

Menedzsment orientációk hatása a vállalkozások növekedésére osztrák és magyar KKV-k esetén

Farkas Gergely¹ – Málovics Éva²

Tanulmányunkban a vállalati erőforrások elérhetősége és a növekedés kapcsolatát vizsgáltuk a vállalkozói, valamint a vevői menedzsment orientációk moderáló hatásán keresztül. A mintavétel magyar és osztrák KKV-k köréből történt, ami lehetőséget adott a két ország összehasonlítására. Egy Eggers és társai által kifejlesztett modell alapján végeztük vizsgálatunkat kérdőíves módszerrel. A két vizsgált ország esetében a legszembetűnőbb különbséget a felhasználható erőforrások és a vevő orientáltság kapcsolatában találtuk. A magyar minta esetében az erőforrások megléte a vevő orientáltság, azaz a rövid távú növekedési célok megjelenésével is együtt járhat. Ezzel szemben az osztrák minta esetében az erőforrások elérhetősége kizárólag a vállalkozói orientáció növekedésével jár együtt. A két orientációs stratégia közül csak a vállalkozói orientáció van pozitív összefüggésben a növekedéssel. Vizsgálatunk eredményeit a két ország közötti különbségek tekintetében a GLOBE-kutatás kulturális dimenziói alapján is értelmeztük.

Kulcsszavak: menedzsment orientáció, növekedés, kultúra

1. Bevezetés

Gazdasági felzárkózásunk egyik kulcsa, hogy a magyar vállalkozások tartós versenyelőnyre teheszenek szert a többi piaci szereplővel szemben. Mivel a törvényi szabályozásban ilyen hosszú távon nem érvényesíthető semmilyen piacon, ezért a vállalkozások gyors növekedését a menedzsment hatékonnyá tételén keresztül érhetjük el. Ez a tanulmány kvantitatív módon vizsgálja meg, hogy a különböző menedzsment orientációk hogyan befolyásolják a KKV-k növekedését. Továbbá összehasonlítja a magyar kvantitatív eredményeket egy nyugat-európai ország eredményeivel a szervezeti kultúrák különbözősége alapján is.

Ausztria és Magyarország gazdasági fejlődés története az utóbbi közel 100 év során jelentősen eltért. Feltételeztük, hogy ez máig megjelenik a vállalkozói kultúrában annak ellenére, hogy az utóbbi 25 évben már Magyarországon is szabad a magánvállalkozások létrehozása és fejlődése. Vizsgálatunk Eggers és társai (2013) mo-

¹ Farkas Gergely, tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

² Málovics Éva, PhD, szakcsoportvezető egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

delljének magyarországi és ausztriai vizsgálatán alapul. A mért különbségeket a GLOBE szervezeti kultúra kutatás eredményeivel összevetve próbáljuk kvalitatív módon is értelmezni.

Az összehasonlítás alapjául szolgáló modellben újdonság, hogy a menedzsment orientációk közül a vállalkozói és a vevői orientáció hatását a növekedésre együtt vizsgálja. A vállalkozói orientációt a proaktivitás, az innovativitás és a kockázat vállalás dimenzióival, a vevői orientációt a válaszkészség dimenziójával méri. A mérés kérdőív segítségével történt, aminek itemei számos az említett dimenziókat mérő kérdőívből kiválogatott kérdések voltak. A menedzsment orientációk mellett a kérdőív a pénzügyi erőforrások rendelkezésre állását és a növekedést vizsgálja. A kérdéseket a válaszadók 5 fokozatú skálán értékelték, nagyrészt a versenytársaikhoz mérve saját teljesítményüket.

Tanulmányunkban először részletesen bemutatjuk a menedzsment orientációk dimenzióit, és összefüggésüket a vállalkozások növekedésével a szakirodalom alapján. Az eredmények tárgyalása során a leíró statisztika mellett a strukturális egyenlet modellezéssel, Fabian Eggers által készített osztrák és magyar modell kimenetét is bemutatjuk. Ezután a GLOBE kutatás alapján összehasonlítjuk a magyar és az osztrák szervezeti kultúrát. Végül röviden összefoglaljuk, kutatásunk következtetéseit.

Kutatásunk rávilágít arra, hogy a vállalkozói orientáció elengedhetetlen a hosszú távú növekedéshez (Carree–Thurik 2005). A gyorsabb technikai fejlődést, több innovációt megvalósító országok nagyobb gazdasági növekedést érnek el (Grossman–Helpman 1993). Ahhoz, hogy országunk gazdasága tartós növekedési pályára álljon érdemes azt a következtetést levonni kutatásunkból, hogy a magyar vállalkozásokban még sok lehetőség van a vállalkozói orientáció fejlesztésére.

2. Menedzsment orientációk és növekedés

A vállalkozások növekedésének alapját a szabadon felhasználható erőforrások adják. A növekedés mértékét pedig meghatározza ezen erőforrások felhasználásának módja (Barney 1991, Chandler–Hanks 1994). Az erőforrások közül természetesen a pénzügyi erőforrások a legrugalmasabban felhasználhatóak, mert más erőforrásokra cserélhetők. A szakirodalomban három stratégiai orientáció vizsgálata jellemző: a vállalkozói orientáció (*entrepreneurial orientation*) (Lumpkin–Dess 1996), a vevői orientáció (*customer orientation*) (Slater–Narver 1998) és a piaci orientáció (*market orientation*) (Kohli–Jaworski 1990). Mivel a piaci orientáció proaktivitás és válaszkészség dimenziói részben a vevői, részben a vállalkozói orientációval átfedést mutatnak, ezért a további vizsgálatát mellőzzük.

A vevői orientációt a fogyasztói igények kielégítésének azonnali szándéka jellemzi. A vevői orientáció a marketing szemlélet (Drucker 2006) operacionalizálásának tekinthető. A vevői orientációt alkalmazók célja, hogy a fogyasztói igények felmérése alapján új termékeket, szolgáltatásokat vezessenek be a

célpiacokon, amik kielégítik a megismert igényeket (Slater–Narver 1998). A piaci orientáció annyival több, hogy a fogyasztók látens, nem mérhető, vagy csak nehezen megismerhető igényeit is megpróbálja kielégíteni. A vevői orientáció hatása inkább rövid távú. Mivel a hozzáadott érték alacsony, ezért nehezen alakul ki lojalitás a fogyasztókban az adott vállalkozás irányába (Narver et al. 2004). Christensen és Bower (1996) szerint a vevői orientáció különösen veszélyes stratégia lehet fejlődő, dinamikusan változó piacokon. Mivel ezeken a piacokon gyakoribb az innováció a vevői orientációt alkalmazó vállalkozások legtöbbször elvesztik a versenyelőny lehetőségét a konkurenciával szemben.

A vállalkozói tevékenység egy kockázat vállaló magatartás, ami értéket hoz létre, és erősen kötődik az innovációhoz (Sexton–Kasarda 1992). A vállalkozói orientáció fogalmát Miller (1983) olyan vállalatok jellemzésére használta az elsők között, amik innovatívak, készek ésszerű kockázatokat vállalni, és proaktívak, azaz hajlamosak versenytársaik előtt járni az újdonságok bevezetésében. Covin és Slevin (1986) operacionalizálta Miller gondolatait a proaktivitás, innovativitás és a kockázatvállalás három dimenziójával.

A proaktivitás a jövőbeni igények előrelátását jelenti. Egy vállalkozás versenyelőnyre tehet szert, ha előre felkészül a jövőben megjelenő igények kielégítésére (Lumpkin–Dess 1996) A piacon való elsőség, az új piacok kialakítása egyaránt fontos részei a vállalkozói orientációnak, amit a proaktivitás dimenziója próbál megragadni.

Az innovativitás fontosságára Schumpeter (1976) hívta fel a figyelmet. A kreatív rombolásnak nevezett folyamat során új termékek, szolgáltatások alakítják át a piacot, elvonva az erőforrásokat az addig piacon lévő megoldásoktól. Ezek az innovatív tevékenységek a sikert alapvetően meghatározzák (Lumpkin–Dess 1996).

Green és társai (2008) szerint a két orientációban meg kell találni a megfelelő egyensúlyt, mert mindkettőt nem lehet egyszerre teljes mértékben megvalósítani. A vevői orientáció inkább a rövid távú növekedést, a vállalkozói orientáció a hosszú távú növekedést segíti (Eggers et al. 2013).

3. Eredmények

A kutatás során elsősorban a menedzsment orientációk moderáló hatását vizsgáltuk, amit az erőforrások rendelkezésre állása és a vállalat növekedése között fejtenek ki. A magyar és az osztrák KKV-k aránya a gazdaságban és foglalkoztatásban betöltött súlyuk hasonló (Eurostat 2012). Ezért a kutatás során két hipotézist fogalmaztunk meg mindkét országra nézve hasonlóan:

1. hipotézis: A nagyobb vállalkozói orientáció nagyobb növekedéshez vezet.
2. hipotézis: A nagyobb vevői orientáció nagyobb növekedéshez vezet.

Ausztriában a kérdőíveket üzleti adatbázisok adatai alapján juttatták el a tízezer vállalkozáshoz, amire 660 válasz érkezett, míg Magyarországon a mintavétel hólabda módszerrel főleg a dél-alföldi régióban zajlott, és 445 értékelhető válasz érkezett. Mindkét vizsgálat 2011-ben zajlott.

A mintákban mindkét országban a mikro vállalkozások aránya körülbelül 30 százalékkal kevesebb, mint a működő vállalkozások között mért 90 százalék feletti arányuk. Ezt mégsem tartjuk problémának, mert így értékelhető számú kis és középvállalkozás is kerülhetett a mintába. A kérdőív nem releváns az egyszemélyes, kizárólag önfoglalkoztató vállalkozásoknak, akikről a statisztikai hivatalok sem készítenek kimutatást, ezért a rétegzett mintavétel nem lett volna célszerű. A két mintában a középvállalkozások aránya hasonlóan 12%, míg a kisvállalkozások aránya a magyar mintában 36%, ami kétszerese az osztrák mintában szereplőknek. A szektorok megjelenése a mintában kiegyenlített a mezőgazdasággal, infokommunikációval, építőiparral, vagy kereskedelemmel foglalkozó cégek egyaránt tíz százalék feletti aránnyal képviselik magukat.

A kérdőívben összesen 6 dimenzió vizsgálta a menedzsment orientációk, az erőforrások, és a növekedés összefüggéseit, amiből három a vállalkozói orientációt operacionalizáló dimenzió. A 34 item állításokként megfogalmazva 1-től (*nem értek egyet*) 5-ig (*határozottan egyet értek*) volt értékelhető. A továbbiakban a kérdőívre az orientációk angol rövidítései alapján képzett COEO kérdőívként, míg a kumulált vállalkozói orientáció skálára EO, a vevői orientáció skálára CO rövidítéssel hivatkozunk.

A COEO kérdőív skáláinak reliabilitása Horváth (1997) útmutatását követve megfelelő, ahogy a 1. táblázaton is látható. Az összesített EO skála Cronbach's Alfa értéke 0,852. A CO és az összesített EO skála normál eloszlású, a többi skála szignifikánsan eltér a normál eloszlástól.

1. táblázat A COEO kérdőív skáláinak reliabilitása

COEO skálák	Cronbach Alfa értékek
válaszkészség (CO)	0,758
kockázatvállalás (EO)	0,738
proaktivitás (EO)	0,652
innovativitás (EO)	0,737
erőforrások	0,528
növekedés	0,897

Forrás: saját szerkesztés

Hogy megvizsgáljuk a növekedési skála itemei és a menedzsment orientációk kapcsolatát Green és társai (2008) módszerét követve medián felosztást alkalmaztunk, amivel 4 csoportba osztottuk a mintát a CO és EO értékek alapján. Ezt vetettük össze az egyes növekedésre vonatkozó kérdésekkel, amik átlagát rangsoroltuk a képzett csoportokban. Az eredmények a két országban hasonlóan alakultak. Az eredmények a 2. táblázatban láthatóak.

2. táblázat Növekedési rangszámok az EO és a CO mértéke szerint

COEO csoportok	Forgalom	Profit	Alkalmazottak száma	Piaci részesedés
Magas EO Magas CO	1	1	2	2
Magas EO Alacsony CO	2	2	1	1
Alacsony EO Magas CO	3	3	3	3
Alacsony EO Alacsony CO	4	4	4	4

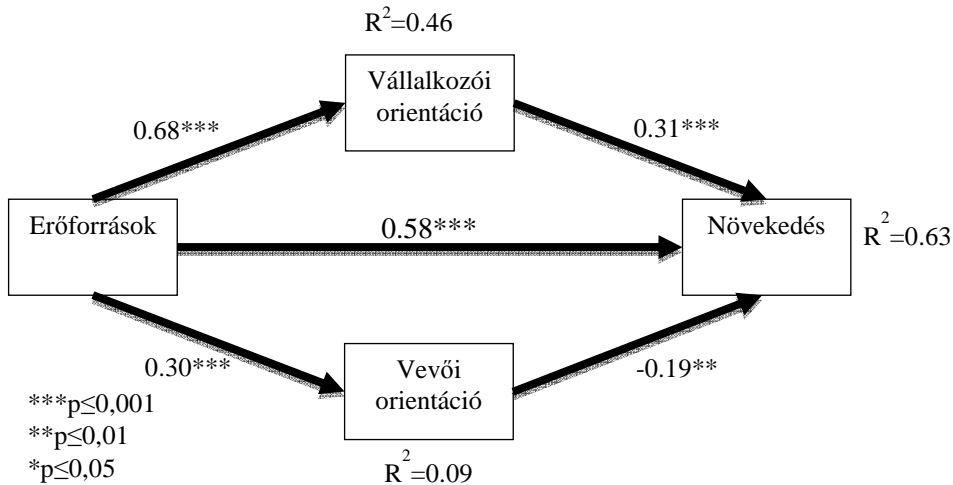
Forrás: saját szerkesztés

Amennyiben mindkét orientáció értéke magas, akkor növekedés a forgalom és a profit területén lesz a legmagasabb, ami a rövid távú sikerekhez köthető. A magas vállalkozói és az alacsony vevői orientáció hat legpozitívabban az alkalmazotti létszám és a piaci részesedés növekedésére, amik hosszú távon is meghatározóak lehetnek. Az alacsony vállalkozói orientáció minden esetben kisebb növekedéshez vezet. Későbbi vizsgálataink is ezt az eredményt erősítik meg.

Mindkét ország esetében AMOS szoftver segítségével strukturális egyenlet modellezés történt. A számításokat Fabian Eggers, a Szilikon völgyben található Menlo College adjunktusa végezte. A mintanagyság mindkét minta esetén bőven meghaladta a Nunnally (1994) által ajánlott minimumot. A modell illeszkedési mutatóinak vizsgálatánál Lei és Wu (2007) ajánlásait vettük figyelembe, ami alapján az eredmények (Chi-Square = 485.7; $\chi^2/df = 4.048$; RMSEA = 0.052; CFI = 0.918) jónak mondhatóak.

A magyarországi eredmények az 1. ábrán láthatóak. Ennek alapján a vállalkozások a vállalkozói orientációs stratégia mellett a vevői orientációs stratégiát is gyakran követik. Az összefüggés mindkét esetben szignifikáns, és a vállalkozói orientáció esetében jóval szorosabb. Ha megnézzük, hogy ez milyen hatással van a növekedésre, akkor láthatjuk, hogy csak a vállalkozói orientáció hatása pozitív (0.31). A vevői orientáció és a növekedés között, egy gyenge negatív (-0,19), de szignifikáns összefüggés figyelhető meg. A növekedés varianciájából a vizsgált változók jelentős részt ($R^2 = 0.63$) magyaráznak, de az erőforrások mennyiségi változása csak kis szerepet játszik a vevői orientáció varianciájában ($R^2 = 0.09$). Elmondható tehát, hogy nem az erőforrások rendelkezésre állása okolható a vevői orientáció követéséért, de bármi miatt is kövessék, ez a stratégia nem járul hozzá a vállalkozások növekedéséhez.

1. ábra A magyarországi strukturális egyenlet modellezés eredménye

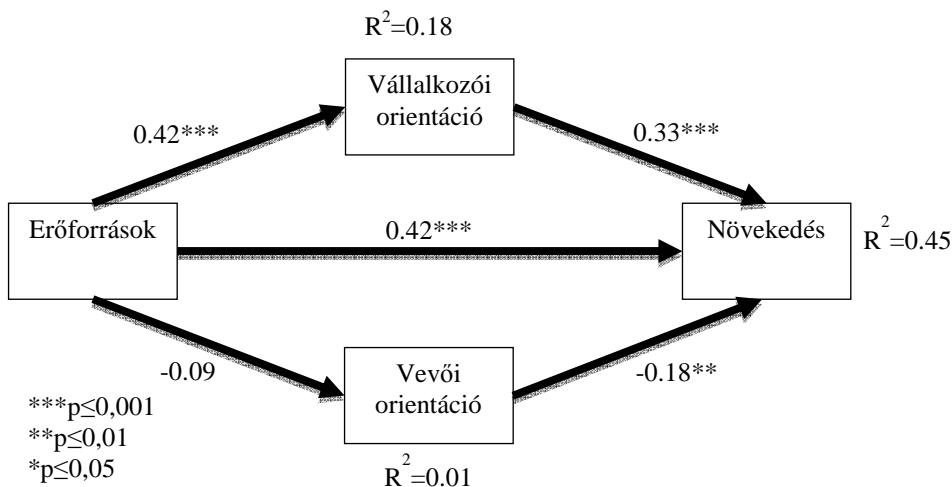


Forrás: Fabian Eggers számításai alapján saját szerkesztés

Az ausztriai eredmények több jelentős eltérést mutatnak, ahogy az a 2. ábrán látható. Az erőforrások mennyiségi változása nem jár együtt a vevői orientáció változásával. A vállalkozói orientációra varianciájából csak kisebb rész magyarázható az erőforrásokkal ($R^2 = 0,18$), de az összefüggés közepesen erős (0,42). Tehát a vállalkozók főként nem az aktuálisan rendelkezésre álló szabad erőforrások alapján választanak orientációs stratégiát, de ha több erőforrásuk van, akkor a vállalkozói orientációt alkalmazzák. Az orientációk növekedéssel való összefüggése néhány százalnyi eltéréssel hasonlóan alakul a magyarországi eredményekhez, tehát csak a vállalkozói orientációnak van pozitív irányú kapcsolata a növekedéssel.

A két ország között az eltérés a menedzsment orientációk megválasztásában jelentős. Míg az osztrák vállalkozások több rendelkezésre álló erőforrás esetén a vállalkozói orientációs stratégiát követik, addig a magyar vállalkozások ekkor is számos esetben a vevői orientációt választják. Mivel utóbbi kapcsolata a növekedéssel önmagában enyhén negatív, ezért azok a vállalkozások nehéz helyzetbe kerülhetnek, akik közben nem alkalmaznak vállalkozói orientációs stratégiát is. Delmar és Wicklund (2008) szerint is a magas CO értékkel rendelkező vállalkozók növekedési szándéka általában alacsonyabb, míg a magas EO értékkel rendelkező vállalkozók nagyobb növekedést szeretnének elérni. A vevői orientáció hozzá járulhat a rövid távú forgalom, vagy profit növekedéshez, de proaktivitás, innovációk, és kockázatvállalás nélkül a vállalkozások nem tudják sikeresen növelni munkavállalóik számát, illetve piaci részesedésüket. Empirikus eredményeink alapján az első hipotézisünket a vállalkozói orientáció és a növekedés pozitív összefüggéséről elfogadhatjuk, de a második hipotézist a vevői orientációról erős fenntartásokkal kell kezelniük.

2. ábra Az ausztriai strukturális egyenlet modellezés eredménye



Forrás: Fabian Eggers számításai alapján saját szerkesztés

4. A kultúrák összehasonlítása a GLOBE kutatás alapján

Tanulmányunkban két különböző gazdasági fejlettségű országban vett minta összehasonlítása történt. Úgy véljük, hogy ki kell térnünk az Ausztria és Magyarország közötti azon különbségekre, amelyeket a kulturális különbségeket vizsgáló kutatók feltártak. Kérdőívünkben nem szerepelnek a kulturális különbségekre vonatkozó kérdések, azonban más vizsgálatok eredményei alapján is jól értelmezhetők, magyarázhatók a kapott eredmények. A szervezeti kultúra szakirodalmában főként Hofstede kutatásai nyomán bizonyítottnak tűnik az a feltételezés, miszerint az adott ország kultúrája hatással van a szervezeti kultúrára. Hofstede vizsgálatai világszerte elismertek, s valóban fontos támpontokat adnak, mi viszont a GLOBE felmérés eredményeit használjuk fel az elemzéshez, ami jelenleg a legátfogóbb vizsgálatnak tekinthető e területen, és szintén tartalmaz magyar-osztrák összehasonlító eredményeket. A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási program 7 évig tartott, 150 kutató vett részt benne. 61 országból 18 000 menedzserétől gyűjtöttek adatokat a kulturális értékekről, gyakorlatokról. A részt vevő magyar munkacsoportot Bakacsi Gyula vezette (Herneckzi–Tunkli 2005).

A GLOBE kutatásban a kultúrát a közösen vallott értékek, normák, meggyőződések rendszereként definiálták. A kutatásban meggyőződésnek tekintik az emberek véleményét arról, hogy a napi gyakorlatban a dolgok hogyan működnek. Értékeknek nevezik az emberek véleményét arról, hogy a dolgokat hogyan kellene jól csinálni. A GLOBE-tanulmányban kilenc kulturális jellemzőt vizsgáltak részletesen

különböző országokban. Ezek a következők: bizonytalanság-kerülés, jövőorientáció, hatalmi távolság, intézményi kollektívizmus-individualizmus, kisközösségi kollektívizmus, humánorientáció, teljesítményorientáció, nemi szerepek közötti különbségtétel és asszertivitás. E kategorizálás alapja Hofstede 1980-ban, illetve 1991-ben alkalmazott szervezeti dimenziói, amelyek kiegészültek más kutatások eredményeivel. (Bakacsi et al. 2008). A felmérés eredetileg a vezetési jellemzők vizsgálatára is kiterjedt, de azt nem vontuk be ebbe a kutatásba.

Mint már említettük, a GLOBE kutatás az észlelt kultúra jellemzők mellett a kívánatosnak tartottakat is méri, amiből arra következtethetünk, hogy az adott társadalomban milyen irányú elmozdulást tartanak kívánatosnak. Az 3. táblázatban látható a kultúra dimenziók eltérése a két vizsgált országban. A két vizsgált ország viszonylatában több dimenzió mentén is jelentős eltérések tapasztalhatók főként az észlelt mértéket illetően.

3. táblázat A GLOBE kutatás eredményei Magyarországon és Ausztriában

Dimenziók	Magyarország - észlelt	Magyarország - vágyott	Ausztria - észlelt	Ausztria - vágyott
Bizonytalanságkerülés	3,12	4,66	5,16	3,66
Asszertivitás	3,73	4,45	4,62	2,81
Hatalmi távolság	5,56	2,49	4,95	2,44
Humánorientáció	3,35	5,48	3,72	5,76
Jövőorientáció	3,21	5,70	4,46	5,11
Teljesítményorientáció	3,43	5,96	4,44	6,10
Nemi egyenlőség	4,08	4,63	3,09	4,83
Csoportkollektívizmus	5,25	5,54	4,85	5,27
Intézményi kollektívizmus	3,53	4,5	4,30	4,73

Forrás: Bakacsi et al. (2008) és Bös (2009) alapján saját szerkesztés

A bizonytalanság kerülés „*annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra, és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előre jelezhetetlenségét*” (Bakacsi et al. 2008, 21. o.). E dimenzió alacsonyabb Magyarországon, míg Ausztria igen magas értéket mutat. tehát Magyarország a bizonytalanság tűrő országok közé került, ami kedvez a vállalkozói orientáció növekedésének, hiszen mindkettő tartalmazza a kockázatvállalási hajlandóságot és bizonytalanság kezelését. A Hofstede vizsgálatok magyar eredménye ezzel ellentétes, sőt ez az érték annyira ellentmond minden más összehasonlító vizsgálatnak, hogy a szerzők szerint felmerült egy értelmezési probléma valószínűsége. Úgy gondolják, hogy inkább a bizonytalanságérzetről nyilatkoztak a válaszolók, ennek igazolása azonban további vizsgálatokat kíván. Magyarországon ennél magasabb bizonytalanságkerülést, strukturáltabb szervezeti működést tartanak kívánatosnak, míg Ausztriában alacsonyabb érték a kívánatos a megkérdezettek szerint.

Az asszertivitás „*annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívák) és agresszívek*

szervezeteikben vagy a társadalomban (Bakacsi et al. 2008, 24. o.). E dimenzió esetén a magas érték tükrözi a skála férfias, és az alacsony érték a nőies pólusát. Az osztrák érték jóval magasabb a magyarnál, tehát itt a társas viselkedésben elfogadottabbak a határozottabb, keményebb magatartási formák.

Az észlelt hatalmi távolság *„annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjeire rétegződjön és oda koncentrálódjon”* (Bakacsi et al. 2008, 20. o.). Ez az érték a legmagasabb hazánkban, de ennek jelentős csökkenését tartják kívánatosnak. Ausztria értéke alacsonyabb, a kívánatos pedig a magyarhoz hasonlóan alacsony. Inkább individualista értékek jellemzőek ránk, Ausztriára inkább a kollektivisták értékek, de erőteljes igény mutatkozik a kollektívizmus fokozódására. A kívánt érték mindkét országban hasonló.

A humánorientáció szintje mindkét minta esetében alacsony, ennek növekedését várják el a megkérdezettek (Bakacsi et al. 2008, Bös 2009).

A jövőorientáció *„annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezést, a jövőbe való befektetést, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhatalosztása”* (Bakacsi et al. 2008, 25. o.). E dimenzió értékeiben nagy a különbség a két ország között, és vizsgálati eredményeink osztrák-magyar különbségeinek egyik fő kulturális magyarázata lehetséges, hogy ebben rejlik. A magyar észlelt érték alacsony, „mának élést”, perspektívátlanságot tükröznek, a megkérdezettek a hosszú távú gondolkodás erősebbé válását fontosnak tartják. Az osztrák mintán mért érték magas, e dimenzió vágyott értéke a magyar mintán magasabb. A jövőorientáció magas szintje jól magyarázhatja a vállalkozói orientáció magasabb szintjét, hiszen ennek egyik eleme a proaktivitás, azaz a jövőbe látás, a jövővel való intenzív foglalkozás.

A teljesítményorientáció területén hasonlóan nagy különbségek tapasztalhatók. A magyarok alacsonynak érzik, a legnagyobb mértékű változást itt tartják kívánatosnak. Az osztrák mintán ez az érték magas, a vágyott értékek itt is hasonlóak.

A nemi egyelőség *„annak mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget”* (Bakacsi et al. 2008, 24. o.). Jóval magasabb értéket kapott Ausztria. A vágyott értékek ez esetben is hasonlóak.

A Csoportkollektívizmus *„annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket”* (Bakacsi et al. 2008, 23. o.). E dimenzió mentén nincsenek nagy különbségek a két ország viszonylatában.

Az intézményi kollektívizmus *„annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmaznak az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést”* (Bakacsi et al. 2008, 23.

o.). Az észlelt értékek terén a magyar érték kifejezetten alacsonyabb, ami individualista kultúrát jelent, a vágyott érték hasonlóan magas mindkét országban.

Úgy véljük kutatási eredményeink lehetséges magyarázatához a bizonytalanság kerülés és a jövőorientáció dimenziók járulnak hozzá leginkább. Mivel azonban a bizonytalanságkerülés dimenzióját tekintve a kutatások egyelőre ellentmondások, a jövőorientáció terén kapott eredmények tűnnek alkalmasnak eredményeink kulturális hátterének megvilágítására. Ennek magas értéke előrelátó, a jövőbe investáló társadalomra utal, amelyben ésszerű stratégia a vállalkozói orientáció.

5. Összefoglalás

Tanulmányunkban az erőforrások hozzáférhetősége és a növekedés összefüggéseit a menedzsment orientációk mediáló hatásán keresztül vizsgáltuk kkv-knál. Eggers és társai modelljének adaptálása a hazai vállalatokra és az eredmények összehasonlítása egy szomszédos, de más gazdasági fejlettséggel rendelkező országgal fontos tanulságokkal szolgált a vállalkozások hosszú távú növekedési kilátásaira vonatkozóan. Saját eredményeinket a GLOBE kutatás eredményei alapján is értelmeztük, ami megerősíti a két ország különbségeivel kapcsolatos tapasztalatainkat.

A medián felezés és a strukturális egyenlet modellezés módszerével egyaránt arra az eredményre jutottunk, hogy jelentős és hosszú távú fejlődés csak a vállalkozói orientáció, tehát az innováció, a proaktivitás és a kockázatvállalás megléte esetén várható. A GLOBE kutatás eredményeiből a jövőorientáció jelentős különbsége egy lehetséges magyarázata a két ország közötti különbségnek a stratégia választás terén. Úgy véljük az alkalmazott mérőeszközüink néhány kulturális különbséget tartalmazó kérdéssel kiegészítve további fontos eredményekhez vezethetne.

A jövőben a vizsgálatok több pontján lehetne javítani a mérés pontosságát. A minta kiválasztásának módszere lehetne egységesebb, de erre anyagi és jogi okok miatt nem került sor. A vállalkozói orientáció dimenzió közé talán bevonható lenne Lumpkin és Dess (1996) modelljéből az autonómia és a kompetitív agresszivitás is. Újabb exogén változókat vonhatnak be a modellbe, amik meghatározzák a stratégia választást.

A Dél-alföldi régióban további kutatásokat kívánunk folytatni a növekedéshez vezető vállalati kultúra témájában, különös tekintettel a tudás intenzív vállalatokra. Reményeink szerint hozzájárulhatunk ahhoz a felismeréshez, hogy a hosszú távú növekedéshez nagy számú innovációnak kell születni, amik nemzetközi szinten is versenyképesé tehetik a hazai kis és középvállalkozásokat.

Felhasznált irodalom

Bakacsi Gy. – Bíró K. – Gelei A. – Primecz H. – Takács S. – Toarniczky A. (2008): *Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a*

- GLOBE kutatás alapján) c. T 046897 nyilvántartási számú OTKA munkabeszámoló. Letöltve: <http://real.mtak.hu/id/eprint/1618>
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 1, pp. 99-120.
- Bös, B. (2009): Managers' perceptions of organizational cultures in Austria. WU Vienna University of Economics and Business. *Doktori disszertáció*.
- Carree, M. – Thurik, A. R. (2005): The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In Ács Z. – Audretsch D. (eds): *Handbook of Entrepreneurship Research*. Springer US, 1, pp. 437-471.
- Chandler, G. N. – Hanks, S. H. (1994): Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 4, pp. 331-349.
- Christensen, C. M. – Bower, J. L. (1996): Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17, 3, pp. 197-218.
- Covin, J. G. – Slevin, D. P. (1986): The development and testing of an organization-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesly, MA, Babson College, pp. 628-639.
- Delmar, F. – Wiklund, J. (2008): The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 3, pp. 437-457.
- Drucker, P. F. (2006): *The practice of management*. New York, NY, Collins.
- Eggers, F. – Kraus, S. – Hughes, M. – Laraway, S. – Snycerski, S. (2013): Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, in press.
- Eurostat – European Union (2012): *Eurostat regional yearbook 2012*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Green, K. M. – Covin, J. G. – Slevin, D. P. (2008): Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit. *Journal of Business Venturing*, 23, 3, pp. 356-383.
- Grossman, G. M. – Helpman, E. (1993): *Innovation and growth in the global economy*. Cambridge, Mass., MIT Press.
- Herneczki K. – Tunkli G. (2005): Kihívások a szervezetekkel szemben a XXI. század elején – II. rész. *Magyar Minőség*, 14, 6, pp. 2-11.
- Horváth Gy. (1997): *A modern tesztmodellek alkalmazása*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 2, pp. 1-18.
- Lei, P-W. – Wu, Q. (2007): Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 26, 3, pp. 33-43.
- 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.
- Miller, D. (1983): The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 7, pp. 770-791.
- Narver, J. C. – Slater, S. F. – MacLachlan, D. L. (2004): Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 5, pp. 334-347.

- Nunnally, J. C. (1994): *Psychometric theory (3rd ed.)*. McGraw-Hill, New York.
- Schumpeter, J. (1976): *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Row, New York.
- Sexton, D. L. – Kasarda, J. D. (1992): *The State of the Art of Entrepreneurship*. PWS-Kent.
- Slater, S. F. – Narver, J. C. (1998): Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 10, pp. 1001-1006.