



Nagy Gábor, Gáti Mirkó, Zsótér Boglárka, Csepeti Ádám

A magyar és finn kis- és középvállalatok stratégiai képességeinek és erőforrásainak növekedésre valamint teljesítményre gyakorolt hatása*

TM 110. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS.....	4
2. A MAGYAR ÉS FINN KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI SZEKTOR ÖSSZEHA-SONLÍTÁSA.....	4
3. A KUTATÁS TÁRGYA ÉS MÓDSZERTANA.....	6
4. KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS KONCEPTUÁLIS MODELLEK.....	7
5. ADATFELVÉTEL ÉS A SKÁLÁK MEGBÍZHATÓSÁGI VIZSGÁLATA.....	14
6. AZ EREDMÉNYEK RÖVID TARTALMI ÖSSZEFOGLALÓJA.....	14
7. TOVÁBBI KUTATÁSOK.....	16
8. AZ EGYES CIKKEK ISMERTETÉSE.....	17
1. CIKK: THE EFFECT OF STRATEGIC ORIENTATIONS ON BUSINESS GROWTH – A CROSS-NATIONAL STUDY.....	18
<i>Abstract.....</i>	18
<i>Introduction.....</i>	18
<i>Literature review and hypotheses development.....</i>	19
<i>Data and methods.....</i>	21
<i>Results.....</i>	22
<i>Conclusions.....</i>	25
<i>References.....</i>	26
2. CIKK: A MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYÉT BEFOLYÁSOLÓ STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK.....	30
<i>Kivonat.....</i>	30
<i>Bevezetés.....</i>	30
<i>Elméleti háttér és hipotézisek felállítása.....</i>	31
<i>Kontrollváltozók bevonása.....</i>	35
<i>Konceptuális modell.....</i>	35
<i>Adatok és mérőskálák.....</i>	36
<i>Adatelemezés és módszertan.....</i>	37
<i>Eredmények kiértékelése.....</i>	38
<i>Konklúzió.....</i>	45
<i>Felhasznált irodalom.....</i>	45
3. CIKK: THE EFFECT OF STRATEGIC ORIENTATIONS ON BUSINESS GROWTH: A MULTIGROUP ANALYSIS COMPARING HUNGARY AND FINLAND.....	50
<i>Abstract.....</i>	50
2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES DEVELOPMENT.....	53
2.1 <i>Customer relationship orientation.....</i>	53
2.2 <i>Innovation orientation.....</i>	55
2.3 <i>Learning orientation.....</i>	55
2.4 <i>Entrepreneurial orientation.....</i>	56
2.5 <i>Market orientation.....</i>	57
2.6 <i>Brand orientation.....</i>	58
3. DATA AND METHODS.....	60
4. RESULTS.....	61
4.1 <i>Exploratory factor analysis and discriminant validity.....</i>	61
4.2 <i>Multigroup invariance analysis.....</i>	63
4.2.1 <i>Configural invariance.....</i>	63
4.2.2 <i>Fully constrained model.....</i>	65

4.2.3 Metric invariance	66
4.2.4 Error covariance invariance.....	66
4.2.5 Factor variance invariance	67
4.3 Path estimates and multigroup moderation analysis	67
5. CONCLUSIONS.....	68
References.....	71
4. CIKK: TWO COMPETING STRATEGIC ORIENTATIONS IN PURSUIT OF BUSINESS	
PERFORMANCE.....	78
Abstract.....	78
1. Introduction	79
2. Theoretical Background & Hypotheses Development	80
2.1. Learning orientation	80
2.2. Learning orientation and market orientation	80
2.3. Learning orientation and brand orientation.....	81
2.4. The effect of market orientation on market and brand performance.....	81
2.5. The effect of brand orientation on brand and market performance.....	82
3. Data & Variables	83
5. Methods & Results	83
5. Discussion & Conclusions	85
References.....	86
APPENDIX.....	89
MELLÉKLETEK	90

1. Bevezetés

Az alábbi esettanulmány a magyarországi és finnországi kis- és közepes méretű vállalatok (a továbbiakban kkv-k) stratégiai erőforrásainak különböző teljesítmény tényezőkre gyakorolt hatása tekintetében feltételezett különbségeket vizsgálja. A tanulmány a Budapesti Corvinus Egyetem és az University of Eastern Finland munkatársai közreműködésével az elmúlt hat hónap során végzett kutatás eredményeit összegzi. A tanulmány az alábbi szerkezet alapján épül fel. Az első részben nemzetközi összehasonlítás keretében bemutatjuk a magyar és finn kkv szektor összetételét, értékteremtő potenciálját, összevetve azokat a vonatkozó EU-s átlaggal. Ezt követi a kutatás tárgyának és módszertanának rövid ismertetése. A harmadik részben a projekt konzultációk során felállított elméleti kereteket és az azokhoz kapcsolódó kutatási kérdéseket ismertetjük. Azt követően az adatfelvételtől és a skálák megbízhatósági vizsgálatáról értekezünk, majd röviden összefoglaljuk a tanulmányban bemutatott cikkek problémafelvetését valamint az elemzések eredményeit. Ezt követően az olvasó részleteiben is megismerheti a négy cikket. Esettanulmányunkat a kutatás során alkalmazott kérdőívvel zárjuk.

2. A magyar és finn kis- és középvállalati szektor összehasonlítása

Számos kutató egyetért abban, hogy a sikeres kis- és középvállalati szektor minden nemzetgazdaság prosperálásának alapvető feltétele. Kutatásunk célja megvizsgálni, hogy egy átmeneti és egy fejlett tőkés gazdaság kis és középvállalati szektora között milyen minőségbeli különbségek tapasztalhatók a különböző stratégiai erőforrások teljesítményre gyakorolt hatását illetően. Az összehasonlítás alapjául Magyarországot és Finnországot választottuk. Magyarország jelentős politikai, gazdasági és intézményi átalakuláson ment keresztül a rendszerváltást követő két évtizedben, míg Finnországot hosszú éveken át tartó dinamikus növekedés jellemezte.

Az 1. sz. táblázat a kkv-k darabszámbeli megoszlását, a 2. sz. táblázat a 2009-ben realizált gazdasági hozzáadott érték viszonylatában tapasztalható különbségeket ábrázolja Magyarország és Finnország tekintetében, összevetve azokat az EU-s átlaggal. A számok alapján látható, hogy mindkét ország magasabb arányú mikrovállalkozói réteggel rendelkezik, mint az EU-s átlag, míg a kisvállalkozások aránya mindkét országban elmarad az EU átlagától. Szembetűnő még, hogy Finnország több közepes méretű vállalattal rendelkezik, mint Magyarország.

1. Táblázat

A magyar és finn kis- és középvállalatok szektorális megoszlása, 2009-es adatok

	Vállalkozások				
	Magyarország		Finnország		EU27
	Darab	Részesedés	Darab	Részesedés	Részesedés
Mikrovállalkozások	503 171	94.4%	199 189	92.8%	91.8%
Kisvállalkozások	25 122	4.7%	12 447	5.8%	6.9%
Középvállalatok	4 125	0.8%	2 362	1.1%	1.1%
KKV-k összesen	532 418	99.8%	213 998	99.7%	99.8%
Nagyvállalatok	822	0.2%	602	0.3%	0.2%
Összesen	533 240	100.0%	214 600	100.0%	100.0%

Forrás: SBA Fact Sheet '09 Hungary†, SBA Fact Sheet '09 Finland‡

Egy további Európai Unió által készített tanulmány arról számol be, hogy Magyarországon a vállalkozások száma 4 százalékkal csökkent 2002 és 2008 között (az EU-s átlag 13 százalékkal csökkent), míg Finnországban a kkv-k növekedése meghaladta a 16 százalékos ütemet ugyanezen időszakra vetítve.§

A gazdasági hozzáadott érték tekintetében a magyar kkv-k elmaradnak a finn kkv-k hozzáadott érték termelő képességétől (51,9% vs. 53,7%), azonban mindkét gazdaság kkv szektora gyengébben teljesít az EU-s átlaghoz képest (57,9%). Így is látható azonban, hogy a kkv-k értékteremtő képessége mindkét országban meghaladja a nagyvállalatokét. Egy korábban már hivatkozott felmérés alapján (lásd 3. sz. lábjegyzet) a magyar kkv-k hozzáadott érték teremtő képessége 55 százalékkal nőtt 2002 és 2008 között, míg Finnország kkv szektora 21 százalékos hozzáadott érték növelést tud felmutatni, mely megelőzi a 7 százalékos EU-s átlagot.

† 'SBA Fact Sheet '09 Hungary'. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/final/sba_fact_sheet_hungary_en.pdf

‡ 'SBA Fact Sheet '09 Finland'.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_fact_sheet_fi_en.pdf

§ 'Observatory of European SMEs – Analytical report'. http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl196_en.pdf

2. Táblázat

A magyar és finn kis- és középvállalatok gazdasági hozzáadott értékteremtő képessége, 2009-es adatok

	Gazdasági hozzáadott érték				
	Magyarország		Finnország		EU27
	Milliárd €	Részesedés	Milliárd €	Részesedés	Részesedés
Mikrovállalkozások	9	17.5%	18	19.1%	21.0%
Kisvállalkozások	8	16.2%	15	16.2%	18.9%
Középvállalatok	9	18.2%	17	18.4%	18.0%
KKV-k összesen	25	51.9%	50	53.7%	57.9%
Nagyvállalatok	23	48.1%	43	46.3%	42.1%
Összesen	49	100.0%	92	100.0%	100.0%

Forrás: SBA Fact Sheet '09 Hungary, SBA Fact Sheet '09 Finland

A fenti mutatók alapján elmondható, hogy Magyarország és Finnország arányaiban véve hasonló összetételű kkv szektorral rendelkezik, ám Finnországban kissé magasabb a középvállalatok szektoron belüli megoszlása. Megállapítható továbbá, hogy bár Magyarország kkv szektorának bizonyos százaléka lemorzsolódott az elmúlt évek során, értéktermelő képességük magasabbnak bizonyul Finnország és az EU-s átlaghoz képest is.

3. A kutatás tárgya és módszertana

A 2009/2010-es akadémiai év őszi és tavaszi félévét kutatói ösztöndíjjal külföldön töltöttem, mely időszak alatt több külföldi egyetem munkatársával, kutatójával ismerkedtem meg. A Budapesti Corvinus Egyetemre 2010/2011-es akadémiai év őszi félévében érkeztem vissza. Röviddel ezután Tommi Laukkanen, az University of Eastern Finland professzora keresett fel, hogy egy finn-magyar kutatás lebonyolítása felől érdeklődjön. A közös projekt célja, hogy megvizsgáljuk, milyen különbségek tapasztalhatók a finnországi és a magyarországi kis- és középvállalatok erőforrásainak és képességeinek teljesítményre gyakorolt hatását illetően?

Az első beszélgetést követően megvizsgáltuk, hogy egyetemi szinten rendelkezésre állnak-e a szükséges kutatói és pénzügyi erőforrások a kutatás lebonyolításához. Ezt követően a Budapesti Corvinus Egyetem részéről, a Marketing és Média Intézet munkatársait tömörítő alábbi kutatócsoport alakult: Nagy Gábor tudományos segédmunkatárs, kutatásvezető; Gáti Mirkó Ph.D. hallgató; Zsótér Boglárka Ph.D. hallgató és Csepeti Ádám tudományos segédmunkatárs. Az University of Eastern Finland részéről az

alábbi személyek (tagok) vesznek részt a projektben: Tommi Laukkanen professzor, kutatásvezető; Saku Hirvonen egyetemi oktató; Helen Reijonen projekt menedzser és Mika Pasanen Ph.D. hallgató.

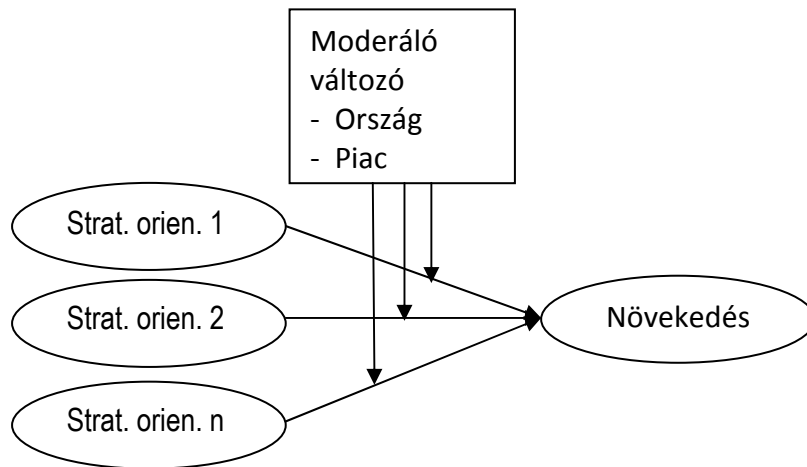
A kutatásban alkalmazott skálákat a nemzetközi szakirodalomból vettük át. A kérdőívbe az alábbi kérdéscsoportok kerültek: vállalati képességek és erőforrások, a teljesítmény különböző dimenziói, a környezet hatását mérő változók és egyéb a vállalkozások további jellemzőit rögzítő dimenziók. Az angol nyelvből magyarra fordított skálák tartalmi érvényességéről szakértőket kérdeztünk meg, továbbá meggyőződünk arról, hogy az állítások a kis- és középvállalati szektorban értelmezhetőek-e.

A képességek és erőforrások (ügymint ügyfél kapcsolati orientáció, innovációra irányuló orientáció, tanulási orientáció, vállalkozói orientáció, piaci orientáció és márkorientáció) és a teljesítménytényezők összefüggését, kauzális kapcsolódását faktorelemzéssel, többváltozós lineáris regressziós elemzéssel, valamint látens strukturális egyenlet modellezéssel vizsgáltuk. A modellezés során alkalmazott módszerekről a 7. alfejezetben bemutatott cikkekben részletesen beszámolunk.

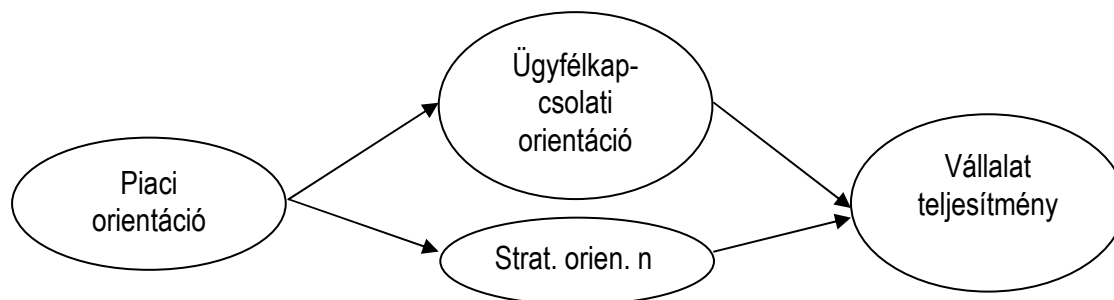
4. Kutatási kérdések és konceptuális modellek

A vállalati lekérdezés előtt és azt követően is több alkalommal leültünk a finn csoport képviselőjével, Tommi Laukkanen professzorral, hogy átbeszéljük a kutatási kérdéseket és felállítsuk a hipotéziseink igazolásához/elvetéséhez szükséges elméleti kereteket. A közös projekt beindulása óta (2011. október 15.) öt alkalommal találkoztunk az ilyen megbeszélések lefolytatása céljából. Összesen tizenegy elméleti keretet sikerült felállítunk, melyek összekapcsolják a kérdőívben alkalmazott koncepciókat és változókat. Az alábbiakban bemutatjuk az előzetesen felállított konceptuális kereteket. Mindegyik esetben először a kutatási kérdést vázoljuk fel, majd az abból levezett hipotézisek tesztelésére szolgáló elméleti keretet ábrázoljuk.

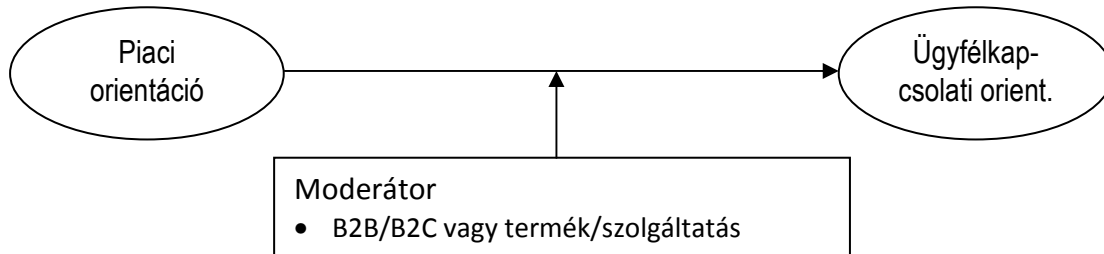
1. kutatási kérdés: Milyen mértékben moderálja a leginkább kiszolgált piacok növekedésének jellemzői (úgy mint csökkenés, stagnálás vagy növekedés) és az ország (Finnország vs. Magyarország) a stratégiai orientációk növekedésre gyakorolt hatását?



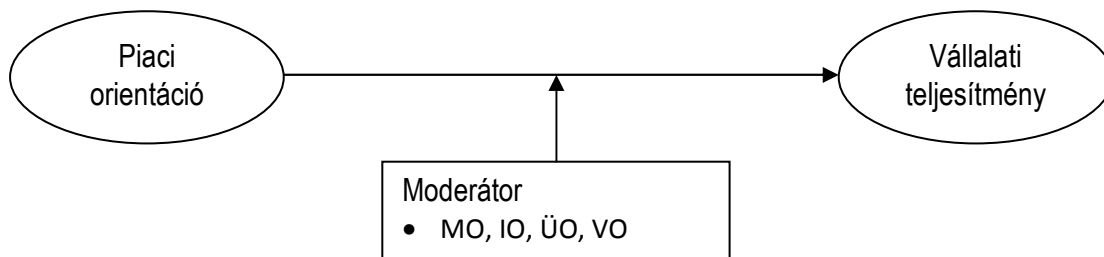
2. kutatási kérdés: Milyen hatást fejt ki a piaci orientáció más stratégiai orientációkra és a teljesítményre?



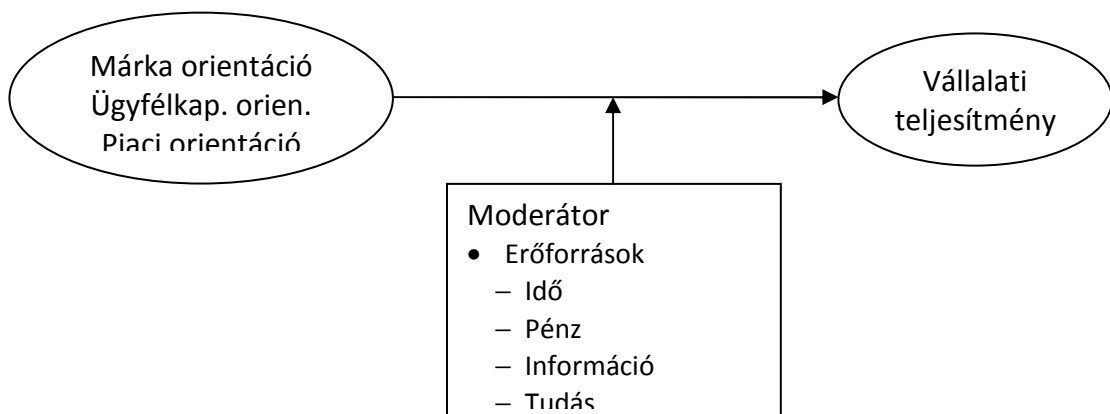
3. kutatási kérdés: Milyen tényezők moderálják a piaci orientáció és az ügyfélkapcsolati orientáció kapcsolatát?



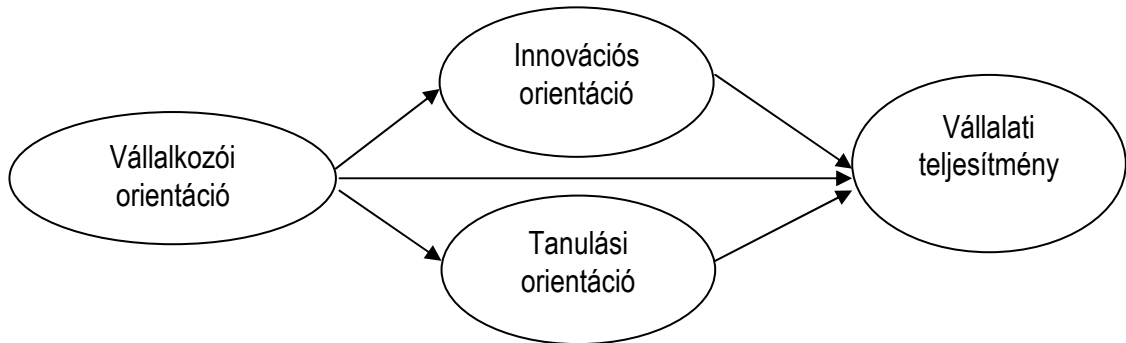
4. kutatási kérdés: Milyen mértékben moderálják a különböző stratégiai orientációk (mint márka orientáció, innovációra irányuló orientáció, ügyfélkapcsolati orientáció vagy vállalkozói orientáció) a piaci orientáció teljesítményre gyakorolt hatását?



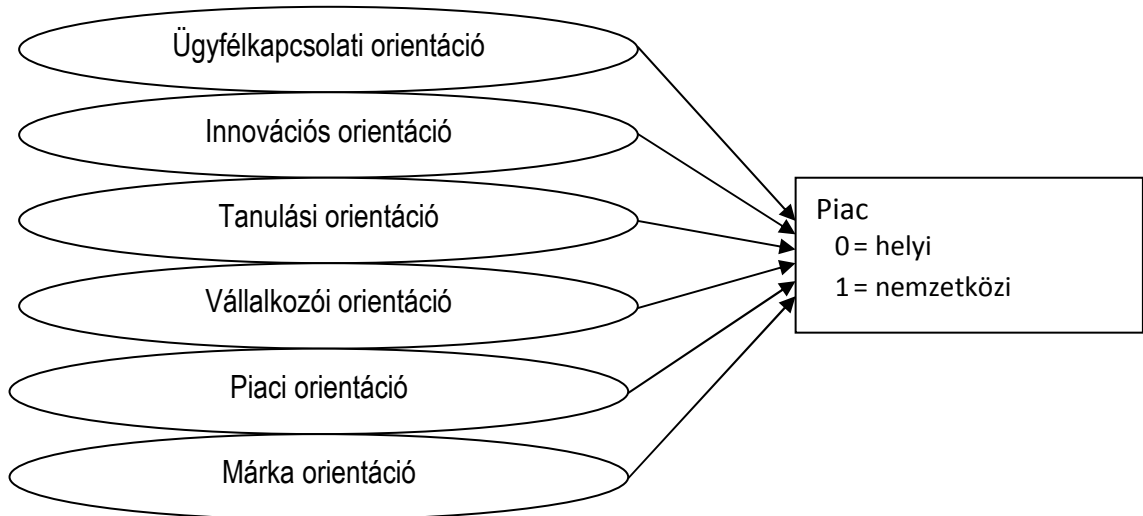
5. kutatási kérdés: A különböző erőforrások (ügymint idő, pénz, információ és tudás) milyen mértékben moderálják a márka orientáció, a piaci orientáció és az ügyfélkapcsolati orientáció teljesítményre gyakorolt hatását?



6. kutatási kérdés: Milyen mértékben hat a vállalkozói orientáció, az innovációs orientáció és a tanulási orientáció kauzális viszonyrendszere a vállalati teljesítményre?



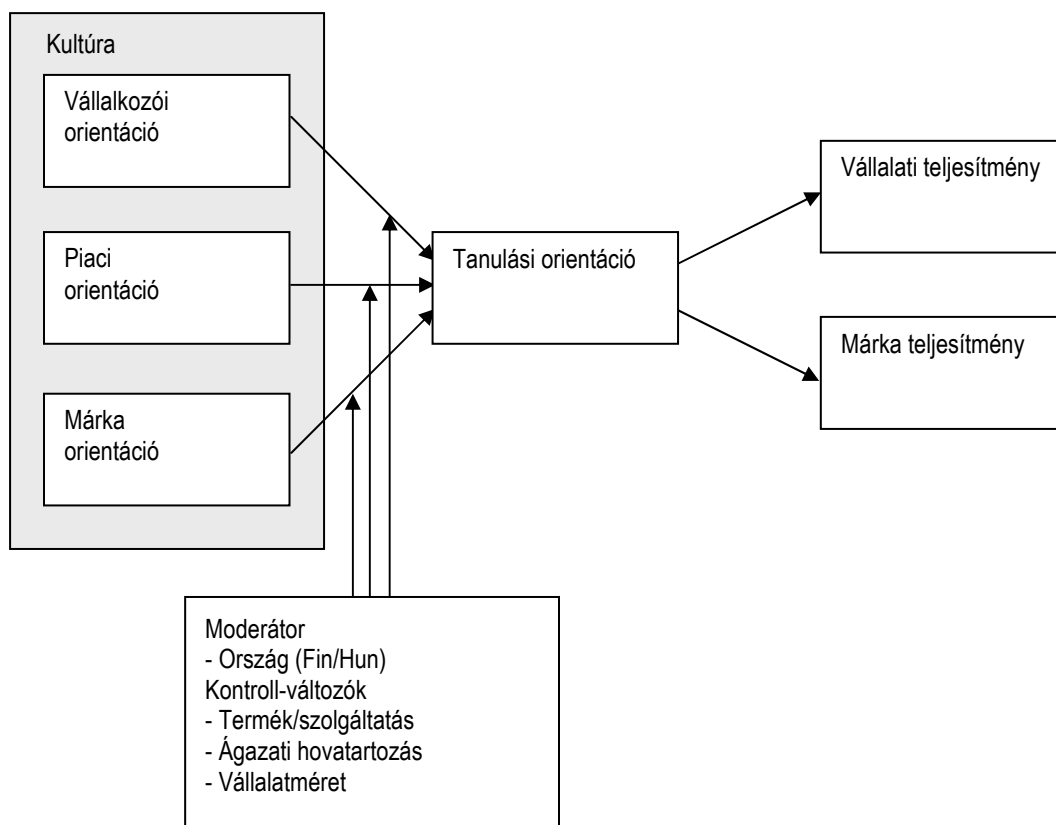
7. kutatási kérdés: Az egyes stratégiai orientációk milyen mértékben befolyásolják a kis- és közpvállalatok nemzetköziesedését?



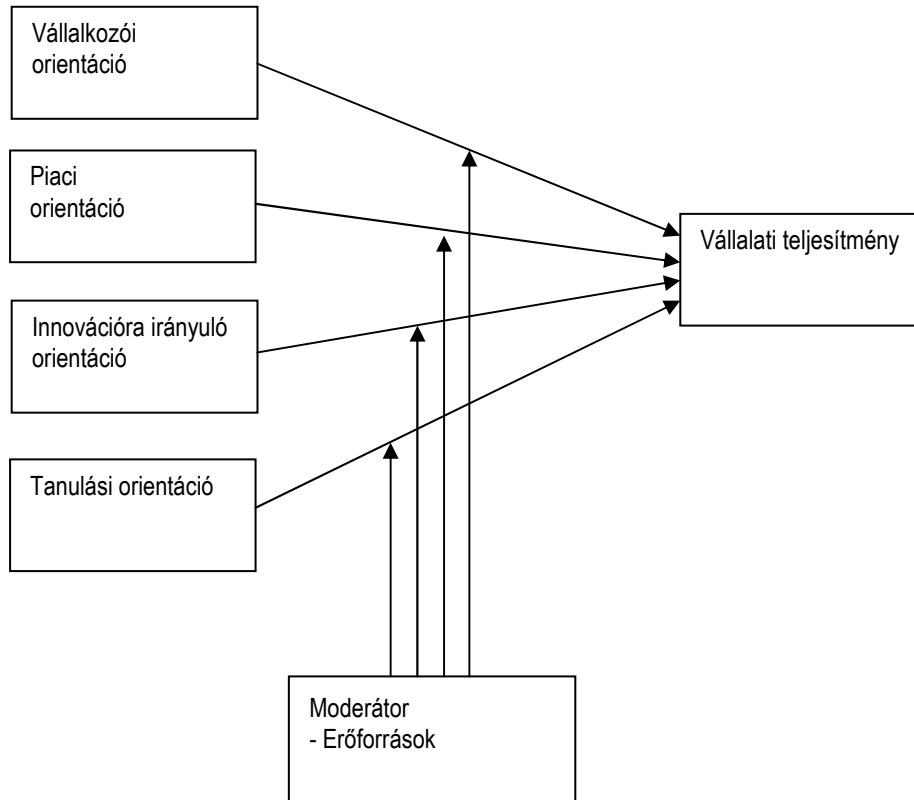
8. kutatási kérdés: Milyen módon (mértékben) különböznek a növekedés orientált és a nem növekedés orientált vállalkozások/vállalatok az egyes stratégiai dimenziók tekintetében?

Kétmintás t-próba segítségével kimutatjuk a növekedés és a nem növekedés orientált vállalkozások/vállalatok különböző stratégiai dimenziók mentén hogyan különböznek.

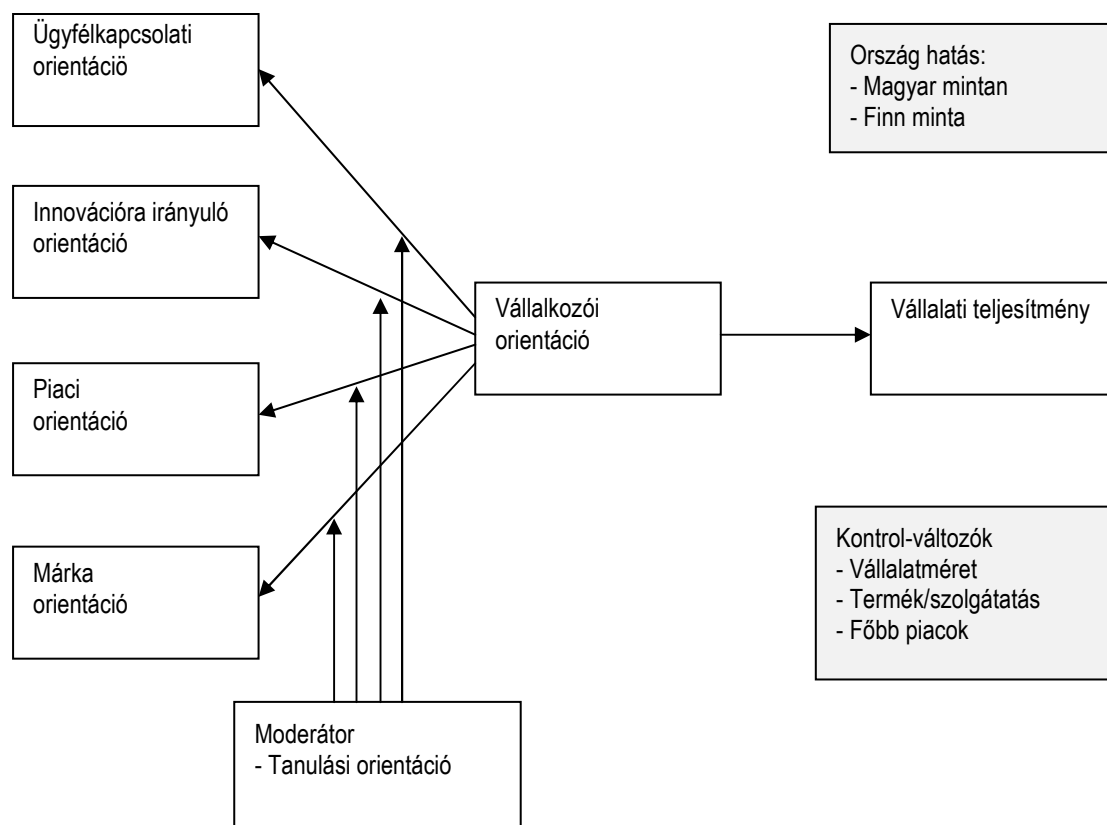
9. kutatási kérdés: A szervezeti kultúra különböző megnyilvánulásai (úgy mint vállalkozói orientáció, piaci orientáció és márka orientáció) hogyan hatnak a vállalat teljesítményre (úgy mint vállalati teljesítmény és márka teljesítmény) a vállalat tanulási képességén keresztül? Slater és Narver (1995) piaci orientáció és tanulási orientáció kapcsolatát vizsgáló cikkéből kiindulva.



10. kutatási kérdés: Milyen módon moderálják a vállalati erőforrások a különböző stratégiai orientációk (úgy mint vállalkozói orientáció, piaci orientáció, innovációra irányuló orientáció, tanulási orientáció) és a teljesítmény kapcsolatát? Lumpkin és Dess (1996), Collis (1994), Hunt és Morgan (1995), Hunt és Morgan (1997) valamint Kogut és Zander (1992) gondolataiból kiindulva.



11. kutatási kérdés: Milyen módon vezérli a vállalkozói orientáció a különböző stratégiai orientációk kialakulását? Ezt a kapcsolatot (ügymint vállalkozói orientáció – különböző stratégiai orientációk) hogyan befolyásolja a tanulási képesség? Az ilyen módon kialakuló nomológiai hálózat hogyan hat a vállalati teljesítményre? Kimutatható-e valamilyen különbség a fejlődő és a fejlett országok tekintetében, valamint a vizsgálatba bevont kontroll-változók viszonylatában? Sinkula, Baker és Noordewier (1997), Hurley és Hult (1998), Hooley, Greenley, Cadogan és Fahy (2005), valamint Hult és Ketchen (2001) gondolatai alapján.



5. Adatfelvétel és a skálák megbízhatósági vizsgálata

Az adatfelvétel mindkét vizsgált országban a helyi kutatócsoport tagjai közreműködésével zajlott. A kérdőívet elektronikusan kitölthető felületen jelenítettük meg, hogy a sokaságot képező vállalkozásokkal/vállalatokkal rugalmasabb módon léphessünk kapcsolatba. Egy rövid kísérőlevélben kértük fel a vállalkozások/vállalatok vezetőit, hogy válaszoljanak a kérdőívben feltett kérdésekre. Finnországban összesen 820, míg Magyarországon 300 kkv vezetője töltötte ki kérdőívünket. Az elektronikus úton történő adatfelvétel további előnye, hogy támogatja a közel 100 százalékos kérdőív kitöltést, így relatíve alacsony volt azon tételek száma, ahol hiányzó értéket találtunk. A lekérdezés zárultával elvégeztük a skálák alapvető statisztikai vizsgálatát (úgy mint eloszlás vizsgálat, variancia és szórás elemzés stb.), hogy meggyőződjünk a minta heterogenitásáról, mely a válaszadók véleménybeli különbözőségére utal. A belső konzisztencia vizsgálat a skálák magas megbízhatóságáról tanúskodik. A skálák strukturális szinten vizsgálható pszichometriai jellemzőiről a tanulmányban található három cikkben részletesen is beszámolunk.

6. Az eredmények rövid tartalmi összefoglalója

A tanulmány négy cikket tartalmaz, mely a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézetének valamint a University of Eastern Finland munkatársainak közreműködésével készült. A szerzők magyar és finn kis- és középvállalatok mintáján vizsgálják, milyen különbségek mutathatók ki a vállalkozások/vállalatok erőforrásainak és képességeinek növekedésre illetve teljesítményre kifejtett hatását illetően. Az alábbiakban röviden ismertetjük a négy cikk által vizsgált összefüggéseket és a kapott eredményeket. Ezt követően az olvasó a négy cikket teljes terjedelmében megismerheti, melyek részletesen bemutatják a vizsgált összefüggések viszonylatában kapott eredményeket. A magyarországi adatfelvételt a Gazdálodástudományi Doktori Iskola, a Marketing és Média Intézet valamint a Vállalatgazdaságtan Intézethez tartozó TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 projekt támogatta.

1. cikk: Laukkanen–Nagy–Hirvonen–Reijonen–Pasanen (2011): 'The effect of strategic orientations on business growth – a cross-national study'

This study examines the effect of six different strategic orientations on SMEs' business growth in a cross-national context. An extensive data set with 1120 effective responses were collected from two European countries namely Hungary, representing a post socialist rapidly growing market, and Finland with

stable, highly developed and competitive economy. The results show that only two out of the six strategic orientations have a positive effect on business growth, while three have a negative effect and one orientation is insignificant. However, country appears to have a significant moderator effect.

2. cikk: Nagy–Berács (2011): 'A magyarországi kis- és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai orientációk'

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

3. cikk: Laukkanen–Nagy–Hirvonen–Reijonen–Pasanen (2011): 'The effect of strategic orientations on business growth: a multigroup analysis comparing Hungary and Finland'

Purpose: Several strategic orientations (SOs), such as customer relationship orientation, innovation orientation, learning orientation, entrepreneurial orientation, market orientation and recently brand orientation, have been found beneficial for firm performance. However, little attention has been paid to the simultaneous effects of these SOs. Addressing the research gap evident in the literature, the authors examine how different SOs simultaneously affect business growth and moreover whether these effects vary by country.

Findings: The results show that customer relationship orientation and entrepreneurial orientation have a positive effect on business growth in both countries. With respect to other SOs, somewhat unexpected results are found as they appear to have either a negative (excluding brand orientation in the Finnish sample) or statistically non-significant effect on business growth. The effects of five (out of six) SOs vary between the two countries.

4. cikk: Nagy–Gáti–Berács (2011): 'Two Competing Strategic Orientations in Pursuit of Business Performance'

Fostering an organization culture or mindset that would show strategic direction to a firm is one of the most critical issues of top management. With the implementation of a proper strategic orientation the top management is more likely to adopt a more narrowly defined strategic focus. Our study is focusing on two competing strategic orientations, namely market orientation and brand orientation and investigates how these orientations foster market and brand performance development. We furthermore posit that organizational learning would help with the implementation of these orientations within the organization. To sum up our findings, we can state that market orientation is a balanced way of fulfilling organizational performance goals, but if firms need a concentrated effort to increase the brand value they need to foster a mindset within the organization that is more focused on branding issues.

7. További kutatások

Ahogy a 'Kutatási kérdések és konceptuális modellek' részben olvashatjuk a finn és a magyar kutatócsoport értekezései során számos konceptulis modell született, melyek módszeres alapossággal vizsgálják a kérdőívben megjelenített koncepciók kapcsolatrendszerét. A tanulmányban szereplő négy cikkben hat stratégiai orientáció növekedésre valamint a teljesítmény két dimenziójára kifejtett hatását vizsgáltuk, továbbá megjelenítettük a szűkebb (úgy mint versenykörnyezet) és a tágabb környezeti (úgy mint ország) kontingencia említett kapcsolatra gyakorolt hatását is. A 4. alfejeztben vázolt elméleti koncepciók alapján látható, hogy a vizsgálat későbbi szakaszában további összefüggéseket tárhatunk fel, melyek segíthetnek megérteni a kkv-k működését a kérdőívbe lekérdezett tényezők viszonylatában, továbbá megismerhetjük Magyarország és Finnország tágabb kulturális kontextusának említett összefüggésekre gyakorolt hatását.

8. Az egyes cikkek ismertetése

1. cikk: The effect of strategic orientations on business growth – a cross-national study**

Tommi Laukkanen. University of Eastern Finland. tommi.laukkanen@uef.fi

Gábor Nagy. Corvinus University of Budapest. gabor.nagy@uni-corvinus.hu

Saku Hirvonen. University of Eastern Finland. saku.hirvonen@uef.fi

Helen Reijonen. University of Eastern Finland. helen.reijonen@uef.fi

Mika Pasanen. North Karelia University of Applied Sciences. mika.pasanen@pkamk.fi

Keywords: Strategic orientation, Growth, SME

Abstract

This study examines the effect of six different strategic orientations on SMEs' business growth in a cross-national context. An extensive data set with 1120 effective responses were collected from two European countries namely Hungary, representing a post socialist rapidly growing market, and Finland with stable, highly developed and competitive economy. The results show that only two out of the six strategic orientations have a positive effect on business growth, while three have a negative effect and one orientation is insignificant. However, country appears to have a significant moderator effect.

Introduction

The research community largely shares the view that growing SMEs have a special importance in the economy (e.g. Storey, 1994). Although there has been much interest in understanding small firm growth during the last twenty years (e.g. Dobbs and Hamilton, 2007; O'Regan et al., 2006; Delmar et al. 2003; Davidsson et al., 2002; Wiklund, 1998), there is still not much of a common body of well-founded knowledge about the causes, effects or processes of growth (Davidsson and Wiklund, 2000). Moreover, although several determinants of firm growth have been suggested, researchers have been unable to

** The research was supported by TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 research program

achieve a consensus regarding the factors leading to it (Weinzimmer, 2000). It seems that not even very strong explanatory factors have been identified, though various explanatory approaches have been presented (Gibb and Davies, 1990; Gibb, 1997; Pistrui et al., 1997; Poutziouris et al., 1999). In fact, attempts to build models for predicting the future growth of a firm, i.e. picking winners, have not been particularly successful. Marketing researchers have over the years introduced several strategic orientations (SOs) that are said to contribute to firm performance. However, the scope of prior studies has been somewhat restricted as most studies focus on a single orientation at a time. In this paper, six different SOs namely relationship orientation, innovation orientation, learning orientation, entrepreneurial orientation, market orientation and brand orientation are examined together. This offers a more comprehensive view on the impact of these orientations on firm performance. In addition, this impact is explored in a cross-national context where a post-socialist emerging market is compared to a highly developed and competitive economy, the example countries being Hungary and Finland.

Literature review and hypotheses development

Customer relationship orientation is closely related to market orientation. Customer relationships are seen as important business assets (e.g. Jayachandran et al., 2005) and consequently, they are put in the centre of the business strategy (Sin et al., 2002). A customer relationship oriented enterprise is characterized as one where 1) every employee thinks that customer retention is essential, 2) customer information is shared freely and 3) customers are served slightly differently according to how they are expected to create value in the long run (Day, 2003). Consequently, this kind of a firm creates, develops and maintains committed, interactive and profitable relationships with selected customers (Camarero, 2007). Thus, relationship orientation is seen to improve business performance (Sin et al., 2002), and we hypothesize:

H1: Relationship orientation has a positive effect on business growth

Drucker (1954) was one of the first to address the importance of innovativeness and stressed its neglect in organizational research. According to many scholars, a firm must be innovative to survive in a volatile environment (Johnson et al., 1997). This is in line with Hurley and Hult's (1998) thoughts, who state that firms with greater capacity to innovate will be more successful in responding to their environments and developing new capabilities that lead to competitive advantage and superior performance. Firm

innovativeness is positively related to firm performance in e.g. Calantone et al.'s (2002) study and thus we hypothesize:

H2: Innovation orientation has a positive effect on business growth

Learning orientation influences the inclination of a firm to create and use all kinds of knowledge. It furthermore affects the degree to which firms are likely to promote generative learning as a core competence (Sinkula et al., 1997). Firms that have enhanced learning orientation are more willing to question long-held assumptions about their fundamental operating philosophies (Senge, 1990; Slater and Narver, 1995) and encourage, or even require, employees to constantly question the organizational norms that guide their market information processing activities and organizational actions (Day, 1991; Sinkula, 1994; Sinkula, et al., 1997). Calantone et al. (2002) report that a positive learning climate is beneficial for firms that aspire to differentiate themselves from competitors through product development. Their finding replicates an extend research by Baker and Sinkula (1999) who find a positive relationship between learning orientation and firm performance. Thus:

H3: Learning orientation has a positive effect on business growth

Entrepreneurial orientation describes an entrepreneurial take on the styles, ways and practices of decision making (Wiklund and Shepherd, 2005). Entrepreneurial firms are characterized as autonomous, aggressive towards competition, proactive, innovative and willing to take risks (Lumpkin and Dess, 1996). Especially the three latter characteristics are considered to be part of entrepreneurial orientation (Wiklund and Shepherd, 2005). In addition, firms with this orientation often also have good know-how in marketing and special attention is paid to customer need recognition, planning and long term performance (Smart and Conant, 1994). Entrepreneurial orientation is seen to enhance competitive advantage and market performance (Li et al. 2008), and thus we hypothesize:

H4: Entrepreneurial orientation has a positive effect on business growth

Market orientation exists on a continuum characterized by the degree to which firms acquire, disseminate, and respond to information collected from customers, channels, and competitors (Jaworski and Kohli, 1993; Kohli and Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993). It is generally accepted that market orientation has some kind of effect (direct or indirect) on organizational performance. Both Narver and Slater (1990) and Jaworski and Kohli (1993) find evidence of direct effects, while some other studies find indirect effects (Diamantopoulos and Hart, 1993; Greenley, 1995). In this vein we hypothesize:

H5: Market orientation has a positive effect on business growth

Brand orientation builds on the foundation of market orientation (e.g. Reid et al., 2005; Urde, 1999). It represents an organizational mindset of regarding the brand as the central component of the firm's marketing strategy (Urde, 1999; Wong and Merrilees, 2008). Consequently, the external orientation of market orientation is accompanied by greater focus on the long-term objectives of the brand (Urde, 1999). That is, brand-oriented firms may even reject some opportunities as they would conflict with the long-term objectives of the brand. Several recent studies report of positive performance benefits yielded by firm's brand orientation (e.g. Baumgarth, 2010; Napoli, 2006; Tuominen et al., 2009). Therefore:

H6: Brand orientation has a positive effect on business growth

Data and methods

An online questionnaire was designed based on the above literature review. Customer relationship orientation was measured with 4 items derived from Jayachandran et al. (2005), while innovation orientation followed the 6-item firm innovativeness scale by Calantone et al. (2002). Learning orientation was measured with 4 items from Sinkula et al. (1997) and entrepreneurial orientation with 6 items based on Smart and Conant (1994). In case of market orientation we relied on Farrell et al. (2008) with 14 measure items. Finally, brand orientation was measured with 5 items derived from Wong and Merrilees (2008). Independent variables were measured with seven-point Likert scale ranging from totally disagree (1) to totally agree (7). The most frequently used measure for growth has been the change in the firm's turnover (e.g. Weinzimmer et al., 1998; Hoy et al., 1992; Venkatraman and Ramanujam, 1986). Thus, the dependent variable, i.e. business growth, was measured with a single item measure "How has the firm's turnover

changed in the 21st century” with five-point scale in which 1=decreased significantly and 5=increased significantly.

Altogether 820 and 300 effective responses were collected from Finnish and Hungarian SMEs respectively. The data analysis followed four sequential steps. First, in order to define the factor structure and remove items with low factor loadings and items with possible cross-loadings, an exploratory factor analysis was conducted. Second, confirmatory factor analysis was used to assess discriminant validity of the constructs. Third, summated scales for each of the constructs were developed and used as independent variables in the regression model. Finally, a moderator effect of a country was calculated for the influence of strategic orientation constructs on business growth.

Results

As the primary objective of the exploratory analysis was to identify the theory-driven latent constructs represented in the original 39 measure items, the Maximum likelihood method with Varimax rotation was used. First, a six factor solution was generated. Second, the items that did not load to any of the factors on a suggested minimal level of 0.30 (Hair et al., 2010) were deleted from the model. Third, after respecifying the model the factor loadings less than 0.50, which is referred to practical significance by Hair et al. (2010), were removed. After these steps 29 items remained in the model. These items generated a six factor solution with eigenvalues greater than one. However, three items with significant (>0.35) cross-loadings remained in the model. After removing these items as a fourth iteration step the respecified factor model showed a six factor solution (eigenvalues greater than one) that explain 66.8 percent of the total variance of the variables (Table 1). The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy ($KMO=0.929$) and the Bartlett test of sphericity ($p<0.001$) confirmed that the analysis was appropriate. Moreover, the internal consistency of the constructs, measured with Cronbach’s alpha, showed high correlations among the individual measure items of the factors, ranging from 0.837 to 0.967.

A confirmatory perspective was used to validate the constructs and their discriminant validity. To assess discriminant validity the square root of average variance extracted (AVE) for each construct was compared to the correlation, derived from the estimated CFA model, with other constructs. Discriminant validity is supported as the square root of AVE is greater than the correlation with other constructs. Composite reliabilities range from 0.840 to 0.967 indicating high reliability. In addition, the model fit indices confirm that the model is appropriate (Table 2).

Table 1: EFA results

Measure items (Cronbach's alpha)	Factor loading	Eigenvalue
Customer relationship orientation (0.857)		1.242
In our organization, retaining customers is considered to be a top priority	0.747	
Our employees are encouraged to focus on customer relationships	0.582	
In our organization, customer relationships are considered to be a valuable asset	0.876	
Our senior management emphasizes the importance of customer relationships	0.741	
Innovation orientation (0.846)		1.017
Our company frequently tries out new ideas	0.812	
Our company seeks out new ways to do things	0.639	
Learning orientation (0.905)		1.660
Our company basically agrees that our organization's ability to learn is the key to our competitive advantage	0.753	
The basic values of this organization include learning as key to improvement	0.818	
The sense around here is that employee learning is an investment, not an expense	0.713	
Learning in my organization is seen as a key commodity necessary to guarantee organizational survival	0.709	
Entrepreneurial orientation (0.894)		3.087
Relative to our competitors, our company has higher propensity to take risks	0.500	
Relative to our competitors, our company has higher ability to identify customer needs and wants	0.661	
Relative to our competitors, our company has higher level of innovation	0.784	
Relative to our competitors, our company has higher ability to persevere in making our vision of the business a reality	0.797	
Relative to our competitors, our company has higher ability to identify new opportunities	0.820	
Market orientation (0.837)		2.158
We measure customer satisfaction systematically and frequently	0.597	
We give close attention to after-sales service	0.631	
We respond to competitive actions that threaten us	0.686	
We target customers and customer groups where we have, or can develop, a competitive advantage	0.514	
Our company regularly discusses competitors' strengths and strategies	0.648	
Our employees share information within our business concerning competitors' strategies	0.538	
Brand orientation (0.967)		10.033
Building a brand is a focal part of our strategy	0.882	
Building a brand is integrated in all our marketing	0.894	
Building a brand is an essential part of our business operations	0.888	
Brand is a valuable asset to us	0.833	
Long-term brand building is a critical part of our success in the future	0.783	

Table 2: Correlations and square root of average variance extracted

Construct	Reliability	1	2	3	4	5	6
1. Customer relationship orientation	0.872	0.794					
2. Innovation orientation	0.848	0.387	0.858				
3. Learning orientation	0.906	0.569	0.569	0.841			
4. Entrepreneurial orientation	0.910	0.276	0.571	0.516	0.802		
5. Market orientation	0.840	0.393	0.506	0.445	0.570	0.684	
6. Brand orientation	0.967	0.264	0.415	0.348	0.502	0.610	0.924
Goodness-of-fit statistics							
	X2(284)	p-value	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
	1297.124	p<0.001	0.916	0.942	0.934	0.954	0.056

Note: Square roots of AVE estimates are on the diagonal; correlations of the constructs are below the diagonal

Next, moderated regression analysis was utilized in order to examine the effect of SOs on business growth and whether the country moderates this effect. That is, the causal relationship between two variables is, in fact, altered by a third variable (Baron and Kenny, 1986). The procedure advised in Sharma et al. (1981) was followed. Consequently, a three-step hierarchical regression was conducted: first, the six SOs covered earlier were entered into the equation to serve as independent variables; second, the dummy variable indicating country (0=Hungary; 1=Finland) was entered into the model; and finally, six interaction variables (e.g. market orientation * country) were introduced and included in the regression model. The results are summarized in Table 3.

Table 3: Results of moderated regression analysis

Step 1: $y=b_0+b_1x_1\dots b_6x_6 (+\epsilon)$. Adj. R2=.045, F change (sig.)=.000							
	CRO	IO	LO	EO	MO	BO	
Beta	.068	-.047	-.024	.260***	-.132**	.037	
Step 2: $y=b_0+b_1x_1\dots b_6x_6+b_7z (+\epsilon)$. Adj. R2=.096, F change (sig.)=.000							
	CRO	IO	LO	EO	MO	BO	Country
Beta	.081*	-.040	-.046	.205***	-.018	.014	.245***
Step 3: $y=b_0+b_1x_1\dots b_6x_6+b_7z+b_8x_1z\dots b_{13}x_6z (+\epsilon)$. Adj. R2=.119, F change (sig.)=.000							
	CRO	IO	LO	EO	MO	BO	Country
Beta	.163*	-.148*	-.132*	.346***	-.150*	-.095	-.194
Interaction	-.275	.261	.286	-.328*	.322*	.211*	

Note: *** p<.001; ** p<.01; * p<.05

Interestingly, the results show that innovation orientation (Beta=-.148), learning orientation (Beta=-.132) and market orientation (Beta=-.150) hold a negative effect on business growth rejecting hypotheses H2, H3 and H5. Only entrepreneurial orientation (Beta=.346) and customer relationship orientation (Beta=.163) were found to serve as positive determinants of business growth giving support to our hypotheses H1 and H4. However, the interaction terms indicate that some of these effects are moderated by the country. First, the positive effect of entrepreneurial orientation diminishes dramatically when a transfer from Hungary to Finland takes place (interaction=-.328). Contradictive to entrepreneurial orientation, the effect of market orientation (interaction=.322) turns into positive alongside with such a between-countries transfer. The effects of customer relationship orientation, innovation orientation, and learning orientation, however, were found to be independent from the country as no statistically significant interaction effects were identified ($p>.05$). Finally, out of the six strategic orientations covered in this study, only brand orientation was found to have no determinant capability over business growth ($p>.05$), and thus H6 is rejected.

Conclusions

Many studies have found that there are cross-national differences in the factors affecting firm performance (e.g. Lussier and Pfeifer 2000; Yusuf 1995). In this study two European countries namely Finland and Hungary with different economical and political backgrounds were selected for a cross-national comparison. The results imply that the effect of entrepreneurial orientation is greater in Hungary than in Finland, whereas with regard to market orientation an opposite effect was identified. Such an outcome indicates that in Hungary, representing an emerging market with less developed economical environment, firm growth is obtained through a propensity to take risks and identify business possibilities currently not addressed by competitors. In Finland, a country characterized with a high level of capitalism and developed market structure, however, the role of entrepreneurial orientation is significantly smaller, while the role of market orientation becomes increasingly important.

References

- Baker, W.E., Sinkula, J.M., 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (4), 411-427.
- Baron, R.M., Kenny, D.A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1173-1182.
- Baumgarth, C., 2010. "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing* 44, 653-671.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y., 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31 (6), 515-524.
- Camarero, C., 2007. Relationship orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services? *International Journal of Bank Marketing* 25 (6), 406-426.
- Davidsson, P., Kirchhoff, B., Hatemi-J, A., Gustavsson, H., 2002. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management* 40 (4), 332-349.
- Davidsson, P., Wiklund, J., 2000. Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth, in *Handbook of entrepreneurship*, D. Sexton, H. Landström (eds.), 26-44. Oxford: Blackwell.
- Day, G.S., 1991. *Learning About Markets*, Marketing Science Institute Report Number 91-117, Cambridge, MA
- Day, G.S., 2003. Creating a Superior Customer Relating Capability, *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 77-82.
- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W., 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18, 189-216.
- Diamantopoulos, A., Hart, S., 1993. Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework, *Journal of Strategic Marketing* 1 (2), 93-121.
- Dobbs, M., Hamilton, R., 2007. Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 13 (5), 296-322.
- Drucker, P., 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row
- Farrell, M.A., Oczkowski, E., Kharabsheh, R., 2008. Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 20 (3), 289-308.
- Gibb, A., 1997. Picking winners? on gaining insight into the processes of small firms growth. Working paper. Durham University Business School.

Gibb, A., Davies, L., 1990. In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal* 9 (1), 15-32.

Greenley, G.E., 1995. Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management* 62 (4), 30-45.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., 2010. *Multivariate Data Analysis*, 7th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Hoy, F., McDougall, P., Dsouza, D., 1992. Strategies and environments of high growth firms, in *The state of the art of entrepreneurship*, D. Sexton, J. Kasarda (eds.), 341-357. Boston: PWS-Kent Publishing.

Hurley, R.F., Hult, G.T.M., 1998. Innovation, market orientation, and organizational Learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing* 62 (3), 42-54.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K., 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (3), 53-70.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., Pushkala, R., 2005. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing* 69 (4), 177-192.

Johnson, J.D., Meyer, M.E., Berkowitz, J.M., Miller, V., Ethington, C. T., 1997. Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network. *Human Communication Research* 24 (2), 320-348.

Kohli A. K., Jaworski B. J., 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing* 54 (2), 1-18.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A., 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (4), 467-477.

Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., Liu, Y., 2008. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Lussier, R., Pfeifer, S., 2000. A comparison of business success versus failure variables between U.S. and Central Eastern Europe Croatian Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory & Practice* 24 (4), 59-67.

Napoli, J., 2006. The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management* 22, 673-694.

Narver, J.C., Slater, S.F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4), 20-35.

O'Regan, N., Ghobadian, A., Gallear, D., 2006. In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation* 26, 30-41.

Pistrui, D., Welsch, H., Roberts, J., 1997. Growth intentions and expansion plans of new entrepreneurs in the former Soviet bloc, in *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millennium*, R. Donckels, A. Miettinen (eds.), 93-111. Aldershot: Ashgate.

Poutziouris, P., Binks, M., Bruce, A., 1999. A problem-based phenomenological growth model for small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 6 (2), 139-152.

Reid, M., Luxton, S., Mavondo, F., 2005. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising* 34, 11-23.

Senge, P.M., 1990. The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review* 32 (1), 7-24.

Sharma, S., Durand, R.M., Gur-Arie, O., 1981. Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research* XVIII (August), 291-300.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y., Chow, R., 2002. The effect of relationship marketing orientation on business performance in service-oriented economy. *Journal of Services Marketing* 16 (7), 656-676.

Sinkula, J.M., 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing* 58 (1), 35-45.

Sinkula, J.M., Baker, W.E., Noordewier, T., 1997. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4), 305-318.

Slater, F., Narver, J.C., 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59 (3), 63-67.

Smart, D.T., Conant, J.S., 1994. Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38.

Storey, D., 1994. *Understanding the small business sector*. London: Routledge.

Tuominen, S., Laukkanen, T. and Reijonen, H., 2009. Market orientation, brand orientation, and brand performance in SMEs: Related constructs? *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*, Melbourne, Australia.

Urde, M., 1999. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management* 15, 117-133.

Weinzimmer, L., 2000. A replication and extension of organizational growth determinants. *Journal of Business Research* 48 (1), 35-41.

Weinzimmer, L., Nystrom, P., Freeman, S., 1998. Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management* 24 (2), 235-262.

Venkatraman, N., Ramanujam, V., 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11 (4), 801-814.

Wiklund, J., 1998. Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond. Jönköping International Business School.

Wiklund, J., Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Wong, H.Y., Merrilees, B., 2008. The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management* 17, 372-383.

Yusuf, A., 1995. Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* 33 (2), 68-73.

2. cikk: A magyarországi kis- és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai orientációk^{††}

Nagy Gábor tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem.

gabor.bagy@uni-corvinus.hu

Dr. Berács József egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, Pannon Egyetem

jozsef.beracs@uni-corvinus.hu

beracs@gtk.uni-pannon.hu

Kivonat

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

Kulcsszavak: stratégiai orientációk, üzleti teljesítmény, környezeti hatások

Bevezetés

A gazdasági szakemberek és a kutatók többsége egyetért abban, hogy a gazdasági növekedés szempontjából fontos, hogy egy ország erős kis- és középvállalati (kkv) szektorral rendelkezzen (Storey, 1994). Az elmúlt két évtized alatt viszonylag sok kutató foglalkozott a kkv-k növekedésével (Dobbs és Hamilton, 2007; O'Regan et al., 2006; Delmar et al., 2003; Davidsson et al., 2002; Wiklund, 1998),

^{††} A kutatást a TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 projekt támogatta.

mindazonáltal hiányzik az átfogó tudás arról, hogy milyen tényezők (stratégiai erőforrások) befolyásolják a kkv-k teljesítményét (Davidsson és Wiklund, 2000).

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

A marketingstratégiai kutatásokban számos stratégiai orientáció került bevezetésre az elmúlt évek során, melyek bizonyíthatóan pozitív hatással vannak a vállalati teljesítmény alakulására. A korábbi kutatások eredményeinek kiterjeszhetősége mindazonáltal erősen megkérdőjelezhető, mert a kutatók többsége egyidejűleg egy-két stratégiai orientáció típusra fókuszál. Jelen kutatás hat stratégiai orientáció (úgy mint piaci orientáció, márka orientáció, vállalkozói orientáció, tanulási orientáció, ügyfélkapcsolati orientáció és innovációra irányuló orientáció) teljesítményre gyakorolt együttes hatását vizsgálja a magyarországi kkv-k körében egy háromszázas vállalati mintán keresztül. Megkísérel átfogó képet adni a tágabb stratégiai orientációs csoportok vállalati teljesítményre gyakorolt hatásáról. A szerzők továbbá kitérnek a környezeti tényezők (jelesen a technológiai turbulencia, piaci turbulencia és verseny intenzitása) kkv-k működésére kifejtett hatásának vizsgálatára is.

Elméleti háttér és hipotézisek felállítása

A piaci orientáció, az elmúlt két évtized legmarkánsabb szakirodalmi kutatásai alapján, olyan (kontinuum mentén létező) képesség, kultúra, amely azzal mérhető, hogy a vállalat mekkora hangsúlyt fektet a fogyasztóktól, versenytársaktól, valamint az értékesítési csatornákból származó információ összegyűjtésére, vállalaton belüli terjesztésére és az ez alapján létrehozott válaszlépések kialakítására (Jaworski és Kohli, 1993; Kohli és Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993). Általánosan elfogadott vélekedés (Kirca et al., 2005), hogy a piaci orientációnak van valamilyen közvetlen vagy közvetett hatása a vállalati teljesítményre. Narver és Slater (1990), Jaworski és Kohli (1993) valamint Berács et al. (2001) a piaci orientáció teljesítményre gyakorolt közvetlen hatását bizonyítja, míg Diamantopoulos és Hart (1993)

valamint Greenley (1995) a jelzett kapcsolat teljesítményre gyakorolt közvetett hatásáról szól. Ezekre támaszkodva a következő hipotézis állítható fel:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Drucker (1954) az egyike azoknak, akik elsőként szóltak az innováció fontosságáról és kihangsúlyozták annak szervezeti kutatásokban megfigyelhető relatíve alacsony előfordulását. Számos

kutató szerint a szervezetnek innovatívnak kell lennie ahhoz, hogy túléljen egy állandóan változó környezetben (Johnson et al., 1997). Ez összhangban van Hurley és Hult (1998) állításával, akik szerint a nagyobb innovációs kapacitásokkal rendelkező vállalatok sikeresebben lesznek a környezetükben végbemenő változásokra adott válaszreakciók kialakításában új képességek kifejlesztésével, melyek végül megkülönböztető versenyelőnyhöz, ezáltal kiemelkedő teljesítményhez vezetnek. A vállalati innovativitás pozitív kapcsolatba hozható a teljesítménnyel Calantone et al. (2002) tanulmányában, így a következő hipotézis felállítása megalapozott:

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

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

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

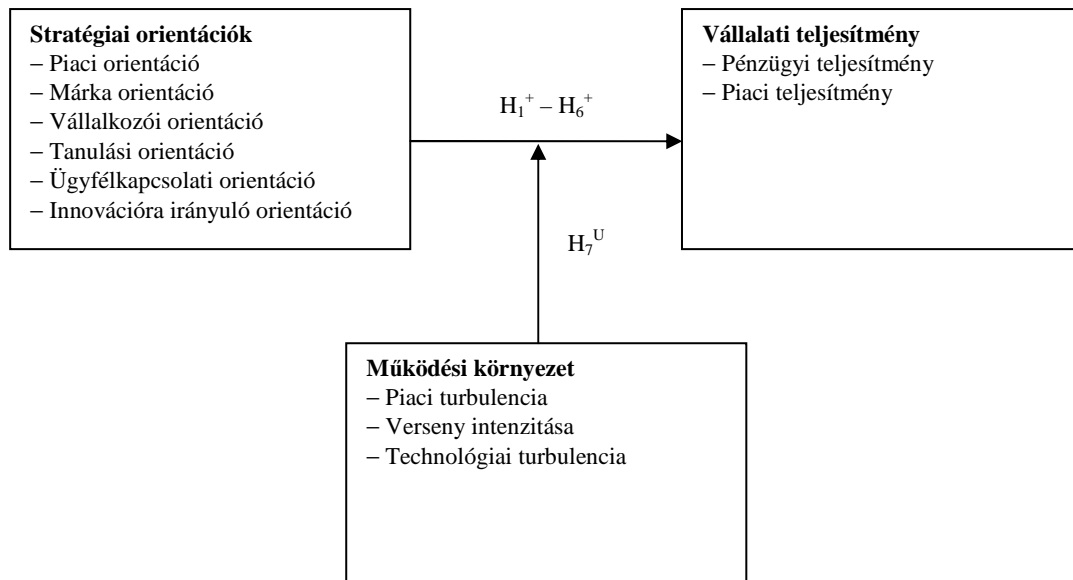
Kontrollváltozók bevonása

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

Konceptuális modell

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

1. ábra A stratégiai orientációk teljesítményre kifejtett hatása



Forrás: saját szerkesztés

Adatok és mérőskálák

A kérdőív lekérdezése on-line kérdőív segítségével, egy professzionális kutató cég lebonyolításában történt. Háromszáz kkv vezetőjét kérdezték meg a fent vázolt elméleti koncepciók fontosságát illetően. A piaci orientációt (14 tétel) Farrell et al. (2008), a márka orientációt (5 tétel) Wong és Merrilees (2008), a vállalkozói orientációt (6 tétel) Smart és Conant (1994), a tanulási orientációt (4 tétel) Sinkula et al. (1997), az ügyfélkapcsolati orientációt (4 tétel) Jayachandran et al. (2005), valamint az innovációra irányuló orientációt (6 tétel) Calantone et al. (2002) tanulmányából átvett tételek segítségével mértük.

A környezeti tényezőket mérő skálákat (technológiai turbulencia, piaci turbulencia, verseny intenzitása; 3-3-3 tétel) Appiah és Adu (1998) tanulmányából, valamint az üzleti teljesítmény mérésére alkalmas skálákat (pénzügyi teljesítmény, üzleti teljesítmény; 3-2 tétel) Narver és Slater (1990) tanulmányából vettük át. Az angol nyelvű skálákat magyarra fordítottuk, és ahol szükséges volt, a kkv kontextusnak megfelelően módosítottuk, hogy azok megfelelően leírják a mérni kívánt jelenséget. A skálák tartalmi érvényességéről két elméleti szakértőt kérdeztünk meg.

A stratégiai orientációkat mérő skálákhoz tartozó tételeket 7-fokú Likert-skálán mértük, ahol 1=egyáltalán nem jellemző, 7=teljes mértékben jellemző. A környezet hatását mérő skálák tételeinél 5-fokú

Likert-skálát alkalmaztunk, ahol 1=egyáltalán nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző. Az üzleti teljesítmény mérésénél arra kértük a kkv-k vezetőjét, hogy értékeljék vállalkozásuk/vállalatuk teljesítményét a legfőbb versenytársakhoz mérten az elmúlt 3-5 év átlagát tekintve. Itt 5-fokú Likert-skálát alkalmaztunk a következő végpontokkal: 1=egyértelműen gyengébb, 5=egyértelműen jobb.

Adatelemezés és módszertan

A lekérdezést követően 300 hiánytalanul kitöltött kérdőív állt rendelkezésünkre. Az adatelemezés a következő lépések mentén haladt. Első körben a faktor struktúra meghatározása, valamint az alacsony faktorsúllyal rendelkező és a szignifikáns átfedést mutató tételeket eltávolítása céljából feltáró faktorelemzést (EFA) végeztünk. Második lépésben megerősítő faktorelemzést (CFA) folytattunk, hogy meggyőződjünk a skálák különbözőségi érvényességéről. A regressziós egyenletek futtatását megelőzően variancia inflációs faktort (VIF) számoltunk minden, a regressziós modellekben szereplő konstrukció bevonásával, hogy meggyőződjünk arról, a változók között nem lép fel multikollinearitás (lásd Hair et al., 2006).

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

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

Elméleti fogalom (konstrukció)	Magyarázott variancia	KMO†	Cronbach-Alfa	AVE1)	VIF2)
Stratégiai orientációk	71,07%	0,946***	0,89 – 0,97	0,58 – 0,97	1,53 – 2,60
Vállalati teljesítmény	90,35%	0,892***	0,91 – 0,91		
Működési környezet	77,91%	0,769***	0,80 – 0,93		

† * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01

1) Az AVE (average variance extracted) mutató az elméleti konstrukciók különbözőségi érvényességének (divergent validity) mérőszáma. A különbözőségi érvényesség fennállása esetén a tételek (indikátorok) egy bizonyos csoportja kizárólag egy látens konstrukcióhoz kapcsolódik, mely a tételek egydimenziós természetére (unidimensionality) utal. Az AVE mutató értéke meg kell, hogy haladja a 0,5-ös küszöbértéket, hogy az adott konstrukció különbözőségi érvényessége kielégítő szintet érjen el (Fornell és Larcker, 1981).
2) A VIF (variance inflation factor) mutató a regressziós egyenletekbe kerülő konstrukciók viszonylatában megmutatja, hogy a változók között kimutatható-e a multikollinearitás. Multikollinearitás a független változók közötti korrelációra utal. A szakirodalom alapján (e.g., Hair et al., 2006) nem kell számolni a multikollinearitás eredményeket torzító hatásával, amennyiben a VIF értéke nem haladja meg a 10-es küszöbértéket.

A mérés során alkalmazott tételek összefüggésrendszerének vizsgálatát követően többváltozós lineáris regresszió elemzést végeztünk. Az elméleti fogalmakból (konstrukciókból) összegző skálákat alakítottunk ki, majd interakciós hatásokat (stratégiai orientáció x környezeti változó) számoltunk, hogy megismerjük a környezet stratégiai orientációk-teljesítmény kapcsolatára kifejtett hatásának természetét. A többváltozós lineáris regresszió modellünkben az (1) egyenlet alakját veszi fel, ahol Y a teljesítményt mérő függő változó, X_i ($i = 1, \dots, 6$) az egyes stratégiai orientációkat kifejező változó, X_j ($j = 1, 2, 3$) a moderáló változó, $X_i X_j$ az interakciós hatásokat mérő tag, D1, D2, D3 a három kontrollváltozót reprezentáló mesterséges változó, e pedig a mérési hiba. Összesen 6 regressziós egyenletet futtattunk (2 teljesítménymérő x 3 környezeti változó).

$$Y = a + b_1 X_i + \dots + b_6 X_i + b_7 X_j + b_8 X_i X_j + \dots + b_{13} X_i X_j + D_1 + D_2 + D_3 + e \quad (1)$$

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

Eredmények kiértékelése

Fő hatások mérése. A 2-4 számú táblázatokban végigkövethető a stratégiai orientáció pénzügyi és üzleti teljesítményre gyakorolt hatása különböző környezeti helyzetekben. A standardizált regressziós paraméterek alapján látható, hogy a piaci orientáció rendre negatív viszonyban áll a piaci és pénzügyi teljesítménnyel ($\beta = -0,515$; $\beta = -0,452$; $\beta = -0,520$), mely ellentmond a H1 hipotézisben megfogalmazottaknak. A márka orientáció érdekes módon egyik egyenletben sem magyarázza

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

2. Táblázat A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (technológiai turbulencia)

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

		(-2,163)**
Nemzeti piac	-0,168 (-1,962)*	-0,184 (-2,156)**
1990 előtt alapítva	-0,165 (-2,304)**	-0,134 (-1,881)*
1991 és 2000 között alapítva	-0,155 (-2,217)**	-0,083 (-1,139)
2001 és 2005 között alapítva	-0,069 (-0,981)	-0,144 (-2,045)**
Foglalkoztatottak száma	0,175 (2,755)***	0,182 (2,885)***
F-statisztika	3,974***	4,038***
Korrigált R2	0,170	0,173

† * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01

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

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatását összegezve elmondható, hogy a modellben alkalmazott változók közül egyedül a vállalkozói orientáció és az ügyfélkapcsolati orientáció bizonyult a teljesítmény pozitív előrejelzőjének. A várakozásokkal ellentétes eredményeket kaptunk a piaci valamint az innovációra irányuló orientáció vállalati teljesítményre gyakorolt hatását illetően. Az eredményekből arra következtethetünk, hogy a mintába került kkv-k vezetői a vállalkozói képességek (e.g., kockázatvállalói hajlam, stratégiai célok kitűzése, új piaci lehetőségek keresése stb.) valamint az ügyfelekkel kiépített szorosabb kapcsolatokat tartják fontosnak a teljesítménytényezők javulása szempontjából. Ezzel szemben a tágabb környezetben (fogyasztók, versenytársak és szabályozói környezet) zajló változások szisztematikus értékelése alapján hozott döntések, valamint a folyamatos tanulás és a márka fejlesztése érdekében tett lépések másodlagos szerepet játszanak a vállalkozások teljesítményének alakulásában.

3. Táblázat A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (piaci turbulencia)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	β (t-érték)†	β (t-érték)†
Stratégiai orientációk		
Piaci orientáció	-0,452 (-2,169)**	-0,520 (-2,553)**
Márka orientáció	-0,050 (-0,261)	0,081 (0,435)
Vállalkozói orientáció	0,251 (1,254)	0,451 (2,306)**
Tanulási orientáció	0,164 (0,764)	0,135 (0,642)
Ügyfélkapcsolati orientáció	0,125 (0,643)	0,184 (0,968)
Innovációra irányuló orientáció	-0,041 (-0,195)	-0,304 (-1,488)
Környezet		
Piaci turbulencia	-0,168 (-0,463)	-0,190 (-0,543)
Interakciós hatások		
Piaci orientáció x Piaci turbulencia	0,889 (2,088)**	1,057 (2,539)**
Márka orientáció x Piaci turbulencia	0,093 (0,341)	-0,121 (-0,453)
Vállalkozói orientáció x Piaci turbulencia	0,120 (0,352)	-0,176 (-0,527)
Tanulási orientáció x Piaci turbulencia	-0,283 (-0,720)	-0,326 (-0,848)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Piaci turbulencia	-0,162 (-0,314)	-0,321 (-0,635)
Innovációra irányuló orientáció x Piaci turbulencia	-0,200 (-0,521)	0,304 (0,811)
Kontrollváltozók‡		
Helyi piac	-0,096 (-0,928)	-0,229 (-2,256)**
Regionális piac	-0,128 (-1,368)	-0,235 (-2,564)**
Nemzeti piac	-0,160 (-1,807)*	-0,194 (-2,238)**
1990 előtt alapítva	-0,118 (-1,597)	-0,116 (-1,605)
1991 és 2000 között alapítva	-0,085 (-1,131)	-0,023 (-0,320)
2001 és 2005 között alapítva	-0,042 (-0,571)	-0,119 (-1,661)*
Foglalkoztatottak száma	0,163 (2,500)**	0,186 (2,907)**
F-statisztika	2,758***	3,501***
Korrigált R2	0,108	0,147

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

‡ Lásd a 2. számú táblázat megegyező lábjegyzetét.

A kompetitív környezet kkv-k teljesítményére gyakorolt hatását illetően megállapítható, hogy a regressziós modellekben szerepeltetett három tényező két esetben magyarázza közvetlenül az üzleti teljesítmény szóródását. A technológiai turbulencia ($\beta = 0,842$) valamint a verseny intenzitása ($\beta = -0,704$) egy-egy esetben jelenik meg a pénzügyi illetve a piaci teljesítmény közvetlen előrejelzőjeként. Az első esetben azt mondhatjuk, hogy a technológiai fejlődés felgyorsulása pozitív módon befolyásolja a kkv-k pénzügyi teljesítményét, mely ellentmond az elméleti feltevéseknek. A technológiai újítások piacra vitelének elsőségéért folyó harc ugyanis értékes pénzügyi erőforrásokat emészt fel. Az eredmények alapján azonban kijelenthetjük, hogy a kkv-k vezetői a technológiai környezet állandó változását pozitív külső hatásként érzékelik, mely végül a jövedelmezőség javulásában mutatkozik meg. Ezzel szemben a verseny intenzitása negatív kapcsolatba hozható a piaci teljesítménnyel, mely úgyszintén meglepő eredmény. A verseny kiéleződése elméletileg arra készíti a vállalatokat, hogy jobban összpontosítsanak a kiszolgált piacaikon zajló folyamatokra (fogyasztói preferenciák gyors változása, új termékek és szolgáltatások megjelenése, új belépők érkezése stb.) a piaci siker elérése érdekében. Úgy tűnik azonban, hogy a mintába kerülő kkv-k vezetői a versenyt negatív módon fogják fel, és ha tehetik, másfajta lehetőségek kiaknázásával növekednek.

Interakciós hatások mérése. A környezeti változók fő hatása mellett az eredmények interakciós hatások jelenlétéről is tanúskodnak. Minden elemzésbe bevont környezeti változó (technológiai turbulencia, TT; piaci turbulencia, PT; valamint verseny intenzitása, VI) legalább egy interakciós relációban jelenik meg. A leginkább érintett kapcsolat a piaci orientáció (PO) és a két teljesítménytényező (pénzügyi teljesítmény, PnT; piaci teljesítmény, PiT) viszonya, mindösszesen öt esetben. Az öt hatásból egy kvázi interakciós (PO és PnT kapcsolata TT hatása mellett), míg négy tisztán interakciós (PO és PnT kapcsolata PT hatása mellett; PO és PiT kapcsolata PT hatása mellett; PO és PnT kapcsolata VI hatása mellett, valamint PO és PiT kapcsolata VI hatása mellett) természetű. Az (1) egyenlet megfelelő módosításával (lásd Baron és Kenny, 1986) azokat a (különböző környezeti változókhoz tartozó) skálaértékeket kapjuk meg, melyeknél a moderáló változó értékében bekövetkező változás a PO és a teljesítmény közötti kapcsolat irányának (vagy nagyságának) megváltozását idézi elő (például pozitívból negatívba vagy negatívból pozitívba fordulás).

4. Táblázat A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (verseny intenzitása)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	β (t-érték)†	β (t-érték)†
Stratégiai orientációk		
Piaci orientáció	-0,327 (-1,373)	-0,381 (-1,615)
Márka orientáció	0,018 (0,081)	0,104 (0,486)
Vállalkozói orientáció	0,284 (1,159)	0,469 (1,933)*
Tanulási orientáció	0,229 (0,927)	0,228 (0,934)
Ügyfélkapcsolati orientáció	-0,067 (-0,301)	-0,145 (-0,660)
Innovációra irányuló orientáció	-0,054 (-0,234)	-0,068 (-0,297)
Környezet		
Verseny intenzitása	-0,704 (-1,921)*	-0,594 (-1,641)
Interakciós hatások		
Piaci orientáció x Verseny intenzitása	0,706 (1,662)*	0,770 (1,833)*
Márka orientáció x Verseny intenzitása	0,048 (0,175)	-0,092 (-0,340)
Vállalkozói orientáció x Verseny intenzitása	0,070 (0,201)	-0,125 (-0,363)
Tanulási orientáció x Verseny intenzitása	-0,447 (-1,092)	-0,559 (-1,382)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Verseny intenzitása	0,365 (0,675)	0,608 (1,136)
Innovációra irányuló orientáció x Verseny intenzitása	-0,124 (-0,317)	-0,151 (-0,390)
Kontrollváltozók‡		
Helyi piac	-0,100 (-0,995)	-0,213 (-2,141)**
Regionális piac	-0,098 (-1,067)	-0,189 (-2,086)**
Nemzeti piac	-0,142 (-1,643)	-0,157 (-1,846)*
1990 előtt alapítva	-0,136 (-1,865)*	-0,129 (-1,788)*
1991 és 2000 között alapítva	-0,087 (-1,174)	-0,010 (-0,136)
2001 és 2005 között alapítva	-0,027 (-0,376)	-0,102 (-1,454)
Foglalkoztatottak száma	0,150 (2,345)**	0,166 (2,633)***
F-statisztika	3,500***	3,907***
Korrigált R2	0,147	0,167

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

‡ Lásd a 2. számú táblázat megegyező lábjegyzetét.

A PO és az egyes teljesítménytényezők viszonylatában ezek az értékek rendre a következők: 3,00 (TT); 2,79 (PT); 2,70 (PT); 2,60 (VI); valamint 3,78 (VI). Az eredmények alapján elmondható, hogy a környezeti tényezők közepes skálaértékéig negatív kapcsolat áll fenn a PO és a két teljesítmény dimenzió között, míg e küszöbérték átlépésével a kapcsolat pozitív irányú lesz. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a környezeti változások, mint a technológiai turbulencia, a piaci turbulencia valamint a verseny intenzitásának felerősödésével a vállalkozások rákényszerülnek a piaci orientációs képességek kiépítésére (további fejlesztésére), ha üzleti szempontból sikeresek kívánnak maradni.

A piaci orientáció mellett még két esetben figyelhető meg interakciós hatás, éspedig a vállalkozói orientáció (VO) és a piaci teljesítmény, valamint az innovációra irányuló orientáció (IO) és a piaci teljesítmény viszonylatában. Mindkét esetben a technológiai turbulencia közreműködésének köszönhetően: VO és PnT kapcsolata TT hatása mellett, illetve IO és PnT kapcsolata TT hatása mellett. A két függvény inflexiós pontja a következő: 5,97 (TT), illetve 3,90 (TT). Az eredmények az alábbi módon interpretálhatók: a technológiai turbulencia felerősödésével a vállalkozásoknak erőforrásokat kell fektetniük a vállalkozói és az innovációra irányuló orientációra, amennyiben sikeresek kívánnak maradni a technológiai környezet gyors változása mellett is. Utóbbi megállapítások a szakirodalomban található összefüggésekkel is összhangban állnak.

Kontrollváltozók hatásának mérése. Modellünkben három kontrollváltozót szerepeltetünk, melyek a következők: 1) a kkv által leginkább kiszolgált piac, 2) a kkv alapításának éve, valamint 3) a foglalkoztatottak száma. Mindhárom változót mesterséges változó segítségével vontuk be a regressziós egyenletbe, hogy megfigyelhessük az alcsoportok közötti különbségeket. A leginkább kiszolgált piacok esetében a nemzetközi piacokra termelő vállalatokat vettük a kiinduló állapotnak. Az eredmények arról tanúskodnak, hogy a pénzügyi teljesítménymérő esetében 22 százalékban (2 eset), a piaci teljesítménymérő esetében 100 százalékban (9 eset) az elsődlegesen nemzetközi piacokra termelő kkv-k bizonyultak sikeresebbnek a más (e.g., hazai, regionális, valamint nemzeti) piacokra termelő vállalatokkal szemben.

A kkv-k alapításának événél a 2006 után alapított vállalatokat vettük kiinduló állapotnak. E vállalatok 22 (2 eset, piaci teljesítménymérő), illetve 44 (4 eset, pénzügyi teljesítménymérő) százalékban bizonyultak sikeresebbnek a más évben (e.g., 1990 előtt, 1991 és 2000 között, valamint 2001 és 2005 között) alapított vállalatokhoz képest. A vállalat mérete változót a szakirodalommal összhangban

logaritmizáltuk a regressziós modellbe történő bevonást megelőzően. Az eredményekből látható, hogy a vállalat mérete mindegyik regressziós modellben szignifikáns előrejelzője a teljesítménynek.

Konklúzió

A kutatás középpontjában hat stratégiai orientáció áll és a kkv szektorból vett 300 elemes minta alapján a szerzők megvizsgálták, hogy az egyes stratégiai orientációk milyen hatást fejtenek ki a vállalkozások/vállalatok teljesítményére. Az eredmények arról tanúskodnak, hogy a vállalkozói orientáció és részben az ügyfélkapcsolati orientáció bizonyul a teljesítmény szóródását magyarázó legfontosabb stratégiai képességnek, mely a kisvállalkozók kockázatvállaló hajlandóságát, újabb piaci lehetőségek keresését, a célkitűzések megfogalmazását, valamint a fogyasztók kiemelt kezelését jelenti.

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

A kontrollváltozók hatását figyelembe véve megállapítható, hogy a dominánsan külföldre termelő vállalkozások/vállalatok és a 2006 után alapított vállalkozások/vállalatok mindkét teljesítménytényező esetében sikeresebbek az egyéb piacokra termelő és a más években alapított vállalkozásokkal/vállalatokkal szemben. A harmadik kontrollváltozó, a méret, mindegyik regressziós egyenletben stabilan pozitív relációban szerepel a teljesítménymérővel, ami a vállalkozások/vállalatok méretének teljesítményre gyakorolt fontos tulajdonságát jelzi.

Felhasznált irodalom

Appiah-Adu, K., 1997. Marketing in emerging countries: evidence from a liberalized economy. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(6), 291-298.

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

Baker, W.E., Sinkula, J.M., 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (4), 411-427.

Baron, R.M., Kenny, D.A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1173-1182.

Baumgarth, C., 2010. "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing* 44, 653-671.

Berács, J., Keszei, T., és Sajtos, L. (2001) A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben. OTKA TO30028 III.tanulmánykötet, szeptember Marketing Tanszék, 178.

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

Camarero, C., 2007. Relationship orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services? *International Journal of Bank Marketing* 25 (6), 406-426.

Davidsson, P., Kirchhoff, B., Hatemi-J, A., Gustavsson, H., 2002. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management* 40 (4), 332-349.

Davidsson, P., Wiklund, J., 2000. Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth, in *Handbook of entrepreneurship*, D. Sexton, H. Landström (eds.), 26-44. Oxford: Blackwell.

Day, G.S., 1991. *Learning About Markets*, Marketing Science Institute Report Number 91-117, Cambridge, MA

Day, G.S., 2003. Creating a Superior Customer Relating Capability, *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 77-82.

Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W., 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18, 189-216.

Dobbs, M., Hamilton, R., 2007. Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 13 (5), 296-322.

Drucker, P., 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row

Farrell, M.A., Oczkowski, E., Kharabsheh, R., 2008. Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 20 (3), 289-308.

Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.

Gibb, A., 1997. Picking winners? on gaining insight into the processes of small firms growth. Working paper. Durham University Business School.

Gibb, A., Davies, L., 1990. In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal* 9 (1), 15-32.

Glazer, R., 1991. Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *The Journal of Marketing*, 55(4), 1-19.

Greenley, G.E., 1995. Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management* 62 (4), 30-45.

Hair, J. F., Black, B., Anderson, R. E., Tatham, R. L., 2006. *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.), Prentice Hall

Harris, L.C., 1998. Cultural domination: The key to market-oriented culture? *European Journal of Innovation Management*, 32 (3/4), 354-373.

Hurley, R.F., Hult, G.T.M., 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *The Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K., 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (3), 53-70.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., Pushkala, R., 2005. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing* 69 (4), 177-192.

Johnson, J.D., Meyer, M.E., Berkowitz, J.M., Miller, V., Ethington, C. T., 1997. Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network. *Human Communication Research* 24 (2), 320-348.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., Bearden, W. O., 2005, Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41

Kohli A. K., Jaworski B. J., 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing* 54 (2), 1-18.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A., 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (4), 467-477.

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

Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., Liu, Y., 2008. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Napoli, J., 2006. The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management* 22, 673-694.

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

O'Regan, N., Ghobadian, A., Gallear, D., 2006. In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation* 26, 30–41.

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

Pistrui, D., Welsch, H., Roberts, J., 1997. Growth intentions and expansion plans of new entrepreneurs in the former Soviet bloc, in *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millennium*, R. Donckels, A. Miettinen (eds.), 93-111. Aldershot: Ashgate.

Poutziouris, P., Binks, M., Bruce, A., 1999. A problem-based phenomenological growth model for small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 6 (2), 139-152.

Reid, M., Luxton, S., Mavondo, F., 2005. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising* 34, 11-23.

Senge, P.M., 1990. The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review* 32 (1), 7-24.

Sharma, S., Durand, R.M., Gur-Arie, O., 1981. Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research* XVIII (August), 291-300.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y., Chow, R., 2002. The effect of relationship marketing orientation on business performance in service-oriented economy. *Journal of Services Marketing* 16 (7), 656-676.

Sinkula, J.M., 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing* 58 (1), 35-45.

Sinkula, J.M., Baker, W.E., Noordewier, T., 1997. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4), 305-318.

Slater, F., Narver, J.C., 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59 (3), 63-67.

Slater, S.F., Narver, J.C., 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *The Journal of Marketing*, 58(01), 46-55.

Smart, D.T., Conant, J.S., 1994. Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38.

Storey, D., 1994. *Understanding the small business sector*. London: Routledge.

Tuominen, S., Laukkanen, T. and Reijonen, H., 2009. Market orientation, brand orientation, and brand performance in SMEs: Related constructs? *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, Melbourne, Australia*.

Urde, M., 1999. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management* 15, 117-133.

Weinzimmer, L., 2000. A replication and extension of organizational growth determinants. *Journal of Business Research* 48 (1), 35-41.

Wiklund, J., 1998. *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. Jönköping International Business School.

Wiklund, J., Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Wong, H.Y., Merrilees, B., 2008. The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management* 17, 372-383.

3. cikk: The effect of strategic orientations on business growth: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland^{††}

Abstract

Purpose: Several strategic orientations (SOs), such as customer relationship orientation, innovation orientation, learning orientation, entrepreneurial orientation, market orientation and recently brand orientation, have been found beneficial for firm performance. However, little attention has been paid to the simultaneous effects of these SOs. Addressing the research gap evident in the literature, the authors examine how different SOs simultaneously affect business growth and moreover whether these effects vary by country.

Design/methodology/approach: An extensive data set of 1,120 effective responses is collected from two European countries, namely Hungary, representing a post socialist rapidly growing market, and Finland with a stable, highly developed and competitive economy. A multigroup moderation analysis is conducted. Confirmatory factor analysis is used in testing measurement invariance, subsequently followed by structural equation modelling procedure used in testing six research hypotheses developed on the basis of a literature review.

Findings: The results show that customer relationship orientation and entrepreneurial orientation have a positive effect on business growth in both countries. With respect to other SOs, somewhat unexpected results are found as they appear to have either a negative (excluding brand orientation in the Finnish sample) or statistically non-significant effect on business growth. The effects of five (out of six) SOs vary between the two countries.

Originality/value: Prior studies on SOs have mainly focused on single orientations at any given time. However, in business reality, multiple orientations are often adopted simultaneously. To the best of the authors' knowledge, this study is one of the first empirical pieces to address this issue.

Keywords: Strategic orientation, growth, business performance, SME, Hungary, Finland,

Paper type: Research paper

^{††} The research was supported by TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 research program

The research community largely shares the view that growing SMEs have a special importance in the economy (e.g. Storey, 1994). Although there has been much interest in understanding small firm growth during the last twenty years (e.g. Dobbs and Hamilton, 2007; O'Regan et al., 2006; Delmar et al. 2003; Davidsson et al., 2002; Wiklund, 1998), there is still not much of a common body of well-founded knowledge about the causes, effects or processes of growth (Davidsson and Wiklund, 2000). Moreover, although several determinants of firm growth have been proposed, researchers have been unable to achieve consensus regarding the factors leading to it (Weinzimmer, 2000). Although various explanatory approaches have been presented, no particularly strong explanatory factors have been identified, (Gibb and Davies, 1990; Gibb, 1997; Pistrui et al., 1997; Poutziouris et al., 1999). In fact, attempts to build models for predicting the future growth of a firm, i.e. picking winners, have not been particularly successful.

Business growth is often associated with the broader term of firm performance. Researchers have approached firm performance from two perspectives, namely market-based and financial-based (e.g. Agarwal et al., 2003; Gray et al., 1998; Homburg and Pflesser, 2000; Matear et al., 2002). The external environment (i.e. the markets a firm serves) sets the boundaries of the extent to which different marketing strategies contribute to market-based performance. That is, customer perceptions of value ultimately determine which marketing strategies are worth pursuing. Market-based firm performance is measured in such terms as customer loyalty and brand awareness (e.g. Baumgarth, 2010; Matear et al., 2002). Besides struggling to achieve their external objectives of satisfying customer needs, firms need to meet their internal goals, those which are absolutely essential. These goals are often described in terms of financial performance, and measured, for example, in terms of change in annual turnover or profits (e.g. Gray et al., 1998; Ngai and Ellis, 1998). The lack of comprehensive models of achieving business growth has caused researchers to focus on several strategic orientations (SOs). However, the scope of prior studies has been somewhat limited as the majority of these have focused on single orientations at a time. In the marketing literature, firm performance is associated in particular with market orientation (e.g. Diamantopoulos and Hart, 1993; Jaworski and Kohli, 1993; Narver and Slater, 1990). The alledged superiority of market orientation over other SOs (see Grinstein, 2008; also Noble et al., 2002) can be traced to its focus being at the very core of the marketing ideology (Foley and Fahy, 2009; Noble et al., 2002). However, addressing only single orientations entails a risk of oversimplifying the complex nature of business reality. The multifaceted nature of most markets of today may, instead, require business strategies built on SOs other than market orientation or more likely, simultaneous adoption of multiple SOs (Matsuno et al., 2002; Zhou et al., 2005). Good financial performance may originate, for example, in new technologies or improvements in production processes. Such improvements may decrease unit costs and directly contribute to firm

profitability, or increase the perceived value of customers as they are provided with the same value at a lower price. Here, firm performance is improved through means linked to strategic orientations also other than “classical” market orientation.

Developing and combining different strategic orientations is based on management’s understanding of the most effective way of achieving company goals. Hence, in order to gain an initial understanding of the effective pattern of resource allocation among the framework of strategic orientations, this study examines six different SOs simultaneously, namely customer relationship orientation, innovation orientation, learning orientation, entrepreneurial orientation, market orientation and brand orientation. This study offers a more comprehensive view of strategic orientations as several SOs are examined simultaneously. The research setting simulates the complex business reality with greater accuracy, given that most firms are complex aggregates of supplementary, but also conflicting skills, resources, objectives and other motives.

Studies have shown that different factors may moderate the impact of strategic orientations on firm performance. These moderators include market turbulence (Olavarrieta and Friedmann, 2008), environmental dynamism (Wiklund and Shepherd, 2005), competitive intensity (Kim, 2003), technological change (Greenley, 1995), industry type and economic ideology (Sin et al., 2005), as well as cultural context (Kirca et al., 2005). This paper adopts a country context. It has been argued that firms should pay close attention to the economic conditions and cultural characteristics of a market, in addition to the nature and usefulness of local resources (either physical or knowledge) in order to effectively implement their marketing strategies (Douglas and Craig, 2011; Gaur et al., 2011). This study asks whether the importance of different SOs differs across countries in terms of business growth.

Two countries are selected to serve as examples, namely Hungary and Finland. Hungary represents a post-socialist emerging market, whereas Finland is characterized by a highly developed and competitive economic atmosphere. Several Eurostat studies show that some differences exist between Finland and Hungary with respect to the national distribution of SMEs and the way SMEs in these two countries perceive the importance of different types of strategic orientations (European Commission, 2009a,b). Further, these findings show that Finland and Hungary have a similar structure of micro, small and medium-sized enterprises, Finland having a slightly higher percentage of medium-sized firms than Hungary. Finnish companies are better off than Hungarian SMEs in terms of indicators measuring SMEs’ innovation activity. Similarly the digital infrastructure and information content that enhances SMEs’ learning capabilities is better in Finland than in Hungary. Finnish managers also seem to be more aggressive than Hungarian managers in meeting the challenges occasioned by the intensifying competitive environment.

There is some preliminary research evidence about strategic orientations in an international context. Jaakkola et al. (2010a), for example, examine the interplay between strategic orientations, organizational capabilities and business performance in a two-country setting, namely Finland and Hungary. Further, Jaakkola et al. (2010b) explore the influence of four key strategic marketing concepts – market orientation, innovation orientation, and two marketing capabilities (outside-in and inside-out capabilities) on company performance. Tan (2010) isolates the role of culture and national differences in order to test their relationship to entrepreneurial perceptions of environment and strategic orientations, and finds that national differences have a more significant impact on entrepreneurial beliefs than cultural differences. The results give us ample evidence of how strategic orientations drive performance in developed and developing countries through different mechanisms. The reasons for this diversity disparity could be associated with industry structure (Costello, 1993), firm characteristics (Calantone et al., 1996), managerial cognition of the importance of certain strategic orientations (Jaakkola et al., 2010a) or the effects of competitive environment (Tan, 2010).

Given that the first objective of our study is to examine the effect of six different strategic orientations on SME growth simultaneously, the second objective is to explore if the effects vary in a distinctively disparate two-country setting, namely that of Hungary and Finland. The differences observed across the two national samples are discussed in the findings and discussions section of the study. We hope that our results will open new avenues and encourage further research with greater numbers of countries.

2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES DEVELOPMENT

2.1 Customer relationship orientation

Marketing deals with establishing, developing and commercializing long-term customer relationships (Grönroos, 1989). Firms are interested in managing these relationships efficiently and effectively as they have realized that customers are a source of value for them (Reinartz et al., 2004). The basic assumption is that by being offered good quality customers become satisfied and eventually loyal, generating steady and increasing revenue, thus enhancing profitability (Storbacka et al., 1994). However, relationship profitability does not always follow customer satisfaction or loyalty. Consequently, it is important to understand what sources of value are derived from customers and how the revenues could be increased so that the firm's performance is improved (Bolton et al., 2004).

As nurturing relationships has become a top priority for most firms, researchers have put forward concepts such as relationship orientation (Day, 2000), relationship marketing orientation (Camarero, 2007) and customer relationship orientation (Jayachandran et al. 2005). All of these describe the firm's concentration on promoting profitable relationships and in this paper these terms are thus used interchangeably. Customer relationships are seen as important business assets (e.g. Jayachandran et al., 2005) and are consequently put at the centre of the business strategy (Sin et al., 2002). Such an orientation pervades the firm's mindset, values and norms and affects all interactions with the customer (Day, 2000).

It is suggested that relationship marketing orientation consists of six components, namely trust, bonding, communication, shared value, empathy and reciprocity (Sin et al., 2002). These components have been found to be focal when creating, maintaining and enhancing customer relationships. In addition, it is proposed that a relationship marketing orientation is characterised by four types of investments: communication, customization, preferential treatment and personal relationships (Camarero, 2007). When focusing on enhancing customer relationships the role of information is emphasized. In communication, information is shared, which in turn enables the formation of trust and commitment and thereby a lasting desire to maintain a valued relationship (Jayachandran et al., 2005). Information is also used to provide tailored products and services for customers (Camarero, 2007). The aim is to create a win-win situation for both parties (Grönroos 1989). Thus, a customer relationship oriented enterprise is characterized as one where 1) every employee believes that customer retention is essential, 2) customer information is shared freely and 3) customers are served slightly differently according to how they are expected to create value in the long run (Day, 2003). Consequently, this kind of firm creates, develops and maintains committed, interactive and profitable relationships with selected customers (Camarero, 2007). Firms may adopt relationship marketing orientation to varying extents. The level of adoption may depend, for example, on the firm's competitive environment (Sin et al., 2005).

Relationship orientation is seen to improve firm performance. There seems to be a positive relationship between customer satisfaction and loyalty and further between loyalty and profitability (Helgesen, 2006). In addition, the firm's extent of relationship marketing orientation has been found to have a positive effect on sales growth, customer retention, ROI and overall performance (Sin et al., 2002). Thus, we hypothesize:

H1: Customer relationship orientation has a positive effect on business growth

2.2 Innovation orientation

Drucker (1954) was one of the first to address the importance of innovativeness and stressed its neglect in organizational research. According to many scholars, a firm must be innovative to survive in a volatile environment (Johnson et al., 1997). This is in line with Hurley and Hult's (1998) thinking according to which firms with greater capacity to innovate will be more successful in responding to their environments and developing new capabilities that lead to competitive advantage and superior performance. Jaworski and Kohli (1993, p. 56.) suggest that, because "market orientation essentially involves doing something new or different in response to market conditions, it may be viewed as a form of innovative behavior". Although Jaworski and Kohli do not explicitly address innovation in their model; in a subsequent work (Jaworski and Kohli, 1996) they suggest that market orientation is an antecedent to innovation. In Hurley and Hult's (1998) model innovation replaces organizational learning as the central mechanism by which organizations develop capabilities and adapt to their environments. It is the orientation to innovation and the capacity to implement innovations that determine whether the organization's market and learning orientations will lead to the development of the firm and the achievement of superior performance. Firm innovativeness is positively related to firm performance, for example, in the studies by Calantone et al. (2002) and Deshpandé et al. (1993). Consequently, we hypothesize:

H2: Innovation orientation has a positive effect on business growth

2.3 Learning orientation

Learning orientation influences the inclination of a firm to create and utilise all kinds of knowledge. It furthermore affects the degree to which firms are likely to promote generative learning as a core competence (Sinkula et al., 1997). Firms that have enhanced learning orientation are more willing to question long-held assumptions about their fundamental operating philosophies (Senge, 1990; Slater and Narver, 1995) and encourage, or even require, employees to constantly question the organizational norms that guide their market information processing activities and organizational actions (Day, 1991; Sinkula, 1994; Sinkula et al., 1997). Furthermore, Huber (1991) defines organizational learning as the development of knowledge or insights that have the potential to influence behaviour.

Argyris and Schön (1978) argue that organizational learning occurs by detecting a mismatch between outcome and expectation, which refutes theories used by managers. When this occurs, the firm moves to error correction, which results in a change in the theory in use. If the correction does not involve a change in the organizational norms (e.g. mental models and dominant logics) guiding the firm's behaviour, single loop or adaptive learning is said to occur. If, however, the correction leads to a change in organizational norms and if the learning results from proactive organizational behaviour not in direct response to environmental events, then the learning is said to be double-loop or generative (Argyris and Schön, 1978; Sinkula, 1994). Higher order learning (i.e. generative, double-loop learning) is required for firms to unlearn obsolete market knowledge and norms (Nystrom and Starbuck, 1984). Such learning, as Baker and Sinkula (1999) put it, "will better enable firms to not only accomplish within-paradigm improvements (e.g., continuous improvement) but also paradigm shifts (e.g., breakthrough innovation)" (p. 413).

Calantone et al. (2002) report that a positive learning climate is beneficial for firms aspiring to differentiate themselves from competitors through product development. Their findings replicate an extensive body of research by Baker and Sinkula (1999) who find a positive relationship between learning orientation and firm performance. Thus:

H3: Learning orientation has a positive effect on business growth

2.4 Entrepreneurial orientation

Entrepreneurial orientation describes an entrepreneurial approach to the styles, ways and practices of decision-making (Wiklund and Shepherd, 2005). Entrepreneurial firms are characterized as autonomous, aggressive towards competition, proactive, innovative and willing to take risks (Lumpkin and Dess, 1996). The three latter characteristics especially are considered to be part of entrepreneurial orientation (Wiklund and Shepherd, 2005). However, it is argued that the characteristics may occur in different combinations depending on the type of entrepreneurial opportunity the enterprise is faced with (Lumpkin and Dess, 1996). Innovativeness refers to a firm's tendency to take on and foster new ideas and experimentation that may result in new offerings or processes (Lumpkin and Dess 1996). Innovativeness is needed so that the firm can fulfill potential customer needs (Li et al. 2008). Proactiveness relates to the firm's stance towards competition and is demonstrated through a combination of proactive and aggressive moves, such as being the first to introduce new products to markets or anticipating future demand and thus shaping the market

(Keh et al., 2007). Proactiveness indicates a forward-looking perspective and a proactive firm is more like a leader than a follower because of its willingness to seize new opportunities even if it is not the first one to do so (Lumpkin and Dess, 1996). Furthermore, entrepreneurial firms are willing to take risks in hope of high returns (Li et al., 2008). The firm's propensity to take risks should be differentiated from that of the individual. Firms may engage in risky projects that the members of the organization might as private persons prefer to avert (Lumpkin and Dess, 1996). In addition to these characteristics, firms with an entrepreneurial orientation often also have good know-how in marketing and special attention is paid to customer needrecognition, planning and long term performance (Smart and Conant, 1994).

Researchers are quite unanimous in that entrepreneurial orientation has a positive effect on firm performance. Entrepreneurial firms seem to have a good combination of abilities in being quite analytic in their decision making and resource allocation, willing to take risks, identifying customer needs and engaging in strategic planning (Smart and Conant, 1994). Thus entrepreneurial orientation can be a source of strategic renewal (Lumpkin and Dess 1996) and overall is seen to enhance competitive advantage and market performance (Li et al. 2008). In addition to its direct effects, entrepreneurial orientation also affects firm performance indirectly (Keh et al., 2007). For example, it can strengthen the impact of market orientation on performance (Li et al., 2008). On the other hand, the relationship between entrepreneurial orientation and performance may be mediated, for example, by information utilization (Keh et al., 2007). In addition, external factors such as industry, market environment and internal factors, such as organizational structure and entrepreneur's characteristics, may influence the relationship between the two (Lumpkin and Dess, 1996). It has been argued that firms with limited access to finance and a stable environment benefit from entrepreneurial orientation the most; in other words, this orientation is useful when trying to overcome environmental and resource constraints (Wiklund and Shepherd, 2005). In this paper we hypothesize:

H4: Entrepreneurial orientation has a positive effect on business growth

2.5 Market orientation

Market orientation is defined as a culture that 1) places top priority on the profitable creation and maintenance of superior customer value while considering the interests of other key stakeholders; and 2) provides norms for behaviour regarding the organizational development of and responsiveness to market information (Deshpandé et al., 1993; Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Shapiro, 1988). Furthermore, as Slater and Narver (1995) argue, because of its external emphasis on developing

information about customers and competitors, the market-driven business is well positioned to anticipate the developing needs of its customers and respond to them through the introduction of innovative products and services.

Market orientation exists on a continuum characterized by the degree to which firms acquire, disseminate, and respond to information collected from customers, channels, and competitors (Jaworski and Kohli, 1993; Kohli and Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993). It is generally accepted that market orientation has some kind of effect (direct or indirect) on organizational performance. Both Narver and Slater (1990) and Jaworski and Kohli (1993) find evidence of direct effects, while some other studies find indirect effects (Diamantopoulos and Hart, 1993; Greenley, 1995). In this vein we hypothesize:

H5: Market orientation has a positive effect on business growth

2.6 Brand orientation

Strong brands are said to provide firms with considerable benefits. Brands are credited with improvements, *inter alia*, in customer loyalty, price premiums, entry barriers to competitors, and error tolerance of customers (Doyle, 1989). These benefits are often associated with the concept of brand equity. Two distinct yet causally interrelated layers of brand equity have been identified, namely customer-based and company-based (Lassar et al., 1995). The company-based perspective addresses financial benefits of branding and is dependent on a firm's capability to reach high levels of customer-based brand equity (Ailawadi et al., 2003; Keller, 1993; Lassar et al., 1995). In his classic article, Keller (1993) suggests that customer-based brand equity refers to consumers' familiarity with the brand and, furthermore, the favorability, strength, and uniqueness of their brand associations.

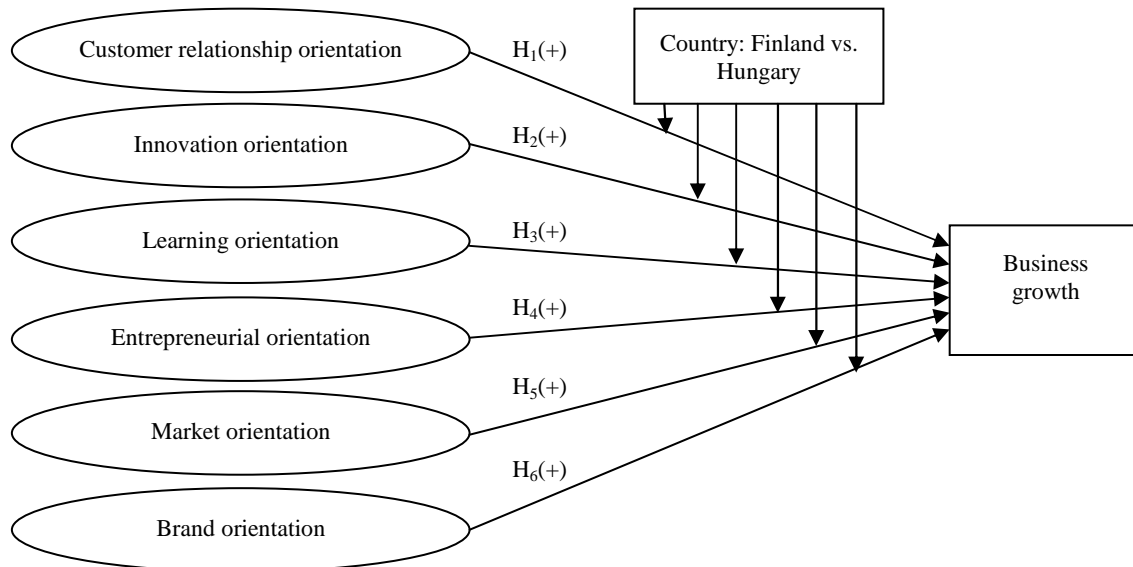
Brands should operate as value propositions that are appealing to customers, but should also serve to distinguish themselves from competitors (Ghodeswar, 2008). Firms pursuing a sustainable and meaningful differentiation provided by brands thus benefit greatly from developing a market orientation. However, firms engrossed in the external environment may not always succeed in branding. In his seminal study on brand orientation, Urde (1999) criticizes market orientation for being excessively preoccupied with satisfying customer needs, hence subjecting the brand identity to continuous adaptations to ever-changing consumer trends.

Brand orientation is said to represent an evolutionary step from market orientation (Reid et al., 2005; Simões and Dibb, 2001; Urde, 1999; Wong and Merrilees, 2007). While still paying attention to their external environment, brand-oriented firms stress the need for longevity in branding. As Keller (2000) notes, top brand performers continue to be relevant to changing customer needs, but are also consistent over time. However, ensuring consistency is not an easy task. Ewing and Napoli (2005) note that although branding has been examined from several perspectives, it is the combination of these lines of research that best accounts for the comprehensive nature of brand orientation. Sharing this line of reasoning, a number of other studies are agreed on brand orientation as a matter not restricted to the marketing department. Wong and Merrilees (2007) argue for brand orientation as an integrative strand that permeates the whole organization, thus representing an organizational mindset of committing to the brand (Wong and Merrilees, 2008).

The role of company personnel in brand development is worth stressing (Horan et al., 2011; Wong and Merrilees, 2007), yet the initiative for brand orientation originates in top management (Baumgarth, 2010). Managers' commitment to the brand should lead the organization to develop distinctive, functional, value adding, and symbolic brand capabilities (Bridson and Evans, 2004) that together contribute to brand orientation as an approach centred around brand identity development (Urde, 1999). Finally, given the recently validated brand orientation-performance relationship (e.g. Baumgarth, 2010; Wong and Merrilees, 2008) and the transformation of customer brand preferences into financial performance (e.g. Ailawadi et al., 2003), we come to hypothesize (Figure 1):

H6: Brand orientation has a positive effect on business growth

Figure 1: Conceptual model and hypotheses



3. DATA AND METHODS

An online questionnaire was designed based on the above literature review. Customer relationship orientation was measured with 4 items derived from Jayachandran et al. (2005), while innovation orientation followed the 6-item firm innovativeness scale by Calantone et al. (2002). Learning orientation was measured with 4 items from Sinkula et al. (1997) and entrepreneurial orientation with 6 items based on Smart and Conant (1994). In the case of market orientation we relied on Farrell et al. (2008) with 14 measure items. Finally, brand orientation was measured with 5 items derived from Wong and Merrilees (2008). Independent variables were measured with seven-point Likert scale ranging from “totally disagree” (1) to “totally agree” (7). The most frequently used measure for growth has been the change in the firm’s turnover (e.g. Weinzimmer et al., 1998; Hoy et al., 1992; Venkatraman and Ramanujam, 1986). Thus, the dependent variable, i.e. business growth, was measured with a single item measure “How has the firm’s turnover changed in the 21st century” with a five-point scale in which 1=“decreased significantly” and 5=“increased significantly”.

Altogether 820 and 300 effective responses were collected from Finnish and Hungarian SMEs respectively. The data analysis followed four sequential steps. First, in order to define the factor structure and remove items with low factor loadings and/or with possible crossloadings, an exploratory factor analysis was conducted. Second, confirmatory factor analysis was used to assess the discriminant validity of the constructs. Third, invariance analysis was conducted in order to ensure that the measurement model yields a comparable representation in both countries. Fourth, multigroup moderation analysis was conducted to estimate the results on a country level and, in addition, the moderator effect of a country.

4. RESULTS

4.1 Exploratory factor analysis and discriminant validity

As the primary objective of the exploratory analysis was to identify the theory-driven latent constructs represented in the original 39 measure items, the Maximum likelihood method with Varimax rotation was used. First, a six factor solution was generated. Second, those items that did not load onto any of the factors at a suggested minimal level of 0.30 (Hair et al., 2010) were deleted from the model. Third, after respecifying the model factor loadings less than 0.50 were subsequently removed to improve factor solution (Hair et al., 2010). After these steps 29 items remained in the model. These items generated a six-factor solution with eigenvalues greater than one. However, three items with significant (>0.35) cross-loadings remained in the model. After removal of these items as a fourth iteration step the respecified factor model showed a six factor solution (eigenvalues greater than one) explaining 66.8 percent of the total variance of the variables (Table 1). The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy (KMO=0.929) and the Bartlett test of sphericity ($p<0.001$) confirmed that the analysis was appropriate.

Table 1: EFA results

Measure items (Cronbach's alpha)	Factor loading	Eigenvalue
Customer relationship orientation (0.857)		1.242
In our organization, retaining customers is considered to be a top priority	0.747	
Our employees are encouraged to focus on customer relationships	0.582	
In our organization, customer relationships are considered to be a valuable asset	0.876	
Our senior management emphasizes the importance of customer relationships	0.741	
Innovation orientation (0.846)		1.017
Our company frequently tries out new ideas	0.812	
Our company seeks out new ways to do things	0.639	
Learning orientation (0.905)		1.660
Our company basically agrees that our organization's ability to learn is the key to our competitive advantage	0.753	
The basic values of this organization include learning as key to improvement	0.818	
The sense around here is that employee learning is an investment, not an expense	0.713	
Learning in my organization is seen as a key commodity necessary to guarantee organizational survival	0.709	
Entrepreneurial orientation (0.894)		3.087
Relative to our competitors, our company has higher propensity to take risks	0.500	
Relative to our competitors, our company has higher ability to identify customer needs and wants	0.661	
Relative to our competitors, our company has higher level of innovation	0.784	
Relative to our competitors, our company has higher ability to persevere in making our vision of the business a reality	0.797	
Relative to our competitors, our company has higher ability to identify new opportunities	0.820	
Market orientation (0.837)		2.158
We measure customer satisfaction systematically and frequently	0.597	
We give close attention to after-sales service	0.631	
We respond to competitive actions that threaten us	0.686	
We target customers and customer groups where we have, or can develop, a competitive advantage	0.514	
Our company regularly discusses competitors' strengths and strategies	0.648	
Our employees share information within our business concerning competitors' strategies	0.538	
Brand orientation (0.967)		10.033
Building a brand is a focal part of our strategy	0.882	
Building a brand is integrated in all our marketing	0.894	
Building a brand is an essential part of our business operations	0.888	
Brand is a valuable asset to us	0.833	
Long-term brand building is a critical part of our success in the future	0.783	

4.2 Multigroup invariance analysis

4.2.1 Configural invariance

To ensure that the measurement model yield equivalent representation in both countries, a multigroup confirmatory factor analysis (see e.g. Steenkamp and Baumgartner, 1998) was employed. A series of multigroup invariance tests was conducted using AMOS 17 program. At the first stage, we focused on confirming configural invariance, meaning that the same basic factor structure exists in both groups (Hungary and Finland) studied (Hair et al., 2010). In testing for the validity of the 26-item model for both of the countries, modification indices revealed exceptionally large correlations in error terms between measure items 11-12, 13-14, 25-26, and between measure items 38 and 39. As suggested by Byrne (2004), these error terms were subsequently specified as free parameters in the overall model and in the models for both of the countries. In testing the configural invariance we first aimed to validate the constructs and their discriminant validity in the overall model and in the models for the two countries. The internal consistency of the constructs, measured with Cronbach's alpha, showed high correlations among the individual measure items of the factors in all of the three models, ranging from 0.797 to 0.974. Only one loading was <0.8. To assess discriminant validity the square root of average variance extracted (AVE) for each SO was compared to between-construct correlations. Discriminant validity is supported as the square root of AVE is greater than the correlation with other constructs (Tables 2-4).

Table 2: Construct reliability, correlations and square root of AVE for the overall data

Construct	Alpha	Composite reliability	1	2	3	4	5	6
1. Customer relationship orientation (CRO)	0.857	0.871	0.794					
2. Innovation orientation (IO)	0.846	0.848	0.387	0.858				
3. Learning orientation (LO)	0.846	0.894	0.584	0.579	0.823			
4. Entrepreneurial orientation (EO)	0.894	0.910	0.276	0.572	0.525	0.802		
5. Market orientation (MO)	0.837	0.833	0.390	0.508	0.451	0.572	0.675	
6. Brand orientation (BO)	0.967	0.965	0.264	0.416	0.356	0.502	0.611	0.921

Note: Square roots of AVE estimates are on the diagonal; correlations of the constructs are below the diagonal

Table 3: Construct reliability, correlations and square root of AVE for Hungary

Construct	Alpha	Composite reliability	1	2	3	4	5	6
1. Customer relationship orientation (CRO)	0.909	0.913	0.972					
2. Innovation orientation (IO)	0.854	0.854	0.493	0.863				
3. Learning orientation (LO)	0.941	0.935	0.607	0.649	0.884			
4. Entrepreneurial orientation (EO)	0.910	0.923	0.324	0.603	0.567	0.884		
5. Market orientation (MO)	0.878	0.876	0.537	0.649	0.585	0.705	0.736	
6. Brand orientation (BO)	0.974	0.972	0.357	0.484	0.363	0.582	0.682	0.935

Note: Square roots of AVE estimates are on the diagonal; correlations of the constructs are below the diagonal

Table 4: Construct reliability, correlations and square root of AVE for Finland

Construct	Alpha	Composite reliability	1	2	3	4	5	6
1. Customer relationship orientation (CRO)	0.842	0.862	0.783					
2. Innovation orientation (IO)	0.843	0.847	0.329	0.857				
3. Learning orientation (LO)	0.884	0.871	0.549	0.543	0.792			
4. Entrepreneurial orientation (EO)	0.887	0.904	0.250	0.561	0.497	0.794		
5. Market orientation (MO)	0.797	0.795	0.303	0.454	0.382	0.567	0.630	
6. Brand orientation (BO)	0.964	0.962	0.207	0.386	0.343	0.466	0.582	0.914

Note: Square roots of AVE estimates are on the diagonal; correlations of the constructs are below the diagonal

Second, the Goodness-of-fit statistics of the baseline models are reported. The overall baseline model indicates an excellent fit to the data ($\chi^2/df=2.879$, CFI=0.976, RMSEA=0.041) as do the country level models. Third, a model was created in which the tests for the validity of factorial structure were conducted across the two groups simultaneously, in contrast to the separate tests conducted in baseline model phase. This simultaneously estimated model provided the value against which all the subsequently specified models were compared (Byrne, 2004). Goodness-of-fit statistics related to this two-group unconstrained model (Step 2) are reported in Table 5. Note that, as expected, the chi-square value of 1253.41, with 560 df, equals the sum of the two baseline country group models, and that the other fit indices (CFI=0.969, RMSEA=0.033) show excellent fit across the two groups. All factor loadings for all strategic orientation items were highly significant at the $p<0.001$ in both countries, and only three standardized factor loadings were below 0.60 (the minimum loading being 0.492). Thus, it can be concluded that the model exhibited configural invariance across the two countries.

Table 5: Measurement invariance tests for Hungary versus Finland

Model tested	Model fit measures					Model differences		
	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA	$\Delta \chi^2$	Δdf	p
1 Separate groups								
Overall	806.25	280	2.879	0.976	0.041			
Hungary	496.69	280	1.774	0.970	0.051			
Finland	756.37	280	2.701	0.968	0.046			
2 Configural invariance (Comparative model)	1253.41	560	2.238	0.969	0.033			
3 Factor loadings, variances, covariances, and error covariances constrained equal	1427.74	605	2.360	0.963	0.035	174.33	45	<0.001
4 Full metric invariance	1323.92	580	2.283	0.967	0.034	70.51	20	<0.001
5 Final partial metric invariance	1273.63	574	2.219	0.969	0.033	20.22	14	ns.
6 Full error covariance invariance	1282.62	578	2.219	0.968	0.033	29.21	18	<0.05
7 Final partial error covariance invariance	1279.36	577	2.217	0.968	0.033	25.95	17	ns.
8 Full factor variance invariance	1342.35	583	2.302	0.966	0.034	88.94	17	<0.001
9 Final partial factor variance invariance	1314.92	582	2.259	0.967	0.034	88.94	22	<0.001

4.2.2 Fully constrained model

Byrne (2004) suggests that prior to testing for the equality of sets of measure items, it is always advisable to test for the possibility that a fully constrained model is invariant across the groups examined. This means specifying a model in which all factor loadings, all factor variances, all factor covariances and the error covariances (four in our case) are equally constrained across the groups. Goodness-of-fit statistics related to this fully constrained model are presented as Step 3 in Table 5. In testing the invariance the chi-square value of 1427.74 (605 df) is compared with that of the unconstrained model (Step 2), $\chi^2(560) = 1253.41$. This comparison yields a chi-square difference ($\Delta \chi^2$) value of 174.33 with $\Delta df = 45$, which is statistically highly significant ($p < 0.001$). This indicates that some equality constraints do not hold across the two countries and that the invariance has to be tested in parts.

4.2.3 Metric invariance

As the invariance of the fully constrained model across the two countries was rejected, the next step in testing the validity of the model involves empirical comparison of the equivalence of the factor loadings. This is a critical test of invariance and the degree to which this is met determines cross-group validity beyond the basic factor structure (Hair et al., 2010). Thus, if a measure item meets the requirement of metric invariance, different scores on the item can be meaningfully compared across countries, and these observed differences in measure items are indicative of similar cross-national differences in the construct in question (Steenkamp and Baumgartner, 1998). In practical applications, full measurement invariance often does not hold (Steenkamp and Baumgartner, 1998) and a general consensus has developed that if two measure items per construct are found to be invariant, a satisfactory partial invariance exists (Hair et al, 2010).

The full metric invariance was tested by constraining the factor loadings to be invariant across countries. As Table 5 shows, there was a significant increase in chi-square between the model of configural invariance and the model of full metric invariance ($\Delta\chi^2(20) = 70.51, p < 0.001$), although the influence was marginal in terms of alternative fit indices. Examination of the modification indices revealed that the significant increase in chi-square was due to a lack of equality constraints in seven factor loadings, five (V3, V17, V25, V38, V39) in Hungary and two (V2, V39) in Finland, of which V39 existed in both countries. Thus full metric invariance was not supported, and for the test for partial metric invariance, the constraints on these seven parameters were sequentially relaxed, starting with the loading that had the greatest modification index. After all seven loadings were freed, the fit of the final model of partial metric invariance was not significantly poorer than the fit of the configural invariance model ($\Delta\chi^2(14) = 20.22, p > 0.10$), and CFI and RMSEA show excellent fit with 0.969 and 0.033 respectively. Thus, partial metric invariance is supported.

4.2.4 Error covariance invariance

Once all the tests for the invariance of factor loadings were completed, the equivalence of the four error covariances was tested, as suggested by Byrne (2004). The full error covariance invariance model in which all four error covariances were constrained, was significant at the 0.05 level ($p < 0.05$). After relaxing the invariance constraint on the error covariance with the highest increase in chi-square, namely error covariance between measure items 25-26, the resulting model was not significantly poorer than the fit of the

configural invariance model ($\Delta\chi^2(17) = 25.95, p > 0.05$). Thus partial error covariance invariance is supported.

4.2.5 Factor variance invariance

Finally, the invariance of factor variances across the two groups was tested. The model of full factor variance invariance, in which the variances of all the six factors are constrained equal, was compared to the configural invariance model. Because the difference in chi-square value was significant ($\Delta\chi^2(23) = 88.94, p < 0.001$) the full factor variance invariance was rejected. The modification indices indicated that this was due to the difference in factor variance in learning orientation between Hungary and Finland. After removing the invariance constraint on the LO factor variance for Hungary, the fit of the model improved but the statistical difference from the configural invariance model remained significant ($\Delta\chi^2(22) = 61.51, p < 0.001$). As no further modification indices for factor variances were suggested and as the CFI value decreased only an insubstantial 0.002 and RMSEA only 0.001 compared to the configural invariance model, it can be concluded that partial factor variance invariance is supported. Cheung and Rensvold (2002), for example, suggest that a decrease smaller than 0.01 in CFI would qualify for partial invariance.

4.3 Path estimates and multigroup moderation analysis

Multigroup moderation analysis with pairwise tests of path coefficients were conducted in order to estimate the impact of each of the strategic orientation on business growth in both Hungary and Finland, and to estimate the statistical difference of the path coefficients between these two. The results show that customer relationship orientation has a positive effect on business growth in both countries, supporting H1. However, the countries are invariant in terms of this effect, i.e. in both countries the effect of customer relationship orientation on business growth is equal. The results further suggest that in Hungary innovation orientation and learning orientation have a significantly negative effect on business growth, while the effects in Finland are non-significant. Thus, H2 and H3 are rejected.

It appears that entrepreneurial orientation has the greatest positive effect on business growth in both of the countries. Thus, H4 is supported but it should be noted that the effect in Hungary is significantly greater (with 95% confidence) than that in Finland. In case of market orientation the effect is negative in Hungary and non-significant in Finland, similarly as with innovation orientation and learning orientation.

Therefore, H5 is rejected. Moreover, the results show that the effect of brand orientation on business growth is negative in Hungary but positive in Finland, the statistical difference being significant on a 95 percent confidence level. Hence H6 is rejected in Hungary but supported in Finland (Table 6).

Table 6: Results of the multigroup analysis

Path	Hungary		Finland		Statistical difference
	Std. estimate	p-value	Std. estimate	p-value	
CRO → Business growth	0.154	<0.01	0.089	<0.05	ns
IO → Business growth	-0.107	<0.05	0.027	ns	p<0.10
LO → Business growth	-0.168	<0.005	-0.026	ns	p<0.10
EO → Business growth	0.324	<0.001	0.167	<0.001	p<0.05
MO → Business growth	-0.121	<0.05	0.059	ns	p<0.10
BO → Business growth	-0.106	<0.05	0.081	<0.05	p<0.05

Note: ns = non-significant

5. CONCLUSIONS

Our knowledge of how different strategic orientations (SOs) simultaneously influence business growth, and whether these effects differ across countries, is just emerging. The empirical findings of our study represent an important first step in this respect. The study contributes to the growing awareness that successful firms are likely to adopt multiple orientations simultaneously (Berthon et al., 2008; Grinstein, 2008). However, although researchers acknowledge the positive complementary effects of such SOs as entrepreneurial orientation and market orientation (Matsuno et al., 2002), they also have expressed some doubts about the invariable beneficiality of, for example, market orientation (Voss and Voss, 2000; Zhou et al., 2005). This study contributes to this discussion as our findings suggest that the benefits of different strategic orientations are not as unequivocal as often claimed.

Many studies report that there are cross-national differences in the factors affecting firm performance (e.g. Lussier and Pfeifer, 2000; Yusuf, 1995). In this study, two European countries, namely Finland and Hungary, with different economic and political backgrounds were selected for a cross-national comparison. According to the results, customer relationship orientation and entrepreneurial orientation affect business growth positively in both Finland and Hungary. With respect to customer relationship

orientation, no statistically significant differences (i.e. moderating effects) between Finland and Hungary were found. This finding suggests that firms operating in both countries should pay equal attention across these markets to creating and nurturing long-term customer relations. Our results thus contradict those of the study of Sin et al. (2005), where it was found that economic ideology moderates the causal relation between relationship marketing orientation and firm performance so that this relationship is stronger in Mainland China (a transitional economy similar to that of Hungary) than in Hong Kong (a capitalist economy; similar to that of Finland).

With regard to entrepreneurial orientation, the effect on business growth is likewise positive. However, it was found to vary by country so that in Hungary the effect is stronger than in Finland. This finding implies that in Hungary, representing an emerging market with less developed economic environment, firm growth is achieved through a propensity to take risks and identify business opportunities currently not exploited by competitors. In Finland, a country characterized by a high level of capitalism and developed market structure, the role of entrepreneurial orientation is significantly smaller. In the study by Wiklund and Shepherd (2005), it was found that entrepreneurial orientation is most beneficial to firms facing severe constraints in terms of limited access to finance and a stable environment. They suggest that entrepreneurial orientation can be used to overcome environmental and resource constraints and that enterprises in these circumstances can become superior performers if they adopt high levels of entrepreneurial orientation. The results of our study point to similar conclusions.

As we proceed to other SOs, somewhat unsettled results emerge. Whereas a body of literature suggests that innovation orientation (Calantone et al., 2002; Deshpandé et al., 1993), learning orientation (Baker and Sinkula, 1999; Calantone et al., 2002), market orientation (Jaworski and Kohli, 1993; Narver and Slater, 1990) and brand orientation (Baumgarth, 2010; Wong and Merrilees, 2008) each hold a positive effect on firm performance, no such effects were found in this study. Innovation orientation, learning orientation and market orientation all had a negative effect on business growth in Hungarian SMEs. In the Finnish sample, these effects were found to be statistically non-significant. The Chi-square difference test reveals these between-country differences statistically significant (all with 90% confidence), thus evidencing a moderating effect of a country. Although the effects of the aforementioned SOs vary by country, a simplified conclusion suggests that it would be counterproductive to adopt these SOs in neither of the two countries.

The results regarding innovation orientation, learning orientation and market orientation are indeed somewhat surprising and differ from with some earlier findings reported in the literature. For example, Sin et al. (2005) report results according to which market orientation has a stronger impact on performance in Hong Kong (a capitalist economy) than in Mainland China (a transitional economy). However, results

supportive of (some of) our findings have also been reported. The studies by Greenley (1995) and later Perry and Shao (2002), to name a few, report no evidence of positive effects of market orientation on firm performance. Some possible explanations for our findings are offered later on. Finally, the results show that the effect of brand orientation is opposite in the two countries we studied. In Hungary, brand orientation has no positive performance benefits, whereas in Finland, the effect appears positive. The Chi-square test results confirm this pattern as country-dependent (i.e. moderated by a country, 95% confidence). Such a difference might be attributable to differences in disposable income in our sample countries. Schuh (2007) discusses the differences between countries of Central and Eastern Europe and Western Europe, concluding that Central and Eastern European consumers have less disposable income than consumers in Western markets, thus favouring the “value for money” criterion over brand names.

Overall, the findings of this study are interesting and respond to the call in Grinstein (2008) for research addressing multiple orientations simultaneously, yet necessitate further explanation. Besides the problems associated with cross-sectional studies addressing the market orientation-performance relationship (we argue that these limitations are equally applicable to other SOs), as discussed in a recent study by Rong and Wilkinson (2011), three additional reasons for the limited support to the research hypotheses are suggested. They also carry a suggestion for possible directions of future research.

First, different SOs provide firms with distinct benefits. In consequence, identifying a common measure of beneficiality other than business growth appears challenging. For example, the immediate benefits of brand orientation relate to such concepts as customer brand loyalty and awareness (Wong and Merrilees, 2008), whereas innovation orientation is credited with new organizational capabilities (Hurley and Hult, 1998). Although some overlapping benefits are likely to exist (e.g. customer relationship orientation contributing to customer brand loyalty), it is business growth that is argued to provide a common ground for simultaneous examination of multiple SOs. However, using business growth as a dependent variable entails two notable limitations. (a) Various SOs may contribute to business growth, but not directly. Instead, it is likely that there are mediating variables, thus dissipating the direct effects on business growth. (b) Not all SMEs are growth-oriented. For those firms, being successful means something other than high growth figures. The latter issue becomes important especially when managers with different business objectives evaluate the benefits of different SOs.

Second, one should not ignore the characteristics of SME marketing. Marketing practices of SMEs are regarded as less coordinated than those of their larger counterparts (Gilmore et al., 2001). However, a literature review suggests that most researchers associate different SOs with systematic, coordinated and goal-oriented patterns of thought and behaviour, thus conflicting with the business reality of most SMEs. Developing and integrating different SOs in organizational structures may be something rarely found in

small firms. Consequently, building the study on models and measurement scales developed in the context of large firms carries a risk of inaccuracy if and when applied to an SME context. Third, in this study, all the SOs were put on the same line. The literature, however, suggests that some SOs are antecedents of others (e.g. Baker and Sinkula, 1999; Reid et al., 2005), thus influencing other SOs directly, but business growth only indirectly. We urge researchers to take these issues into account. We are also confident that our findings provide some valuable directions for future research to enhance the understanding of the performance benefits of different SOs. Moreover, the results offer new insights into SME marketing and represent a first step in understanding the simultaneous effects of SOs in an international context.

References

- Agarwal, S., Erramilli, M.K., Dev, C.S. (2003), "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17 No 1, pp. 68-82.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., Neslin, S. A. (2003), "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, pp. 1-17.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading Massachusetts: Addison Wesley.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (1999), "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 No. 4, pp. 411-427.
- Baumgarth, C. (2010), "'Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector", *European Journal of Marketing*, Vol. 44 No. 5, pp. 653-671.
- Berthon, P., Ewing, M.T., Napoli, J. (2008), "Brand Management in Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 27-45.
- Bolton, R.N., Lemon, K.N., Verhoef, P.C. (2004), "The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propostions for Future Research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 3, pp. 271-292.
- Bridson, K., Evans, J. (2004), "The secret to a fashion advantage is brand orientation", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32 No. 8, pp. 403-411.
- Byrne, B.M. (2004), "Testing for multigroup invariance using AMOS Graphics: A road less travelled", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 272-300.

Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 515-524.

Calantone, R.J., Schmidt, J.B., Song and X.M. (1996), "Controllable Factors of New Product Success: A Cross-National Comparison", *Marketing Science*, Vol. 15 No. 4, pp. 341-358.

Camarero, C. (2007), "Relationship orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services?" *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25 No. 6, pp. 406-426.

Cheung, G.W., Rensvold, R.B. (2002), "Evaluating Goodness-of-Fit Indexes for Testing Measurement Invariance", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 9 No. 2, 233-255.

Costello, D.M. (1993), "A Cross-Country, Cross-Industry Comparison of Productivity Growth", *The Journal of Political Economy*, Vol. 101 No. 2, 207-222.

Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J, A., Gustavsson, H. (2002), "Empirical analysis of business growth factors using Swedish data", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 No. 4, pp. 332-349.

Davidsson, P., Wiklund, J. (2000). "Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth", in Sexton, D., Landström, L. (Eds.), *Handbook of entrepreneurship*, Blackwell, Oxford, pp. 26-44.

Day, G.S. (1991). "Learning About Markets", *Marketing Science Institute Report Number 91-117*, Cambridge, MA.

Day, G.S. (2000), "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1, pp. 24-30.

Day, G.S. (2003), "Creating a Superior Customer Relating Capability", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 No. 3, pp. 77-82.

Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W. (2003), "Arriving at the high-growth firm", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 2, pp. 189-216.

Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E., Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 23-37.

Diamantopoulos, A., Hart, S. (1993), "Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1 No. 2, pp. 93-121.

Dobbs, M., Hamilton, R. (2007), "Small business growth: recent evidence and new directions", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13 No. 5, pp. 296-322.

Douglas, S.P., Craig, C.S. (2011), "Convergence and Divergence: Developing a Semiglobal Marketing Strategy", *Journal of International Marketing*, Vol. 19 No. 1, pp. 82-101.

Doyle, P. (1989), "Building Successful Brands: The Strategic Options", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 77-95.

Drucker, P., (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, New York. European Commission (2009a). "SBA Fact Sheet Finland", available at:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_fact_sheet_en.pdf (accessed 15 August 2011).

European Commission (2009b), "SBA Fact Sheet Hungary", available at:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/final/sba_fact_sheet_hungary_en.pdf (accessed 15 August 2011).

Ewing, M.T., Napoli, J. (2005), "Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale". *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 6, pp. 841-853.

Farrell, M.A., Oczkowski, E., Kharabsheh, R. (2008), "Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 20 No. 3, pp. 289-308.

Foley, A., Fahy, J. (2009), "Seeing market orientation through a capabilities lens", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 1/2, pp. 13-20.

Gilmore, A., Carson, D., Grant, K. (2001), "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 19 No. 1, pp. 6-11.

Gaur, S.S., Vasudevan, H., Gaur, A.S. (2011), "Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 7/8, pp. 1172-1193.

Ghodeswar, B. M. (2008), "Building brand identity in competitive markets: a conceptual model", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 4-12.

Gibb, A. (1997), "Picking winners? on gaining insight into the processes of small firms growth". Working paper. Durham University Business School.

Gibb, A., Davies, L. (1990), "In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business", *International Small Business Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 15-32.

Greenley, G.E. (1995), "Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, Vol. 62 No. 4, pp. 30-45.

Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., Matheson, P. (1998), "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 9/10, pp. 884-903.

Grinstein, A. (2008), "The relationship between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 1/2, pp. 115-

134.

Grönroos, C. (1989), "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 23 No. 1, pp. 52-60.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Helgesen, Ø. (2006), "Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22 No. 3-4, pp. 245-266.

Homburg, C., Pflesser, C. (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 No. 4, pp. 449-462.

Horan, G., O'Dwyer, M., Tiernan, S. (2011), "Exploring management perspectives of branding in service SMEs", *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 No. 2, pp. 114-121.

Hoy, F., McDougall, P., Dsouza, D. (1992), "Strategies and environments of high growth firms", in Sexton, D., Kasarda, J. (Eds.), *The state of the art of entrepreneurship*, PWS-Kent Publishing, Boston, pp. 341-357.

Huber, G.P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115.

Hurley, R.F., Hult, G.T.M. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 3, pp. 42-54.

Jaakkola, M., Möller, K., Parvinen, P., Evanschitzky, H., and Mühlbacher, H. (2010a), "Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries'", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 No 8, pp. 1300-1310.

Jaakkola, M., Nagy, G., and Miikka, T. (2010b), "The mediating role of organizational capabilities in the relationship between strategic orientations and business performance: evidence from developed and developing countries", paper presented at the 39th EMAC Conference, June 1-4, Copenhagen, Denmark.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 3, pp. 53-70.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1996), "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 119-35.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., Pushkala, R. (2005), "The role of relational information processes and technology use in customer relationship management", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, pp. 177-192.

Johnson, J.D., Meyer, M.E., Berkowitz, J.M., Miller, V., Ethington, C. T. (1997), "Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network", *Human Communication Research*, Vol. 24 No. 2, pp. 320-348.

Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., Ng, H.P. (2007), "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 No. 4, pp. 592-611.

Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 1-22.

Keller, K. L. (2000), "The Brand Report Card", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 1, pp. 147-156.

Kim, Y. (2003), "How Will Market Orientation and Environment and Firm's Character Influence Performance?", *Cross Cultural Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 71-88.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005), "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 2, pp. 24-41.

iKohli A. K., Jaworski B. J. (1990), "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 2, pp. 1-18.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A. (1993), "MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*", Vol. 30 No. 4, pp. 467-477.

Lassar, W., Mittal, B., Sharma, A. (1995), "Measuring customer-based brand equity", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 No. 4, 11-19.

Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., Liu, Y. (2008), "Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 113-133.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 135-172.

Lussier, R., Pfeifer, S. (2000). "A comparison of business success versus failure variables between U.S. and Central Eastern Europe Croatian Entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 24 No. 4, pp. 59-67.

Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., Gray, B.J. (2002), "How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 9/10, pp. 1058-1075.

Matsuno, K., Mentzer, J., Ozsomer, A. (2002), "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 3, pp. 18-32.

Narver, J.C., Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4, pp. 20-35.

Ngai, J.C.H., Ellis, P. (1998). "Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 2, pp. 119-139.

Noble, C., Sinha, R., Kumar, A. (2002), "Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 4, pp. 25-39.

Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. (1984), "Managing Beliefs in Organizations", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 20 No. 3, pp. 277-287.

Olavarrieta, S., Friedmann, R. (2008), "Market orientation, knowledge-related resources and firm performance". *Journal of Business Research*, Vol. 61 No. 6, pp. 623-630.

O'Regan, N., Ghobadian, A., Gallear, D. (2006), "In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs", *Technovation*, Vol. 26 No. 1, pp. 30-41.

Perry, M.L., Shao, A.T. (2002), "Market orientation and incumbent performance in dynamic market". *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 9/10, pp. 1140-1153.

Pistrui, D., Welsch, H., Roberts, J. (1997), "Growth intentions and expansion plans of new entrepreneurs in the former Soviet bloc", in Donckels, R., Miettinen, A. (Eds.), *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millennium*, Ashgate, Aldershot, pp. 93-111.

Poutziouris, P., Binks, M., Bruce, A. (1999), "A problem-based phenomenological growth model for small manufacturing firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6 No. 2, pp. 139-152.

Reid, M., Luxton, S., Mavondo, F. (2005), "The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation", *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 4, pp. 11-23.

Reinartz, W., Krafft, M., Hoer, W.D. (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 No. 3, pp. 293-305.

Rong, B., Wilkinson, I.F. (2011), "What do managers' survey responses mean and what affects them? The case of market orientation and firm performance". *Australasian Marketing Journal*, Vol. 19 No. 3, pp. 137-147.

Schuh, A. (2007), "Brand strategies of Western MNCs as drivers of globalization in Central and Eastern Europe", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 3/4, pp. 274-291.

Senge, P.M. (1990), "The leader's new work: Building learning organizations", *Sloan Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 7-24.

Shapiro, B.P. (1988), "What the Hell Is 'Market Oriented'?", *Harvard Business Review*, Vol. 66 No. 6, pp. 119-128.

Simões, C., Dibb, S. (2001), "Rethinking the brand concept: new brand orientation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6 No. 4, pp. 217-224.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y., Chow, R. (2002), "The effect of relationship marketing orientation on business performance in service-oriented economy", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 No. 7, pp. 656-676.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Chow, R.P.M., Lee, J.S.Y. (2005), "Market orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type", *Journal of International Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp. 36-57.

Sinkula, J.M. (1994), "Market information processing and organizational learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No.1, pp. 35-45.

Sinkula, J.M., Baker, W.E., Noordewier, T. (1997), "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 4, pp. 305-318.

Slater, S.F., Narver, J.C. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 3, pp. 63-67.

Smart, D.T., Conant, J.S. (1994), "Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10 No 3, pp. 28-38.

Steenkamp, J-B.E.M., Baumgartner, H. (1998), "Assessing measurement invariance in crossnational consumer research", *Journal of Consumer Research*. Vol. 25 No. 1, pp. 78-90.

Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. (1994), "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 21-38.

Storey, D. (1994), *Understanding the small business sector*, London: Routledge. Tan, J. (2010), "Culture, Nation, and Entrepreneurial Strategic Orientations: Implications for an Emerging Economy", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 26 No. 4, pp. 96-111.

Urde, M. (1999), "Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 1-3, pp. 117-133.

Weinzimmer, L. (2000), "A replication and extension of organizational growth determinants", *Journal of Business Research*, Vol. 48 No. 1, pp. 35-41.

Weinzimmer, L., Nystrom, P., Freeman, S. (1998), "Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines", *Journal of Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 235-262.

Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 801-814.

Voss, G.B., Voss, Z.G. (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, Vol. 64 No. 1, pp. 67-83.

Wiklund, J. (1998), "Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond", *Doctoral Dissertation*, Jönköping International Business School.

Wiklund, J., Shepherd, D. (2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 No. 1, pp. 71-91.

Wong, H.Y., Merrilees, B. (2007), "Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 15 No. 5, pp. 387-402.

Wong, H.Y., Merrilees, B. (2008), "The performance benefits of being brand-oriented", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 372-383.

Yusuf, A. (1995), "Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 68-73.

Zhou, Z.K., Yim, K.C., Tse, D. (2005), "The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 1, pp. 42-60.

4. cikk: Two Competing Strategic Orientations in Pursuit of Business Performance^{§§}

Gábor Nagy. Corvinus University of Budapest. gabor.bagy@uni-corvinus.hu

Mirkó Gáti. Corvinus University of Budapest. mirko.gati@uni-corvinus.hu

József Berács. Corvinus University of Budapest. University of Pannonia.

jozsef.beracs@uni-corvinus.hu. beracs@gtk.uni-pannon.hu

Abstract

Fostering an organization culture or mindset that would show strategic direction to a firm is one of the most critical issues of top management. With the implementation of a proper strategic orientation the top management is more likely to adopt a more narrowly defined strategic focus. Our study is focusing on two competing strategic orientations, namely market orientation and brand orientation and investigates how these orientations foster market and brand performance development. We furthermore posit that organizational learning would help with the implementation of these orientations within the organization. To sum up our findings, we can state that market orientation is a balanced way of fulfilling organizational performance goals, but if firms need a concentrated effort to increase the brand value they need to foster a mindset within the organization that is more focused on branding issues.

Keywords: learning orientation, market orientation, brand orientation, business performance

Track indication: Marketing Strategy and Leadership

^{§§} The research was supported by TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 research program

1. Introduction

Fostering an organization culture or mindset that would show strategic direction to a firm in pursuing its goals is one of the most critical issues of top management (Urde, 1994). With the implementation of these strategic orientations the top management is more likely to adopt a more narrowly defined strategic focus (Wong–Merrilees, 2007) that would help a firm to reach its goals in the long run. There are, however, many strategic orientations that might lead to successful implementation of business strategies (see Laukkanen et al., 2011). Out of these orientations two have been extensively attracted researchers' attention in the past: market orientation and brand orientation, respectively. Market orientation represents a culture that aims to create opportunities that help to satisfy customer preferences within the resource and skill constraints of the firm (Kohli–Jaworski, 1990; Narver–Slater, 1990; Day, 1994). Brand orientation, on the other hand, is “a mindset that ensures that the brand will be recognized, featured and favored in the marketing strategy” (Wong–Merrilees, 2008, p. 374.).

As Wong and Merrilees (2007) argue brand orientation or brand strategy must be built on the foundations of market orientation. Urde (1994, 1999) however argues that this view is rather uncomplicated and a short-term focused business approach. He implies that brand orientation goes one step further – calling it market orientation ‘plus’ – as it takes competition into consideration more deeply. Fostering the adaptation of a new organizational culture, however, puts tremendous amount of load on every member of the organization, because of the difficulties associated with the change that pertains to norms, values and assumptions that have been embedded in the organization for a long time (Harris, 2001; 2002). Senior or middle-level managers and front-line personnel have to go through a long transformation period as they accept values and norms brought by the “new” culture (Harris–Ogbonna, 1999). This transformation is guided by the learning ability of the organization (Argyris–Schön, 1978; Sinkula, 1994). To the best of our knowledge there are, however, no studies that examine the interplay of learning orientation, market orientation and brand orientation and how this nomological network drives performance development.

Our study fills this gap by focusing on two competing strategic orientations, namely market orientation and brand orientation that both place similarly high constraints on organizational members when implementing successfully within the organization. We posit that both market orientation and brand

orientation are capable of delivering superior value in terms of market and brand performance. We furthermore hypothesize that organizational learning would help with the implementation of these orientations within the organization. Based on these ideas we can formulate our research questions as follows: Is there any difference in how market and brand orientation affect market and brand performance? What role does organizational learning play in fostering market and brand orientation?

2. Theoretical Background & Hypotheses Development

2.1. Learning orientation

Hubert (1991) defines organizational learning as the development of knowledge or insights that have the potential to influence behavior. Argyris and Schön (1978) argue that organizational learning occurs by detecting a mismatch of outcome to expectation, which disconfirms theory in use. When this occurs, the firm moves to error correction, which results in a change in theory in use. Learning orientation furthermore influences the inclination of the firm to create and use all kinds of knowledge (Sinkula et al., 1997). It also influences the degree to which firms are likely to promote generative learning as a core competence (Sinkula et al., 1997). Furthermore, as Senge (1990) and Narver and Slater (1995) argue firms that have enhanced learning orientation are more willing to question long-held assumptions about their fundamental operating philosophies.

2.2. Learning orientation and market orientation

Market orientation is defined as a culture that 1) places the highest priority on the profitable creation and maintenance of superior customer value while considering the interests of other key stakeholders; and 2) provides norms for behavior regarding the organizational development of and responsiveness to market information (Deshpandé–Farley–Webster, 1993; Kohli–Jaworski, 1990; Narver–Slater, 1990). Furthermore, as Slater and Narver (1995) argue, because of its external emphasis on developing information about customers and competitors, the market-driven business is well positioned to anticipate the developing needs of its customers and respond to them through the addition of innovative products and services. Slater and Narver (1995) propose that market orientation and learning orientation are essentially inseparable, as a single-minded focus on customers, channels, and competitors without the ability to engage in higher order learning may inhibit the generation of breakthrough concepts, systems and procedures. In line with Slater

and Narver (1995), Baker and Sinkula (1999) find strong relationship between learning orientation and market orientation. More recently Paladino (2007; 2008) and Jaakkola et al. (2010) empirically identify the link between the two constructs. Following this line of reasoning we hypothesize that:

H1: Learning orientation has a positive effect on market orientation.

2.3. Learning orientation and brand orientation

Baumgarth (2010) proposes a new model of brand orientation. The author builds upon the market orientation literature where two perspectives of market orientation have been emerged (“cultural” vs. “behavioral”, see Jaworksi–Kohli, 1996), and translates the resulting framework to the branding context. The proposed model incorporates Schein’s (1992) model of corporate culture that distinguishes three layers labeled “values”, “norms” and “artifacts”, supplemented by a fourth component, defined as “behaviors”. According to Schein there is a causal chain from the abstract values layer to the behaviors layer. Hankinson (2002) posits that brand oriented values are supported by the belief in the brand as an important factor in corporate success. Such values can work effectively in guiding the execution of brand strategy, but only if they are understood and accepted by the individual actors in the organization (Baumgarth, 2010; Homburg–Pfleffer, 2000). According to Sinkula et al. (1997) learning orientation is reflected by a set of knowledge questioning values. Firms with strong learning orientation encourage, or even require employees to constantly question the organizational norms that guide their everyday behavior (Day, 1991; Sinkula, 1994; Sinkula, et al., 1997). Based on these ideas we can argue that an organization’s learning capabilities revolve around its 1) commitment to learn, 2) open-mindedness, and 3) shared vision that would foster a brand oriented mindset to spread throughout the organization (Day, 1991; Senge, 1990; Sinkula et al., 1997; Wong–Merrilees, 2008). In line with this reasoning we can formulate our hypothesis as follows:

H2: Learning orientation has a positive effect on brand orientation.

2.4. The effect of market orientation on market and brand performance

Market orientation exists on a continuum characterized by the degree to which firms acquire, disseminate, and respond to information collected from customers, channels and competitors

(Jaworski–Kohli, 1993; Kohli–Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993). It is generally accepted that market orientation has some kind of effect (direct or indirect) on organizational performance. Both Narver and Slater (1990) and Jaworski and Kohli (1993) found evidence of direct effects. Market orientation can create a loyal customer base and increase the awareness that can reduce marketing costs and raise the price premium (Wong–Merrilees, 2007). Other authors argue that consistent marketing support (i.e., market orientation) is required for brands to be successful (Keller, 2000; Wong–Merrilees, 2007). Following this line of reasoning we can argue that a concentrated marketing approach can directly influence both market and brand performance that leads us to formulate the following hypotheses:

H3a: Market orientation has a positive effect on market performance.

H3b: Market orientation has a positive effect on brand performance.

2.5. The effect of brand orientation on brand and market performance

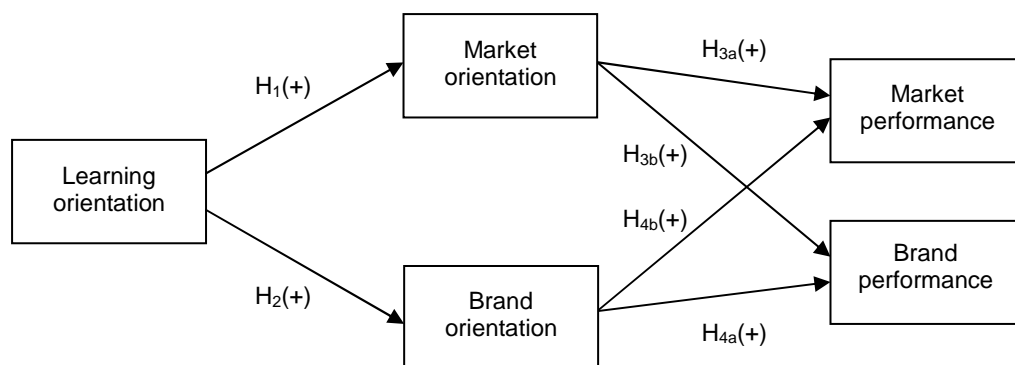
According to Wong and Merrilees (2008) “brand orientation is a mindset that ensures that the brand will be recognized, featured and favored in the marketing strategy”. (p. 374.) The literature on brand orientation builds on the idea that brand orientation is the driving force for firms that consider branding a significant issue in business decisions and in setting directions (Simoes–Dibb, 2001). This is based on the idea that emphasis on brand orientation is placed on an integrated effort from all departments from within the firm. It goes beyond the sole responsibility of marketing people and includes everyone from top management to front-line employees (Wong–Merrilees, 2007). Wong and Merrilees (2007) examine the relationship between marketing strategy and brand performance, while Wong and Merrilees (2008) set out to investigate the brand orientation-brand performance relationship. Both studies find positive and significant relationship between variables investigated. Furthermore, Tuominen et al. (2009) hypothesize and confirm that brand-oriented and market-oriented activities are related positively to brand performance. Ewing and Napoli (2005) and Napoli (2006) on the other hand posit that brand orientation has a significant effect on business performance and find positive and significant relationship between the variables. Based on these results we can formulate the following hypotheses:

H4a: Brand orientation has a positive effect on brand performance.

H4b: Brand orientation has a positive effect on market performance.

We build our conceptual model based on the literature review. We posit that learning orientation is an antecedent to market orientation and brand orientation. We furthermore argue that both market and brand orientation have positive effect on market and brand performance. The formulated hypotheses are also pictured in the figure with the expected relationships in parentheses.

Figure 1 Conceptual framework



3. Data & Variables

An on-line questionnaire was designed containing the scales taken from the literature. Learning orientation was measured with 4 items from Sinkula et al. (1997), market orientation by 14 items taken from Farrell et al. (2008), and brand orientation scale contained 5 items derived from Wong and Merrilees (2008). Market and brand performance were both measured with 4 item scales. The scales were derived from Narver and Slater (1990) and Wong and Merrilees (2008), respectively. Learning, market and brand orientation were measured with seven-point Likert scale with the following anchor points: 1='totally agree', 7='totally disagree'. Market and brand performance were assessed with five-point Likert scale, ranging from 1= 'clearly poorer', to 5='clearly better'. Data collection was performed at the beginning of 2011 among small and medium sized enterprises. Altogether 300 viable responses were collected.

5. Methods & Results

The data analysis followed three sequential steps: 1) exploratory factor analysis to define the factor structure, 2) confirmatory factor analysis to assess the convergent validity of latent constructs, and 3)

structural equation modeling for hypotheses testing. The main objective of exploratory factor analysis was to derive the theory-driven latent constructs represented by 31 items. For this purpose the Maximum likelihood method with Varimax rotation was selected. A five factor solution was generated and items deleted where factor loadings did not reach the expected level of .30 suggested by Hair et al. (2006). After respecifying the model, factor loadings less than .50 (referred to as practical significance by Hair et al., 2006) were removed from the factor structure. After this step 27 items remained in the model forming a five factor solution with eigenvalues greater than one that explained 70.07 percent of the total variance. The Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) measure of sampling adequacy (KMO=0.946) and the Bartlett test of sphericity ($p < 0.001$) confirmed that the fit was appropriate. The internal consistency of the constructs, measured with Cronbach's alpha showed high correlations among the individual measure items of the constructs (0.825 to 0.971).

A confirmatory factor analysis was performed to validate the factor structure derived in the EFA phase and to assess the discriminant validity of latent constructs (see APPENDIX 1). Discriminant validity was computed as follows: the square root of average variance extracted (AVE) for each construct was compared to the correlation coefficient with other latent constructs. Discriminant validity is supported if the square root of AVE for a given construct is greater than the correlation with other constructs. Composite reliabilities (CR) range from 0.818 to 0.980 indicating high reliability and internal consistency. Next, a structural equation model was built using AMOS 18 to test the hypotheses derived. The overall model fit indices show a reasonable fit to the data (see Hair et al., 2006, p. 753.). The structural model was able to explain 19.1 percent of the variance in market performance and 73.2 percent of the variance in brand performance. Moreover, learning orientation explains 34.4 percent of the variance in market orientation and 13.3 percent of the variance in brand orientation. The findings of the structural equation modeling are presented in Table 1. They reveal that out of six hypotheses represented in the conceptual model five were supported unequivocally. Only the 'Brand orientation → Market performance' relationship was negative and significant.

Table 1 Results of the structural equation modeling

Hypothesis	Relationship	Beta	t-value	Hypothesis supported
H1 (+)	Learning orientation → Market orientation	0.587	6.653***	Yes
H2 (+)	Learning orientation → Brand orientation	0.365	4.345***	Yes
H3a (+)	Market orientation → Market performance	0.540	4.694***	Yes
H3b (+)	Market orientation → Brand performance	0.343	4.147***	Yes
H4a (+)	Brand orientation → Market performance	-0.226	-2.111**	No
H4b (+)	Brand orientation → Brand performance	0.599	6.882***	Yes

Note: ** p < 0.05, *** p < 0.001

5. Discussion & Conclusions

Our findings indicate that learning orientation is an antecedent to market orientation and brand orientation. Learning orientation, however, explains a bigger part of variance in market orientation than in brand orientation. This means that learning orientation and market orientation are interrelated constructs. And this interrelatedness is stronger than the connectedness between learning orientation and brand orientation. This could mean that fostering a market oriented mindset throughout the organization is easier when members of the organization are committed to learning, are open-minded and share a common vision about the organization's future goals. About the performance consequences of market and brand orientation we can state that market orientation positively drives both market focused and brand focused organizational goals, although not as strongly as brand orientation. Brand orientation is significantly a more powerful predictor of brand performance compared to market orientation, but somewhat unexpectedly, it has negative effect on market performance. This is surprising and needs further investigation since theory proposes that brand oriented firms would similarly fulfill market focused performance goals. By investigating the scales of market and brand performance used in this study, we can argue that the market performance measure represents a more diverse set of indicators, whereas items for brand performance converge towards a well focused direction of brand value building, and that could be the reason for the negative regression coefficient. Nevertheless, we have to perform a deeper literature review to find the right answer or modify the baseline model to examine if this relationship holds constant by adding extra variables. To sum up our findings, we can state that market orientation is a balanced way of fulfilling organizational performance goals, but if firms need a concentrated effort to increase the brand value they need to foster a mindset within the organization that is more focused on branding issues.

References

- Argyris, C., Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Baker, W. E., Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": Brand Orientation in the Business-to-Business Sector. *European Journal of Marketing*, 44 (5), 653-671.
- Day, G. S. (1991). *Learning About Markets*. Marketing Science Institute Report, Number 91-117, Cambridge, MA
- 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), 22-27.
- Ewing, M. T., Napoli, J. (2005). Developing and Validating a Multidimensional Nonprofit Brand Orientation Scale. *Journal of Business Research*, 58 (6), 841-853.
- íFarrell, M. A., Oczkowski, E., Kharabsheh, R. (2008). Market Orientation, Learning Orientation and Organisational Performance in International Joint Ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20 (3), 289-308.
- Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: a quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (1), 30-44.
- Harris, L. C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38 (1), 17-43.
- Harris, L. C., Ogbonna, E. (1999). Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation. *Journal of Management Studies*, 36 (2), 117-196.
- Harris, L.C. (2002). Sabotaging market-oriented culture change: An exploration of resistance justifications and approaches. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 10 (3), 58-74
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37 (4), 449-462.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*. 2 (1), 88-115.
- Jaakkola, M., Nagy, G., Tölö, M. (2010): The mediating role of organizational capabilities in the relationship between strategic orientations and business performance: evidence from developed and developing countries, 39th EMAC Conference in Copenhagen

- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1996). Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1 (2), 119-135.
- Keller, K.L. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*. 78 (1), 147–57.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., Pasanen, M.(2011). The effect of strategic orientations on business growth – a cross-national study. *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, New Zealand*
- Napoli, J. (2006). The Impact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance. *Journal of Marketing Management*, 22 (7), 673-694.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *The Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Paladino, A. (2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: A comparison of strategic orientations. *The Journal of Product Innovation Management*, 24 (6), 534-553.
- Paladino, A. (2008). Analyzing the effects of market and resource orientations on innovative outcomes in times of turbulence. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (6), 577-592.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-24.
- Simoes, C., Dibb, S. (2001). Rethinking the Brand Concept: New Brand Orientation. *Corporate Communications*, 6 (4), 217-224.
- Simoes, C., Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*. 6 (4), 217–24.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318.

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

Tuominen, S., Laukkanen, T., Reijonen, H. (2009). Market Orientation, Brand Orientation, and Brand Performance in SMEs: Related Constructs? *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*, Melbourne, Australia.

Urde, M. (1994). Brand orientation: A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32.

Urde, M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3), 117-133.

Wong, H., Merrilees, B. (2007). Closing the Marketing Strategy to Performance Gap: the Role of Brand Orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 15 (5), 387-402.

Wong, H.Y., Merrilees, B. (2008). The Performance Benefits of Being Brand-Oriented. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (6), 372-383.

APPENDIX

Appendix 1

Bivariate correlations and square root of average variance extracted

Construct	Reliability	1	2	3	4	5
1. Learning orientation	0.926	0.761				
2. Market orientation	0.917	0.571	0.536			
3. Brand orientation	0.971	0.344	0.569	0.871		
4. Market performance	0.825	0.219	0.327	0.192	0.538	
5. Brand performance	0.835	0.380	0.625	0.746	0.296	0.488
Goodness-of-fit statistics						
	χ^2 (182)	p-value	GFI	NFI	CFI	RMSEA
	289.149	p < 0.001	0.849	0.901	0.960	0.063

Note: Square roots of AVE estimates are on the diagonal; correlations of the construct are below the diagonal; correlation coefficients are all significant at p < 0.01 level.

MELLÉKLETEK

I. sz. melléklet

A kis- és középvállalatok erőforrásaink és képességeinek teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálatára használt mérőskálák

A KÜLÖNBÖZŐ ORIENTÁCIÓK ÉSZLELÉSÉVEL KAPCSOLATOS SKÁLÁK

Az alábbiakban különböző állítások sorával találkozik. Kérjük, értékelje azokat vállalata mindennapos működése szempontjából.

Ügyfél-kapcsolati orientáció

(Jayachandran, Sharma, Kaufman & Raman, 2005)

		1 = Egyáltalán nem jellemző, 7 = Teljes mértékben jellemző							
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Vállalatunknál az ügyfelek megtartása kiemelt célnak számít.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Dolgozóinkat bátorítjuk, hogy figyeljenek az ügyfelekkel fenntartott kapcsolatokra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Vállalatunknál az ügyfelekkel fenntartott kapcsolatok értékes eszköznek tekinthetők.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Felsővezetőink az ügyfélkapcsolatok fontosságát hangoztatják.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Innovációra irányuló orientáció

(Calantone, Cavusgil & Zhao 2002, 5-10 kérdések; Mika Pasanen, 11-12 kérdések)

		1 = Egyáltalán nem jellemző, 7 = Teljes mértékben jellemző							
		1	2	3	4	5	6	7	
5	Vállalatunk gyakran próbál ki új ötleteket.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Vállalatunk új utakat keres céljai megvalósításában.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Vállalatunk kreatív a működést érintő módszerek kifejlesztésében.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Vállalatunk gyakorta jelenik meg elsőként a piacon új termékekkel és szolgáltatásokkal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Vállalatunk dolgozói az innovációt túlságosan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	kockázatosnak tartják, ezért kerülik azt.								
10	A piacra bevezetett új termékeink száma nőtt az elmúlt öt évben.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Vállalatunk olyan termékekkel/szolgáltatásokkal rendelkezik, melyek teljesen újak a piac számára.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Termékeink/szolgáltatásaink a piacon egyedinek számítanak.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tanulási orientáció
(Sinkula et al., 1997)

		1 = Egyáltalán nem jellemző, 7 = Teljes mértékben jellemző						
		1	2	3	4	5	6	7
13	Vállalatunk egyetért azzal, hogy a szervezet versenyképességének egyik kulcstényezője a tanulási képesség.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	A fejlődés kulcsa szervezetünk számára a folyamatos tanulás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Szervezetünkben azt tartjuk, hogy a dolgozók tanulásra fordított ideje beruházás, nem pedig költség.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	A tanulás garancia szervezetünk túléléséhez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vállalkozói orientáció
(Smart & Conant, 1994)

		1 = Egyáltalán nem jellemző, 7 = Teljes mértékben jellemző						
		1	2	3	4	5	6	7
17	Versenytársainkhoz képest vállalatunk nagyobb hajlandóságot érez arra, hogy kockázatot vállaljon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Versenytársainkhoz képest vállalatunk gyakrabban folytat stratégiai tervezési tevékenységet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Versenytársainkhoz képest vállalatunk jobb képességekkel rendelkezik a fogyasztói szükségletek és igények azonosításában.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Versenytársainkhoz képest vállalatunk magasabb innovációs szintet ér el.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Versenytársainkhoz képest vállalatunk magasabb fokon képes üzleti vízióját a gyakorlatban megvalósítani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Versenytársainkhoz képest vállalatunk jobb képességekkel rendelkezik az új piaci lehetőségek feltárásában.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Piaci orientáció
(Farell et al., 2008)

		1 = Egyáltalán nem jellemző, 7 = Teljes mértékben jellemző						
		1	2	3	4	5	6	7
23	Üzleti céljainkat a fogyasztói szükségletek kielégítése vezérli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	A fogyasztói szükségletek kielégítésére irányuló elköteleződésünket folyamatosan mérjük.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Versenyelőnyünk fenntartására irányuló stratégiánk fogyasztóink szükségleteinek megértésén alapul.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Üzleti stratégiánk a fogyasztóknak nyújtandó nagyobb érték előállításával kapcsolatos meggyőződésen alakul.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Rendszeresen és szisztematikusan mérjük fogyasztóink elégedettségét.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Az értékesítés utáni szolgáltatásokra jelentős hangsúlyt fektetünk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Válaszolunk azokra a versenytársaktól érkező lépésekre, melyek fenyegetést jelentenek számunkra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Azon fogyasztói csoportot vagy csoportokat célozzuk meg, ahol kompetitív versenyelőnyvel rendelkezünk, vagy azt potenciálisan kiépíthetjük.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Vállalatunk rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Felsővezetőink személyes kapcsolatot ápolnak fogyasztóinkkal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Megosztjuk egymással a kellemes és kellemetlen fogyasztói tapasztalatokat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Minden vállalati részlegünk integrálva van célpiacaink szükségleteinek kielégítése céljából.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Vállalatunk tudja, szervezetünk dolgozói hogyan képesek hozzájárulni a fogyasztói érték előállításához.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	A dolgozók megosztják egymás között a versenytársak stratégiájáról szóló információkat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Márka orientáció

		1 = Egyáltalán nem jellemző, 7 = Teljes mértékben jellemző						
		1	2	3	4	5	6	7
37	A márkaépítés stratégiánk központi elemét adja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	A márkaépítés minden marketing tevékenységünk szerves részét képezi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	A márkaépítés üzleti működésünk egyik alapvető jellemzője.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	A márka számunkra fontos vagyontárgy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	A hosszú távú márkaépítés jövőbeni sikerünk kulcsa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Tisztában vagyunk márkánk főbb értékeivel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	A márkához kapcsolódó értékek vezérik a marketingkommunikáció tartalmát és végrehajtását.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	A márkánkhoz kapcsolódó értékek különböznek legfőbb versenytársaink márkáinak értékeitől.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Vizuális megjelenésünk kifejezi a márkánkhoz kapcsolódó értékeket.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Dolgozóinkkal megvitatjuk a márkánkhoz kapcsolódó értékeket.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Arra biztatjuk dolgozóinkat, hogy márkánkhoz kapcsolódó értékek szerint cselekedjenek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Marketingtevékenységünknek köszönhetően elértük az imázssal kapcsolatosan kitűzött céljainkat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Vállalatunk jó hírnévvel rendelkezik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Vállalatunk nagy vásárlói márkahűséggel rendelkező fogyasztói kört épített ki.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Márkánk magas márkaismertséggel rendelkezik a piacon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. Erőforrások

Mit gondol a vállalat erőforrásaival kapcsolatban megfogalmazott alábbi állításokról?

		1 = Egyáltalán nem jellemző, 7 = Teljes mértékben jellemző																				
		Márkánk fejlesztésére.							A piaci intelligencia összegyűjtésére, vállalaton belüli terjesztésére és a válaszlépések kialakítására.							A fogyasztói kapcsolatok létrehozására és fenntartására.						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
52	Elegendő idővel rendelkezünk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Elegendő pénzünk van.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Elegendő információval rendelkezünk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Elegendő tudással rendelkezünk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Vállalkozói és vállalati jellemzők

56 A vállalaton belüli pozíció

- 1 Vállalkozó
- 2 Vezetői pozíció
- 3 Szakértő
- 4 Tisztviselő (hivatalnok)
- 5 Alkalmazott

57 Legmagasabb iskolai végzettség

- 1 Általános iskolai végzettség
- 2 Szakközép iskolai végzettség
- 3 Középszintű iskolai végzettség
- 4 Főiskolai végzettség
- 5 Műszaki főiskolai végzettség
- 6 Egyetemi végzettség
- 7 Egyetemi végzettség

58 Korábbi marketing tanulmányok

- 1 Marketing diplomával rendelkezem
- 2 Felsőfokú tanulmányaim során kapcsolatba kerültem marketinges tárgyakkal
- 3 Külön tréningen szereztem marketing-képesítésem
- 4 Rövid ideig tartó marketing tréningen vettem részt
- 5 Nem vettem részt marketing jellegű oktatáson

59 A vállalat által leginkább kiszolgált piac

- 1 Helyi piac
- 2 Regionális piac
- 3 Nemzeti piac
- 4 Nemzetközi piac

60 Fogyasztóink többsége

- 1 Más vállalat vagy kormányzat
- 2 Egyéni fogyasztó

61 Főbb tevékenységi területünk alapján

- 1 Termelő vállalat vagyunk
- 2 Szolgáltató vállalat vagyunk

62 Vállalatunk a következő ágazatban tevékenykedik

- 1 Mezőgazdaság, erdészet és halászat
- 2 Bányászat és kőfejtés
- 3 Gyártás
- 4 Villamosenergia-, gáz- és gőzellátás
- 5 Vízellátás, csatornázás, hulladékgazdálkodás, kármentesítés
- 6 Építőipar
- 7 Nagy- és kiskereskedelem
- 8 Szállítás és raktározás
- 9 Vendéglátás
- 10 Információ és kommunikáció
- 11 Pénzügyi és biztosítási tevékenység
- 12 Ingatlanügyek

- 13 Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- 14 Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
- 15 Közigazgatás és védelem
- 16 Oktatás
- 17 Humán-egészségügyi és szociális ellátás
- 18 Művészet, szórakoztatás, szabadidő
- 19 Egyéb szolgáltatások
- 20 Háztartási termékek és szolgáltatások előállítása saját fogyasztásra

- 63 A vállalkozás indításának éve
- 64 Átlagosan hány embert foglalkoztat (teljes időben és részdőben foglalkoztatottak összesen)?

65 Euróban számított éves átlagos árbevétel

1	–	99 999	euró	<input type="checkbox"/>
100 000	–	199 999	euró	<input type="checkbox"/>
200 000	–	399 999	euró	<input type="checkbox"/>
400 000	–	999 999	euró	<input type="checkbox"/>
1 000 000	–	1 999 999	euró	<input type="checkbox"/>
2 000 000	–	9 999 999	euró	<input type="checkbox"/>
10 000 000	–	19 999 999	euró	<input type="checkbox"/>
		999		<input type="checkbox"/>
20 000 000	–		euró	<input type="checkbox"/>

- 66 Hogyan változott az árbevétel nagysága az új évezredbe történő belépéssel?

- 1 Jelentős mértékben csökkent.
- 2 Valamelyest csökkent.
- 3 Megközelítőleg ugyanolyan szinten maradt.
- 4 Valamelyest nőtt.
- 5 Jelentős mértékben nőtt.

- 67 Hogyan változott a vállalat legfőbb termék kategóriája iránti kereslet az új évezredbe történő belépéssel?

- 1 Jelentős mértékben csökkent.
- 2 Valamelyest csökkent.
- 3 Megközelítőleg ugyanolyan szinten maradt.
- 4 Valamelyest nőtt.
- 5 Jelentős mértékben nőtt.

- 68 Az alábbi állítások közül melyik jellemzi leginkább az Önök vállalatát?

- 1 Vállalkozásunk alapvető célja új üzleti lehetőségek keresése és kiaknázása útján fejlődni és növekedni. Vállalatunk növekedés orientált vállalkozásként írható le.
- 2 Vállalkozásunk központi célja, hogy méltányos megélhetést biztosítson a vállalkozó számára. A vállalkozói szellem leginkább a vállalkozó életmódjával jellemezhető. Vállalatunknál nem elsődleges cél a növekedés.

- 69 Amennyiben az Önök vállalkozása több tulajdonossal rendelkezik, jellemző-e, hogy egy adott személy hathatós és állandó jelleggel járul hozzá a tevékenységek zökkenőmentes lebonyolításához, valamint a folyamatok menedzseléséhez?

- 1 Igen
2 Nem

IV. Vállalati teljesítmény mérése

70 Fő versenytársaihoz képest hogyan értékeli vállalata teljesítményét az alábbi szempontok alapján (az elmúlt 3-5 öt év átlagát tekintve):

			1=Egyértelműen gyengébb, 2=Valamivel gyengébb, 3=Megegyező, 4=Valamivel jobb, 5=Egyértelműen jobb				
	(71) Általános teljesítménymutatók		1	2	3	4	5
1	Versenyben történő helytállás		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Új vevők szerzése		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Vevői elégedettség növelése		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Jelenlegi fogyasztók megtartása		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

			1=Egyértelműen gyengébb, 2=Valamivel gyengébb, 3=Megegyező, 4=Valamivel jobb, 5=Egyértelműen jobb				
	(72) Pénzügyi teljesítménymutatók		1	2	3	4	5
1	Realizált profit		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Haszonkulcs		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Tőke megtérülés		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

			1=Egyértelműen gyengébb, 2=Valamivel gyengébb, 3=Megegyező, 4=Valamivel jobb, 5=Egyértelműen jobb				
	(73) Piaci teljesítménymutatók		1	2	3	4	5
1	Eladási volumen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Piacrészesedés		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

			1=Egyértelműen gyengébb, 2=Valamivel gyengébb, 3=Megegyező, 4=Valamivel			

		jobb, 5=Egyértelműen jobb				
	(74) Fogyasztók	1	2	3	4	5
1	Fogyasztói elégedettség szintje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Fogyasztói lojalitás szintje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		1=Egyértelműen gyengébb, 2=Valamivel gyengébb, 3=Megegyező, 4=Valamivel jobb, 5=Egyértelműen jobb				
	(75) Alkalmazottak	1	2	3	4	5
1	Az alkalmazottak munkával való elégedettsége	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Az alkalmazottal megtartásának szintje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. Környezeti hatások
(Appiah-Adu, 1998; termékéletgörbe elmélete)

		1 = Egyáltalán nem jellemző, 5 = Teljes mértékben jellemző				
	(76) Technológiai turbulencia	1	2	3	4	5
1	Iparágunkban a technológiai változások üteme gyors.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A technológiai fejlesztések iparágunkban nagy lehetőséget jelentenek számunkra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Iparágunkban számos új termék ötlet a technológiai áttörésnek köszönhető.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		1 = Egyáltalán nem jellemző, 5 = Teljes mértékben jellemző				
	(77) Piaci turbulencia	1	2	3	4	5
1	Iparágunkban a fogyasztói szokások állandó változást mutatnak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Legfőbb piacainkon a termékek/szolgáltatások gyorsan elavulttá válnak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Versenytársaink stratégiái/akciói állandó változást mutatnak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		1 = Egyáltalán nem jellemző, 5 = Teljes mértékben jellemző				

	(78) Verseny intenzitása		1	2	3	4	5
1	Az üzleti környezet fenyegető cégünk túlélése szempontjából.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A kemény árverseny veszélyt jelent cégünk számára.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Versenytársaink termékeinek minősége/újdomsága fenyegetést jelent cégünk számára.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

79 Az alábbi állítások közül melyik jellemzi leginkább az Önök vállalatát? Legfőbb termékeink szempontjából (Kérjük, egy állítást karikázzon be!):

- 1 Újjonnan kialakult piacon tevékenykedünk.
- 2 Stabil, de növekvő piacon tevékenykedünk.
- 3 Letisztult, kevés változást mutató piacon tevékenykedünk.
- 4 Piacunk jelenleg hanyatlást mutat.

VI. A vizsgálat eredményeiről kérhető visszajelzés

A kérdőíves felmérésből nyert adatokat szisztematikus vizsgálatnak vetjük alá, hogy feltárjuk, a különböző vállalati erőforrások és képességek milyen módon fejtik ki hatásukat a vállalati teljesítmény alakulására. Kérés esetén az eredményeket az Önök rendelkezésére bocsátjuk. Ehhez kérjük megadni az Önök postacímét vagy elektronikus elérhetőségét.

- 80 Cégnév
- 81 Település neve
- 82 Irányítószám
- 83 Utcanév
- 84 E-mail

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.
BCE Versenyképesség Kutató Központ
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-6915