

Közzététel: 2018. december 4.

A tanulmány címe:

Kontingenciaváltozók vizsgálata – A vállalati marketingtudás-megosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatása

Szerzők:

Keszey Tamara, a Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi docense, e-mail: tamara.keszey@uni-corvinus.hu

DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2018.11-12.hu1091>

Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) Statisztikai Szemle c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány, vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.

1. A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Sztj.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
2. A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
3. A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
 - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
4. A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, hasznoszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Sztj. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
5. A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
6. A 3. a)–c.) pontban foglaltak alapján a Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:

„*Forrás: Statisztikai Szemle c. folyóirat 96. évfolyam 11–12. számában megjelent, Keszey Tamara által írt 'Kontingenciaváltozók vizsgálata – A vállalati marketingtudás-megosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatása' című tanulmány (link csatolása)*”

7. A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem esnek szükségképpen egybe a KSH, vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

Kontingenciaváltozók vizsgálata – A vállalati marketingtudás-megosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatása

Keszey Tamara,
a Budapesti Corvinus Egyetem
egyetemi docense
E-mail: tamara.keszey@uni-
corvinus.hu

A tudásmenedzsment és az innovációs szakirodalom összekapcsolásával felépített, és empirikusan tesztelt elméleti modell szerint a vállalaton belüli marketingtudás-megosztás közvetlen hatással van az innovációs teljesítményre, ugyanakkor az innováció újszerűségén keresztül közvetett hatás is érvényesül. A szerző a környezeti kontingenciaváltozók közül a piaci turbulenciát vizsgálja. Eredménye szerint a piaci turbulencia nem moderálja a tudásmegosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatását. Részletesen bemutatja kutatási megközelítését, kitérve a mérőeszköz fejlesztésére és validálására, valamint a 296 magyar vállalat kérdőíves megkérdezésén alapuló minta adatelemzésének előkészítésére (a nemválaszolásból eredő hibák értékelésére, a közös módszertan alkalmazásából eredő torzítás vizsgálatára). Kovarianciaalapú strukturális egyenlőségek modellezésével, AMOS szoftver alkalmazásával elemzi az adatokat. A mediáló (közvetítő) hatást bootstrap-eljárással, a moderáló hatást interakciós megközelítéssel teszteli.

TÁRGYSZÓ:
Strukturális egyenlőségek modellezése.
Marketingmenedzsment.
Innováció.

DOI: 10.20311/stat2018.11-12.hu1091

Számos kutatás igazolja, hogy a vállalatok sikeres piaci teljesítményének hajtóereje az innovációs képességükben rejlik (*Darroch* [2005], *Han–Kim–Srivastava* [1998], *Wang–Wang* [2012]). Az innovációs képességekre a tudásmenedzsment jelentős hatást gyakorol, ezen belül is főleg a tudásmegosztásnak van kiemelt katalizátor szerepe (*Bock–Kim* [2002], *Wang–Noe* [2010]). A tudás¹ vállalaton belüli megosztásával az egyéni szintű ismeretek mások számára is elérhetőek lesznek, a tudásmegosztáshoz kapcsolódó eszmecsere pedig elősegíti a munkatársak előremutató, közös gondolkodását (*Cavaliere–Lombardi–Giustiniano* [2015], *Wang–Noe* [2010]). Mindezek jelentőségét hangsúlyozza *Myers* [2015], aki szerint a *Fortune* magazin listájának 500 leggazdagabb cégei évente mintegy 31,5 milliárd dollár értékű profittól esnek el amiatt, hogy a munkatársak nem osztják meg egymással marketingtudásukat, ismereteiket.

A turbulens piacokon tevékenykedő vállalatok számára még inkább stratégiai jelentőségű a tudás. A piaci turbulencia a vevők összetételében és preferenciáiban bekövetkező gyors és kiszámíthatatlan változásokat jelenti (*Jaworski–Kohli* [1993]). A turbulens piacokat gyakori, előre nehezen kiszámítható változások és ingadozások jellemzik (*Calantone–Garcia–Dröge* [2003]). *Barney–Ketchen–Wright* [2011] szerint a megfelelő információk a stabil piacokon hosszú távú versenyelőny forrásai lehetnek. Mikor a korábban stabilnak hitt piac meginog, kiszámíthatatlanul változik, a piaci tudás már kevésbé tud hosszú távú, nehezen másolható versenyelőnyként szolgálni. A turbulens piacokon ezért a vállalatoknak át kell gondolniuk, hogyan képesek piaci előnyüket fenntartani, és ebben a marketingtudás menedzsmentjének milyen szerepe van (*Barney–Ketchen–Wright* [2011]).

A témakör elméleti és gyakorlati jelentősége ellenére a tudásmegosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatásmechanizmusát eddig kevés empirikus kutatás igazolta. Egy friss, 200 vállalatvezető megkérdezésén alapuló nemzetközi felmérés tanulságai szerint a tudásmenedzsment területen hiányzik a tudásmegosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatásának szigorú módszertani alapokon nyugvó, empirikus adatokkal alátámasztott vizsgálata (*Heisig et al.* [2016]). Elfogadva a tudásmegosztás innovációs teljesítményben játszott katalizátor szerepét, tanulmányunkban a következő kutatási kérdésekre keressük a választ: 1. a marketingmenedzserek tudásmegosztása milyen hatással van az innovációs teljesítményre; 2. ez a hatás mennyire módosul a piaci turbulencia mértékének függvényében?

¹ A tanulmányban a tudás a marketingtudásra, vagyis a vevőkkel, versenytársakkal, piaci szereplőkkel és trendekkel kapcsolatos ismeretekre vonatkozik.

1. Elméleti háttér és hipotézisek

A kontingenciaelmélet rámutat arra, hogy a teljesítmény attól is függ, a vállalat képes-e stratégiáját a környezeti kontingenciákhoz illeszteni. A kontingenciaelmélet szerint tehát nincs legjobb módja a stratégia kialakításának, sokkal lényegesebb a külső környezethez történő illeszkedés (*Gresov* [1989], *Lawrence–Lorsch* [1969]). A kontingenciaelmélet számos tudományterületen inspirált olyan kutatásokat, amelyek a környezeti kontingenciák és a vállalati stratégia, a szervezeti struktúra és a teljesítmény kapcsolatát vizsgálták. A környezeti kontingenciaváltozók a vállalatok működésére jelentős hatást gyakorolnak, miközben a vállalatok számára jellemzően külső adottságként jelennek meg, és amelyekre ráhatásuk mértéke csekély.

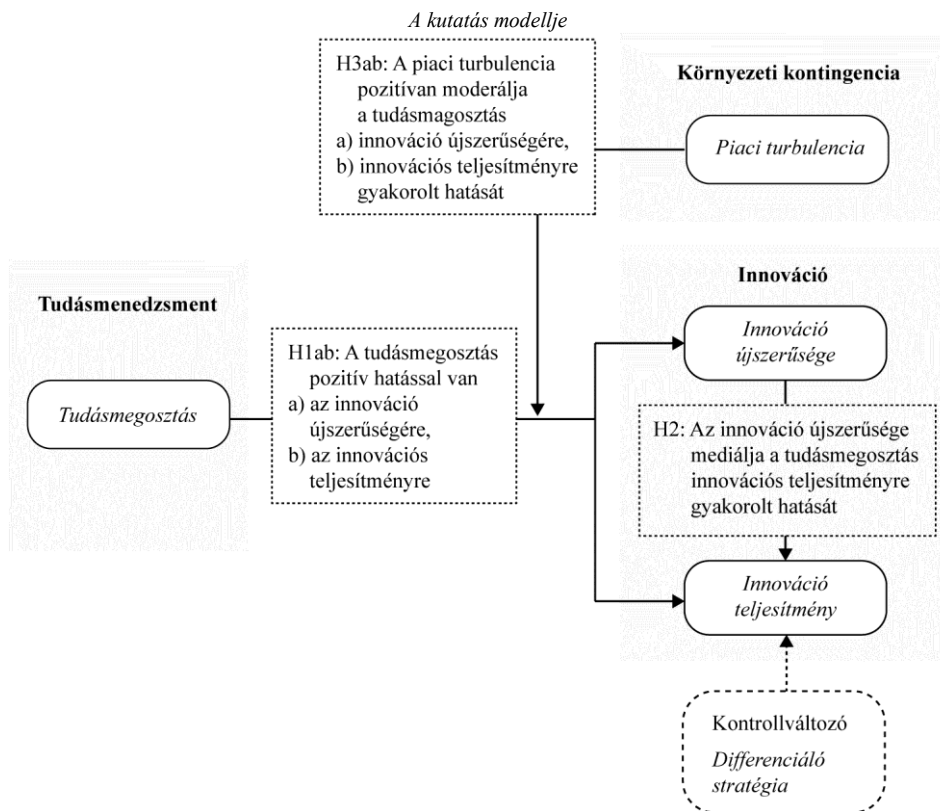
Jelen kutatásunkban a piaci turbulenciát – mint környezeti kontingenciaváltozót – helyezzük vizsgálatunk fókuszába. A piaci turbulenciát moderáló változóként vizsgáljuk. A moderáló változók két másik (függő és független) változó kapcsolatát befolyásolhatják. Pozitív moderáló hatás esetén a moderáló változó magasabb értékei mellett a független változónak a függő változóra gyakorolt hatása szignifikánsan erősebb, negatív moderáló hatás esetén szignifikánsan gyengébb. Nem áll fenn moderáló hatás, ha a moderáló változó magasabb vagy alacsonyabb értéke nem befolyásolja szignifikánsan a független változó függő változóra gyakorolt hatását.

A piaci turbulencia moderáló hatásait több korábbi kutatás is vizsgálta, de ezek eredményei ellentmondásosak voltak. *Calantone–Garcia–Dröge* [2003] szerint a piaci turbulencia a vállalat innovációs képességének termékfejlesztés gyorsaságára gyakorolt hatását nem befolyásolja. *Tsai–Yang* [2013] és *Hung–Chou* [2013] ezzel ellentétes eredményre jutottak, állításuk szerint a piaci turbulencia pozitívan moderálja a vállalati innovációs képesség üzleti teljesítményre gyakorolt hatását. *Wang et al.* [2015] megállapítása, hogy az innovációs képesség hatását az együttműködés hatékonyságára pozitívan moderálja a piaci turbulencia, míg *Noordhoff* [2007] negatív moderáló hatást azonosított a piaci innováció és a marketingtudás-megosztás összefüggésében.

Jóllehet a szakirodalom evidenciaként fogadja el a tudásmenedzsment és az innováció közötti ok-okozati kapcsolatot, eddig ezt az elméletben jól alátámasztott állítást kevés kutatás igazolta empirikusan. *Ferraris–Santoro–Dezi* [2017] például a tudásmegosztást, mint moderáló változót vizsgálták, és azt az eredményt kapták, hogy az olyan multinacionális vállalatok esetében, ahol az anyavállalat európai székhelyű, a külső kutatás-fejlesztés innovációs teljesítményre gyakorolt hatása intenzívebb tudásmegosztás esetén pozitív. *Akhavan–Hosseini* [2016] iráni cégeket vizsgálva azt az eredményt kapták, hogy az alkalmazottak tudásmegosztással kapcsolatos pozitív attitűdje erősíti a vállalatok tudásgenerálását, ami jobb innovációs teljesítményt eredményez. *Lee et al.* [2013] maláj gyártó vállalatok körében mutatták ki, hogy a technológiai innovációk létrejöttében kiemelten fontos szerepet játszott a munkatársak közötti

tudásmegosztás. Sáenz–Aramburu–Blanco [2012] spanyol és kolumbiai cégeket vizsgálva vonták le azt a következtetést, hogy a menedzsmenttevékenység során megosztott tudás az innovációs projekt menedzsmentjének sikerét erősíti.

Építve a korábbi kutatásokra, tanulmányunkban a piaci turbulencia moderáló hatását a tudásmenedzsment innovációs teljesítményre gyakorolt hatásának tükrében vizsgáljuk. Modellünk függő változója a tudásmegosztás. (Lásd az ábrát.) Tudásmegosztáson azt értjük, hogy az alkalmazottak (kutatásunkban marketingmenedzsereket vizsgáltunk) milyen mértékben osztják meg ismereteiket kollégáikkal (Bock *et al.* [2005]). Az innovációs teljesítményen belül kutatásunkban a termékfejlesztésre fókuszálunk. A termék a menedzsmentirodalomban széles körű fogalom, amely nemcsak a fizikai, kézzel fogható termékeket, de a szolgáltatásokat is magában foglalja. Fontos azt is megjegyezni, hogy az új termék nem feltétlenül jelent technológiaintenzív innovációt (Calantone–Garcia–Dröge [2003], Keszey–Biemans [2016], Kuester–Homburg–Hildesheim [2017]). Az innováció két aspektusát, annak teljesítményét és újszerűségét vizsgáljuk kutatásunkban.



Az innovációs teljesítmény számszerűsítésére számos eszköz áll rendelkezésre, például a piaci bázisú (piaci részesedés, vevői elégedettség), a pénzügyi sikerrel (profit, profitráta) és a technikai teljesítménnyel (technikai specifikációk, versenyelőny mértéke) kapcsolatos mérőszámok (*Griffin–Page* [1996]). Vizsgálatunkhoz az empirikus kutatásokban leggyakrabban alkalmazott innovációs teljesítmény mérőeszközt alkalmaztuk, arra kérve válaszadóinkat, hogy pénzügyi szempontok alapján értékeljék az új termékek piaci sikerét (*De Luca–Atuahene-Gima* [2007], *Droge–Calantone–Harmancioglu* [2008], *Gatignon–Xuereb* [1997], *Griffin–Page* [1996], *Olson–Walker–Ruekert* [1995]), a pénzügyi mutatók (értékesítési eredmény, termékfejlesztés költségei a becslések szerint alakultak, a termékfejlesztés a várt bevételt és profitot hozta) szubjektív, menedzseri észlelésen alapuló értékelésével fejtik ki véleményüket. A mérési skálát egy korábbi kutatásból vettük át (*De Luca–Atuahene-Gima* [2007]).

Az innováció újszerűségén azt értjük, hogy a versenytársakhoz képest az új termék mennyire innovatív, mennyivel jobb, és mennyivel gyorsabban érhető el, mint a versenytársak hasonló termékei (*Keszey–Biemans* [2016]). Az innováció újszerűségének mérését is – a témakör nemzetközi fő áramának megfelelően – menedzseri észlelésekre alapoztuk.

1.1. Közvetlen és mediáló hatások

Az innovációt kutatók már a 2000-es évek elején rámutattak, hogy a termékfejlesztési siker szoros összefüggésben van a vállalatok azon képességével, hogy tevékenységükbe beépítsék a piaci tudást (*Chiang–Hung* [2010], *Li–Ying–Wang–Salomo* [2014], *Rosenkopf–Nerkar* [2001], *Sofka–Grimpe* [2010]). A vevők preferenciáival, igényeivel kapcsolatos marketingtudás felhasználásával a vállalatok új termékeiket a vevők igényeire tudják szabni (*Ardito–Messenì Petruzzelli–Albino* [2015]). A külső piaci tudás innovációs folyamatokba történő beépítését néhány cég annyira fontosnak érzi, hogy például a Microsoft és az SAP a vevői oldal képviselőit a termékfejlesztésben történő aktív közreműködésre kéri, meghívva őket a saját termékfejlesztő csapatukba (*Nambisan–Baron* [2009]).

A vállalatoknál jellemzően a marketingmenedzserek feladata a vevők igényeinek összegyűjtése, feldolgozása. A marketing tudományterületen az utóbbi évtizedekben nagy hangsúlyt kaptak a piacorientáció megértését célzó kutatások. A piacorientáció a vállalatok azon képességét jelenti, hogy meg tudják érteni, előre tudják jelezni, és képesek befolyásolni a vevők igényeit. Az elmélet alapjait *Jaworski–Kohli* [1993] rakták le, akik szerint a piacorientáció eléréséhez elengedhetetlenül szükséges, hogy egy vállalat szisztematikusan gyűjtse, ossza meg, és adjon választ a piaci információkra. Az információ-, illetve tudásmegosztás tehát lényeges, központi elem a piacorientációban, de a tudás megosztására csak akkor van lehetőség, ha a marketingme-

nedzserek ténylegesen gyűjtik és rendszerezik a piaci információkat. Amikor a marketingmenedzserek megosztják ez irányú személyes tudásukat, ismereteiket kollégáikkal, lehetőség nyílik arra, hogy az egyéni szintű ismeretek közös, vállalati szintű tudássá váljanak (*Henttonen–Kianto–Ritala* [2016]).

Feltételezésünk szerint a közös, vállalati szintű piaci tudás elősegíti a termékfejlesztés sikerét, hiszen a vevők preferenciáinak ismeretében a vállalatok egyrészt képessé válnak arra, hogy jobban megértsék a vevők vágyait, újszerű és innovatívabb termékeket kínáljanak számukra, másrészt az innovációk nagyobb eséllyel találkoznak a vevők elképzeléseivel, ezért pénzügyi szempontból sikeresebbek is lesznek. Ennek alapján azt feltételezzük, hogy:

H1ab: a tudásmegosztás pozitív hatással van *a)* az innováció újszerűségére, *b)* az innovációs teljesítményre.

Mediálónak nevezzük azt a változót, amely a független változó függő változóra gyakorolt hatását közvetíti. Feltételezzük, hogy a tudásmegosztás közvetlen pozitív hatással van az innovációs teljesítményre (ezt fogalmazzuk meg H1b hipotézisünkben); azonban azt is feltételezzük, hogy a közvetlen hatás mellett közvetett hatás is érvényesül: a mediáló változó az innováció újszerűsége. A szakirodalom ezt a fajta mediáló hatást részleges közvetítő hatásnak nevezi (partial mediator).

A szakirodalom szerint a termékfejlesztés egyik kulcs sikertényezője, hogy az innováció nyújtotta értékajánlat jobb-e és nagyobb újdonságtartalmat hordoz-e a vevők számára, mint a versenytársak ajánlatai (*Henard–Szymanski* [2001]). A vevők nagyobb valószínűséggel vásárolnak meg olyan új termékeket, amelyek újszerűségben a versenytársaknál többet adnak (*Rogers* [2003]). Az új termékeket ezért szívesebben veszik meg a vevők, hozzásegítve a vállalatot az innováció pénzügyi sikeréhez. Ennek alapján tehát azt feltételezzük, hogy a tudásmegosztás közvetlenül is hatással van az innovációs (pénzügyi) teljesítményre, de van egy közvetett hatás is. Az információmegosztás pozitív hatással van az innováció újszerűségére, ez utóbbi pedig az innovációs teljesítményre.

H2: Az innováció újszerűsége mediálja a tudásmegosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatását.

1.2. Moderáló hatás

Modellünkben a piaci turbulencia – mint kontingenciaváltozó – pozitív moderáló hatását feltételezzük, tehát azt, hogy a turbulensebb piacokon a tudásmegosztás innovációra gyakorolt hatása erősebb lesz.

A turbulens piacokon a vevők igényei gyorsan változnak és mindig újszerű termékeket keresnek (*Jaworski–Kohli* [1993]). A turbulens változások erodálhatják a piaci tudás értékét, hiszen amit ma tudunk a vevőkről, nem biztos, hogy még holnap is érvényes lesz. A marketingmenedzserek piaci tudásának ilyen gyorsan és hektikusan változó környezetben még nagyobb szerep jut. Turbulensen változó piacokon még fontosabb, hogy a marketingmenedzserek folyamatosan frissítsék piaci ismereteiket, és azokat rendszeresen megosszák kollégáikkal.

A turbulens piacokon a termékfejlesztési folyamat során egyre fontosabbá válik, hogy a cégek naprakész piaci ismeretekkel rendelkezzenek. Ennek hiányában a termékfejlesztésben nem tudnak versenytársaiknál gyorsabban reagálni (*Song–Parry* [2009], *Wang, et al.* [2015]). Ezért azt feltételezzük, hogy turbulens piaci környezetben nehezebb a vevők igényeit nyomon követni és előre jelezni, tehát a piacot jól ismerő marketingmenedzserek tudásmegosztása erősebb pozitív hatást fog az innovációs teljesítményre gyakorolni, mint stabil piaci környezetben. Ezért a következő hipotézist fogalmazzuk meg:

H3ab: a piaci turbulencia pozitívan moderálja a tudásmegosztás *a*) innováció újszerűségére, *b*) innovációs teljesítményre gyakorolt hatását.

1.3. Kontrollváltozó

A kontrollváltozók segítségével kizárhatók vagy megerősíthetők más lehetőségek, érdemes tehát olyat választani, amely hozzájárul az eredményváltozó értékéhez (*Engelen–Brettel–Wiest* [2012]). Modellünkben kontrollváltozóként egy stratégiai elemet, a *differenciáló stratégia* változót építettük be (*Porter* [1980]). Azért erre a stratégiai típusra esett a választás, mert korábbi kutatások szerint a differenciáló stratégia hatására növekszik a vevői elégedettség, és ezen keresztül a vállalatok piaci, pénzügyi teljesítménye (*Olson–Slater–Hult* [2005]), amely hozzájárulhat az innovációs teljesítményhez. A differenciáló stratégia hangsúlyozza a komplex vevői igények minél szélesebb körű megismerését és a termékek ezen igényekhez alakítását (*Porter* [1980]), ezért releváns lehet a differenciáló stratégiát mint az innovációs teljesítmény kontrollváltozóját figyelembe vennünk.

2. Módszertan, adatgyűjtés

Az empirikus kutatáshoz az adatokat kérdőíves felmérés segítségével gyűjtöttük. Alapsokaságunkba az árbevétel alapján a felső decilisbe tartozó cégek kerültek, min-

tavételi keretként pedig a Központi Statisztikai Hivatal Cégekód-tár című adatbázisa szolgált. Magyarország Spanyolországhoz, Portugáliához, Olaszországhoz, Lengyelországhoz és a balti államokhoz hasonlóan a közepesen innovatív európai országok közé tartozik az *Európai Közösség* [2017] European Innovation Scoreboard (Európai innovációs mérőszám) felmérése szerint. A magyar vállalatok piaci, illetve vállalati szintű új termékekből származó értékesítési árbevétele 2016-ban az európai uniós átlag 90 százaléka volt (*European Commission* [2017]). Ezért Magyarország megfelelő környezetet biztosít az innovációs teljesítmény vizsgálatához, miközben jó terep a piaci turbulencia tanulmányozásához is, hiszen *Meyer–Peng* [2015] kutatási eredményei szerint a piaci turbulencia a poszt-socialista országokban jelentősebb mértékű, mint a fejlett nyugat-európai országokban.

Összesen 2500 kérdőívet küldtünk ki a 2016-os felmérés során, felajánlva a kérdőív online kitöltésének lehetőségét is. A válaszadási arány növelése érdekében utánkötő telefonhívásokat végeztünk, ennek során meg tudtunk arról is győződni, hogy kérdőíveink a megfelelő rálátással rendelkező válaszadókhöz kerültek, akiket biztosítottunk az anonimitásról, tájékoztatva őket, hogy az összegyűjtött adatokat kizárólag akadémiai célokra használjuk, és összesített formában elemezzük. Válaszóinknak nem pénzbeli juttatást ajánlottunk, hanem kutatócsoportunk menedzsereknek szóló vezetői összefoglalóját.

1. táblázat

A válaszadó vállalatok profilja
(százalék, $N = 296$)

Kategória	Megoszlás
Alkalmazottak száma (fő)	
1000 fő feletti	9,1
250–999	39,5
50–249	46,3
0–49	5,1
Főbb termék	
Fizikai termék	31,8
Szolgáltatás	31,7
Fizikai termék és szolgáltatás egyaránt	36,5
Fő tulajdonos	
Magyar magán	47,6
Külföldi magán	41,6
Állami	10,8
Főbb piac	
Fogyasztói piac	46,6
Ipari piac	53,4

Az adatgyűjtés 296 felhasználható, érvényes választ eredményezett, amely 11,8 százalékos válaszadási aránynak felel meg. A visszaérkezett mintánkban több iparág szerepel, a vállalatok 46,6 százaléka főként fogyasztói (business-to-customer, a továbbiakban B2C), 53,4 százaléka ipari (business-to-business, a továbbiakban B2B) piacokon van főként jelen. Válaszadóink átlagosan 12,1 év vállalati tapasztalattal rendelkeznek, és jellemzően marketingvezetők, marketingmenedzserek, akik a felsővezető alatti szinten helyezkednek el a vállalati struktúrában, döntéshozatali hatáskörrel. (Lásd az 1. táblázatot.)

SzórásElemzést végeztünk annak érdekében, hogy statisztikai eszközökkel vizsgáljuk a nemválaszolásból eredő szisztematikus torzításokat. A szórásElemzés nem mutatott szignifikáns eltéréseket a korai és késői válaszadók között a modellbe bevont változók átlaga tekintetében (*Armstrong–Overton* [1977]). A nemválaszolásból eredő esetleges hibák értékelését kiegészítettük a követő telefonhívások során kapott visszajelzésekkel is. Ezek szerint a kérdőív ki nem töltésének leggyakoribb oka az időhiány volt; ez az ok nem kapcsolódik a kutatás szakmai témaköréhez. A statisztikai elemzések és a telefonhívások során feltárt nemválaszadási okok egyaránt azt mutatják, hogy a kitöltési idő; illetve a nem kitöltés nem okoz szisztematikus torzításokat a mintában, ezért az adatokat elemzésre bocsátottuk.

3. Elemzés és eredmények

A fejezetben bemutatjuk, hogy a mérés során alkalmazott skálákat hogyan validáltuk, valamint részletesen ismertetjük a közvetlen, a mediáló és a moderáló hatásokat feltételező hipotéziseink tesztelésének módszertanát és eredményét.

3.1. Mérőeszköz-validálás

A modell tesztelését megelőzően mérőeszközeink érvényességét és megbízhatóságát vizsgáltuk. A tesztelés első lépéseként CFA-t (confirmatory factor analysis – megerősítő faktorelemzést) végeztünk SPSS 23.0 és AMOS 23.0 szoftver használatával a modellbe bevont öt változó, a *tudásmegosztás*, az *innováció újszerűsége*, az *innovációs teljesítmény*, a *piaci turbulencia* és a *differentiáló stratégia* vizsgálata érdekében.

A CFA illeszkedésének mérésére szolgáló valamennyi mutató értéke a megengedett küszöbérték felett, az ideális tartományban volt. Vizsgáltuk a szabadságfokarányos χ^2 értékét (χ^2/df), amely 2,5 alatt maradt (*Byrne* [2000]). A χ^2 -próba mutatja a megfigyelt és feltételezett kovarianciamátrixok közötti különbséget. A nullához közeli értékek a megfelelő illeszkedést jelzik, mivel kisebb a különbség

az elvárt és a megfigyelt kovarianciamátrixok között. A CFI (comparative fit index – komparatív illeszkedési mutató) az adatok és a hipotetikus modell közötti különbséget elemzi, értéke 0 és 1 közötti, elemzésünkben 0,9-nél magasabb értékkel elfogadható illeszkedést mutat. Vizsgáltuk az SRMR-t (standardized root mean square residual – standardizált reziduális négyzetes középérték), amely a 0,08-es küszöbérték alatt volt (Byrne [2000]). Valamennyi tétel esetén szignifikáns a standardizált faktorsúly ($p < 0,05$), értéke a 0,6-es küszöbértéknél magasabb (Anderson–Gerbing [1988]). Az illeszkedésmutatók pontos értékei a következők: $\chi^2(139) = 250,55$; $\chi^2/df = 1,80$; $p < 0,001$, CFI = 0,97; SRMR = 0,04; RMSEA (root mean square error of approximation – megközelítési négyzetes középértékhiba) = 0,05.

A mérőeszköz validálásának eredményeit a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat

A mérési skálák sajátosságai

Változó	Tudásmegosztás	Innováció újszerűsége	Innovációs teljesítmény	Piaci turbulencia	Differenciáló stratégia
Tudásmegosztás	0,91				
Innováció újszerűsége	0,23	0,89			
Innovációs teljesítmény	0,27	0,54	0,85		
Piaci turbulencia	0,18	0,06	0,05	0,72	
Differenciáló stratégia	0,23	0,54	0,33	0,01	0,74
Átlag	5,50	4,03	4,49	4,72	5,09
Szórás	1,28	1,65	1,46	1,20	1,55
CR	0,93	0,95	0,91	0,81	0,78
Cronbach-alfa	0,93	0,95	0,91	0,81	0,76
AVE	0,83	0,80	0,73	0,52	0,55

Megjegyzés. CR (composite reliability): összetétel megbízhatóság; AVE (average variance extracted): átlagos kivonatolt variancia. A mátrix átlójában az AVE-érték négyzetgyöke található.

Ahogy az a 2. táblázatból is látható, a többteteles skálák CR- (composite reliability – összetétel-megbízhatóság) mutató értékei 0,78 és 0,95 közöttiek, meghaladva a szakirodalomban szereplő 0,7-es határértéket (Nunnally [1967]), ami azt jelzi, hogy a skálák megbízhatók. Az AVE (average variance extracted – átlagos kivonatolt variancia) 0,52 és 0,83 közötti értéke, meghaladta a 0,5-es küszöbértéket (Bagozzi–Yi [1988]). A teszt eredménye tehát azt mutatja, hogy teljesül a konvergencia-érvényesség kritériuma. Továbbá, bármely két változó közötti korreláció alacsonyabb, mint az AVE négyzetgyökének értéke, tehát teljesül a diszkriminancia-érvényesség (Fornell–Larker [1981]).

3.2. Hipotézisek tesztelése

A hipotézisek teszteléséhez SEM- (structural equation modelling – strukturális egyenletek modellje) módszert használtunk, AMOS 23.0 szoftver alkalmazásával. Az alfejezetben először áttekintjük a közvetlen és közvetett (mediáló) hatásokra vonatkozó hipotéziseink, majd a moderáló hatások tesztelésének eredményeit. Eredményeink jó illeszkedést mutatnak, hiszen a hipotézisünk tesztelésére kiválasztott valamennyi mutató a mérőeszköz validálásánál bemutatott küszöbértékek közelében van: ($\chi^2(141) = 250,87$; $\chi^2/df = 1,77$; $p < 0,001$; CFI = 0,97; NNFI² (non-normed fit index – nem normalizált illeszkedési mutató) = 0,96; and) RMSEA³ = 0,051, SRMR = 0,04.

Közvetlen és mediáló hatások tesztelése

3. táblázat

Empirikus eredmények: a standardizált paraméterbecslés és a magyarázott varianciaértékek

Változók és egymásra hatásuk	β
Közvetlen hatás	
<i>Tudásmegosztás → Innováció újszerűség (H1a)</i>	0,11* (0,30)
<i>Tudásmegosztás → Innovációs teljesítmény (H1b)</i>	0,17** (0,31)
<i>Innováció újszerűsége → Innovációs teljesítmény</i>	0,48***
Kontrollváltozó hatása	
<i>Differenciáló stratégia → Innováció újszerűsége</i>	0,51***
<i>Differenciáló stratégia → Innovációs teljesítmény</i>	0,03
Mediáló hatás	
<i>Tudásmegosztás → Innováció újszerűsége → Innovációs teljesítmény</i>	
Teljes hatás	0,23 (0,12/0,35)
Közvetlen hatás	0,17 (0,01/0,29)
Közvetett hatás (H2)	0,06 (0,01/0,12)
Moderáló hatás	
<i>Tudásmegosztás × Piaci turbulencia → Innováció újszerűsége (H3a)</i>	-0,02
<i>Tudásmegosztás × Piaci turbulencia → Innovációs teljesítmény (H3b)</i>	0,00

Megjegyzés. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$. Zárójelben a közvetlen hatások esetén az R^2 -értékek, a mediáló hatásoknál a konfidenciaintervallumok találhatóak. A konfidenciaintervallumok nem tartalmaznak nulla értéket, tehát ezen összefüggések szignifikánsak (Zhao–Lynch–Chen [2010]).

² Tucker–Lewis-index, más néven NNFI, kiküszöböli a minta méretéből származó problémát, azonban értéke néha hibásan nullánál kisebb vagy egynél nagyobb. A mutató 0 és 1 közötti, és a 0,95-nél nagyobb érték a modell jó illeszkedését mutatja (Byrne [2000]).

³ Az RMSEA elemszámtól függetlenül hasonlítja össze az optimális paraméterekkel rendelkező hipotetikus modellt és a sokaság kovarianciamátrixát. Az RMSEA értéke 0 és 1 közötti, és minél kisebb, annál jobb az illeszkedés. A 0,06 vagy az annál kisebb értékek elfogadható modellilleszkedést mutatnak (Byrne [2000]).

A 3. táblázatban bemutatott eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy a *tudásmegosztás* közvetlen pozitív és szignifikáns hatással van az *innováció újszerűségére* ($\beta = 0,11$, $p < 0,05$) és az *innovációs teljesítményre* egyaránt ($\beta = 0,17$, $p < 0,01$), igazolva a H1ab hipotézist. Az *innováció újszerűsége* szintén pozitív hatással van az *innovációs teljesítményre* ($\beta = 0,48$, $p < 0,001$).

Modellünkben egy kontrollváltozót, a *differentiáló stratégiát* szerepeltettük, amely pozitív szignifikáns hatással van az *innováció újszerűségére* ($\beta = 0,51$, $p < 0,001$), de nincs szignifikáns hatással az *innovációs teljesítményre* ($\beta = 0,03$, n. s. [nem szignifikáns]).

Annak tesztelésére, hogy az *innováció újszerűsége* közvetíti-e a *tudásmegosztás innovációs teljesítményre* gyakorolt hatását Zhao–Lynch–Chen [2010] megközelítése alapján bootstrap-eljárást alkalmaztunk 500 megismételt mintavételt végezve. Zhao–Lynch–Chen [2010] szerint a mediáló hatás abban az esetben szignifikáns, ha a bootstrap során a konfidenciaintervallum nem tartalmazza a nulla értéket (Preacher–Hayes [2008], Zhao–Lynch–Chen [2010]). Az elemzés eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a *tudásmegosztás* közvetlen – és az *innováció újszerűségén* keresztül – közvetett hatást is gyakorol az *innovációs teljesítményre*; tehát fennáll a részleges mediáló hatás, amit a H2 hipotézisben fogalmaztunk meg.

Moderáló hatás tesztelése

A moderáló hatás teszteléshez valamennyi egyedi válasznál kiszámoltuk a független (*tudásmegosztás*) a moderáló (*piaci turbulencia*) változók standardizált értékének szorzatát, majd az így kapott eredmények függő változóra gyakorolt hatását vizsgáltuk. Mindkét számításhoz az AMOS 23.0 szoftvert alkalmaztuk. A 2. táblázatban látható eredmények szerint a *piaci turbulencia* nincs szignifikáns moderáló hatással a *tudásmegosztás* és az *innováció újszerűségének* kapcsolatára ($\beta = 0,02$, n. s.), így a H3a hipotézist elutasítjuk. Hasonlóképp, azt tapasztaltuk, hogy a *piaci turbulencia* nem moderálja a *tudásmegosztás innovációs teljesítményre* gyakorolt hatását ($\beta = 0,00$, n. s.); tehát a H3b hipotézist szintén elutasítjuk.

4. Következtetések, korlátok és jövőbeli kutatási irányok

Eredményeink szerint a marketingmenedzserek *tudásmegosztása* kettős hatással van az *innovációs teljesítményre*. Egyrészt közvetlen pozitív hatást, másrészt közvetett hatást mértünk az *innováció újszerűségén*, mint közvetítő változón keresztül.

A kutatás tanulságai szerint a mért összefüggések robusztusak, a *piaci turbulencia* szintjének változása nem moderálja a *tudásmegosztás* és az *innovációs teljesítmény* közötti hatásokat.

Jóllehet teoretikusan elfogadott az összefüggés a *tudásmegosztás* és *innovációs teljesítmény* között, meglepő módon eddig kevés empirikus tanulmány vizsgálta a két tényező közötti összefüggést (*Davenport–Prusak* [1998], *Heisig, et al.* [2016]). Tanulmányunkban ezt a kutatási hézagot igyekeztünk pótolni, hozzájárulva a tudásmenedzsment és az innováció közös határterületének továbbfejlesztéséhez.

A kontingenciaelmélet már régóta hangsúlyozza a vállalatok környezeti illeszkedésének fontosságát (*Gresov* [1989], *Lawrence–Lorsch* [1969]), azonban meglepő módon a tudásmenedzsment és innovációs teljesítmény kapcsolatát vizsgáló korábbi empirikus kutatások eddig adósak maradtak a kontingenciaváltozók befolyásoló (moderáló) hatásának feltérképezésével.

Tanulmányunk fontos menedzseri következtetése, hogy a marketingmenedzserek *tudásmegosztása* és az *innovációs teljesítmény* között szoros, pozitív kapcsolat áll fenn. Azoknál a vállalatoknál tehát, ahol a marketingvezető mély piaci megértéssel rendelkezik, érdemes támogatni egyéni tudásának megosztását. Ugyanis, ha visszatartják ezt az egyéni tudást, vállalati szinten az innovációs teljesítmény alacsonyabb lesz. Abban az esetben, ha megosztják tudásukat, a vállalat innovációi a piac számára is értékesebbekké (újszerűbbé) és pénzügyi szempontból sikeresebbé válnak. Fontos megemlíteni, hogy a marketingmenedzserek által ellátott feladatkörök vállalatunként nagyon eltérők lehetnek. Vannak olyan cégek, ahol a marketingvezetők tényleges, klasszikus marketingfeladatokat látnak el (például árazás, reklám, értékesítési utak tervezése, termékkonceptió kialakítása), de van, ahol csak marketingkommunikációval, esetleg csak külső/belső kommunikációval és PR-ral (public relations – közönségkapcsolat) foglalkoznak, továbbá – igen ritkán – gyakorlatilag stratégiai vagy üzletfejlesztői szerepkörben működnek. Jelen tanulmány nem vizsgálta ezeket az eltéréseket, amelyek egyrészt korlátai, másrészt érdekes jövőbeli irányai is lehet a kutatásoknak. Az elemzés a jövőben újabb változók bevonásával folytatható, különösen érdekes lehet például a tudásmegosztási és innovációs folyamatokat befolyásoló szervezeti struktúra, az első számú vezető szakmai háttere vagy személyisége hatásának vizsgálata is.

Eredményeink arra is rávilágítanak, hogy – jóllehet sok menedzser érzi a piacok kiszámíthatatlanabbá válását, a vevők változó igényeit – a vállalati tudásmenedzsment-gyakorlatot nem szükséges az innováció sikere érdekében újra gondolni. Itt érdekes további kutatási irány lehet a magyar és a külföldi cégek összevetése. A külföldi cégek kutatás-fejlesztési és innovációs tervei döntő részben az anyaországban dőlnek el, ezért hiába észlel alacsonyabb vagy magasabb turbulenciát egy leányvállalat marketingvezetője, ez valószínűleg semmilyen hatással nem lesz a magyarországi szervezet tudásmenedzsmentjére és innovációs teljesítményére.

Eredményeink szerint a piaci turbulencia nem erodálja, de nem is értékeli felül a tudásmegosztás innovációs teljesítményben betöltött szerepét. Ahogy Day [1990] is megállapítja: „Előbb vagy utóbb minden piaci elveszti vonzerejét, az értékesítés növekedése lelassul, a haszonkulcsok csökkennek, a verseny éleződik. A sikeres menedzsment nem várhatja meg, hogy ez megtörténjen.” A marketingmenedzserek tudásmegosztása a magas színvonalú innovációs teljesítmény lényeges összetevője, függetlenül a piaci turbulencia mértékétől.

Irodalom

- AKHAVAN, P. – HOSSEINI, S. M. [2016]: Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: An empirical study of R&D teams in Iran. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 28. Issue 1. pp. 96–113. <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2015.1072622>
- ANDERSON, J. C. – GERBING, D. W. [1988]: Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*. Vol. 103. No. 3. pp. 411–423. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- ARDITO, L. – PETRUZZELLI, A. M. – ALBINO, V. [2015]: From technological inventions to new products: A systematic review and research agenda of the main enabling factors. *European Management Review*. Vol. 12. Issue 3. pp. 113–147. <https://doi.org/10.1111/emre.12047>
- ARMSTRONG, J. S. – OVERTON, T. S. [1977]: Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*. Vol. 14. No. 3. pp. 396–402. <http://dx.doi.org/10.2307/3150783>
- BAGOZZI, R. P. – YI, Y. [1988]: On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 16. Issue 1. pp. 74–94. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>
- BARNEY, J. B. – KETCHEN, D. J. – WRIGHT, M. [2011]: The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*. Vol. 37. Issue 5. pp. 1299–1315. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310391805>
- BOCK, G.-W. – KIM, Y. G. [2002]: Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*. Vol. 15. Issue 2. pp. 14–21. <http://dx.doi.org/10.4018/irmj.2002040102>
- BOCK, G.-W. – ZMUD, R. W. – KIM, Y.-G. – LEE, J.-N. [2005]: Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*. Vol. 29. No. 1. pp. 87–111. <http://dx.doi.org/10.2307/25148669>
- BYRNE, B. M. [2000]: *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Psychology Press. New York. <http://dx.doi.org/10.4324/9781410600219>
- CALANTONE, R. – GARCIA, R. – DRÖGE, C. [2003]: The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 20. Issue 2. pp. 90–103. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-5885.2002003>
- CAVALIERE, V. – LOMBARDI, S. – GIUSTINIANO, L. [2015]: Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 19. Issue 6. pp. 1124–1145. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0538>

- CHIANG, Y. H. – HUNG, K.-P. [2010]: Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows. *R&D Management*. Vol. 40. Issue 3. pp. 292–299. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00588.x>
- DARROCH, J. [2005]: Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9. Issue 3. pp. 101–115. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602809>
- DAVENPORT, T. H. – PRUSAK, L. [1998]: *Working Knowledge: Managing What Your Organization Knows*. Harvard Business School Press. Boston.
- DAY, G. S. [1990]: *Market Driven Strategy*. The Free Press. New York.
- DE LUCA, L. M. – ATUAHENE-GIMA, K. [2007]: Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*. Vol. 71. Issue 1. pp. 95–112. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.95>
- DROGE, C. – CALANTONE, R. – HARMANCIOGLU, N. [2008]: New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments? *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 25. Issue 3. pp. 272–286. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00300.x>
- ENGELEN, A. – BRETTEL, M. – WIEST, G. [2012]: Cross-functional integration and new product performance – The impact of national and corporate culture. *Journal of International Management*. Vol. 18. Issue 1. pp. 52–65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2011.07.001>
- EUROPEAN COMMISSION. [2017]: *European Innovation Scoreboard*. http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en
- FERRARIS, A. – SANTORO, G. – DEZI, L. [2017]: How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 21. Issue 3. pp. 540–552. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0411>
- FORNELL, C. – LARKER, D. F. [1981]: Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18. No. 1. pp. 39–50. <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- GATIGNON, H. – XUEREB, J. M. [1997]: Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*. Vol. 34. No. 1. pp. 35–49. <http://dx.doi.org/10.2307/3152066>
- GRESOV, C. [1989]: Exploring fit and misfit with multiple contingencies. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 34. No. 3. pp. 431–453. <http://dx.doi.org/10.2307/2393152>
- GRIFFIN, A. – PAGE, A. L. [1996]: PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 13. Issue 6. pp. 487–496. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-5885.1360478>
- HAN, J. K. – KIM, N. – SRIVASTAVA, R. K. [1998]: Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*. Vol. 62. No. 4. pp. 30–45. <http://dx.doi.org/10.2307/1252285>
- HANVANICH, S. – SIVAKUMAR, K. – HULT, G. T. M. [2006]: The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 34. No. 4. pp. 600–612. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070306287327>

- HEISIG, P. – OLUNIFESI ADEKUNLE, S. – Kianto, A. – KEMBOI, C. – PEREZ-ARRAU, G. – EASA, N. – CHASE, R. – CHASE, R. [2016]: Knowledge management and business performance: Global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20. Issue 6. pp. 1169–1198. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0521>
- HENARD, D. H. – SZYMANSKI, D. M. [2001]: Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*. Vol. 38. No. 3. pp. 362–375. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.38.3.362.18861>
- HENTTONEN, K. – Kianto, A. – RITALA, P. [2016]: Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20. Issue 4. pp. 749–768. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>
- HUNG, K.-P. – CHOU, C. [2013]: The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*. Vol. 33. Issues 10–11. pp. 368–380. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.006>
- JAWORSKI, B. J. – KOHLI, A. K. [1993]: Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. Vol. 57. No. 3. pp. 53–70. <http://dx.doi.org/10.2307/1251854>
- KESZEY, T. – BIEMANS, W. G. [2016]: Sales-marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research*. Vol. 69. Issue 9. pp. 3698–3706. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.032>
- KUESTER, S. – HOMBURG, C. – HILDESHEIM, A. [2017]: The catbird seat of the sales force: How sales force integration leads to new product success. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 34. Issue 2. pp. 462–479. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.08.008>
- LAWRENCE, P. R. – LORSCH, J. W. [1969]: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Richard D. Irwin Inc. Cambridge.
- LEE, V.-H. – LEONG, L.-Y. – HEW, T.-S. – OOI, K.-B. [2013]: Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*. Vol. 17. Issue 6. pp. 848–872. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0315>
- LI-YING, J. – WANG, Y. – SALOMO, S. [2014]: An inquiry on dimensions of external technology search and their influence on technological innovations: Evidence from Chinese firms. *R&D Management*. Vol. 44. Issue 1. pp. 53–74. <http://dx.doi.org/10.1111/radm.12038>
- MEYER, K. E. – PENG, M. W. [2015]: Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*. Vol. 47. Issue 1. pp. 3–22. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2015.34>
- MYERS, C. [2015]. Is your company encouraging employees to share what they know. *Harvard Business Review*. November. pp. 1–9. <https://hbr.org/2015/11/is-your-company-encouraging-employees-to-share-what-they-know>
- NAMBISAN, S. – BARON, R. A. [2009]: Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 26. Issue 4. pp. 388–406. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x>
- NOORDHOFF, C. S. [2007]: *Marketing Knowledge and Competencies in Co-creation Relationships*. PhD-dissertation. Universitaire Pers Maastricht. Maastricht.
- NUNNALLY, J. C. [1967]: *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. New York.

- OLSON, E. M. – SLATER, S. F. – HULT, G. T. M. [2005]: The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*. Vol. 69. Issue 3. pp. 49–65. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- OLSON, E. M. – WALKER, O. C. – RUEKERT, R. W. [1995]: Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*. Vol. 59. No. 1. pp. 48–62. <http://dx.doi.org/10.2307/1252014>
- PORTER, M. E. [1980]: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. New York.
- PREACHER, K. J. – HAYES, A. F. [2008]: Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*. Vol. 40. Issue 3. pp. 879–891. <http://dx.doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- ROGERS, E. M. [2003]. *The Diffusion of Innovation*. Fifth Edition. Free Press. New York.
- ROSENKOPF, L. – NERKAR, A. [2001]: Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*. Vol. 22. Issue 4. pp. 287–306. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.160>
- SÁENZ, J. – ARAMBURU, N. – BLANCO, C. E. [2012]: Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16. Issue 6. pp. 919–933.
- SOFKA, W. – GRIMPE, C. [2010]: Specialized search and innovation performance – evidence across Europe. *R&D Management*. Vol. 40. Issue 3. pp. 310–323. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00592.x>
- SONG, M. – PARRY, M. E. [2009]: The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 37. Issue 2. pp. 144–160. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-008-0114-0>
- TSAI, K.-H. – YANG, S.-Y. [2013]: Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*. Vol. 42. Issue 8. pp. 1279–1294. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.001>
- WANG, G. – DOU, W. – ZHU, W. – ZHOU, N. [2015]: The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*. Vol. 68. Issue 9. pp. 1928–1936. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.002>
- WANG, S. – NOE, R. A. [2010]: Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. Vol. 20. Issue 2. pp. 115–131. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- WANG, Z. – WANG, N. [2012]: Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*. Vol. 39. Issue 10. pp. 8899–8908. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- ZHAO, X. – LYNCH, J. G. – CHEN, Q. [2010]: Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*. Vol. 37. Issue 2. pp. 197–206. <http://dx.doi.org/10.1086/651257>

Summary

This study focuses on the impact of market knowledge sharing on innovation performance under various levels of market turbulence. Structural equation modelling with a bootstrap procedure of survey data from 296 Hungarian firms shows that market knowledge sharing has both a direct effect on innovation performance and an indirect effect through the novelty of innovation. The moderation analysis reveals that market turbulence does not moderate the effect of market knowledge sharing on innovation. The study describes the procedure of data gathering and measurement validation process (non-response bias, common method bias, etc.) in detail, and concludes with managerial and theoretical implications.