli és Jaworski (1993)] integrálja és empirikusan bizonyítja (Diamantopoulos–Cadogan, 1996), hogy az így létrejövő mérőeszköz nemzetközi környezetben is használható. Ennek következtében az export piacorientáció három viselkedési komponensből áll (export piaci intelligencia létrehozása, terjesztése és az ez alapján kialakított válaszok), valamint egy szervezeti integrációért felelős dimenzióból (koordinációs mechanizmus).

A piacorientáció alapvető tartalmi jellemzői Cadogan *et al.* (1999) értelmében azonban nem változnak azzal, hogy azt egy új környezetbe ültetjük át. Konceptuális szinten a piacorientációt alkotó tevékenységek export környezetben legalább akkora érvényességgel rendelkeznek, mint az otthoni piacokon folytatott piacorientációs gyakorlat (Cadogan *et al.*, 2001). Cadogan *et al.*, (1999) mindazonáltal megjegyzi, hogy egy export piacorientációs irányultságú vállalat a külföldi fogyasztók jelenlegi és jövőbeni szükségleteire, a külföldi piacokon megfigyelhető versenyre, továbbá egyéb exogén tényezőkre (szabályozásbeli illetve politikai változások) fokozottabban figyel, melyek meghatározzák külföldi piacain alakuló teljesítményét. Tudományos igényességgel szólva: a koncepció nomologikus hálózatban elfoglalt helye nem változik, csak az export piacorientációt alkotó tevékenységek tartalmi jellemzői módosulnak a hazai piacokon folytatott vállalati gyakorlathoz képest.

Más szavakkal, azok a vállalatok, melyek export piacain piacorientált vállalatként viselkednek, éppúgy információt gyűjtenek tágabb működési környezetükről, megosztják azt a szervezet különböző részlegeivel, és válaszolnak a felmerülő piaci kihívásokra. A különbség abban ragadható meg, hogy egy export piacorientált vállalat az külföldi fogyasztók jelenlegi és jövőbeni fogyasztói igényeire, a vállalat export piacain folyó versenyre, valamint egyéb exogén tényezőkre (szabályozói és politikai értelemben történő változások) fókuszál, melyek befolyásolják a vállalatok export teljesítményét.

Cadogan *et al.* (1999) azonban megjegyzi, hogy az export környezet összetettsége, az információszükséglettel kapcsolatosan növekvő igények, valamint az export információ hozzáférhetőségével párosuló nehézségek és azok minőségében bekövetkező változások további kihívások elé állítják a vállalatokat az export piacorientációs irányultság kifejlesztése terén.

Piacorientáció a felsőoktatási ágazatban

A piacorientáció felsőoktatási ágazatban történő vizsgálata során a kutatók számos kérdést tesznek. Talán a legfontosabb annak megválaszolása, hogy a piacorientáció értelmezhető-e egyáltalán az említett ágazatban? Utóbbi kérdés több szerző kutatásának központi kérdését adja (lásd Webster–Hammond–Harmon, 2006; Hammond–Webster–Harmon, 2006; Kara–Spillan–DeShields, 2004). Hivatkozott kutatók értelmében a piacorientáció elméleti konstrukció érvényes és megbízható mérőeszköz a felsőoktatási ágazatban is, melyről empirikus vizsgálatok adnak számot. Mások azt vizsgálják, hogy a piacorientációs kultúra hogyan jelenik meg az egyetemek különböző hierarchikus szintjein (Webster–Hammond, 2008; Hammond–Webster–Harmon, 2006). E szerzők értelmében az egyetemek számára jelentős tér áll rendelkezésre a piacorientációs kultúra szervezeten belüli további

megerősítésére, mely a versenyszférában működő vállalatokhoz hasonlóan teljesítménybeli növekedést eredményez. Voon (2006) egy szolgáltatás vezérelt piaci orientációs elméleti konstrukció létrehozását és annak szolgáltatás-minőséggel kapcsolatos viszonyának feltárását tűzi ki célul. Voon kutatásának eredményei arról tanúskodnak, hogy a szolgáltatás alapú piacorientáció szignifikánsan pozitív kapcsolatban áll a szolgáltatás-minőséggel.

Hampton, Wolf, Albinsson és McQuitty (2009) az egyetemi professzorok piacorientációs irányultsága és professzionalizmusa közötti kapcsolatot vizsgálja. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy erős kapcsolat áll fenn az egyetemi tanárok professzionalizmusa és piacorientációs irányultsága között. Pavicic, Alfirevic és Mihanovic (2009) a horvát felsőoktatási szektorban vizsgálja a piacorientáció és a felsőoktatási ágazat egyéb érintettjeinek kapcsolatát. A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a horvát felsőoktatásért felelős kormányzati szervek megfelelő mértékben észlelik az ágazathoz kapcsolódó érintettek igényeit és a környezetből érkező egyéb hatásokat. A fenti gondolatok alapján megállapítható, hogy az üzleti környezetben kifejlesztett piacorientációs képességek a felsőoktatási intézmények esetében is használható eszköznek bizonyulnak a hallgatók (különösen a külföldi diákok) toborzása, igényeinek kielégítése, valamint a velük kialakított kapcsolatok hosszú távú fenntartása és ápolása terén.

Tudásexport a felsőoktatásban

Berács (2008) a felsőoktatásra jellemző tudásexport egy hierarchikus megközelítését dolgozza ki. Felfogásában a tudásexport jellemzően az alábbi területeken jelenhet meg: 1) oktatási tevékenység exportja, 2) kutatási tevékenység exportja, 3) tanár vagy hallgatói mobilitás, valamint 4) turisztikai szolgáltatás nyújtása kollégiumi elhelyezés, vendéglátás biztosításával, valamint munkahely-közvetítéssel.

Az oktatási tevékenység exportjába különböző oktatási formák tartoznak. Ide sorolhatók a 1) hazai diplomás képzésben részt vevő külföldi hallgatók, akik a szolgáltatásért cserébe tandíjat, költségvetési hozzájárulást fizetnek¹; 2) a külföldi részképzésben itt tanuló hallgatók, akik nem diplomáért jönnek, de fizetnek az oktatásért; 3) valamint a cserehallgató, akik a hivatalos magyar statisztikákban nem jelennek meg, mert helyettük magyar hallgatók tanulnak külföldön. A tudásexport második komponense a kutatási tevékenység exportja. Berács (2008) értelmében minden tudományos produkumhoz egy olyan összeget szükséges hozzárendelni, amit a piacok adnak érte. Amennyiben ez az összeg külföldről jön, akkor az export kategóriába tartozik. A felsőoktatási intézmények továbbá külföldi vállalatok megbízásából kutatásokat végezhetnek, tanulmányokat írhatnak, amiért pénzt kapnak.

Egy felsőoktatási intézmény számára kifizetődő lehet, ha munkatársai külföldön kutatnak, oktatnak vagy egyéb szakértői tevékenységet látnak el. Utóbbi az intézmény hírnevének emelése mellett az ország ismertségét is növeli. Ugyanígy jelzésértékű lehet az oktatás

¹ A hazai diplomás képzésben részt vevő külföldi hallgatók csoportja további részhalmazokra bontható. Az első hallgatói alcsoportba azon diákok tartoznak, akik tandíjat fizetnek és idegen nyelvű programokban vesznek részt. A második alcsoportot olyan hallgatók teszik ki, akik ugyan külföldi állampolgárok, de magyar anyanyelvűek, és államközi megállapodások útján tanulnak itt. A harmadik részcsoportba olyan hallgatók tartoznak, akik az adott országban élnek vagy korábbi tanulmányaikat is ott végezték, de még nem rendelkeznek állampolgársággal (Berács, 2008).

színvonalának nemzetközi jellegével kapcsolatosan, ha az egyetemen jelentő számú külföldi hallgató tanul. A 20. század élenjáró egyetemei teljes körű szolgáltatást nyújtó intézménnyé, egyetemi várossá (*campus*) váltak. Az alaptevékenység mellett számos egyéb szolgáltatást nyújtanak: kollégiumi szállás, sport, egészségügy, kereskedelem, valamint konferenciaszervezés. Főleg a felsőoktatási intézményen múlik, mennyire él az üzleti ilyen lehetőségekkel (Berács, 2008).

Egy felsőoktatási intézmény nemzetköziesedésének legnyilvánvalóbb jele, ha ott megjelennek a külföldi hallgatók. Bár Teichler (2004) szerint világviszonylatban a külföldi hallgatók aránya nem haladja meg a 2 százalékot, Berács (2009) az országok közötti jelentős szóródásra utal. Ausztráliában például 20 százalék körül van a külföldi hallgatók részaránya, az USA-ban, mely a legszámosabb külföldi hallgatói számmal rendelkezik, közel 600 000 külföldi diák tanul, ami az összes hallgatói létszám 4,3 százalékát teszi ki. Az EU-ban a külföldi hallgatók aránya meghaladja az 5 százalékot, ám a stratégiai cél a 10 százalék, melyet egyes országok (Ausztria) már most is elértek (Berács, 2009).

1. táblázat

Külföldi hallgatók a magyar felsőoktatásban

Megnevezés	Év			
	2005/2006	2006/2007	2008/2009	2009/2010
Összes hallgató	424 161	397 704	381 033	370 331
Ebből külföldi hallgató	14 491	15 459	16 916	18 154
Külföldi hallgató (%)	3,4	3,9	4,4	4,4
Nappali hallgató	231 482	231 482	242 928	242 701
Ebből külföldi hallgató	10 974	12 212	13 681	15 035
Külföldi hallgató (%)	4,7	5,0	5,6	6,2

Forrás: Berács (2010), 16. old., in Berács–Malota–Zsótér (2010)

A magyar felsőoktatásban tanuló külföldi hallgatók száma 2005-ben érte el évtizedes csúcst, azt követően csökkenő trend figyelhető meg a felsőoktatási intézményekbe beiratkozó hallgatók létszámában. Berács (2010) szerint ez a trend megállíthatatlannak tűnik, és a hallgatók számának növekedésében csak időszakos fellendülések lesznek megfigyelhetők.

Magyarországon az elmúlt évtizedben jelentősen nőtt a külföldi hallgatók száma. 2001 őszén még 11 783 hallgató folytatta tanulmányait diplomaszerezés céljából, a 2009/2010-es tanévben már 54 százalékkal több, 18 154. Továbbá, az 1. sz. táblázatból impliciten az is kiolvasható, hogy a külföldi hallgatók döntő többsége inkább a nappali képzési formára iratkozott be.

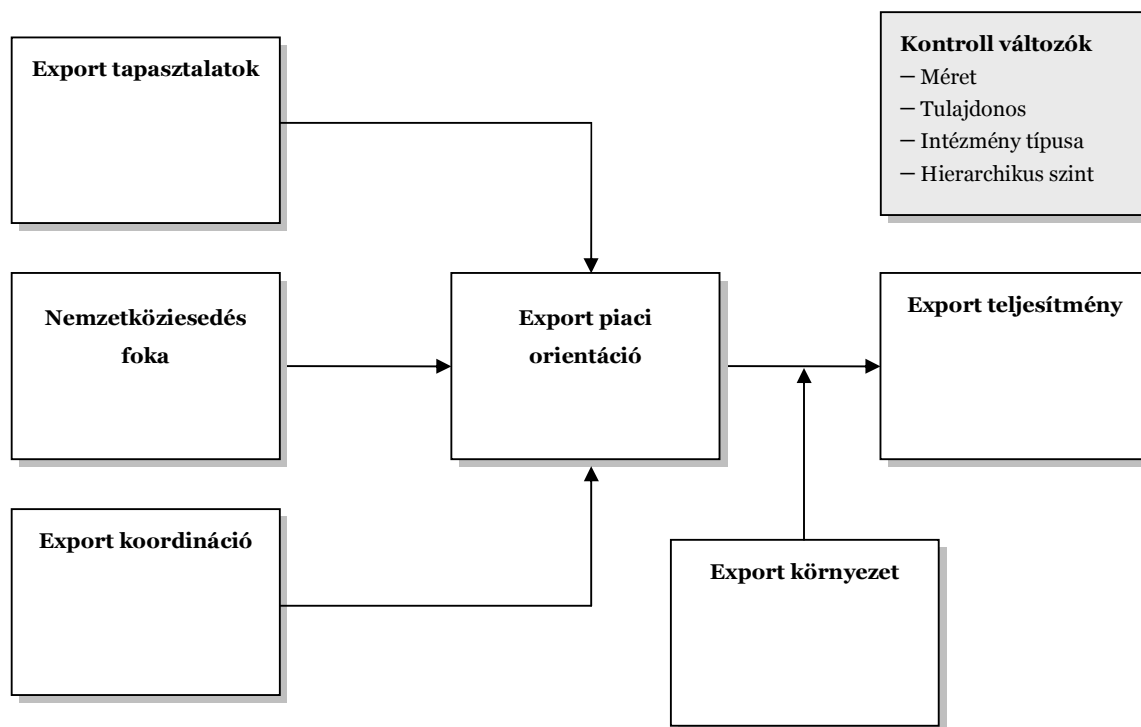
Cikkünk a tudásexport hallgatói mobilitás komponensével foglalkozik behatóbban. Pontosabban azzal a kérdéssel, hogy a külföldi hallgatók toborzását, kiszolgálását, vagy a képzés befejeztével az azokkal történő kapcsolattartást milyen előzmények, szervezeti tényezők befolyásolják. Vizsgáljuk továbbá, hogy az ilyen előzmények és szervezeti tényezők milyen mértékben hatnak a felsőoktatási intézmények teljesítmény céljainak elérésére.

Konceptuális modell

A cikkünk elején megfogalmazott összefüggéseket az 1. sz. ábrán bemutatott konceptuális modell fogja át. A modell értelmében egy felsőoktatási intézmény export piacorientációs kultúrájának kialakulása függ az export tapasztalatok mértékétől, az intézmény nemzetköziesedésének fokától, valamint az intézmény különböző szervezeti egységeit érintő koordinációtól. Az ábrán felvázolt viszonyrendszer alapján továbbá feltételezhető, hogy pozitív kapcsolat áll fenn a felsőoktatási intézmény export piacorientációja és annak export teljesítménye között. Feltételezhető továbbá, hogy az export piacorientáció teljesítményre kifejtett hatására a tágabb környezet is befolyással van. Az fentebb leírt viszonyrendszer és az ehhez kapcsolódóan megfogalmazott hipotézisek az alábbi ábrán követhetők nyomon.

1. ábra

Az export piacorientáció előzményei és annak teljesítményre kifejtett hatása



Hipotézisek felállítása – Az export piacorientáció előzményei

Számos oka lehet annak, ha egy vállalat export piaci irányultsága kialakul. Az export piacorientáció szakirodalmában a szerzők e tényezőket előzményként definiálják. Előzményként értelmezhető az export piacokon gyűjtött tapasztalat, a vállalat nemzetköziesedésének foka, az export tevékenységek megfelelő koordinációja. További előzmény lehet a felső vezetők export piaci orientáció melletti elköteleződése, a szervezet általános működési jellemzői vagy a dolgozók jutalmazási és képzési rendszere, melyek mind előidézhetik, támogathatják a vállalatok külföldi piacok felé történő nyitását. Az alábbiakban az export tapasztalatok, a nemzetköziesedés foka, valamint az export koordináció előzmények

felsőoktatási intézmények export piacorientációs magatartásának kialakulásában játszott szerepét ismertetjük.

Export tapasztalatok. Ahhoz, hogy az export piaci irányultságú vállalatok megfelelően tudjanak reagálni a piaci környezet kihívásaira, hatékonyan kell megszervezniük (végrehajtaniuk) az export piaci intelligencia összegyűjtését, terjesztését és az azok alapján meghozandó válaszokat. A szervezetben felhalmozódott tudás és tapasztalat nagymértékben hozzájárulhat a fenti lépéssorozat sikeres végrehajtásához (Cadogan–Diamantopoulos–Siguaw, 2002).

Cooper és Nyborg (1998) alapján az exportra fókuszáló kisebb vállalatok – különösen azok, melyek csak rövid ideje léteznek a piacon – rendszerint figyelmen kívül hagyják az export piacokra vonatkozó információs forrásokat. Diamantopoulos *et al.* (1993) megjegyzi, amint a vállalatok jobban megismerik a külföldi piacokra jellemző viszonyokat, piaci tudások megnő, továbbá az információ hozzáférés forrásai is ismertebbé válnak számukra. Johanson és Vahlne (1977) továbbá azt állítja, hogy a tudás a tapasztalat függvénye, így előfordulhat, hogy egy fiatal vállalatnál a döntésekben kulcsszerepet játszó menedzserek nem képesek érzékelni a vállalat export piacain felmerülő kihívásokat.

Navarro *et al.* (2010) értelmében az export tapasztalat a külföldi piacokról rendelkezésre álló tudás (ismeret) fokával fejezhető ki. Kutatások bizonyítják, hogy a külföldi piacokon megszerzett tudás a később adódó üzleti lehetőségek forrása lehet, továbbá bizonyított, hogy az így megszerzett tapasztalat (ismeret) a vállalat nemzetközivé válásában is kiemelt szerephez jut (Bodur, 1994). Ez utóbbi köszönhető a külföldi piacokról megszerzett tudás észlelt kockázat csökkentésében játszott szerepének is. Következésképpen egy nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező vállalat nagyobb valószínűséggel rendel (allokál) külföldi tevékenységének ellátáshoz megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrást (Cavusgil–Zou, 1994).

A kutatások továbbá arra mutatnak rá, hogy amennyiben a vállalatok tapasztaltabbá válnak a külföldi piacokon zajló eseményekkel (versenytársak lépéseivel, fogyasztói szokások változásával stb.) kapcsolatban, az export piacokkal kapcsolatos ismereteik, tapasztalataik jelentősen emelkednek (Diamantopoulos–Schlegelmilch–Tse, 1993). Hasonlóképpen, amennyiben elfogadjuk, hogy a tudás a tapasztalat függvénye, a nemzetközi működés tekintetében tapasztalatlan vállalatok dolgozói nem feltétlenül tudják, az export tevékenység tekintetében mely folyamatok, lépések kulcsfontosságúak (milyen tudás begyűjtése fontos): pl. ha a dolgozók úgy érzékelik, valamely információ nem olyannyira fontos a külföldi működés tekintetében, az nagy valószínűséggel nem is fog bekerülni a vállalat belső kommunikációs csatornájába (Diamantopoulos–Cadogan, 1996).

Diamantopoulos és Cadogan (1996) továbbá megjegyzi, hogy amennyiben egy adott típusú – jelen esetben az export tevékenységgel kapcsolatos – információt nem „csomagolnak” megfelelően, az be sem kerül a kommunikációs csatornába. A fentieket összegezve elmondható, hogy az export terén több tapasztalattal rendelkező vállalatok jobban hozzáférnek a fogyasztókkal, a versenytársakkal, valamint a külföldi piacokkal kapcsolatos információkhoz, mely alapján kialakíthatók a megfelelő válaszlépések.

Egy felsőoktatási intézmény külföldi piacokkal kapcsolatos kialakult tapasztalatai számos csatornán keresztül juthatnak el az intézmény különböző szervezeti egységeihez. Fontos azonban, hogy létezzen olyan képesség, felhalmozódott tapasztalat, melynek segítségével a

dolgozók azonosítják a külföldi piacokról származó releváns információkat, amelyek potenciális értékkel bírnak a külföldi hallgatók fogadása tekintetében. Nélkülözhetetlen továbbá egy olyan információs bázis megléte is, mely tartalmazza a külföldi piacokra jellemző legfontosabb szabályozásokat / jogszabályokat, összevetve azokat a hazai felsőoktatási intézmények piacára / szolgáltatásaira jellemző jogszabályokkal. E képességek megléte az üzleti környezetben bizonyítottan pozitív kapcsolatba hozható a vállalatok export piacorientációjával (lásd Cadogan *et al.*, 2001; Cadogan *et al.*, 2002), így az analógia alapján az alábbi hipotézis fogalmazható meg a felsőoktatási intézményekre vonatkozóan:

H1: Az export tapasztalatok pozitív kapcsolatba hozhatók a felsőoktatási intézmény export piaci tevékenységével.

Nemzetköziesedés foka. Tallman és Li (1996) értelmében a nemzetköziesedés foka egy többdimenziós (*multifaceted*) konstrukció, mely a vállalat export stratégiájának két vonatkozását ragadja meg: mérték (*scale*) és hatókör (*scope*). A nagyság azt fejezi ki, hogy az export piacon tevékenykedő vállalat export értékesítése az összes eladásból származó bevétel hány százalékát teszi ki, míg az export tevékenység hatóköre a földrajzilag kiszolgált régiók és piacok számosságát jelenti (Tallman–Li, 1996). E két komponens a vállalatok nemzetközi diverzifikációs stratégiáját határozza meg, valamint a kettő együtt a vállalat nemzetköziesedésének fokát írja le. Értelemszerűen az olyan export vállalatok, melyek mind nagyság, mind hatókör tekintetében magasabb értékkel rendelkeznek, a nemzetköziesedés jelentősebb fokát képesek felmutatni (Tallman–Li, 1996).

Fontos megjegyezni, hogy azon vállalatok, melyek fokozzák nemzetköziesedésük mértékét, nemcsak stratégiájuk egy bizonyos komponensét változtatják meg (Cadogna *et al.*, 2009). A nemzetköziesedés környezeti komplexitást hoz magával, mely lépést McDougall és Oviatt (1996) a következőképpen jellemez: a nemzetköziesedés "egy fontos környezeti kontingencia [...] A megnövekedett logisztikai költségek mellett a menedzsereknek és vállalkozóknak sok dolgot kell megtanulniuk a külföldi piacokra jellemző jogról, nyelvről, kultúráról és a versenytársakról." McDougall és Oviatt továbbá megjegyzi, hogy a hazai és a jelenlegi külföldi piacokon előnyt jelentő menedzsment és marketing kompetenciák nem feltétlenül egyeznek meg azon kompetenciákkal, melyek az új külföldi piacokon a siker kulcsának minősülnek. Ennek értelmében, amennyiben egy vállalat a külföldi piacok felé nyit, meg kell tanulnia, hogyan tegye export piaci stratégiáját a külföldi piaci feltételekkel konzisztenssé.

Egy felsőoktatási intézmény nemzetköziesedésének foka mérhető például azzal, hogy a befizetett összes tandíjból a külföldi hallgatók milyen mértékben részesülnek, vagy egyszerűen annak számbavételével, hogy a külföldi hallgatók számszerűleg hány országból érkeznek. Az export piacorientáció irodalmában számos cikk bizonyítja a nemzetköziesedés export piacorientációra gyakorolt pozitív hatását (lásd Cadogan *et al.*, 2001; Cadogan *et al.*, 2002), így az üzleti piacokon működő export piacorientált vállalatok és a nemzetköziesedést fontosnak tartó felsőoktatási intézmények felfogásbeli hasonlósága (lásd Webster *et al.*, 2006) alapján az alábbi hipotézis állítható fel:

H2: Az nemzetköziesedés pozitív kapcsolatba hozható a felsőoktatási intézmények export piacorientációjával.

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

A koordináció az export piaci orientáció fontos előzménye. 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. A koordináció néhány vonatkozása számos sikertényezővel hozható kapcsolatba (Cadogan *et al.*, 2002). Export kontextusban Diamantopoulos és Cadogan (1996) a koordinációt az export piacorientáció előzményeként azonosítja.

Export piaci kontextusban a koordináció nemcsak az exporttal kiemelten foglalkozó szervezeti egységen belüli folyamatokra és kapcsolatokra vonatkozik, hanem annak más részlegekkel, érintett csoportokkal kapcsolatos viszonyára is. Példának okáért a tevékenységek koordinációjában jeleskedő export vállalat esetében a piaci intelligencia összegyűjtése és terjesztése gördülékenyen működik, hiszen az export részlegén kívül dolgozó munkatársak érzékelik az export döntéshozók információs szükségleteit (Cadogan *et al.*, 2001).

A marketing irodalomban számos bizonyíték fellelhető arról, hogy a koordináció pozitív módon befolyásolja a vállalat export piacorientációs viselkedését. Ennek értelmében azon vállalatoknál, melyek az export koordináció tekintetében erős (jobban kifejlődött) jellemzőkkel rendelkeznek, a vállalatban belülről meglévő funkcionális részlegek kiéleztek az export sikerre, aminek következményeként a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a piaci intelligencia összegyűjtésére, vállalatban belülről terjesztésére, valamint a válaszlépések kialakítására.

Az export koordináció magas fokával jellemezhető vállalatban az export részleg 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, segítve a különböző feladatok elvégzésének hatékonyságát (Morgan *et al.*, 1998).

Egy felsőoktatási intézmény esetében az export koordináció akkor működik a legjobban, ha a külföldi diákok fogadásával foglalkozó szervezeti egység és egyéb funkcionális területek segítik egymást, a csapatszellemben való hit a szervezet legalsóbb szintjéig lemenve megfigyelhető, továbbá amennyiben a különböző szervezeti egységeket ugyanazon cél vezérli. Amennyiben tehát egy felsőoktatási intézményben jelentős a különböző szervezeti egységek összefonódása, a különböző részlegeken belül és azok között állandó kommunikáció zajlik, mindennapos a kooperáció, a konfliktushelyzetek gördülékeny kezelése, úgy a felsőoktatási intézmény export piacorientációs tevékenysége is zökkenőmentesen halad. Ennek fényében az alábbi hipotézis fogalmazható meg:

H3: Az export koordináció pozitív kapcsolatba hozható a felsőoktatási intézmény export piacorientációjával.

Hipotézisek felállítása – Az export piacorientáció export teljesítményre gyakorolt hatása

Pavicic *et al.* (2009) értelmében meglehetősen nehéz feladat a társadalmi és non-profit szervezeteknél (beleértve a felsőoktatási ágazatban működő intézményeket) a teljesítmény azonosítása és interpretálása. A kutatók azonban egyöntetű vélemények vannak a mérőeszközök bevezetésének fontosságát illetően (lásd Poister, 2003).

Herman (1990), aki jelentős erőfeszítést tesz a non-profit szervezetek teljesítményének értékelésében, azt állítja, a pusztán pénzügyi alapú mérőeszközök nem alkalmazhatók a non-profit szervezetek hatékonyságának mérésére. Ellenben a pénzügyi mutatók mellett az elégedettséget mérő és más releváns (multidimenzionális) mérőeszközök alkalmazása is ajánlott (mint például eredmény vagy reputációs mérőeszközök).

Herman és Renz (1997) továbbá megjegyzi, hogy a non-profit szervezetek teljesítményének objektív értékelése nehézkes a különböző érintettek hatékonyságról alkotott elképzeléseinek konfliktusából kifolyólag. A fenti gondolatok fényében tehát elmondható, hogy a non-profit és társadalmi szervezetek teljesítményének értékelése egy „fuzzy” koncepció, mely többek között függ más (az erőforrásokért versengő) szervezetektől, egyéb társadalmi konstrukcióktól, valamint a menedzsment munkájának megítélésétől (interpretációjától).

A piacorientáció irodalmával foglalkozó kutatások többsége a piacorientáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatásáról számol be. A kutatók a teljesítményt az alábbi mutatókkal mérik: ROA (eszközarányos nyereség), üzleti egység jövedelmezősége, valamint értékesítés növekménye (Jaworski–Kohli, 1993; Narver–Slater, 1990). Az elmélet alapján állítható, hogy amennyiben a vállalat konzisztensen reagál a fogyasztók jelenlegi és jövőbeni igényeire, és képes előre jelezni azok változását, kedvezőbb piaci helyzetbe kerül versenytársaihoz képest.

Számos tanulmány foglalkozik az export piacorientáció teljesítményre gyakorolt hatásával. E hatásmechanizmus természetének feltárása mellett egyéb tényezők vizsgálata is a kutatók érdeklődésének középpontjába kerül. Cadogan, Diamantopoulos és Siguaw (2002) például az export piaci orientáció kialakulásának előzményeit kutatja, Rose és Shoham (2002) az export piacorientáció teljesítmény kapcsolatában a környezet játszott szerepéről értekeznek, Akyol és Akehurst (2003) az export piacorientáció és az export stratégia kapcsolatát vizsgálja, Cadogan, Kuivalainen és Sundqvist (2009) azt találja, hogy az export piacorientáció és a teljesítmény kapcsolata egy U-alakú görbével írható le, míg Navarro, Acedo, Robson, Ruzo és Losada (2010) egy integrációs modellt épít fel a menedzserek exporttal kapcsolatos észlelése, irányultsága, percepciója, valamint attitűdje kapcsolódásának vizsgálatára. Említett tanulmányok egyöntetűen beszámolnak arról, hogy az export piacorientáció pozitív hatást fejt ki a teljesítmény különböző dimenzióira. Ennek értelmében az alábbi hipotézis fogalmazható meg:

Az alfejezet elején ismertetett gondolatok alapján nyilvánvalóvá válik, hogy egy felsőoktatási intézmény teljesítménye nem fejezhető ki csupán pénzügyi-számviteli teljesítménymérőkkel. A felsőoktatási intézmény tágabb érintett körrel ápolta kapcsolata viszonylatában annak teljesítménye több dimenzióval értékelhető. Megkérdezhetjük például az egyetemi vezetőséget arról, mennyire elégedettek a külföldi hallgatók által fizetett tandíj nagyságával, a legfontosabb külföldi piacokon a hallgatók toborzása tekintetében elért piacrészesedésükkel, vagy az újabb piacokra történő belépés ütemével. Az export piacorientáció üzleti környezetben történő vizsgálata során a fent felsorolt (és az adott kontextusnak megfelelő)

teljesítménymérők pozitív kapcsolatot mutatnak a vállalatok export piacorientációjával, így a felsőoktatási intézményekre vonatkozóan az alábbi hipotézis állítható fel:

H4: Az export piacorientáció pozitív hatást fejt ki a felsőoktatási intézmények export piaci teljesítményére.

Hipotézisek felállítása – Az export környezet export piacorientáció és teljesítmény kapcsolatában megfigyelhető moderáló hatása

Az innováció felgyorsulása valamint a fogyasztók, versenytársak preferenciáinak, lépéseinek előre jelezhetetlensége a környezet bizonytalanságaként fogható fel. Daft, Sormunent és Parks (1988) kutatásai alapján megállapítható, hogy a környezeti bizonytalanság emelkedése növekvő információs igényt generál, különösen a fogyasztókkal, a versenytársakkal és gazdasági erők változásával kapcsolatosan. Várható tehát, hogy az export piacokon tapasztalható környezeti bizonytalanság emelkedésével a vállalatoknak fokozni szükséges export piacorientációs erőfeszítéseiket, hogy sikeresen helyt tudjanak állni a bizonytalan feltételek közepette is.

Az export piacorientáció nem jelent különösebb előnyt, ha a külföldi piacokon a fogyasztói preferenciák és igények, valamint azok változását befolyásoló tényezők statikus jellemzőkkel bírnak és könnyen előre jelezhetők, hiszen a marketing mix elemeiben történő kismértékű változtatás is elegendőnek bizonyul a relatíve stabil fogyasztói igények kiszolgálásához (Cadogan *et al.*, 2002). Ellenben, amennyiben a környezet dinamikussá válik, és a változások is jelentősebb mértéket öltenek, megnő a valószínűsége annak, hogy a vállalatok export piacokon nyújtotta kínálata és a fogyasztói preferenciák tekintetében jelentős eltérés mutatkozik, és ebben a kontextusban várható, hogy az export piacorientáció is hatékonyabb eszköznek bizonyul a fogyasztói igények kielégítésében.

Egy felsőoktatási intézmény esetében a környezet dinamizmusa a külföldi hallgatók felsőoktatási intézmény szolgáltatásaival kapcsolatos preferenciáinak változásával, a külföldi piacokra jellemző „promóciós háborúkkal”, valamint az oktatás technológiájában bekövetkező gyors változásokkal jellemezhető. Az üzleti piacokon megfigyelhető hatásokkal összhangban a felsőoktatási ágazatra vonatkozóan az alábbi hipotézis fogalmazhat meg:

H5: Az export piacorientáció teljesítményre kifejtett hatását moderálja a kompetitív környezet hatása.

Összegzés

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 hogy milyen hatást fejt ki az export piacorientáció a felsőoktatási intézmény teljesítményére. Kutatásunk továbbá kitér az export piacorientáció előzményeinek feltárására, mint például az export tapasztalatok, a nemzetköziesedés foka, az export koordináció, valamint a tágabb működési környezet hatásának vizsgálatára.

A külföldi hallgatók igényeinek kiszolgálását támogató kultúra vagy magatartás kialakulását számos képesség kialakulása vagy tevékenység végrehajtása előzi meg. A legfontosabbak egyike az export tapasztalatok megléte vagy (korábbi tapasztalatok híján) azok begyűjtése. A külföldi piacokon szerzett tapasztalatok segítenek a felsőoktatási intézményben dolgozóknak, hogy azonosítsák a külföldi piacokról származó releváns információkat, melyek nélkülözhetetlennek bizonyulnak a külföldi hallgatók fogadása tekintetében. Fontos továbbá egy olyan információs bázis kiépítése, mely tartalmazza a külföldi piacokkal kapcsolatos legfontosabb jogszabályokat és szabályozásokat. E képességek megléte az üzleti környezetben bizonyítottan pozitív kapcsolatba hozható a vállalatok export piacorientációjával, így az analógia alapján a felsőoktatási intézményekkel kapcsolatosan is feltételezhető, hogy az export tapasztalatok pozitív kapcsolatot mutatnak a felsőoktatási intézmények export piaci tevékenységével.

Egy felsőoktatási intézmény nemzetköziesedésének foka azzal mérhető, hogy a befizetett összes tandíjból a külföldi hallgatók milyen mértékben részesülnek, vagy egyszerűen annak számbavételével, hogy a külföldi hallgatók számszerűleg hány országból érkeznek. Az üzleti piacokon működő export piacorientált vállalatok és a nemzetköziesedést fontosnak tartó felsőoktatási intézmények felfogásbeli hasonlósága alapján feltételezhető, hogy a nemzetköziesedés pozitív kapcsolatba hozható a felsőoktatási intézmények export piacorientációjával.

Egy felsőoktatási intézmény esetében az export koordináció akkor működik a legjobban, ha a külföldi diákok fogadásával foglalkozó szervezeti egység és egyéb funkcionális területek segítik egymást, a csapatszellemben való hit a szervezet legalsóbb szintjéig lemenve megfigyelhető, továbbá amennyiben a különböző szervezeti egységeket ugyanazon cél vezérli. Amennyiben tehát egy felsőoktatási intézményben jelentős a különböző szervezeti egységek összefonódása, a különböző részlegeken belül és azok között állandó kommunikáció zajlik, mindennapos a kooperáció, a konfliktushelyzetek gördülékeny kezelése, úgy a felsőoktatási intézmény export piacorientációs tevékenysége is zökkenőmentesen halad.

Egy felsőoktatási intézmény teljesítménye nem fejezhető ki csupán pénzügyi-számviteli teljesítménymérővel. A felsőoktatási intézmény tágabb érintett körrel ápolta kapcsolata viszonylatában annak teljesítménye csupán több dimenzióval értékelhető. Megkérdezhetjük például az egyetemi vezetőséget arról, mennyire elégedettek a külföldi hallgatók által fizetett tandíj nagyságával, a legfontosabb külföldi piacokon a hallgatók toborzása tekintetében elért piacrészesedésükkel, vagy az újabb piacokra történő belépés ütemével. Az export piacorientáció üzleti környezetben történő vizsgálata során a fent felsorolt teljesítménymérők pozitív kapcsolatot mutatnak a vállalatok export piacorientációjával, így a felsőoktatási intézményekre vonatkozóan is feltételezhető, hogy az export piacorientáció pozitív hatást fejt ki a felsőoktatási intézmények export piaci teljesítményére.

Egy felsőoktatási intézmény esetében a környezet dinamizmusa a külföldi hallgatók felsőoktatási intézmény szolgáltatásaival kapcsolatos preferenciáinak változásával, a külföldi piacokra jellemző „promóciós háborúkkal”, valamint az oktatás technológiájában bekövetkező gyors változásokkal jellemezhető. Az üzleti piacokon megfigyelhető hatásokkal összhangban a felsőoktatási ágazatra vonatkozóan feltételezhető, hogy az export piacorientáció teljesítményre kifejtett hatását a kompetitív környezet moderálja.

Felhasznált irodalom

- Akyol, A., Akehurst, G. (2003): An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, 15(1), 5- 19.
- Berács, J. (2008): Tudásexport a felsőoktatásban: egy hierarchikus megközelítés. *Competitio*, 7(2), 35-48.
- Berács, J. (2009): Egyetemek nemzetköziesedése és diákmobilitás. in Berács, J., Hubert, J., Nagy, G. (2009): *Bolognai Füzetek 3. A nemzetköziesedés folyamata a magyar felsőoktatásban*, Tempus Közalapítvány, Budapest
- Berács, J. (2011): A Magyarországon tanuló külföldi diákok összetételének és nagyságának vizsgálata, stratégiai irányok kijelölése intézményi és országos szinten. in Berács, J., Malota, E., Zsótér, B. (2011): *A magyar felsőoktatás nemzetköziesedésének folyamata 2. Tempus Közalapítvány, Budapest*
- Bodur, Muzaffer (1994): Foreign Market Indicators, Structural Resources and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance. in *Advances in International Marketing*, Vol. 6, C.N. Axinn, ed. Greenwich, CT: JAI Press, 183-205.
- 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), 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), 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), 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), 615-626.
- 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), 1–21.
- Cooper, S., Nyborg, I. (1998): Tho Financing and Information Noods of Smaller Exporters. *Bank of England Quarterly Bulletin*, 38(2): 166-72.
- Daft, R.L., Sormument, J., Parks, D. (1988): Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-39.
- Day, G.S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

- Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E., Jr. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *The Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Diamantopoulos, A., Cadogan, J.W. (1996): Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 4(1), 23-52.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B.B., Tse, K.Y. K. (1993): Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs. *European Journal of Marketing*, 27 (4), 5–19.
- Hammond, K.I., Webster, R.L., and 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), 69-85.
- Hampton, G.M., Wolf, M., Albinsson, P.A, and McQuitty, S. (2009): Market orientation and professionalism in higher education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(1), 87-103.
- Harris, L.C., Ogbonna, E. (1999): Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation. *Journal of Management Studies*, 36(2), 117-196.
- Herman, R. D. (1990). Methodological issues in studying the effectiveness of nongovernmental and nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19(3), 293–306.
- Herman, R.D., Renz, D.O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 107–126.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977): The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market: Commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1); 23-32.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kwon, Y.C., Hu, M.Y. (2000): Market orientation among small Korean exporters. *International Business Review*, 9(1), 61-75.
- 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.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

- Navarro, A., Acedo, F.J., Losada, F., Ruzo, E. (2010): Integrated Model of Export Activity: Analysis of Heterogeneity in Managers' Orientations and Perceptions on Strategic Marketing Management in Foreign Markets. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 187-204.
- Pavicic, J., Alfircic, N. és Mihanovic, Z. [2009]: Market orientation in managing relationships with multiple constituencies of Croatian higher education. *Higher Education*, 57(2), 191-207.
- Poister, T.H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Root, F. (1987): *Entry Strategies for International Market*. Lexington, MA: Lexington Books
- Rose, G.M., Shoham, A. (2002): Export performance and market orientation: establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55(3), 217-225.
- Tallman, S., Li, J. (1996): Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *Academy of Management Journal*, 39(1), 179-96.
- Teichler, U. (2004): The many faces of knowledge transfer and mobility. in Wachter, B. (2004): *Higher Education in a Changing Environment*, ACA Papers on International Cooperation in Education
- Voon, B.H. [2006]: Linking a service-driven market orientation to service quality. *Managing Service Quality*, 16(6), 595-619.
- Webster, R.L, Hammond, K.L. (2008): Does a market orientation strategy exist toward business school students? A view from three levels of academic administrators. *Academy of Marketing Studies Journal*, 12(2), 19-34.
- Webster, R.L., Hammond, K.L., and Harmon, H.A. [2006]: A study of market orientation in American business schools. *Academy of Marketing Studies Journal*, 10(2), 9-22.