

Kísérlet a stratégiai orientációs megközelítések integrálására

Dr. Fülöp Gyula

egyetemi tanár, Miskolci Egyetem
vgtfulop@uni-miskolc.hu

Bereczk Ádám

egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem
bereczk.adam@uni-miskolc.hu

Abstract: Jelen tanulmányban arra vállalkozunk, hogy gazdagítsuk, részben új megközelítésbe helyezzük a jelenkori stratégiai menedzsment elméletek legfőbb tényezőire vonatkozó megfontolásokat, a stratégiai orientáció alapú modellek szélesebb körű és mélyebb integrálásával. Ennek érdekében elsőként leírjuk és csoportokba rendezzük a legjelentősebb stratégiai orientációs típusokat. Ezután bemutatunk egy integrált modellt, mellyel kísérletet teszünk arra, hogy a stratégiai orientáció alapú felfogások legfontosabb összefüggéseit a stratégiai menedzsment három fő megközelítését képviselő, hármas megközelítés¹ (strategy tripod) modell logikai rendszerébe illesszük. Az eredmények alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a nyilvánvaló kapcsolódási pontokra építve az integráció értékes eredményekre vezethet, ám ehhez szükséges az említett modell által alkalmazott hármas nézőpont tartalmi elemeinek a részleges újragondolása.

Kulcsszavak: stratégiai orientáció, hármas megközelítés, integrált stratégiai menedzsment modell

1 Stratégiai orientáció: a koncepcióalkotásnál figyelembe vett típusok és illeszkedésük az integrált modellbe

Ez a munka a szakirodalomkutatás módszerét alkalmazva abban nyújt újat, hogy a stratégiai orientációs elméletek alapján új megközelítésbe helyezi a stratégiai menedzsment legfőbb iskoláit összefoglaló hármas megközelítés modellt. Ennek következményeként egy új, integráló jellegű és specifikáltabb modellt mutat be,

¹ Saját fordítás

melyben hangsúlyosabban jelennek meg a tanulási, a kompetenciákat érintő, illetve a szervezeti megközelítések. A javasolt modell újszerű módszertani eszköztárat jelenthet a vállalatok és dinamikus környezetük vizsgálatok tapasztalt jelenségek értelmezéséhez, leírásához és további elemzéséhez. A modell a vállalati stratégia alkotás és a vállalati tevékenység értékelési tényezőjének a piaci és pénzügyi teljesítményt tekinti.² Az először Peng, 2009-ben leírt hármas megközelítés koncepció nagyszerűsége abban áll, hogy a legtagabb megközelítésben ragadja meg a stratégiai menedzsment felfogások lényegét, amikor azokat három nagy csoportra osztja. Peng szerint tehát a stratégiai menedzsment irodalma három fő megközelítésre vezethető vissza, munkájának következtetéseként az iparági és a piacorientált megközelítéseken túl javasolja egy harmadik, az intézményi megközelítés megkülönböztetését. Peng érdemeit elismerve látni kell, hogy miközben munkájában az intézményi megközelítés különválasztására és annak mikéntjeire koncentrált, az orientációs elméletekre történő hivatkozásokor kizárólag az elmúlt időben aránytalanul teret nyelő marketing, más néven piaci orientáció elméleteit veszi figyelembe. A tanulmány további részeiben amellet érvelünk, hogy az orientációs elméletek ettől valamelyest kifinomultabb megragadása és integrálása gazdagíthatja a még fiatal, ám sok helyen átvett „hármas megközelítés szemléletet”.

A stratégiai orientáció széles körben használt fogalom mind a nagyvállalati stratégiai menedzsment, marketing, mind a kisvállalati gazdálkodás területein. A vállalat egy olyan stratégiai irányát jelenti, melynek célja a kimagasló teljesítmény folyamatos biztosításának megfelelő működés kialakítása (Narver-Slater, 1990). Alapvető kérdése, hogy az ilyen működés milyen fókusszal, prioritással, mely vállalati tevékenységre, vagy környezeti elemre való koncentrációval valósítható meg.

Ohmae 1982-ben elsőként különböztette meg a vállalatok stratégiáit aszerint, hogy azok mely tényezőcsoportra koncentrálnak. Ez alapján fogyasztóorientált, versenytárs-orientált és vállalatorientált stratégiákat különböztetett meg. A gyakorlat új irányait követve, illetve a terület kutatásának népszerűbbé válásával több orientációs típus is megjelent a szakirodalomban, melyek nem mondanak ellent Ohmae több mint harminc éve alkalmazott kategorizálási elvének, inkább azok további finomítását és strukturálását jelentik³ (Fülöp, 2008).

Az irodalomban megtalálható fő orientációs típusok: a termék, termelési, vállalkozói, innovációra irányuló, tanulási, értékesítési, piaci, vevő, versenytárs és ügyfélkapcsolati orientációk. A legtöbb összefoglaló jellegű munkában a szerzők

² Egy vállalkozás pénzügyi teljesítményét nagy mértékben befolyásolják a vállalkozás által hozott beruházási és finanszírozási döntések. A beruházások közötti sikeres választás kulcsa az alkalmazott beruházásgazdaságossági módszerre alapozódik (Csiszárík-Kocsir-Szilágyi, 2016), a finanszírozási döntések kereteit pedig az alkalmazott finanszírozási stratégia határozza meg (Csiszárík-Kocsir, 2015).

³ Az újszerű kategóriák többsége hasonló elnevezésekkel korábban is szerepelt az irodalomban más témakörökhöz kapcsolódva, más tipologizálási szempont szerint elkülönítve (például a vállalatok életkora szerint megkülönböztetve, vagy egy nagyobb kategória részeként).

megjegyzik, hogy a kategóriák között átfedések állnak fenn. Ezt elismerve a továbbiakban a felsorolt típusokon két lépésben is egyszerűsítő csoportosításokat végzünk szigorúan az egyes típusok tartalma, illetve annak a szakirodalomban fellelhető változásai, fejlődése alapján.

Első lépésben öt fő csoportot képeztünk az alábbiak szerint:

1. A termék orientáció (product orientation) a terméket, azon belül is elsősorban a termék minőségét helyezi a középpontba, kulcsszava a volumengazdaságosság. A termelési fókuszhoz hasonlóan túlhaladottnak tartják, mert a piaci és a versenytárs szempontú tényezőket nem veszi figyelembe. A termelési orientáció (production orientation) a termék minősége mellett elsősorban annak árával igyekszik a vevő kedvében járni.
2. A vállalkozói orientáció (entrepreneurial orientation) a vállalkozónak a vállalkozással kapcsolatos attitűdjeire koncentrálnak. A vállalkozói orientáció elemei Lumpkin-Dess, 1996, illetve Hofmann, 2008 alapján az innovativitás (schumpeteri megközelítésben), kockázatvállalás és a proaktivitás.⁴ A hivatkozott szakirodalomban található magyarázatok alapján az innovációra irányuló orientációt (innovation orientation) a vállalkozói orientáció részeként kezeljük.
3. A tanulási orientáció (learning orientation) esetében Hakala, 2010 megközelítése szerint a hangsúly az olyan új tudás kifejlesztésén és elsajátításán van, mely képes megváltoztatni a vállalkozások viselkedését oly módon, hogy az versenyelőnyé váljon (, mely a modellünkben szereplő piaci siker előfeltétele). Bár Hakala Garvin, 1993-ra hivatkozva a szervezeti tanulást a kísérletezéshez, tudásmegosztáshoz, vagy a múltbeli tapasztalatokhoz köti, mi ennél szélesebben értelmezzük a fogalmat és Sinkula et al., 1997 alapján a tanulási orientációt a vállalat azon törekvéseként értelmezzük, mely a folyamatos tudásszerzésre irányul, így hozzájárulva a versenyelőny megalapozásához.
4. Az értékesítési orientáció (selling orientation) a fogyasztók aktív befolyásolására helyezi a hangsúlyt. Ennyiben különbözik a piaci orientáció vevőorientált megközelítésétől. A márkaorientált vállalat döntési kritériumai között elsődleges a márka erősítése, mely érdekében rövid távon profit és fejlesztési/növekedési áldozatokat is hajlandó hozni. Mivel az akciók végső célja az értékesítés növelése a márka vonzerejének felhasználásával, nézőpontunk alapján nem válik külön az értékesítési orientációtól.

⁴ Miller már 1983-ban nagyon hasonló fogalomrendszert használt. Megemlítette a fogyasztói igények befolyásolására tett erőfeszítéseket is, melyet napjainkban az értékesítési orientációhoz sorolnak.

5. A piaci orientáció (market orientation)⁵ a szakterületen meghatározó munkáknak számító Narver-Slater, 1990 illetve Narver-Slater, 2004 szerint három fő elemből épül fel, melyek a vevőorientáció (customer orientation), versenytárs-orientáció (competitor orientation) és a szervezeti egységek közti együttműködés. Ezek alapján a több esetben önállóan megjelenő versenytárs orientációt a piaci orientáció részeként kezeljük. Az ügyfélkapcsolati orientáció (client orientation) és a piaci orientációhoz tartozó vevőorientáció rokon fogalmak, ezért az ügyfélkapcsolati orientációt is a piaci orientációban jelenítjük meg.

A kifejlesztendő modell konzisztenciájának megalapozása érdekében a fenti kategorizáláson túl további egyszerűsítésekkel élünk. A Peng hármas megközelítés modelljében is kiemelt piaci orientációs irodalom jelentőségét alátámasztja egyrészt, hogy a termék illetve a termelési orientációkat a fordista gazdaságok koncepciójának átalakulása után napjainkban nem volna szerencsés külön kezelni a piaci orientációtól, mivel minden termelési tevékenység a piaci viszonyok és tényezők ismerete és azok tudatos befolyásolására való törekvés mellett, vagy annak alárendelve történik. Mivel az értékesítési orientációt a marketing orientáció egy sajátos kifejezési módjának tekintjük, ezt a típust is ebbe a csoportba soroljuk. (A piacorientáció a hármas megközelítés „második lába”.)

A stratégiai menedzsment irodalom fejlődéséhez – noha a piaci és a marketing megközelítés jelentősége nem vitatható – nagyban hozzájárultak azok a munkák is, melyek az erőforrás-alapú megközelítések korszerű keretek közé helyezésével a modern környezeti kihívásoknak való megfelelés zálogát a vállalat birtokában lévő tudás és képességek, sokszor kifejezetten a vállalkozói jellemzők meglétében, nagyobb vállalatokba való integrálásának képességében (intrapreneurship) látják. (Lazányi, 2014, 2015). Itt ezek közül Day, (1994) nagyhatású munkáját szeretnénk kiemelni, ahol a szerző megkülönbözteti a belülről kifelé irányuló, illetve a kívülről befelé irányuló képességeket. Előbbieket (például a humán erőforrással⁶ kapcsolatos képességek) a környezetet aktiválja, utóbbiak a piaci követelményekhez való alkalmazkodást segítik elő (hálózati kapcsolatok). A harmadik nagy csoportot az áthidaló képességek alkotják (például stratégiafejlesztés), melyek összekapcsolják a két előbbi kategóriát. Az orientációs típusok fenti tartalom meghatározása alapján a modellbe való beépülésük elve

⁵ A fogalom annak megjelenésekor a fogyasztóra való fókuszálást és az ehhez szükséges információk létrehozására, kezelésére és felhasználására vonatkozó vállalati kultúra kérdéseit ölelte fel. Kohli-Jaworski, 1990 az információk megszerzésére és kezelésére, Narver-Slater, 1990 a szervezeti kultúrára, Becker-Homburg, 1999 a fogyasztói információkkal kapcsolatos magatartás és kultúra rendszerelvű értelmezésére helyezik a hangsúlyt (Kontor, 2011). Jaworski-Kohli, 1993 a fogyasztóktól, versenytársaktól és az értékesítési csatornákból származó információk kezelésének képességét emelik ki.

⁶ Stratégiai szempontból is nagyon fontos a humán erőforrások átgondolt, strukturált felhasználása, amely a vállalati célokból kiindulva, a piaci környezet igényere kell, hogy reagáljanak (Pató, 2015, Pató, 2013).

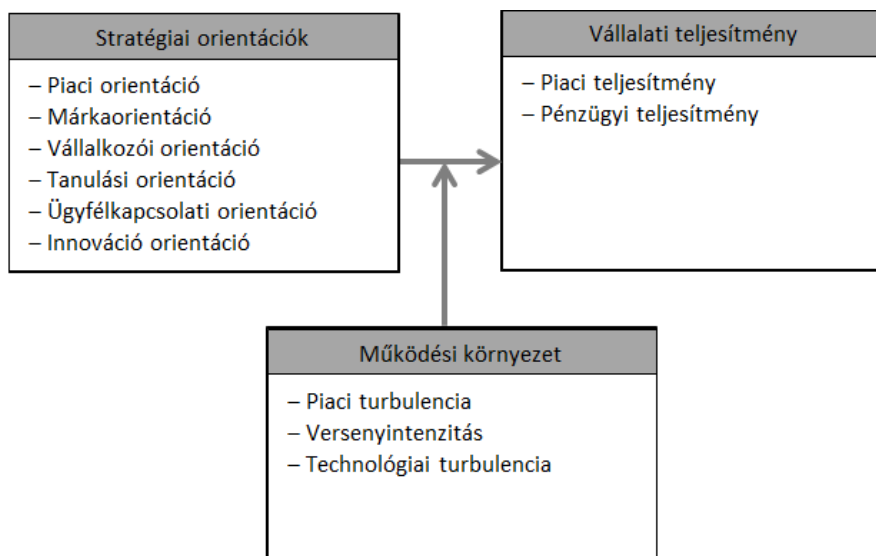
szerint a vállalkozói és a tanulási orientációk egy csoportba sorolhatók. Így alkalmazkodva Peng átfogó megközelítéséhez (három elemű modell), a stratégiai orientációs típusokat mindössze két fő csoportba soroltuk, mely két eltérő fejlődési irányt és megközelítést jelent.

2 Az integrált modell és elméleti háttere

Az alábbiakban az integrált modell rendező elveit, tagozódását és elemeinek a kapcsolódási pontjait vázoljuk fel.

2.1 A „kettős teljesítmény cél” mint a modell rendező elve

Az integrált modell kiindulási alapja, hogy a vállalatok előre meghatározott pénzügyi és piaci célokat követnek. A pénzügyi célok megléte profitorientált, de akár nem csupán profitcélokat követő szervezeteknél is magától érthető. A piaci célok pedig egyszerre vonatkoznak a piaci sikerre és a versenytársakkal szemben elért előnyökre.



1. ábra

Nagy G. és Berács J. stratégiai orientációkra vonatkozó modellje

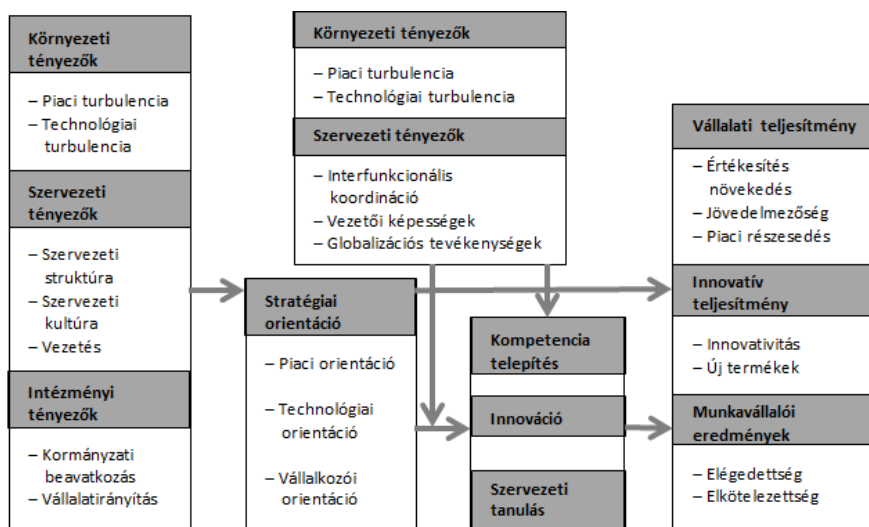
Forrás: Nagy-Berács, 2011

A stratégiai orientációs modellek leggyakrabban a versenyelőny megszerzésének szempontjából értékelik az egyes stratégiák hasznosságát, vagy megfelelő kivitelezését. Más kérdés, hogy a versenyelőnyt és annak a mértékét összehasonlítható mutatókkal mérni komoly kihívást jelent. Az elért piaci sikerek

viszont jól megragadhatóak a vállalat túlésének, értékesítés növekedésének, vagy új termékeinek sikeres piaci bevezetése alapján. Az elmúlt években számos kutatási eredményt adtak közre, melyek igazolták a stratégiai orientáció és a vállalati teljesítmény közötti pozitív korrelációs kapcsolatot: a tanulási orientáció esetében Baker-Sinkula, 1999; a márkaorientációra Baumgarth, 2010, valamint Napoli, 2006 és Tuominen et al., 2009; az innováció orientáltság esetében Calantone et al., 2002. A vállalkozói orientáció és a teljesítmény közötti pozitív irányú kapcsolat Li et al., 2008 alapján általánosan elfogadott, míg Harangozó, 2008, a környezetvédelem és a vállalati teljesítmény közötti pozitív kapcsolatra hívja fel a figyelmet.

2.2 A modell szintjei, elemeinek tartalma és kapcsolódási pontjai

A továbbiakban az integrált modell tartalmi elemeinek a meghatározásával foglalkozunk. A modell (3. ábra) alapját a Peng, 2009-ben leírtakon túlmenően a Nagy-Berács, 2011 tanulmányban szereplő modell (1. ábra) és a Zhou, 2007-ből átvett összefüggések (2. ábra) biztosítják. Utóbbi elsőként határozza meg egyértelműen a stratégiai orientációk szempontjából a vállalati szervezethez kapcsolódó legfontosabb tényezőket, mely fontos összefüggések beépítését tette lehetővé.



2. ábra

Zhou stratégiai orientációra vonatkozó összefoglaló modellje

Forrás: Zhou, 2007

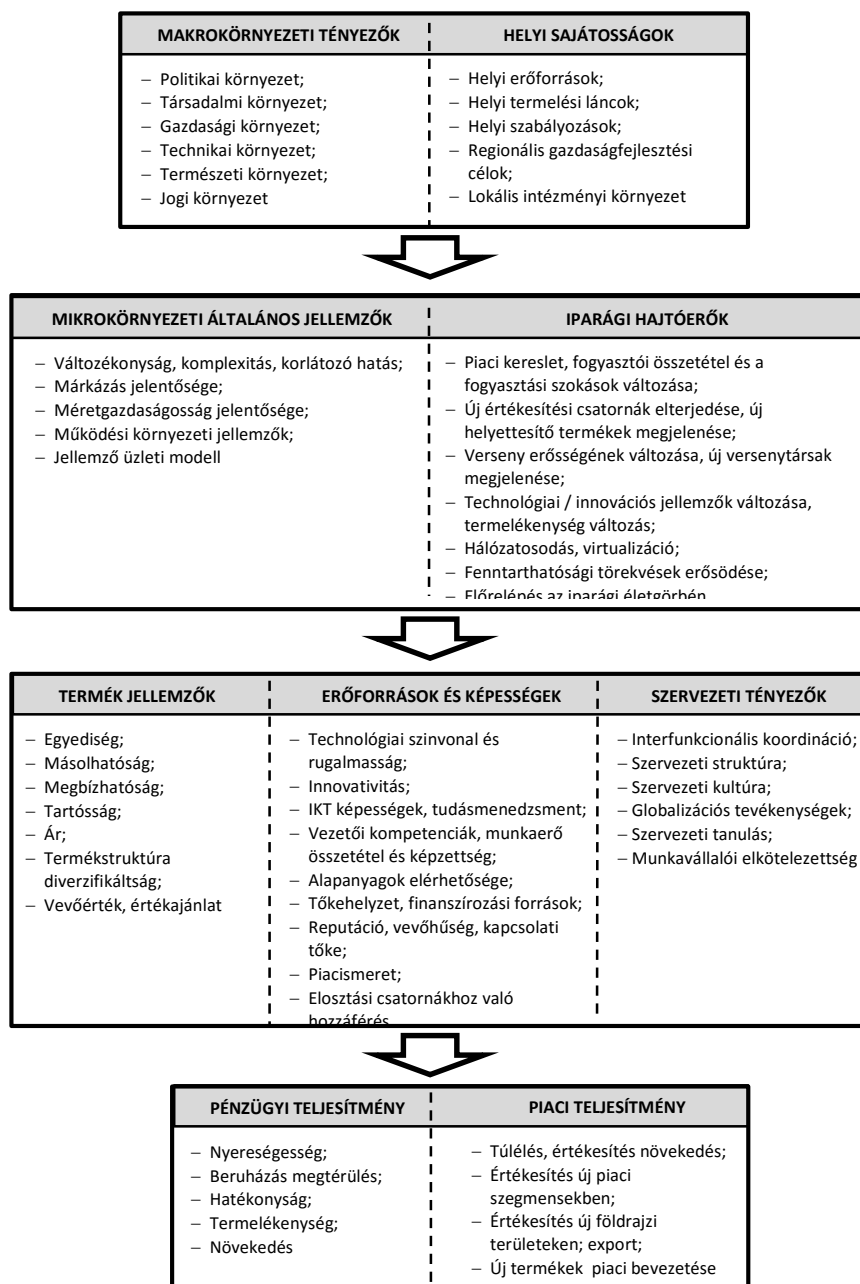
A modellt hierarchiájának/struktúrájának a felépítése, a környezeti hatások irányának a figyelembevételével a következő:

1. szint: Az általános környezet hatásának megfelelő figyelembe vételét és stratégiai szintű kezelését számos kutató hangsúlyozza a stratégiai orientációkkal kapcsolatban is (Eggers et al., 2013; Nagy-Berács, 2012). Bár a hármas megközelítés modellben az intézményi tényezők a harmadik „lábat” jelentik, ez csupán a modell fejlődéstörténete miatt alakult így (Peng utolsóként ezzel egészítette ki a koncepciót). Ugyanakkor a vállalat makrokörnyezetét érintő elméletek (ha nem is intézményi hangsúllyal) régóta a stratégiai menedzsment és a vállalatgazdaságtani irodalom alapelveit jelentik. Az intézményi megközelítést tehát a vállalat makrokörnyezetét leíró STEEP modellből (többek között Fleisher, 2003) ismert tényezőkből és azok helyi sajátosságaiból származtattuk. A társadalmi, technológiai, gazdasági, természeti környezeti, illetve a politikai tényezők együttesen befolyásolják az adott iparágat, és annak sajátos törvényszerűségei szerint jelentenek konkrét változásokat az egyes vállalatok számára. Áttekintve a regionális gazdaságtan és a kapcsolódó szakmaterületek széles irodalmát, számos bizonyítékot találhatunk arra nézve, hogy a makrokörnyezeti tényezők a helyi sajátosságaik szerint, illetve a helyi paraméterek szerint „formálódva” jelennek meg mint a vállalatok hatótényezői, mely összefüggést a modell megalkotásakor igyekeztünk figyelembe venni.

2. szint: A stratégiai orientáció irodalmában a versenykörnyezet és a piaci környezet megjelenítésére leggyakrabban a piaci turbulencia és a technológiai turbulencia fogalmait használják (lásd 1. ábra), de a mögöttük lévő tartalmat általában nem fejtik ki megfelelő részletességgel (nem ez a céljuk). Amennyiben a tényezők lényegét részletesebben vizsgáljuk nyilvánvalóvá válik, hogy a fogalmak által képviselt összefüggések Porter munkáiban közel harminc éve kezdődő elméleti fejlődés eredményeként mára már megfogalmazásra kerültek. Mivel Porter felfogásában a piaci és a verseny környezet pontosan nem vált/válhatott el egymástól, modellünkben is ezt a klasszikus felfogást érvényesítjük. Ugyancsak Porter alapján a piaci és a technológiai turbulenciák leírására az iparági hajtóerők megközelítését alkalmazzuk. A modellben az iparági hajtóerők közé soroltuk azokat a dinamikus elemeket, melyek Porter, 1979 alapján folytonos változást idéznek elő és alakítják a vállalatok versenykörnyezetét (Peng, 2009).

A Porter által meghatározott hajtóerők listáját kiegészítettük napjaink meghatározó trendjeivel, mint a fenntarthatósági törekvések, vagy a hálózatosodási folyamatok. Álláspontunk szerint az iparági környezetet nem csupán a dinamikus tényezők és az azok által létrehozott változás határozzák meg, hanem egyéb, az adott környezetre jellemző statikusabb tényezők is. Ha a vállalat stratégiája rugalmasabb alkalmazkodást tesz lehetővé (például a tervezési-ellenőrzési időhorizont eltérésének köszönhetően) más eredményre jutunk. Ilyen, tulajdonságoknak bizonyulhatnak még a komplexitás, a méretgazdaságosság vagy a meghatározó üzleti modell (Arief, 2013). Így a piaci orientációt a modell megfelelő szintjeire építjük be és nem önállóan kezeljük. A piaci kereslet változását például az iparági hajtóerők közé (a „2. szintre”), a piacismeretet vagy reputációt a képességek, illetve az erőforrások közé soroltuk (a „3. szintre”).

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016



3. ábra
Az integrált modell felépítése
Forrás: saját szerkesztés, 2016

3. *szint*: Az iparág jellemzői meghatározzák, hogy az adott tevékenység esetében milyen termékjellemzőkkel, illetve erőforrásokkal kell rendelkeznie a vállalatnak ahhoz, hogy a versenyben helytálljon (kulcsfontosságú sikertényezők). Mivel a termékek létehozásakor erőforrások különböző kombinációja történik más erőforrások segítségével, a modellnek erre a szintjére soroltuk be a termék/szolgáltatás jellemzőket. Ezek a szempontok az orientációk szintjén a termékorientációt képviselik, így egy további lépést tettünk a piacorientált megközelítés többszintű (és nem önálló) intergalása felé (Ellegaard, 1992; De Vasconcellos E Sá, 1989).

Konceptiónk egyik sarokköve szerint, hogy mint korunk dinamikusan változó környezeti kihívásai (például a gyorsuló ütemű technológiai fejlődés), illetve az erre válaszolni igyekvő vállalalkozási formák és üzleti modellek (például a környezetvédelem és a fenntartható fejlődés stratégiai szintre emelése a vállalalkozásoknál, Csutora és szerzőtársai, 2005) kialakulását felismerve a harmadik szint rendező elvének az erőforrások és képességek oldaláról való megközelítést választottuk. Ezeket modellünkben a szervezeti tényezők egészítik ki Zhou, 2007 alapján. A modell 4. szintjét az annak rendező elveként bemutatott pénzügyi és piaci teljesítmény célok alkotják.

Összegzés

A tanulmány a vonatkozó irodalom feldolgozásának az eredményeit felhasználva a meglévő stratégiai menedzsment megközelítéseknek egy eddig nem ismert módon történő integrálását ismerteti olyan újszerű perspektívából, mely a stratégiai orientációk és azok összefüggéseinek, illetve tényezőinek az integrálásával épít a hármas megközelítés (Peng, 2009) modellre. A modell újszerűségét az adja, hogy a piaci, illetve a marketing orientáció divatos megközelítésének egyszerű adaptálásán túlmenően, az orientációk szélesebb körét értelmezi. Így az eredmény egy komplexebb, mégis a „klasszikus” felfogásokra alapozó megközelítést hoz létre.

A modell megfelelő súllyal veszi figyelembe a vállalalkozási és a tanulási orientációkat, így a kompetenciák és a belső erőforrások szerepét. Az bemutatott koncepció segítséget nyújthat a vállalatok és környezetük változásának pontosabb megértéséhez. Módszertant biztosít az elemzések elvégzéséhez, a már ismert módszertanokhoz való megfelelő illesztéssel. További kutatási feladat lehet a modell kimeneteként megadott „kettős teljesítmény”, illetve a vállalati erőforrások, képességek és termékjellemzők kapcsolatának a vizsgálata. A következtetések általánosításához szükséges még a modell tanulási és szervezeti kompetenciáihoz kapcsolódó új összefüggéseinek empirikus tesztelése a verifikáció elősegítése érdekében.

Felhasznált irodalom

- [1] Arief, M. – Thoyib, A. – Sudiro, A. – Rohman, F. (2013): The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: a study on the SMEs cluster in Malang, *Journal of Management Research*, 5(03), pp. 44-62.
- [2] 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), pp. 411-427.
- [3] Baumgarth, C. (2010): "Living the Brand": Brand Orientation in the Business-to-business Sector. *European Journal of Marketing*, 44, pp. 653-671.
- [4] Becker, J. – Homburg, C. (1999): Market-Oriented Management: A System-Based Perspective, *Journal of Market Focused Management*, 4(1), pp. 17-41.
- [5] Calantone, R. J. – Cavusgil, S. T. – Zhao, Y. (2002): Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), pp. 515-524.
- [6] Csiszárík-Kocsir, Á. (2015): A hazai vállalkozások által alkalmazott finanszírozási stratégiák egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.* – Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 33-55. pp.
- [7] Csiszárík-Kocsir, Á. – Szilágyi, T. P. (2016): A beruházás gazdaságossági számítások elterjedtsége a hazai kkv-k körében, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.* – Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, kézirat
- [8] Csutora, M. – Kerekes, S. – Harangozó, G. – Németh, P. – Zsóka, Á. (2005): Befolyásunk a vállalatok környezetvédelmi magatartására, *Környezeti nézőpontok: Tanulmányok a Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék 15 éves fennállása alkalmából.* 232 p. Budapest: BCE Környezettudományi Intézet, 2005. pp. 124-139.
- [9] Day, G. S. (1994): The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58: (4), pp. 37-52.
- [10] De Vasconcellos E Sá, J.A.S. – Hambrick, D. C. (1989): Key success factors: test of a general theory in the mature industrial-product sector, *Strategic Management Journal*, 10, pp. 367-381.
- [11] Eggers, F. – Kraus, S. – Laraway, S. – Snyckerski, S. – Hughes, M. (2013): Implications of Customer and Entrepreneurial Orientations for SME Growth, *Management Decision*, 51(3).
- [12] Fülöp, Gy. (2008): *Stratégiai menedzsment, Perfekt*, Budapest.

- [13] Fleisher, C. – Bensoussan, B. (2002): *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*, Prentice Hall, New Jersey.
- [14] Hakala, H. (2010): *Configuring out strategic orientation*, Universitas Wasaensis – Acta Wasaensia No. 232, December (2010).
- [15] Harangozó Gábor (2008): *Mitől zöld egy vállalat – avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? Vezetéstudomány*, 39: (1) pp. 27-36.
- [16] Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. (1993): *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53-70.
- [17] John C. Narver, Stanley F. Slater and Douglas L. MacLachlan (2004): *Responsive and Proactive Market Orientation*, *The Journal of Product Innovation Management*, 21(5), pp. 334–347.
- [18] Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1–18.
- [19] Kontor E. (2014): *A piacorientáció érvényesülése és hatása a teljesítményre a kis- és középvállalatok körében*, PhD. értekezés, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, Debrecen
- [20] Kontor, E. (2011): *Marketingkonceptió, piacorientáció, marketingkompetenciák és érvényesülésük a kis- és középvállalatoknál*, *Competitio*, 10. évfolyam, 1. szám, Debrecen
- [21] Lazányi, K. (2014): *Entrepreneurs of the future*, *Serbian Journal of Management* 9:(2) pp. 149-158.
- [22] Lazányi K. (2015): *What makes a Start-up Successful? – Small Business Ventures in Focus*. *On-Line Journal Modelling the New Europe* 2015:(16) pp. 68-79.
- [23] 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), pp. 113-133.
- [24] Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, *The Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172.
- [25] Málovics, É. – Farkas, G. (2012): *A vevői és a vállalkozói orientáció vizsgálata KKV-knál és családi vállalkozásoknál*, *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 4(5), Szeged.
- [26] Nagy, G. – Berács J. (2012): *A hazai kis- és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai orientációk*, *Vezetéstudomány*, 18. évfolyam, különszám, Budapest.

- [27] Napoli, J. (2006): The Impact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance, *Journal of Marketing Management*, 22(7), pp. 673–694.
- [28] Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20–35.
- [29] Ohmae, K. (1982): *The mind of the strategist*, McGraw-Hill Inc, New York.
- [30] Pató, B. Sz. G. (2015): The 3D Job Description, *Journal of Management Development*, Vol. 34 Iss: 4, pp. 406 – 420
- [31] Pató, B. Sz. G. (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, *Munkaügyi szemle*, 57. évf. II. sz. pp. 46-53.
- [32] Peng, W. M. – Sun, L. S. – Pinkham, B. – Chen H. (2009): The institution-based view as a third leg for a strategy tripod, *Academy of Management Perspectives*, August (2009), pp. 63-81.
- [33] Porter, M. E. (1979): How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, March-April (1979), pp. 137-145.
- [34] 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
- [35] Zhou, Z. K. – L, B.C. (2007): How does strategic orientation matter in Chinese firms?, *Asia Pacific J Manage*, 24 (2007), pp. 447-466.