

# STRATÉGIAI ADAPTÁCIÓ ÉS KETTŐS (VERSENY)KÉPESSÉG

Magyarországon  
1992 és 2010 között



Szabó Zsolt Roland



# **STRATÉGIAI ADAPTÁCIÓ ÉS KETTŐS (VERSENY)KÉPESSÉG Magyarországon 1992 és 2010 között**

**SZABÓ ZSOLT ROLAND**

A könyv a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 program, „A tudás alapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” alprojekt támogatásával készült.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A kutatás opponensei/a könyv lektorai:

Dr. Könczöl Erzsébet

Dr. Papp Ilona

© *Dr. Szabó Zsolt Roland*, 2012

ISBN 978-963-339-035-1

A mű és annak minden része a szerzői jogok értelmében védett. Bármiféle, a szerzői jogvédelmi törvény szűk határain kívül eső felhasználás kizárólag a kiadó hozzájárulásával lehetséges, anélkül büntetendő. Ez vonatkozik a kivonatok formájában történő hasznosításra is, különös tekintettel a sokszorosításokra, mikrofilmes rögzítésre, valamint az elektronikus rendszerekben történő tárolásra és feldolgozásra.

AULA Kiadó Kft.

Budapesti Corvinus Egyetem

Felelős kiadó: Horváth Béla ügyvezető igazgató

Műszaki vezető: Kis Virág

Nyomdai előkészítés: Huszár Gabriella

# Tartalom

Ábrajegyzék .....	7
Táblázatjegyzék .....	8
Köszönetnyilvánítás .....	9
1. Bevezetés a stratégiai adaptáció tanulmányozásába .....	10
1.1. A stratégiai adaptáció, a kettős képesség és a versenyképesség fogalmi keretei .....	12
1.1.1. Stratégiai adaptáció.....	12
1.1.2. Kettős képesség .....	12
1.1.3. Versenyképesség .....	13
1.2. A disszertáció létjogosultsága és legfontosabb eredményei .....	14
2. A kutatás elméleti megalapozása .....	16
2.1. Stratégiai menedzsment gyökerek .....	16
2.1.1. A stratégiai menedzsment iskolái és a stratégiai adaptáció .....	16
2.1.2. A stratégiai iskolák közötti választás tematikus egyezés és korábbi kutatási tapasztalataim alapján .....	19
2.1.3. A konfigurációs iskola .....	21
2.2. Környezeti változások és bizonytalanság .....	23
2.2.1. Változó makrokörnyezet és a bizonytalanság forrásai .....	23
2.2.2. Iparági és szervezeti növekedésből fakadó változások és bizonytalanság .....	27
2.3. Környezeti változások észlelése és befolyásolása .....	31
2.3.1. A környezeti alkalmazkodás egydimenziós értelmezése .....	32
2.3.2. A proaktivitás, mint a vállalkozói magatartás egyik dimenziója .....	35
2.3.3. A környezeti alkalmazkodás többdimenziós megoldásai és konfigurációi .....	37
2.3.4. A környezeti alkalmazkodás különböző stratégiáinak összevetése .....	41
2.4. Követett stratégiák és a kettős képesség kialakulása .....	42
2.4.1. Vállalatok által követett stratégiák .....	42
2.4.2. Adaptációs paradoxon a követett stratégiák kapcsán .....	43
2.4.3. Megújulás és a növekedés fenntartása .....	46

2.4.4.	Változások vezetése .....	49
2.4.5.	Kettős képességű szervezetek .....	55
2.5.	Stratégiai konfigurációk azonosítása a teljesítmény alapján .....	57
2.6.	Hipotézisek a feltárt elméleti koncepciók alapján.....	61
3.	Kutatási módszertan .....	64
3.1.	Empirikus vizsgálatok lépései .....	64
3.2.	Kutatási háttér – A „Versenyben a világgal” kutatási program .....	66
3.3.	Adatbázisok és mintajellemzők .....	68
3.3.1.	Felhasznált adatbázisok és változók .....	68
3.3.2.	Az egyes felmérések mintáinak jellemzői .....	69
3.3.3.	Az összesített minta jellemzői, a kontroll/leíró változók bemutatása .....	72
4.	Empirikus vizsgálatok eredményei .....	81
4.1.	Környezeti bizonytalanság .....	81
4.1.1.	A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban .....	81
4.1.2.	A változó jellemzői, leírása .....	82
4.1.3.	A bizonytalanság megítélésének alakulása a felmérések során .....	83
4.1.4.	A múltat kevésbé értékeljük bizonytalannak, mint a jelent? .....	84
4.1.5.	Kontrollváltozók kapcsolata a változóval .....	86
4.2.	A vállalat viszonyulása a környezeti változásokhoz .....	89
4.2.1.	A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban .....	89
4.2.2.	A változó jellemzői, leírása .....	89
4.2.3.	Kontrollváltozók kapcsolata a változóval .....	90
4.3.	Követett stratégiák .....	91
4.3.1.	A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban .....	91
4.3.2.	A változó jellemzői, leírása .....	92
4.3.3.	Kontrollváltozók kapcsolata a változóval .....	95
4.4.	A vállalatok tevékenységeinek színvonala .....	96
4.4.1.	A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban .....	96
4.4.2.	A változó jellemzői, leírása .....	98
4.4.3.	A hiányzó értékek kezelése .....	99
4.4.4.	Teljesítményértékelés látens dimenzióinak feltárása .....	100
4.4.5.	Teljesítményértékelés dimenziói .....	101
4.4.6.	Teljesítményértékelés dimenzióinak változása a négy felmérés során .....	103
4.4.7.	Kontrollváltozók kapcsolata a teljesítményértékelés dimenzióival .....	105
4.5.	Teljesítménykonfigurációk .....	106
4.5.1.	Teljesítménykonfigurációk azonosítása klaszterképzés segítségével .....	106

4.5.2.	2 és 10 közötti klaszter azonosítása .....	107
4.5.3.	10 és 120 közötti klaszter azonosítása .....	110
4.5.4.	Teljesítménykonfigurációk változása a négy felmérés során .....	116
4.5.5.	Kontroll/leíró változók kapcsolata a teljesítménykonfigurációkkal .....	119
4.6.	Vállalatokra vonatkozó hipotézisek tesztelése, avagy a környezet, a stratégia és a teljesítmény kapcsolata .....	121
4.6.1.	H1 <sub>vállalat</sub> .....	121
4.6.2.	H2 <sub>vállalat</sub> .....	121
4.6.3.	H3 <sub>vállalat</sub> .....	122
4.6.4.	H4 .....	124
4.6.5.	H5 .....	124
4.6.6.	H6 .....	124
5.	Eredmények összegzése és értelmezése .....	126
5.1.	A kvantitatív kutatás eredményeinek összefoglalása .....	126
5.1.1.	Átfogó kép a stratégiai adaptációról és a (kettős) versenyképességről Magyarországon 1992 és 2010 között .....	126
5.1.2.	Hipotézistesztelés eredményei .....	128
5.2.	Értéktéremtés a hazai és nemzetközi kutatóközösség számára .....	130
5.2.1.	Értéktéremtés 4 akció segítségével .....	130
5.2.2.	A kontingencia elmélet megkérdőjelezése .....	131
5.2.3.	Néhány további érdekes megállapítás .....	132
5.3.	Az eredmények gyakorlati értelme és értéke .....	134
5.3.1.	A kvalitatív felmérés módszertana .....	134
5.3.2.	Vizsgálati egység, sokaság, minta definiálása .....	136
5.3.3.	A kvalitatív kutatás foratókönyve .....	137
5.3.4.	Első benyomások és a Nagy Kép, avagy a mintzbergi elefánt felismerése .....	138
5.3.5.	Mi jelenti a vállalatvezetők számára a környezeti bizonytalanságot? .....	139
5.3.6.	A vállalkozás tevékenységében milyen követett stratégia a meghatározó? .....	141
5.3.7.	Milyenek a vállalkozás teljesítmény céljai? .....	142
5.3.8.	Ki miről nem beszélt... (pedig oda illetet volna) .....	143
5.3.9.	A kvalitatív kutatás eredményeinek összegzése .....	144
5.4.	További kutatási kérdések és kapcsolódó tudományterületek kijelölése .....	145
5.4.1.	A disszertáció kapcsolódása más tudomány- területekhez .....	145
5.4.2.	Kettős képesség és növekedés .....	146

Hivatkozásjegyzék .....	149
6. Mellékletek .....	166
6.1. Fogyasztói árindex változása .....	167
6.2. Környezeti bizonytalanság észlelése .....	168
6.3. Követett stratégiák .....	169
6.4. Vállalati tevékenységek színvonala .....	170
6.4.1. Leíró statisztikák .....	170
6.4.2. Normalitás teszt a helyettesítés előtt .....	172
6.4.3. Normalitás teszt a helyettesítéseket követően .....	173
6.4.4. A vállalatok teljesítménye változó hiányzó adatainak eloszlása a logisztika változó elhagyását követően, de a módusszal történő helyettesítés előtt .....	175
6.4.5. MDS futtatási paraméterek .....	176
6.4.6. Illeszkedési mutatók (eredeti PASW outputok) 1 és 7 dimenzió között .....	176
6.4.7. A teljesítményértékelés dimenziói és a vállalatok tevékenységének színvonalát mérő változók közötti kapcsolat .....	178
6.4.8. Illeszkedési mutatók 7 dimenzióra a 1996, 1999, 2004, 2009 alminták esetén .....	186
6.4.9. Teljesítmény.....	187
6.4.10. Teljesítmény .....	188
6.4.11. Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata, 1999 .....	189
6.4.12. Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsola- lata, 1996 .....	191
6.4.13. A 4 felmérés és az 1996-os felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolata .....	192
6.4.14. A 4 felmérés és az 1999-os felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat .....	193
6.4.15. A 4 felmérés és a 2004-es felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat .....	194
6.4.16. A 4 felmérés és a 2009-es felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat .....	195
6.4.17. A teljesítményértékelés dimenzióinak kvintilisei és egyéb leírói .....	196
6.5. Környezeti bizonytalanság észlelése és teljesítmény .....	197
6.6. Kvalitatív kutatásban résztvevők névsora .....	200

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra:	Kutatási alapmodell .....	11
2. ábra:	A versenyképesség makro- és mikromegközelítéseinek kapcsolódásai .....	13
3. ábra:	Konfigurációs iskola alapján kialakított kutatási modell .....	23
4. ábra:	A külső környezet szintjei és elemzési modelljei .....	24
5. ábra:	A hazai GDP alakulása 1987–2009 .....	25
6. ábra:	A makrokörnyezet-elemzés – PESTEL – dimenziói .....	26
7. ábra:	Iparági életciklusmodell .....	27
8. ábra:	Vállalati növekedési szakaszok .....	28
9. ábra:	Adaptációs stratégiák összevetése .....	41
10. ábra:	Fenntartható vállalati növekedés .....	47
11. ábra:	Kutatási hipotézisek .....	62
12. ábra:	Az egyes felmérések mintaelemszáma .....	70
13. ábra:	Méret létszám-kategóriák szerint .....	73
14. ábra:	Méret árbevétel-kategóriák szerint (2008. 12. 31-ei árakon).....	74
15. ábra:	Méret eszközérték-kategóriák szerint (2008. 12. 31-ei árakon) .....	75
16. ábra:	Minta megoszlása exporthányad szerint .....	76
17. ábra:	Minta megoszlása többségi tulajdonos típusa szerint .....	78
18. ábra:	Minta megoszlása fő tevékenység szerint .....	79
19. ábra:	Minta megoszlása területi elhelyezkedés szerint .....	80
20. ábra:	Bizonytalanság forrásai .....	82
21. ábra:	Bizonytalanság forrásainak változása .....	83
22. ábra:	Mennyivel észleljük bizonytalanabbnak a jelent, mint a múltat? .....	85
23. ábra:	Vállalatok adaptációs képességének hasonló eloszlása 1992–1995 és 2005–2008 közötti időszakokban .....	90
24. ábra:	Követett stratégiák .....	93
25. ábra:	Tudatosan követett stratégiák 1992–2009 .....	94
26. ábra:	Vállalati tevékenységek színvonala a legfőbb versenytársaikhoz képest .....	98
27. ábra:	Klaszterek magyarázó ereje és könyök pontok 2–10 megoldás esetén .....	107
28. ábra:	Klaszterek magyarázó ereje és könyök pontok 10–120 megoldás esetén .....	110
29. ábra:	A hatékonyság, a hatásosság és a növekedés kapcsolata .....	148

## Táblázatjegyzék

1. táblázat:	Az adaptációs stratégiák lehetséges előnyei, hátrányai .....	34
2. táblázat:	Evolúciós elméletek .....	38
3. táblázat:	Vállalati stratégiák az innovációs és vállalkozási hajlandóság alapján .....	40
4. táblázat:	Vállalati életciklusok és innovációs stratégiák kapcsolata .....	46
5. táblázat:	A változtatás jellege .....	51
6. táblázat:	A stratégiatartalom kutatási irányzatai .....	58
7. táblázat:	Stratégiai faktorok az 1996-os, 1999-es és a 2004-es felmérések alapján .....	59
8. táblázat:	Stratégiatípusok az 1996-os, 1999-es és a 2004-es felmérések alapján .....	60
9. táblázat:	A vállalat jelenlegi többségi tulajdonosára vonatkozó kategóriák .....	77
10. táblázat:	Jelen és múlt megítélésének kapcsolata .....	84
11. táblázat:	Vállalatok adaptációs képessége 1992 és 2009 között .....	89
12. táblázat:	Követett stratégia az elmúlt 3-4 évben .....	92
13. táblázat:	Követett stratégia az elmúlt 3-4 évben (kettős képesség) .....	95
14. táblázat:	Illeszkedés megfeleltetése különböző számú dimenziók esetén .....	101
15. táblázat:	Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata a négy felmérés során összevontan .....	102
16. táblázat:	6 teljesítménykonfiguráció (stratégiatípus) .....	108
17. táblázat:	21 teljesítménykonfiguráció (stratégiatípus) .....	111
18. táblázat:	A 6 klaszter megoszlása ez egyes felmérések során .....	117
19. táblázat:	10 elem feletti klaszterek megoszlása ez egyes felmérések során .....	117
20. táblázat:	Kettős képesség a populáció szintjén .....	127
21. táblázat:	Stratégiai adaptáció átfogó képe 1992 és 2010 között .....	127
22. táblázat:	Hipotézistesztelés eredményei .....	129
23. táblázat:	Értékteremtés 4 akció segítségével .....	130
24. táblázat:	A kvalitatív kutatás forráskönyve .....	137

## KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS

Ez a könyv 2011-ben megvédett doktori disszertációm tartalmazza. Hálás vagyok témavezetőmnek, Balaton Károlynak, hogy bizalmat adott, elindított és végigkísért a tudományos kutatóvá válás útján, illetve mindazoknak, akik tanácsaikkal, konstruktív kritikáikkal, illetve a legkülönbözőbb más módokon segítettek ebben a folyamatban.

Köszönöm a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének, illetve vezetőjének, Dobák Miklósnak, hogy inspirált és megfelelő környezetet biztosított disszertációm elkészítéséhez. Külön köszönöm a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetének és Versenyképesség Kutató Központjának, illetve vezetőinek: Chikán Attilának, Czakó Erzsébetnek és Zoltayné Dr. Paprika Zitának a „Versenyben a világgal” kutatási program elindítását és lelkes folytatását, amelynek az elmúlt 15 évben keletkezett eredményeit jómagam is felhasználtam.

Továbbá köszönöm az Országos Tudományos Kutatási Alapnak, a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 pályázatnak, a BKTE Alapítványnak, illetve a számos vállalati vezetőnek hogy támogatták kutatásaimat.

Mindezek után pedig szeretném megköszönni családom türelmét és megértését is.

## **1. BEVEZETÉS A STRATÉGIAI ADAPTÁCIÓ TANULMÁNYOZÁSÁBA**

Nem is választhattam volna rosszabb időzítést, a vállalati stratégiát és a környezeti adaptációt a középpontba állító disszertációm megírására, hiszen globális pénzügyi és piaci válság sújtott a világra 2008-ban, melyek Magyarországon különösen éreztették hatásaikat. Felesleges a stratégia kutatása, hiszen a menedzsmentiskolák úgyszólván kudarcot vallottak. Recesszióban a vállalatoknak a túlélésre kell fókuszálni.

Nem is választhattam volna jobb időzítést ennek a disszertációnak a megírására, hiszen válságban mindenki a kiutat keresi. Elengedhetetlen a környezeti adaptáció kutatása, hiszen recesszióban, amikor a túlélésre kell fókuszálni, különösen felértékelődnek a jó döntések. A költségcsökkentés önmagában nem mindenre megoldás, a hosszú távú növekedési lehetőségektől elvont befektetések a válságot követően sodorják a vállalatot csődbe.

Ez nem egy válságról szóló dolgozat, csak szeretném kihasználni a kiváló alkalmat, hogy a hagyományos menedzsmentelméletek értelmezési tartományainak határát átlépjük. Pettigrew (1985; 1987) rámutatott, hogy a magas szintű stratégiai és szervezeti változások a gazdasági recessziókhoz kapcsolódnak.

A disszertáció a stratégiai adaptációról, a kettős képességről és a versenyképességről szól, a stratégiai menedzsment konfigurációs iskolájának alapjaira építkezve. Alapfeltevésem, hogy a győztesek, illetve a túlélők írják a történelmet, és ezért azok a szervezetek, melyek nem képesek megtalálni a megfelelő adaptációs formát, nem képesek a versenytársaknál jobb teljesítményre, nem növekednek, stagnálnak, csak a krízis előjeleit mutatják (Angyal, 2003). A kiemelkedő teljesítmények azért is fontosak, mert kedvezőtlen környezeti fordulat esetén van hova visszavonulni, van miből átalakulni. A túlzott kiaknázásnak azonban ára van, az üzleti modell túlfeszítése, a szervezeti támogatás elvesztése, a piacok kizsákmányolása, a vállalat rugalmasságának, és ezáltal életképességének elvesztéséhez vezethet (Adizes, 1992). Ezért fontos a fenntartható versenyképességhez az új lehetőségek felderítése is, és a kiaknázás és a felderítés közötti egyensúly – kettős képesség – megtalálása.

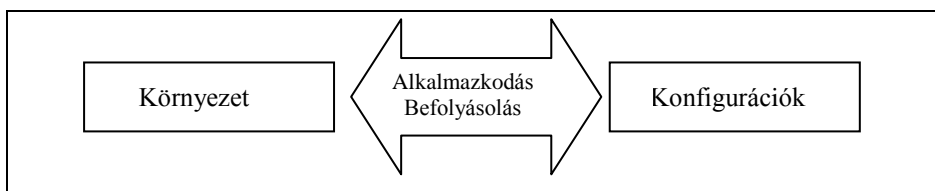
Még mindig számos kérdés megválaszolatlan a környezet, a stratégia és a teljesítmény kapcsolatában: (1) A környezeti feltételek egyértelműen határozzák-e meg a helyes stratégiát és a vállalati konfigurációk versenyképességét? (2) A környezeti feltételek változása miként hat a stratégiára és a teljesítményre? és (3) A vállalati konfiguráció befolyásolhatja környezetét?

A klasszikus gazdálkodás és szervezéstudományok alterületei eddig nem voltak képesek önmagukban megválaszolni ezeket a kérdéseket. A stratégiai menedzsment elérte e tekintetben határait, túlzott a fókusz a jelenlegi teljesítményen, és alacsony a kapcsolat a jövővel. A vállalkozástan szintén képtelen önmagában megválaszolni a kérdést, túlzott a fókusz a lehetőségkeresésen, a hatékonyság háttérbe szorul. A két terület ötvöztetésével azonban új távlatok nyílnak a vállalati kutatásokban (Hitt et al., 2001; Schendel és Hitt, 2007).

A környezeti változások kihívására azok a vállalatok, amelyek képtelennek bizonyulnak szakítani korábbi gyakorlatukkal, rutinjaikkal, nagy valószínűséggel – mind teljesítményben, mind növekedésben – elmaradnak sikeresen változó versenytársaiktól, idővel pedig lemorzsolódnak a versenyben. Ezért nem az a kérdés, hogy kell-e változni, alkalmazkodni, hanem sokkal inkább az, hogy hogyan lehet az adaptáció során még kedvezőbb pozícióba kerülni Mintzberg et al. (1998; 2005). Hogyan lehet megtartani mindent, ami jó a változás előtti konfigurációból, és megszerezni és kiaknázni mindazt, ami lehetőségként adódik az új konfigurációban, és magában az átalakulási folyamatban.

Kutatási alapmodellem szerint a változó környezethez a vállalatok alkalmazkodnak, (életképes) konfigurációkat hoznak létre, illetve adaptációs stratégiájukon keresztül a vállalatok is igyekeznek befolyásolni környezetüket. (1. ábra)

**1. ábra.** Kutatási alapmodell



A bevezetés további részében tisztázom a dolgozat legfontosabb fogalmait, mint a stratégiai adaptáció, a kettős képesség és a versenyképesség. Ezt követően a dolgozat létjogosultságát támasztom alá, majd legfontosabb eredményeit mutatom be.

## ***1.1. A stratégiai adaptáció, a kettős képesség és a versenyképesség fogalmi keretei***

### ***1.1.1. Stratégiai adaptáció***

Az adaptáció a vállalatok választását jelenti a környezeti kihívásokra. A vállalatok alapvetően vagy felismerik, vagy nem ismerik fel (idejében) a környezeti változásokat. Amennyiben felismerik, vagy találhatnak rá megfelelő alkalmazkodási formát, konfigurációt vagy nem. Ezenfelül bizonyos vállalatok aktívan is képesek befolyásolni működési környezetüket.

A stratégiai jelzőt két értelemben vizsgálom a disszertáció során, egyrészt utal a stratégiai gondolkodásra, ami alatt például a versenytársak lekörözésének igényét értjük, másrészt a stratégiai menedzsmentre, ami a tervezés (elemzés és választás) – megvalósítás – ellenőrzés – visszacsatolás kérdéseit foglalja magában (Balaton et al., 2007; Balaton et al., 2010). Mindemellett a stratégiára a mintzbergi 5 P (Mintzberg, 1994) értelmezését tekintem alapvetőnek, miszerint a stratégia lehet terv (plan), csel (ploy), minta (pattern), perspektíva (perspective) vagy pozíció (position). A disszertáció során az 5 P közül a minta és a pozíció értelmezéseire hangsúlyosabban építék a vállalati archetípusok, konfigurációk és az adaptációs stratégiák során.

A stratégiai iskolák közül a konfigurációs iskola kereteit használom, miszerint a stratégia nem más, mint átalakulási folyamatok összessége. Ezen belül a disszertáció egyrészt a kutatók által preferált gyakorlatot követi, vagyis a különböző környezeti feltételek mentén kialakuló konfigurációk leírását célozza meg, másrészt azonban, az empirikus kutatások elvégzését követően, a gyakorló menedzserek számára is hasznos eredményeket kíván megfogalmazni.

### ***1.1.2. Kettős képesség***

A vállalat lehet sikeres meglévő működési területein, és kiaknázhathatja azokat. Ekkor a vállalat növekedése mennyiségi értelemben valósul meg: a vállalat eladásai, alkalmazottainak száma és rendelkezésre álló eszközei növekednek. A növekedés azonban lehet minőségi jelző is, és egy adott teljesítmény szint fenntartásához vagy fokozásához minőségi változásra is szükség van. A minőségi változást leginkább jelzi, hogy nem csupán a mennyiségek változnak, hanem progresszív változás zajlik le (Penrose, 1959: 1). Lipitt és Schmitt (1967) hangsúlyozzák, hogy a vállalat életpályán elfoglalt helye nem a szervezeti méret, nem is az alkalmazotti létszám, nem a piaci részesedés függvénye, sokkal inkább annak alapján dönthető el, hogyan néznek szembe a vezetők a különböző szervezeti krízisekkel.

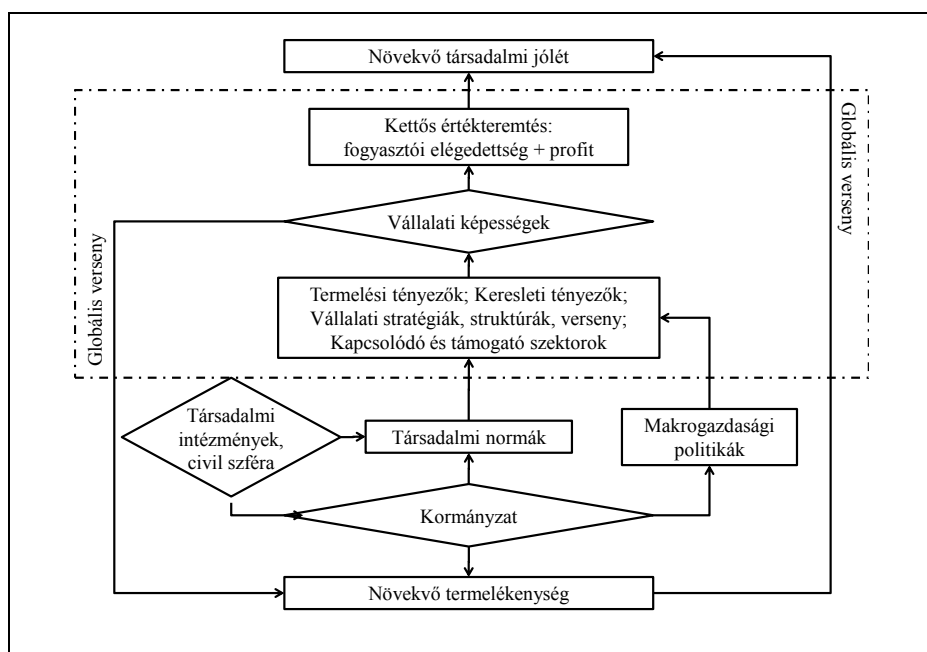
A krízisek megoldásakor kiemelt szerepet kap az új lehetőségek sikeres felkaro-  
lása a meglévő üzleti területek lerombolása nélkül. A vállalatok felderítő tevé-  
kenységük során számos „kreatív rombolásra” (Schumpeter, 1980) alkalmas öt-  
lettel találkozhatnak, azonban az igazi kihívást nem ezeknek a pusztá megvaló-  
sítása jelenti, hanem a meglévő és az új területek együttes sikeres működtetése  
és építése.

Összegezve a leírtakat, a kettős képesség egyszerre biztosít sikerességet a  
vállalat számára meglévő üzleti területein (kiaknázás), és új üzleti területein  
(felderítés).

### 1.1.3. Versenyképesség

A versenyképesség fogalmát Chikán és Czakó (2009) két főbb, makro- és mikro  
szinten értelmezi. A makro- és a mikromegközelítések kapcsolódásait a 2. ábra  
mutatja be.

**2. ábra.** A versenyképesség makro- és mikromegközelítéseinek kapcsolódásai



Forrás: Chikán és Czakó, 2009: 80

Makroszinten „...egy nemzetgazdaság versenyképessége abban áll, hogy úgy tud létrehozni, felhasználni, illetve a globális verseny keretei között értékesíteni termékeket és szolgáltatásokat, hogy ennek során állampolgárai jóléte és saját termelési tényezőinek hozadéka fenntartható módon növekszik”. (Chikán és Czakó, 2009: 77)

Mikroszinten „...a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket [javakat és szolgáltatásokat és mindkettőt magukban foglaló „megoldásokat”] a fogyasztóknak, hogy azok hajlandók legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat fizetni. Ennek feltétele, hogy a vállalatok oly módon legyenek képesek alkalmazkodni a külső és belső változásokhoz, hogy a piaci versenykritériumokat a versenytársaiknál kedvezőbben tudják teljesíteni.” (Chikán és Czakó, 2009: 78)

A definíció kulcseleme a vállalatok alkalmazkodása, melyet a szerzők által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program 4 területen vizsgál: (1) stratégia, (2) vezetés és döntés, (3) értékteremtés és (4) vállalatközi kapcsolatok. Disszertációm során az első dimenzióra, vagyis a stratégiai adaptáció dimenziójára fókuszálok.

## ***1.2. A kutatás létjogosultsága és legfontosabb eredményei***

A stratégiai adaptáció, a vállalati konfigurációk kutatása több évtizedre nyúlik vissza. Mégis, mint már utaltam rá, még mindig számos kérdés megválaszolatlan a környezet, a stratégia és a teljesítmény kapcsolatában. Továbbá, a konfigurációkutatások olykor túlzottan leegyszerűsítők, mégis Hopewell (2002) rámutat arra, hogy a konfigurációs archetípusok és az azokhoz fűződő magyarázatok jobban befolyásolták a menedzsmentgondolkodást, mint a legtöbb mélyelemzés.

Joggal vetődik fel a kérdés, vajon lehet-e, illetve kell-e újat mondani? Több tényező mentén is aktuálisnak érzem a stratégiai adaptáció és konfigurációk felülvizsgálatát, illetve ennek a disszertációnak a létjogosultságát:

- ✓ A statikus vizsgálatokat fel kell váltani hosszabb távot és szélsőséges környezeti tényezőket felölelő vizsgálatokkal;
- ✓ Több iparágra kiterjedő, termelő és szolgáltató iparágakat is vizsgáló kutatásokat kell folytatni;
- ✓ Az adaptációt nem egy-egy változó kiragadásával, hanem komplex konfigurációk vizsgálatával kell értelmezni;

- ✓ Nem csupán észak-amerikai, hanem fejlődő régiók, mint Magyarország is szolgáltathat hasznos tanulságokkal;
- ✓ A korábbi kutatások eredményei alapján célszerű hipotéziseket megfogalmazni, és tesztelni azokat;
- ✓ A módszertan megújítása is szükséges, haladni kell a sokváltozós statisztika módszertani fejlődésével, faktorelemzés helyett érdemesebb multidimenziós skálázást alkalmazni.

Összességében arra vállalkozom a disszertációmban, hogy aktuális sokváltozós matematikai-statisztikai módszerekkel vizsgáljam a magyarországi vállalatok környezeti adaptációját 1992 és 2010 között. A vizsgált probléma jobb megértése érdekében alaposan vizsgálom először elméleti, majd gyakorlati oldalról:

- a környezeti változásokat és a környezeti bizonytalanság forrásait,
- a környezeti változások észlelésének és befolyásolásának képességét,
- a vállalatok által tudatosan követett stratégiákat,
- a vállalatok által a legfontosabb versenytársakhoz képest realizált teljesítmények dimenzióit, és az ezek alapján kialakuló konfigurációkat, valamint
- a felsorolt tényezők közötti kapcsolatokat, hipotéziseket.

A kutatások legfontosabb eredményeként a következő tényezőket tekintem:

- ✓ Az elméleti feldolgozás során kutatásom tágabb kontextusba helyezem, és azonosítom annak gyökereit. A korábbi kutatások alapján hipotéziseket fogalmaztam meg. Ezeket igazolom, illetve az eredmények alapján módosítom hipotéziseimet, és követő kutatásokat jelölök ki.
- ✓ A módszertani keretek meghatározása során bemutatom az adaptációs stratégiák vizsgálatának korábbi empirikus tapasztalatait, azok módszertanát egységesítem, továbbá aktualizálom és kiegészítem a kor kívánalmainak megfelelően.
- ✓ Válaszokat adok a kutatási kérdésekre: (1) Azonos környezeti feltételek mellett több konfiguráció is életképes lehet, (2) azonban különböző környezeti feltételek mellett más-más konfiguráció bizonyul versenyképesnek. Ezenfelül (3) a nagyobb pénzügyi, piaci és lobbierővel, magasabb szervezeti hatékonysággal és kedvezőbb hálózati pozíciókkal, valamint alacsonyabb termékorientációval rendelkező vállalatok alkalmasabbak környezetük befolyásolására.

## 2. A KUTATÁS ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA

### 2.1. *Stratégiai menedzsment gyökerek*

#### 2.1.1. *A stratégiai menedzsment iskolái és a stratégiai adaptáció*

Mintzberg et al. (1998; 2005) a stratégiai menedzsment 10 iskoláját azonosították (mintzbergi iskolák). Az iskolák egy részének célja a stratégia kialakításának helyes módjára vonatkozó ajánlások megfogalmazása, előírása (konceptióalkotási, tervezési, pozicionálási és részben a konfigurációs iskola), míg más iskolák a stratégia kialakításának minél alaposabb leírására törekszenek, és a stratégiákra bízják a választást (vállalkozói, kognitív, tanulási, hatalmi, kulturális, környezeti és részben a konfigurációs iskola).

A következőkben az iskolák rövid bemutatását végzem el, illetve az egyes iskolák adaptációs felfogását Mintzberg et al. (2005), Elfring és Volberda (1997) és Volberda és Elfring (2001) munkái alapján. Az adaptációs felfogások bemutatása során saját értelmezésemet is megjelenítem, korábban publikált kutatási eredményeimet is beépítve.

A konceptióalkotási (Design) iskola értelmezésében a stratégia tudatos, ellenőrzött, könnyen áttekinthető, mindemellett alig formalizált konceptióalkotási folyamat eredménye. A stratégia egyedi, kiterjed a mit és hogyan kérdésekre. A stratégia kialakítása és végrehajtása időben elkülönül egymástól, az adaptáció a stratégia egyszerű értékelési, kiválasztási és megvalósítási folyamatán keresztül valósul meg.

A tervezési (Planning) iskola esetén, az előbb bemutatott iskolával ellentétben, a stratégiaalkotás szigorúan és részletesen szabályozott folyamat. Jellemzője a SWOT és a portfóliómátrix, a felelősség elméletben az első számú vezetőé, gyakorlatban a törzskaré, akik a stratégiai célokat akciókra bontják. Az adaptáció stratégiája részletes számítások során alakul ki, illetve a célhoz vezető út is megtervezésre kerül.

A pozicionáló (Positioning) iskola esetén a stratégia kialakítása a cég piaci helyzetének meghatározására irányul. A részletes elemzés alapján a célok tudatos kialakítása kerül előtérbe, az odavezető út megtervezése háttérbe szorul. Az adaptáció stratégiája részletes számítások során alakul ki, és piaci pozíciókhoz kapcsolódik, elsősorban a stratégiai csoportok szintjén. A pozicionáló iskola képviselői részletes módszertant dolgoztak ki a stratégiai adaptáció archetípusainak azonosítására, melyet a konfigurációs iskola képviselői tökéletesítettek.

A vállalkozói (Entrepreneurial) iskola alapján a stratégia tudatos és spontán vízióalkotási folyamat eredménye. A stratégia a vezető (leader) jövőképe, a szervezet ehhez igazodik. A stratégia csak részben a tudatosságra, sokkal jellemzőbben a tapasztalatra, a tapasztalati tanulásra és az intuícióra épül, amihez a vezető személyes elkötelezettsége társul. A növekedés fókuszában a vízió, vagy a vállalat tartós küldetése, missziója áll. Az adaptáció, illetve a változások leginkább fordulatstratégiákban jelentkeznek. A disszertáció szempontjából még fontos megjegyezni, hogy a vállalkozói iskola képviselői feltételezik, hogy a vállalatok vezetői nem csupán elfogadni képesek a környezet kihívásait, hanem proaktív magatartás keretében a környezet befolyásolására is képesek. Erre az alapfeltevésre jómagam is építék, illetve részletesen vizsgálom a disszertáció során (a kutatási alapmodell középső eleme, 1. ábra).

A kognitív (Cognitiv) iskola felfogásában a stratégia a környezetet feltérképező és kezelő stratégia megismerési folyamata során alakul ki. A megismerés nagyban függ a vezető személyiségétől, és a kialakult stratégia nehezen változtatható. Ezért a stratégia és a stratégiai adaptációs képesség a vezető „veleszületett” jellemzője. Eltérő adaptációs stratégia a vezető átprofilozásával érhető el.

A tanulási (Learning) iskola követői a kollektív, folyamatos tanulási folyamat eredményeként alakítják ki a stratégiát, abból a feltételezésből kiindulva, hogy a környezet komplex és előre jelezhetetlen. A vezetés feladata a tanulás folyamatának (szocializálás, externalizálás, kombinálás, internalizálás) elősegítése. A tanulási iskola fontos kérdése a stratégiai adaptáció, de ennek eredménye nem feltétlenül mérhető klasszikus (pénzügyi) teljesítménymutatókkal, hanem elsősorban az egyéni és a szervezeti tudás növelése a célja, annak megszerzésének, tárolásának és előhívásának képességén keresztül.

A hatalmi (Power) iskola a stratégia kialakítására mint a hatalmi erők, a vállalat érdekcsoportjai (shareholder és stakeholder) közötti alkufolyamatra tekint. A stratégia alakításában a rábeszélés, a meggyőzés, a zsarolás, az engedelmeség, a szövetkezés és a konfrontáció egyaránt szerepet játszik. A hatalmi iskolában a stratégiai adaptáció gyakran a domináns koalícióhoz, vagy éppen a „nevető harmadikhoz” köthető, amikor is a kiegyenlített hatalmi felek csatározásai során kimerülnek, ezáltal teret engedve a küzdelemből kimaradó, vagy éppen felerősödő csoportnak.

A kulturális (Cultural) iskola hasonlóságot mutat a tanulási és a megismerési iskolához, de a kollektív és a kooperatív folyamatokra helyezik a hangsúlyt. A környezetből érkező jeleket az egész közösség dekódolja. A személyiség mellett a szervezeti kultúra kap kiemelkedő szerepet a stratégia és az adaptációs stratégia kialakításában. A szervezeti kultúra stabilizálódása azonban számos

esetben tehetetlenséget vált ki, és stagnáláshoz vezet. Komoly vezetői kihívás a szervezet „rendszeres felrázása”, vagyis olyan szervezeti kultúra kialakítása, melyben a változás az állandó.

A környezeti (Environmental) iskola arra a feltételezésre alapszik, hogy az egyes vállalatok teljes mértékben ki vannak szolgáltatva környezetüknek. A stratégiaalkotás kiválasztódási folyamat során megy végbe, és reaktív folyamatnak tekinthető. A vezető dolga az alkalmazkodás elősegítése. A pozíciók addig maradnak meg, amíg a környezet ezt „engedi”, ezért a stratégia nem más, mint utólag megmagyarázott szerencse. Ebben az értelemben a jó vállalati teljesítmény is csupán a kedvező környezeti feltételek következménye.

A konfigurációs (Configurational) iskola a szervezet fejlődése felől közelíti meg a stratégiát. A stratégia kialakítása egyrésztől függ a szervezeti konfigurációtól, másfelől azonban a stratégia konfigurációk megváltoztatására vonatkozó transzformációs folyamat. Ebben az értelmezésben a vezetés feladata a szervezet – környezeti feltételeknek megfelelő – konfigurációjának megtalálása, és abba való átvezetése. A növekedés során életciklusok azonosíthatók, melyek evolúciós szakaszai mennyiségi, míg revolúciós szakaszai minőségi változásokat követnek meg.

Amint azt a pozicionálási iskola tekintetében korábban leírtam, az iskola képviselői részletes módszertant dolgoztak ki a stratégiai adaptáció archetípusainak azonosítására, melyet a konfigurációs iskola képviselői tökéletesítettek. Disszertációm gyakorlati részében erre a módszertanra építetek, melyet a dolgozat módszertani részében részletesen tárgyalok.

Mintzberg et al. (2005: 407) amellett érvelnek, hogy a stratégiai iskolákat lehetőség szerint együttesen kell figyelembe venni a stratégia kialakítása során, mivel önmagukban nem adnak teljes képet magáról a vizsgált jelenségről. A szerzők a konfigurációs iskolában látják a stratégiai iskolák összefogóját (2005: 377), ami rendet tesz a szerteágazó irodalomban.

Elfring és Volberda (1997) a mintzbergi felosztást túlzottan széttöredezettnak tartják, mivel jelentős kapcsolatok, hasonlóságok azonosíthatók az egyes iskolák között, ezért egy hármas felosztást javasolnak: (1) Határok (Boundary) iskolája, (2) Dinamikus képességek (Dynamic Capability) iskolája és (3) a Konfigurációs (Configurational) iskola (Volberda és Elfring, 2001).

A határok iskolája két fő kérdést vizsgál: (a) hol húzhatók meg a szervezeti határok, és (b) hogyan kezeljük a jól definiálható szervezeti határokkal rendelkező vállalatokat? Ez utóbbi tekintetében kiemelt szerephez jut a szereplők közötti bizalom, illetve a stratégiai szövetségek vizsgálata. Ez az iskola a mintzbergi is-

kolák közül a pozícionáló, a kognitív, a kulturális és a hatalmi iskolával mutat rokonságot.

A dinamikus képességek iskolájának fő kérdései: (1) kivel és hogyan versenyeznek a vállalatok, és (2) hogyan tartósítják versenyelőnyüket? Speciális kutatási eredményei a moduláris termék és vállalati szerkezet kialakításában, valamint a szervezeti tanulás versenyteremtő hatásának bizonyításában is megjelentek. A mintzbergi iskolák közül a koncepcióalkotási, a vállalkozói, a tanulási és a környezeti iskolával mutat szoros összefüggéseket az iskola.

A konfigurációs iskola a szervezetek és a stratégiák archetípusainak azonosítására és az egyes típusok közötti átmenetek megértésére koncentrál. Fontos területei a vállalati életciklusok, az inkrementális és a kvantum (radikális) változások vezetésének vizsgálata. Mintzberg et al. (2005) maguk is rámutattak, hogy ennek az iskolának szinte valamennyi mintzbergi iskolához van némi kötődése, mégis a legerősebb a hatalmi, a környezeti, a tanulási, a kognitív és a vállalkozói iskolával mutatható ki.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a mintzbergi iskolák csoportosításának jogosságát nem kérdőjelezem meg, de kutatásom során szeretném felhívni a figyelmet annak hiányosságára, miszerint a stratégiai adaptációt nem helyezi el kellően az irodalmakban. Ebben a fejezetben rövid áttekintést adtam a stratégiai iskolák és a stratégiai adaptációról alkotott kép kapcsolatáról, és a későbbiekben a konfigurációs iskola kapcsán még részletesebb kapcsolatot kívánok feltárni.

#### *2.1.2. A stratégiai iskolák közötti választás tematikus egyezés és korábbi kutatási tapasztalataim alapján*

Kieser (1995) Szervezetelméletek és Scherer (2002) Szervezetkritika vagy szervezett kritika? című munkáikban arra hívják fel a figyelmet, hogy rendkívül fontos, hogy a kutató tudatosítsa, milyen iskola talaján fejti ki álláspontjait. Az iskolaválasztás egyértelművé tétele segíti a befogadás és a konstruktív kritika megfogalmazásának lehetőségét is.

Az iskolák közötti választásra két szempontot határoztam meg: (1) Mennyire alkalmas a kiválasztott téma vizsgálatára, (2) korábbi ismeretek, szakértelmem mennyire támogatja. Az első szempont alapján a konfigurációs iskola rejti magában a legtöbb potenciált, mivel egyrészt kifejezetten vizsgálja és kutatási módszertannal alátámasztja a stratégiai adaptáció kérdéseit a stratégiai archetípusokon, a konfigurációkon keresztül, másrészt a többi iskola megállapításait együttesen kezeli. A második kérdés megválaszolásához érdemes áttekinteni a téma szempontjából releváns eddigi kutatói tevékenységemet és publikációimat.

2005-ben kezdtem meg tanulmányaimat a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájában Prof. Balaton Károly témavezetésével, stratégiai menedzsment specializáció keretében. Befogadó tanszékem a Vezetéstudományi Intézet (VTI) Prof. DR.Dobák Miklós vezetésével. Az intézet tárgyainak oktatása, valamint a stratégia és a változások témaköreiben folytatott kutatások is alapvetően ennek a két professzornak a vezetésével történtek, így vitathatatlanul meghatározó szerepet játszottak PhD-kutatásom alakulására. A VTI munkatársai közül továbbá (ábécé sorrendben) Angyal Ádám (általános és krízismenedzsment), Bakacsi Gyula (szervezeti magatartás), Hortoványi Lilla (vállalkozó vezetés), Kovács Sándor (szervezetelméletek) és Tari Ernő (stratégiai szövetségek) voltak a legnagyobb hatással.

Az elmúlt években több átfogó kutatási projektben is részt vettem, melyek kapcsán jelentős tapasztalattal gazdagodtam, és társas és egyéni publikációkat jegyezhettem, a kutatások nevezetesen (időrendben visszafelé haladva):

- 2010-től TÁMOP-4.2.1.B- 09/1/KMR „A tudás alapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei (4. kutatási alprojekt) „Innováció a KKV-szektorban” (f), műhelykutatási koordinátora, vezető kutató: Prof. Dr. Balaton Károly;
- 2007-től „Hatásos üzletági stratégiák különböző vállalati fejlődési szakaszokban”, OTKA tematikus kutatás, kutató, BCE VTI, kutatásvezető: Prof. Dr. Dobák Miklós;
- 2006-tól „Helyi központú és irányítású vállalatok regionális szerepvállalása és innovációs tevékenysége a versenyképesség növelése érdekében”, OTKA tematikus kutatás, kutató, BCE VTI, kutatásvezető: Prof. Dr. Balaton Károly;
- 2005-től „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, kutató, BCE VKK, kutatásvezető: Prof. Dr. Chikán Attila;
- 2004–2005 „Vállalati tanulás és stratégiaalkotás a kis és középvállalkozásoknál”, kutató, SZE Marketing és Menedzsment Tanszék, kutatásvezető: Dr. Papp Ilona;
- 2004 „A vállalkozások alapítását, növekedését befolyásoló tényezők”, kutató, SZE Pénzügyi és Számviteli Tanszék, kutatásvezető: Dr. Farkas Szilveszter, PTE Vállalati Gazdaságtan és Számviteli Tanszék, kutatásvezető: Prof. Dr. Szerb László.

Az egyes kutatások eredményeit a disszertáció terjedelmi korlátai miatt nem részletezem, azonban a vonatkozó részeket beépítettem a dolgozat elméleti és gyakorlati részeibe, illetve a kutatások alapján született publikációkat hivatkozom. A kutatási programok kapcsán a társas és egyéni érdeklődés alapján, a stratégiai menedzsment valamennyi iskolájának talaján folytattunk kutatásokat, ami során összekapcsoltuk a hazai és a nemzetközi kutatások eredményeit, illetve empirikus vizsgálatokat végeztünk:

- koncepcióalkotási iskola és a tervezési iskola – Szabó és Hortoványi 2005; Szabó 2005a; 2006;
- pozicionáló iskola – Szabó 2005b; Hortoványi és Szabó 2006b; Hortoványi et al. 2006; Szabó és Vida 2009;
- vállalkozói iskola – Hortoványi és Szabó 2006a és c; 2007; 2008a; Szabó et al. 2009; Hortoványi et al. 2009; 2010;
- kognitív és környezeti iskola – Szabó 2008;
- tanulási és kulturális iskola – Hortoványi és Szabó 2006e;
- hatalmi iskola – Balaton et al. 2010;
- konfigurációs iskola – Balaton et al. 2010; Szabó 2008; Hortoványi és Szabó 2006b és d; Szabó és Dobák 2009.

A kutatások bár mindegyik iskolát érintették, érdeklődésem fokozatosan terelődött a konfigurációs iskola felé, az utóbbi időben ezen a területen mélyültem el. Ezt a szerencsés helyzetet kihasználva, nevezetesen hogy mind szakmai, mind érdeklődési szempontok alapján ugyanaz az iskola került kiválasztásra, a továbbiakban a konfigurációs iskola alapfeltevéseit ismertetem, illetve a későbbiekben annak fundamentumára építkezem.

### *2.1.3. A konfigurációs iskola*

Az iskola kiindulópontja szerint a stratégia és a szervezet stabil konfigurációt alkot a kontextus függvényében. A kontextus változásával, mint például az iparág vagy a vállalat növekedése, vagy éppen válsága, más-más konfigurációk tekinthetők stabilnak. A különböző stabilitási fázisok között átalakulási folyamat van, ami nagyságrendi ugrást eredményez (Miller, 1985). A konfigurációs átalakulások mintázata többé-kevésbé szabályos, ezek életciklusmodellekkel jól szemléltethetők (Greiner, 1972).

A stratégiai menedzsment feladata a változások vezetése, és közben az egyensúly fenntartása, a stabilitás megteremtése. A helyes adaptációs stratégia folya-

mata és tartalma (terv, csel, minta, szemléletmód, pozíció) a környezettől függ, vagyis valamennyi iskola lehet jó a kontextus függvényében.

A konfigurációs iskola két fő területre bontható. Egyrésztől leírja, hogy a stratégiák és a szervezetek a környezethez igazodnak, és annak megfelelő állapotot vesznek fel, vagy a vállalkozási iskola alapján: a maguk képére formálják azt. Másrésztől előírja az egyes átmenetek közti sikeres változtatási stratégiákat (Mintzberg et al., 2005: 328–377).

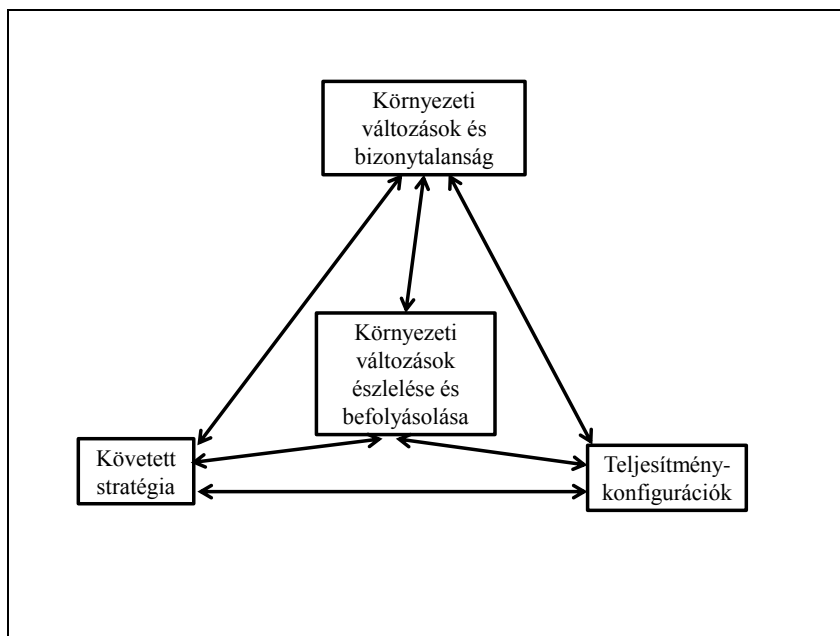
A konfigurációs iskola vizsgálataira jó példát teremt, mikor egy-egy új termék, technológia vagy éppen üzleti modell jelentősen átalakíthatja a meglévő piaci szerkezetet, illetve új iparágat hívhat életre. Ezeket a jelenséget stratégiai szinten érdemes vizsgálni (Klepper és Graddy, 1990).

A vállalatok környezeti adaptációja, stratégiai magatartása már régóta foglalkoztatja a stratégiai kutatók nemzetközi (Miles és Snow, 1978, Porter; 1993) és hazai közösségét (Antal-Mokos és Kovács, 1998; Antal-Mokos és Tóth, 2001; Hortoványi és Szabó, 2006b) egyaránt. A korábban bemutatott kutatási alapmodellt, mely a környezet – alkalmazkodás – konfiguráció hármasságát mutatja be (1. ábra), fontosnak tartom pontosítani a vizsgálatok folytatásához.

Ennek értelmében a környezet tekintetében a környezeti változásokat és a környezeti bizonytalanság forrásait tekintem, az alkalmazkodás fogalmát kibővítem és a környezeti változások észlelése és befolyásolási képességét vizsgálom, a konfigurációkat a követett (szándékolt és megvalósult), illetve a teljesítmény-konfigurációk szintjén (realizált stratégiai pozíció az egyes vállalatok szintjén és a populációra tekintve a kor stratégiai mintája) értelmezem.

Először a disszertáció során az egyes tényezők 1992 és 2010 közötti alakulását vizsgálom, majd az egyes tényezők közötti kapcsolódásokra derítek fényt. A konfigurációs iskola alapján kialakított kutatási modellt a 3. ábra foglalja össze.

**3. ábra.** Konfigurációs iskola alapján kialakított kutatási modell



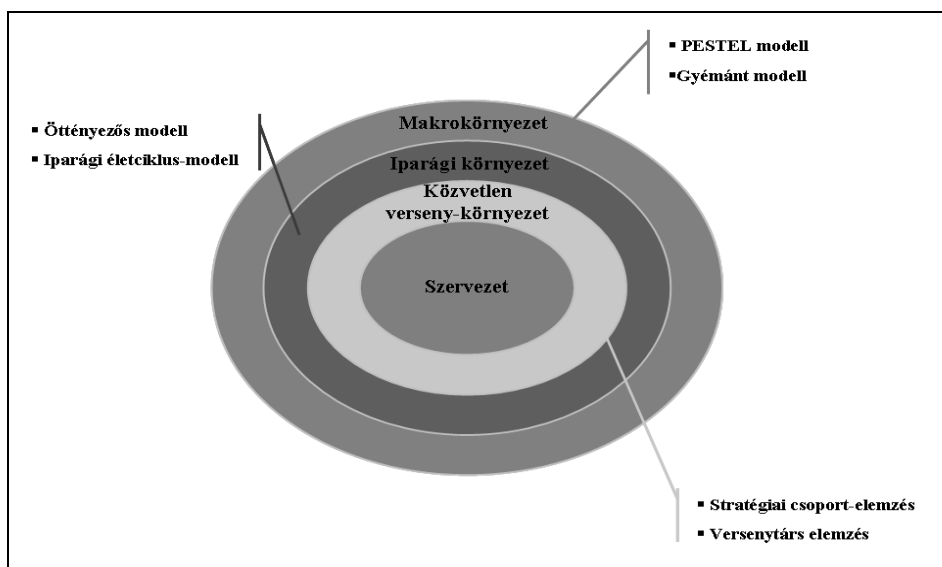
A disszertáció elméleti részének tárgyalását a továbbiakban a kutatási modell elemei alapján végzem el a (1) környezeti változások és bizonytalanság, a (2) környezeti változások észlelése és befolyásolása, a (3) követett stratégiák és (4) teljesítménykonfigurációk sorrendjében.

## **2.2. Környezeti változások és bizonytalanság**

### **2.2.1. Változó makrokörnyezet és a bizonytalanság forrásai**

A külső környezetet a stratégiai menedzsmentben a kutatók három szinten vizsgálják: makrokörnyezet, iparági környezet és a közvetlen versenykörnyezet. A belső környezetet az erőforrások és a képességek határozzák meg. Az egyes szintekhez kialakult elemzési technikák vannak, melyet a 4. ábra szemléltet.

4. ábra. A külső környezet szintjei és elemzési modelljei



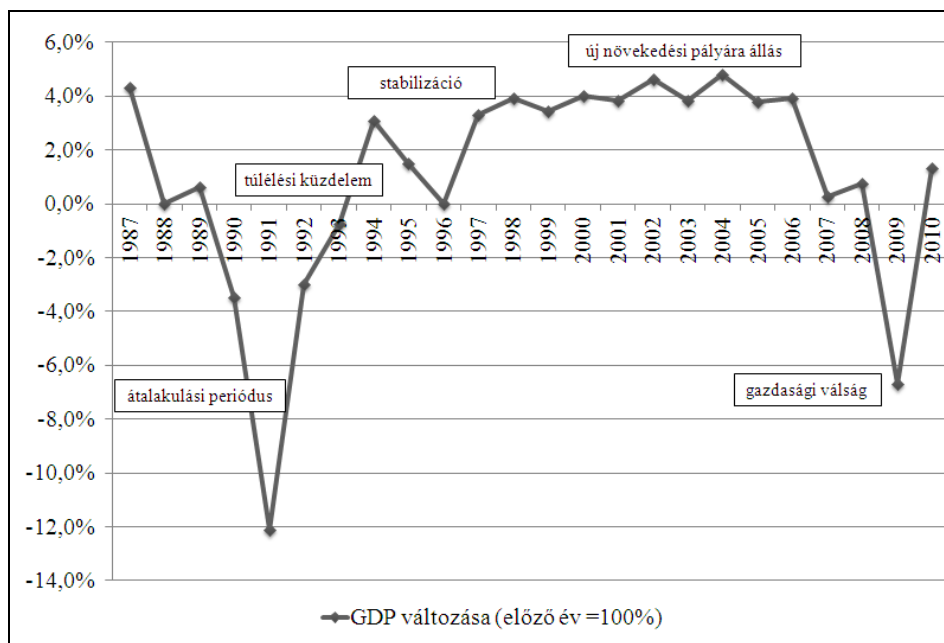
Forrás: Balaton et al., 2007

Minél proaktívabb egy vállalat, annál jobban tudja magát függetleníteni külső környezetétől. Azonban egy globális válság szinte mindenkire kihat, és jelentős átrendeződéshez vezethetnek az iparági szerkezetekben is. Az 1970-es évek közepén a világgazdaság annak jeleit mutatta, hogy a nagyvállalati struktúra nem feltétlenül elsődleges tényező a fejlődés előmozdításában. Cornelius et al. (2006) feltételezik, hogy a két egymást követő olajválság váltotta ki a kisvállalkozások szerepének felértékelődését. Számos nagy céget sújtottak komoly gazdasági nehézségek, és a munkanélküliség a nyugati társadalom egyik fő problémájává vált. Ezenkívül a nagy cégek egyre rugalmatlanabbaknak és lassúbbnak tűntek az új piaci feltételekhez való igazodás során és az áttörő innovációk kiaknázásában.

Carlsson (1992) két fő magyarázatot talált a kisebb cégek felé forduló kutatói érdeklődésre: egyrészt a világgazdaság alapvető megváltozása (összefüggésben a globális verseny megerősödésével, a bizonytalanság növekedésével és a piacok széttöredezésével), másrészt a technológiai folyamat jellemzőinek megváltozása. A 2008-ban kirobbant globális pénzügyi válság, majd az ezt követő keresleti válság a meghatározó iparágakban ismét a makrokörnyezetre és a környezeti adaptációra hívta fel a figyelmet.

A globális válság Magyarországot sem hagyta ki, sőt kutatók amellett érvelnek, hogy az ország kitettsége miatt még súlyosabban érintette (MKT, 2009). A válság GDP-re gyakorolt hatását az 5. ábra mutatja be.

**5. ábra.** A hazai GDP alakulása, 1987–2010

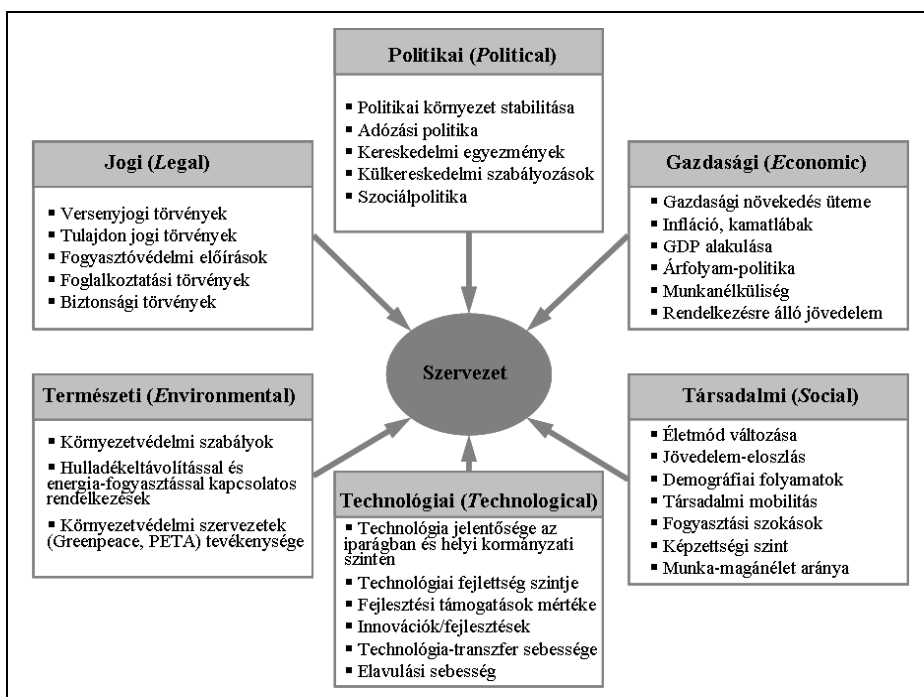


Forrás: Nemzeti számlák adatai (KSH)

A gazdasági válságra a hazai vállalatoknak volt idejük felkészülni, mivel – ahogyan azt Szabó és Zetkó (2005) kimutatta – a hazai gazdaság fél, egy év lemaradással követi az USA gazdaságának ciklusait. Ezért feltételezhetjük, hogy a proaktív magatartást folytató vállalatokat kevésbé érintette a gazdasági válság.

A külső környezeti változásokra való felkészülést és a bizonytalansági tényezők felismerését jól támogatják a stratégiai tervezési módszerek is, mint például a PESTEL-elemzés. A módszertan főbb tényezőit a 6. ábra szemlélteti.

6. ábra. A makrokörnyezet-elemzés – PESTEL – dimenziói



Forrás: Balaton et al., 2007

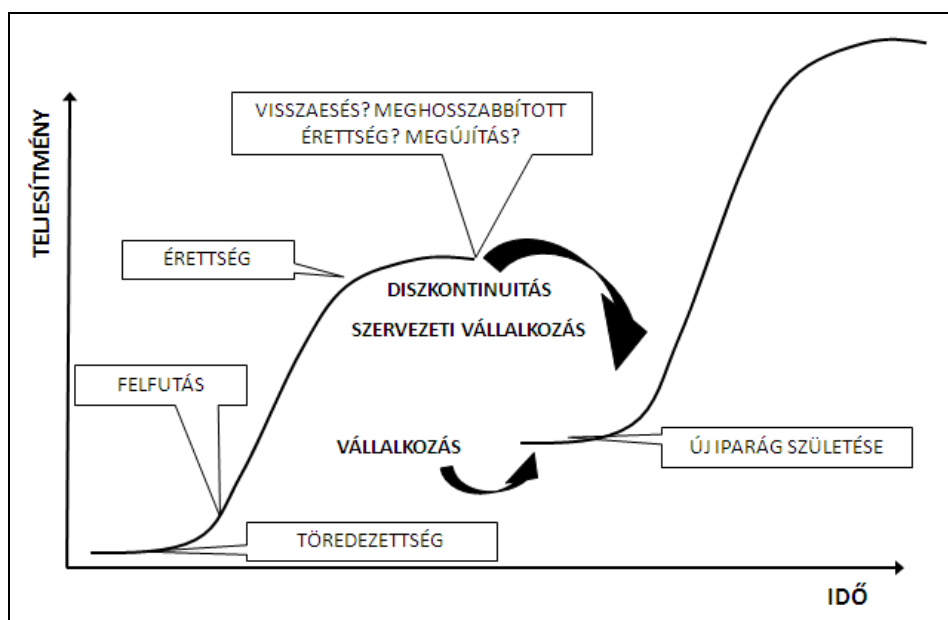
A külsőkörnyezet szerepét hangsúlyozók úgy vélik, hogy más kutatók túl nagy figyelmet szentelnek a vállalkozók egyéni jellemzőinek, vagyis személyiségüknek, és nem fektetnek elégséges hangsúlyt a vállalkozáson kívüli strukturális lehetőségekre és kényszerekre. Byers et al. (1997) például kritizálták a vállalkozói tevékenységről szóló tanulmányokat azért, mert szerzőik hajlamosak voltak felmagasztalni az alapítókat és az első számú vezetőket, ha az üzlet sikeresnek bizonyult. Számos, az innovatív szervezetek alapításával és korai életszakaszával foglalkozó kutatás szoros összefüggést mutatott ki a környezeti feltételek és az új szervezet kialakulása között (Kimberly, 1979).

Sőt, utalva a környezeti iskoláról korábban leírtakra, az egyes vállalatok teljes mértékben ki vannak szolgáltatva környezetüknek, ezért az átlag feletti vállalati teljesítmény csupán a kedvező környezeti feltételek és az azokhoz való megfelelő alkalmazkodás következménye.

### 2.2.2. Iparági és szervezeti növekedésből fakadó változások és bizonytalanság

Az iparági életciklus vizsgálata a kutatók népes táborának keltette fel az érdeklődését (Klepper és Graddy, 1990; Gort és Klepper, 1982). Richard N. Foster (1986) publikációjában szerepelt először a termékéletgörbe adaptált változata: az „iparági életciklus S görbéje”, melyben a termékekhez hasonlóan az iparágak is dinamikusan változnak. A négy egymást követő szakasz (7. ábra): (1) Kezdeti próbálkozások, (2) Felfutás és konszolidáció, (3) Érettség és (4) Elévülés és hanyatlás.

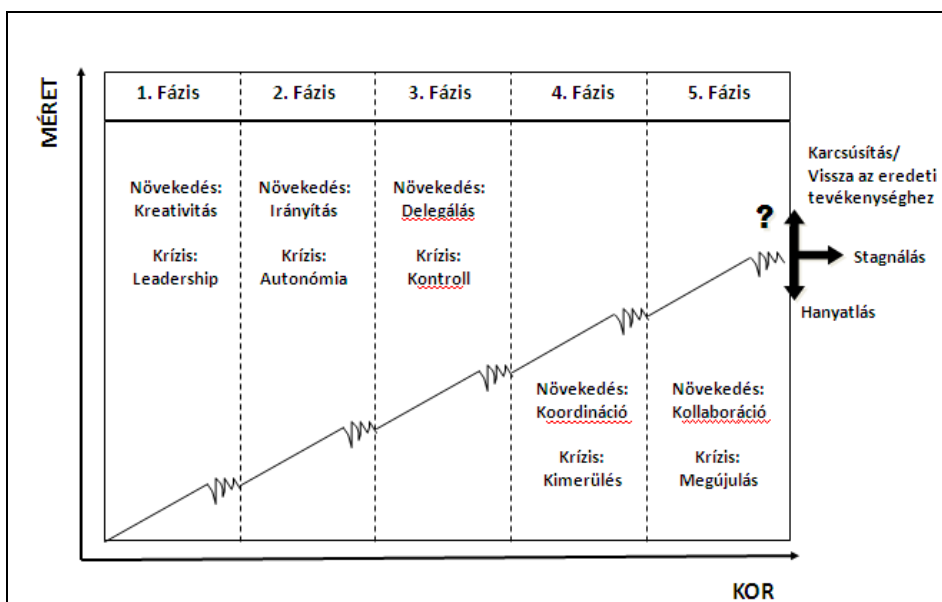
7. ábra. Iparági életciklusmodell



Forrás: Foster (1986) és Davidsson (2004) alapján saját szerkesztés

A vállalat növekedésével behatóbban számos kutató foglalkozott, egyik legnépszerűbbnek Larry E. Greiner (1972 és 1998) klasszikus modellje tekinthető, mely kiállta az idők próbáját. Greiner megállapította, hogy a vállalatok növekedésük során általában azonos fejlődési szakaszokon mennek keresztül. Minden egyes szakasz az azt megelőző szakasz eredménye, valamint a következő szakasz kiváltó oka. Ráadásul minden egyes szakasz két részre bontható: az elnyúló evolúciós kezdeti fázis, mely egy kritikus tömeg elérése után egyszerre revolúciós fázisba fordul át (8. ábra).

8. ábra Vállalati növekedési szakaszok



Forrás: Greiner (1998) alapján saját szerkesztés

Míg az evolúciós fázist stabil és kiegyensúlyozott növekedés, addig az azt felváltó forradalmi fázist zűrzavar, bizonytalanság és változások jellemzik. A nyugodt napok és a stabil növekedés persze nem jelenti azt, hogy a vállalatnak nem kell erőfeszítéseket tennie a növekedés fenntartása érdekében. Greiner szerint épp az evolúció szó írja le leginkább, hogy a vállalat állandó fejlődésben van, azonban a fejlődés kis léptékű, inkrementális változásokat takar. A fokozatos növekedést minden esetben zendülés szakítja félbe: a korábbi menedzsmentgyakorlat inadekváttá válik. Szinte a vállalat egészére átgyűrűzik a gyökeres átalakulási kényszer: csaknem mindenre kiható változáson kell keresztülmennie a szervezetnek.

Azok a vállalatok, amelyek képtelennek bizonyulnak szakítani korábbi gyakorlatukkal, rutinjaikkal, nagy valószínűséggel – mind teljesítményben, mind növekedésben – elmaradnak sikeresen változó versenytársaiktól, idővel pedig lemorzsolódnak a versenyben. A növekedési szakaszokat a 8. ábra mutatja be.

Greiner két tényező, a szervezetek életkorának és létszám szerinti méretének függvényében modellezte a vállalkozások pályafutását. Az idő nála nem az egyetlen meghatározója a struktúrának: azok a szervezetek, amelyek mérete nem növekszik, hosszú távon válságok jelentkezése nélkül is megtarthatják vezetési jellemzőiket, irányítási és szervezési eszközeiket. Greiner megállapításai összefoglalóan a következők:

- A növekvő szervezetek jellegzetes fejlődési fázisokon mennek keresztül, amelyek egyedi jellemzőkkel, rendszerekkel és vezetési sajátosságokkal rendelkeznek.
- Az életpálya során nyugodt periódusok és válságos időszakok váltják egymást. Minden életszakasz egy kiegyensúlyozott evolúciós időszakokkal kezdődik, és a szervezet lényeges jellemzőit érintő, viharos változásokkal teli, revolúciós időszakokkal zárul.
- A revolúciós időszak „menedzselése” determinálja a szervezet további fejlődését: ha a vezető képes változtatni, adaptálódni, kiiktatni a múltbeli gyakorlat rosszul funkcionáló elemeit és nagyszabású vezetési és szervezeti változásokat bevezetni, akkor a vállalkozás átlép a következő életszakaszba, fejlődési fázisba, ha nem, akkor nagy valószínűséggel romlani kezd a teljesítménye, válságba kerülhet, és idővel vagy megszűnik, vagy felvásárolják.
- A változást sikeresen megoldók ismét nyugodtabb, evolúciós életszakaszba érkeznek.

Greiner állításának részben ellentmond Burgelman (1991) kutatási eredménye, amelyben azt találta, hogy minél összetettebb egy cég (minél többszintűbb a vezetés), annál bonyolultabb a stratégia kialakítása, annál bonyolultabb a stratégia megértetése, elfogadtatása, illetve a vállalaton belüli koherencia biztosítása. Greiner nézőpontjából vizsgálódva azonban nem lehetséges a növekedési stratégia kivitelezése, a növekedési gátak hatékony leküzdése, ha nem a vállalat növekedési fázisának megfelelő bonyolultságú a szervezeti struktúra, éppen a vállalat fejlettségi szintjének megfelelő szervezeti struktúra kiépítése biztosítja a stratégia végrehajthatóságát.

Amint azt a 8. ábra is jól szemlélteti, a vállalatvezetők számára a forradalmi időszakokban az a kritikus feladat, hogy megtalálják azokat az új eljárásokat, melyek következő evolúciós fázist megteremtik. Paradox módon azonban épp a korábbi revolúciós fázissal való megbirkózás eredményeként véghezvitt átalakulás következménye lesz a következő, forradalmi fázis – mint például a delegálás választása vetíti előre a kontrollkrízist. A fejlődési krízisek tehát előre jelezhetők. A vállalkozások vezetése és stratégiája szempontjából különösen fontos ez a megállapítás, hiszen a válságos időszakok előre láthatóak és ismétlődőek, a vezetés fel tud készülni a problémákra, sőt megelőző intézkedéseket tud tenni. Ilyen módon esetleg megelőzhetők, de feltétlenül lerövidíthetők a „forradalmi” időszakok.

A növekedési fázisok szorosan kapcsolódnak a vállalat „külső” környezetéhez is: az evolúciós fázisok viszonylag rövidebbek gyorsan növekvő iparágban, míg érett vagy lassabb ütemben növekvő iparágakban sokkal hosszabbak. Vagyis a gyorsan növekvő, fejlődő iparágakban a „forradalmi” időszakok gyakrabban állnak elő. Az eddigi gondolatmenetet Balaton (2005a) gondolataival ötvözve, a rövidebb fázisok nemcsak egyes iparágakra igazak, de a transzformációs és a feltörekvő gazdaságok sajátja is.

Szirmai Péter (2002b) a fejlődési szakaszok megfigyelésének három szintjét említi: a makroszintet (madártávlat), ahonnan az emberi életkor analógiájára megállapított fejlődési szakaszok láthatók (csecsemőkor, ifjúkor, érettség, öregkor), a mezoszintet, amit kutatói megközelítésnek nevez és a vállalkozások fejlődési pályájának kutatói leírásaként definiál, végül a mikroszintet, ahol a konkrét vállalkozásoknál nagyon sokféle szakasz követi egymást. Szirmai megállapítja, hogy a fejlődési pálya vizsgálata során az igazán izgalmas kérdés az, hogyan nyújtható el, emelhető magasabbra, vagy fékezhető le a hanyatlás, esetleg milyen beavatkozások segítenek elkerülni a radikális töréseket.

Szintén ezt a kérdéskört veszi górcső alá a vállalkozó vezetés és a szervezeti vállalkozáselmélet, melynek meghatározó eleme a vállalatok folyamatos megújuló képességének vizsgálata (Barringer és Bluedorn 1999; Burgelman, 1984; 1983a; 1983b). A vállalkozás és a szervezeti vállalkozás olyan magatartás, illetve vállalati magatartás, mely rendszerint testet ölt új lehetőségek keresésében illetve új előnyök feltátásában.

Herbert Simon gondolatait is felhasználva a vállalkozási hajlam az iparágak születésekor, valamint az érettség életciklusában kerül előtérbe, hiszen a vállalkozás egy olyan új gazdasági tevékenység bevezetését jelenti, amely az iparágban belül változást idéz elő (Davidsson, 2004). A vállalkozás tehát mélyreható változásokat eredményez – ahogyan azt Davidsson hangsúlyozza –, a „piaci folyamatokat vezeti”. A vállalkozói növekedés tehát nem mennyiségi változás, hanem olyan új kínálat, amely egy minőségi ugrást (quantum leap) eredményez, éppen ezért az iparágak kialakulását előidéző kezdeti próbálkozások, valamint az érettség életciklusában lévő iparágak megújításakor jellemző (7. ábra).

A disszertáció elméleti és empirikus részében a környezeti változások és bizonytalanság alábbi elemeit vizsgálom önmagukban, időbeli fejlődésük szerint és a többi változóval mutatott kapcsolataik alapján (a 4. és 6. ábrákon bemutatott modellek értelmében):

- Makrokörnyezet
  - makrogazdasági növekedés (MKT, 2009),
  - külföldi értékesítési piaci környezet (változó),
  - belföldi értékesítési piaci környezet (változó),
  - tőke- és pénzpiaci változások (változó),
  - külföldi szállítók (változó),
  - belföldi szállítók (változó),
  - műszaki-technikai fejlődés (változó),
  - jogi szabályozás (változó),
  - társadalmi változások (változó),
  - hazai politikai változások (változó);
- Iparág (vállalatok fő tevékenysége: kontroll/leíró változó);
- Közvetlen verseny környezet (a konfigurációk azonosítására szolgáló változók a közvetlen versenytárs teljesítményéhez történő értékelést tartalmaznak).

A következő szakaszban a környezeti változások észlelése és befolyásolása, a környezeti alkalmazkodás módozatainak bemutatására térek át.

### ***2.3. Környezeti változások észlelése és befolyásolása***

A szervezetek környezetét állandó változások jellemzik, és ezeknek a változásoknak az üteme egyre inkább felgyorsult. Ehhez az állandóan mozgásban lévő, bizonytalan környezethez kell egy adott iparágban helyet foglaló szervezeteknek, a szervezet szereplőinek alkalmazkodniuk, ami egyre nagyobb kihívást és nehézséget jelent.

A környezeti alkalmazkodást korai elméletei egy dimenzió mentén vizsgálták, majd a dimenziók száma fokozatosan bővült. A többdimenziós megoldások különböző adaptációs konfigurációkat alkotnak. A következőkben ezen kutatási irányokat mutatom be.

### *2.3.1. A környezeti alkalmazkodás egydimenziós értelmezése*

A kontingenciaelmélet alapján adott szituációhoz megtalálható a megfelelő stratégia, struktúra és magatartás, mely maximális teljesítményt eredményez (Dobák és Antal, 2009). Chandler (1962) rámutatott, hogy a vállalat környezete határozza meg a stratégiát, melyet a struktúra is leképez. Chandler a vállalatok adaptációs stratégiája és vezetési struktúrája között oksági kapcsolatot tételezett fel: a struktúra követi a stratégiát.

Chandler tétele az események lineáris sorozataként érzékeltethető: új stratégia  $\Rightarrow$  igazgatási problémák keletkezése  $\Rightarrow$  gazdasági teljesítmény csökkenése (legalábbis elmaradása a lehetségestől)  $\Rightarrow$  új struktúra kifejlesztése  $\Rightarrow$  visszatérés a megfelelően jövedelmező szintre. (Antal-Mokos et al., 1997)

Burns és Stalker (1961) a vállalatok működési környezetét és az innováció szervezeti támogatását vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy statikus környezetben a mechanikus struktúrák, míg dinamikus környezetben az organikus struktúrák a hatékonyak.

Lawrence és Lorsch (1967), építve a korábbi eredményekre, arra jutottak, hogy a szervezet különböző alrendszerei különböző környezeti hatásoknak vannak kitéve, melyek dinamikája is különböző. Míg a K+F jellemzően dinamikus, addig a termelés és a gazdálkodás jellemzően statikus környezeti feltételekkel szembesül, ennek megfelelően az egyes funkciók hatékony szervezeti struktúrája is eltérő. Tehát egy szervezeten belül lehetnek organikus és mechanikus szervezeti egységek is. A vezetés fontos feladata a különböző alrendszerek hatékony koordinációja.

A környezeti adaptációról alkotott reaktív képet Child (1972) változtatta meg. Kimutatta, hogy nem csupán a környezet lehet befolyással a vállalatra, hanem a vállalat is képes lehet befolyásolni környezetét. A vállalat vezető menedzserei-nek, akik befolyással vannak a vállalat stratégiájára és struktúrájára (domináns koalíció), lehetőségükben áll választani, és amennyiben elég puhák a környezeti feltételek, akkor a számukra előnyös stratégiát és struktúrát fenntartani.

Dinamikus világunkban a vállalatokat folyamatosan érik a nemzetközi, makro-, iparági és mikroszintű környezeti változások. Ezekre a kihívásokra a vállalatok különféleképpen adhatnak válaszokat (Child, 1972; Dobák, 1997; Hortoványi és Szabó, 2006b):

- Elzárkózás: A vállalat nem követi a környezeti változásokat, ezeket késve ismeri fel, illetve tudatosan nem reagál rájuk.
- Lemaradás: A vállalat törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad.
- Kései követés (reaktív adaptáció): A vállalat gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat, és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ.
- Gyors követés (preaktív adaptáció): A vállalat rendszerint képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követ.
- Trendek meghatározása (proaktív befolyásolás): A vállalat képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészül, és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására.

A szervezeti inercia (tehát a szervezetek azon törekvése, hogy külső kényszer nélkül ne változtassanak bevett magatartásukon) szinte minden szervezet sajátja (Bakacsi, 1996). A stabilitásra és biztonságra törekvés az emberi lét mélyéről fakad. A változó környezet felől érkező kényszer miatt azonban csak azok az ún. dinamikus szervezetek lesznek életképesek, melyek fennmaradásukat állandó adaptáció révén képesek biztosítani.

Ösztönösen gondolhatjuk azt, hogy az egyes adaptációs stratégiák között sorrendiség van, és a nagyobb, tapasztaltabb, erőforrásokkal jobban ellátott vállalatok inkább proaktív befolyásolásra törekszenek, míg a kezdő vállalatok számára csak a követés vagy az elzárkózás marad.

Azonban a vállalat által követett adaptációs stratégia csak részben következik a vállalat lehetőségeiből (mekkora a vállalat, milyen tapasztalatokkal rendelkezik, milyen erőforrások állnak a rendelkezésére stb.), másrésztől tudatos választás eredménye. Ez utóbbi azzal indokolható, hogy valamennyi adaptációs stratégiának megvannak a maga előnyei, illetve hátrányai – bármennyire furcsának is tűnhet ez első olvasásra. Az egyes stratégiákhoz tartozó előnyökre és hátrányokra hozok néhány példát a 1. táblázatban:

**1. táblázat.** Az adaptációs stratégiák lehetséges előnyei, hátrányai

	<b>Lehetséges előnyök</b>	<b>Potenciális hátrányok</b>
<b>Elzárkózás</b>	Stabil működési feltételek fenntartása	A változások nem követése az üzleti tartalom kiürülésével járhat.
<b>Lemaradás</b>	„Utolsókból lesznek az elsők”	A lemaradás tartós függő viszonyt eredményezhet
<b>Kései követés</b>	A kiforrott technológiák átvétele csökkenti azok bevezetésének technológiai kockázatait	A kései követés gyakran alacsonyabb profitráta mellett valósítható meg
<b>Gyors követés</b>	Az imitátor megspórolja a kísérleti fejlesztés költségeit és kockázatait (second mover advantage)	A piacra lépéskor már gyakran lemarad a lefölözés lehetőségéről
<b>Trendek meghatározása</b>	„Az első mindent visz” (first mover advantage)	A fejlesztések és a „védekező harcok” költségesek és kockázatosak

*Forrás:* Balaton et al., 2007

A teljes elzárkózás az üzleti életben ritka jelenség, mindemellett a trendeket meghatározó vállalatok száma is csak a szervezetek szűk, gyakran változó csoportját jelenti. A jellemző stratégia: a követés valamilyen formája. A proaktív stratégia igen kockázatos, a befektetett idő, pénz, energia megtérülése magas profitrátaival kecsegtet, azonban megtérülése, illetve jövedelmezővé válása korántsem biztosított. A követők már stabilabb, kiszámíthatóbb környezetbe lépnek be, mely kedvez a stratégiai tervezésnek, mivel a tervezés alapjául szolgáló inputok megbízhatóbbak (kisebb azok volatilitása). Az imitálók legfontosabb előnye, hogy számos kockázatot elkerülnek, illetve a kockázataik jobban kezelhetők.

### 2.3.2. *A proaktivitás, mint a vállalkozói magatartás egyik dimenziója*

A vállalkozási tevékenység a lehetőség megragadását jelenti a pillanatnyilag rendelkezésre álló erőforrások számbavétele nélkül (Stevenson, 1983), s mint ilyen, alapvetően változás- és növekedésorientált jelenség.

A vállalkozók a társadalom nélkülözhetetlen tagjai, de nem létezésük okán, hanem mert értéket tudnak teremteni mind a vállalkozás, mind a társadalom számára (Low és MacMillan, 1988: 142). A vállalkozói tevékenység az értékteremtésen keresztül segíti a vállalat versenyképességének megőrzését, és ezért „kritikus a gazdaság hosszú távú életképességéhez” (Stevenson, 1983: 3).

A vállalkozói hajlandóság egy jól azonosítható feltétele a vállalat hosszú távú növekedésének, ez egy szükséges, de nem elégséges feltétele a folyamatos növekedésnek (Penrose, 1959: 7). A legtöbb vállalkozónak nem sikerül önfenntartó (Dess et al., 1999) vagy potenciális növekedésre alkalmas szervezetet létrehoznia (Vecsenyi, 2003; Ács et al., 2001; 2004).

A vállalkozás fogalmát alapvetően 5 tényező mentén vizsgálom, melyek szoros kapcsolatot mutatnak a stratégiai adaptáció, a kettős képesség és a versenyképesség témaköreivel: innovativitás, proaktivitás és kockázatkezelési hajlandóság (Knight F. H., 1921; Knight K. E., 1967; Covin és Slevin, 1991; Miller és Friesen, 1983), autonómia, valamint a riválisokkal szemben agresszív versengő magatartás (Lumpkin és Dess, 1996). Ez az öt tényező határozza meg a vállalkozói hajlandóságot. A legutóbbi dimenziót többen kifogásolták, mivel véleményük szerint a versengő magatartás tartalmát tekintve teljes egészében a proaktivitás része, azonban Hortoványi (2010) kutatása rámutatott a dimenzió létjogosultságára, és kiegészítette annak tartalmát a növekedésorientációval. A szakaszt az 5 dimenzió értelmezésével folytatom a környezeti változások észlelése és befolyásolása szemszögéből.

#### **Innovativitás**

Schumpeteri értelemben (1912; 1934; 1980) a vállalkozói tevékenység fontos eleme az innovativitás. Az innovativitás új termékek, szolgáltatások, folyamatok, technológiák és üzleti modellek kialakítására utal (Chikán, 2002). Knight (1967) az innovativitást a vállalkozás azon képességeként értelmezi, mely során támogatja a kreativitást és a kísérletezést az ismétlődően fellépő fogyasztói problémák megoldása érdekében. Az innováció nem egyszerűen kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja azok üzleti alapokra helyezését és újfajta növekedési pályára állítást.

## **Proaktivitás**

A proaktivitás az előretekintő akcióorientáltságra vonatkozik, ami a jövőbeli igényre számító tevékenységekben nyilvánul meg (Covin és Slevin, 1989; Lumpkin és Dess, 1996). A proaktív vállalatok állandóan új lehetőségek után kutatnak, hajlamosak kezdeményezők lenni új értékteremtő eljárások felfedezésében és felkarolásában (Foss et al., 2006). A proaktív vezetők igyekeznek a környezet befolyásolására, a trendek meghatározására. A proaktív vezetők jellemzően nem ragaszkodnak a konvenciókhoz, és jellemzően nagyban támaszkodnak alkalmazottaik kreativitására (Knight, 1967; Stevenson és Jarillo, 1990). A vállalatok proaktív magatartása a vezetői, illetve a vállalat vállalkozói hajlandóságán múlik, és ennek következtében független a külső környezeti feltételektől.

## **Kockázat**

A kockázatvállalás az arravaló hajlandóságra utal, hogy jelentős erőforrásokat fordítunk olyan lehetőségekre, amelyek magukban rejtik egy költséges bukás reális esélyét. A kockázat és a potenciális nyereség, növekedési lehetőségek alapvetően arányban állnak egymással (Damodaran, 2007). Sandberg (1992) rámutatott, hogy a vállalkozók jellemzően a mérsékelt kockázatvállalást kedvelik, így igyekeznek elkerülni mind az alacsony, mind a magas kockázatú helyzeteket. Előbbi azért kerülik, mert a könnyen elérhető siker jellemzően nem jár jelentős eredménnyel, utóbbit pedig azért, mert kimenetele szerencse, és nem erőfeszítés kérdése. A vállalkozó vezetők törekednek az előre felbecsült kockázatok szétoszlatására (Hortoványi és Szabó, 2006a).

## **Autonómia**

Az autonómia egyéni vagy csoportos önállóságra utal egy ötlet vagy elképzelés megvalósítása terén. Általánosan a lehetőségek megvalósítására való képességet és akaratot jelenti. A növekedés elősegítéséhez a menedzsereknek jelentős autonómiát kell biztosítaniuk beosztottaiknak a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjein is (Szabó, 2005a). Főként a decentralizált szervezeti struktúra és a fogyasztóorientált, újdonságokra nyitott kultúra az, amely képessé teszi a vállalatokat arra, hogy megfeleljenek annak a kihívásnak, amit az új lehetőségek és alkalmazási területek felfedezése és kialakítása jelent (Nyström 1979; 1990).

## **Agresszív versengés és növekedésorientáció**

Bojár (2005) a versenyszellemet jelölte meg a vállalkozás alapítás és a vállalkozói lét melletti elköteleződés legfontosabb motívumaként. Vesper (1980) vállal-

kozói típusokat vizsgáló kutatása során felismerte, hogy igen sok vezető sohasem szándékozik vállalkozását nagyobbra növelni annál, ami szerinte egy kontrollálható méret. Glueck (1980) arra a konklúzióra jutott, hogy fontos megkülönböztetni a vállalkozó vezető fogalmát a családi vállalkozásától. A családi vállalkozások elsősorban a család szükségleteire és preferenciáira építik fel stratégiájukat. Glueck úgy találta, hogy ha konfliktus lép fel, a család igényei előtérbe kerülnek az üzlet igényeivel szemben. Ezzel szemben a vállalkozó vezető a lehetőség megragadása mellett dönt a szilárd és kimondott növekedési cél érdekében (Davidsson et al., 2002; 2006; Carland et al., 1984; 1988). Tapasztalataink alapján azonban mérsékelt növekedési elvárások tipikusabbak (Hortoványi és Szabó, 2006a; 2008a), megfelelően annak a megfigyelésnek, hogy a vállalkozó vezetők óvatosan bátrak, és ezért fokozatosan tesztelik a lehetőségek megvalósíthatóságát.

### *2.3.3. A környezeti alkalmazkodás többdimenziós megoldásai és konfigurációi*

A külső és a belső környezet együttes hatására, a stratégiai alkalmazkodás következtében a szervezetek konfigurációkat alkotnak. A konfigurációk nem csupán egy tényező alapján azonosíthatók, hanem több elem együttes hatását kell figyelembe venni. Galbraith és Nathanson (1979) rámutatott a környezet meghatározó szerepére a stratégia és struktúra közötti összhang szükségességében, és a hatalmi struktúra jelentőségére is.

Mintzberg (1989) a hatalom és a struktúra konfigurációit hét alaptípusban határozta meg: (1) vállalkozói szervezet, (2) mechanikus szervezet, (3) szakmai szervezet, (4) diverzifikált szervezet, (5) adhokratikus szervezet, (6) küldetéses szervezet és (7) politikai szervezet.

A vállalkozói szervezet jellemzője a kis csapat, a gyors mozgás, a bürokrácia ki-játszása. A mechanikus szervezet jellemzően a tömegtermelést támogatja, a szakmai szervezet sajátossága, hogy nincs középmenedzsment, mivel nem kontrollálható munkavégzés. A diverzifikált szervezeten belül több szervezeti egység azonosítható. Az adhokratikus szervezetben a szakértők uralkodnak, míg a küldetéses szervezetet a közös érdekek és hiedelmek tartják össze. A politikai szervezet kihasználja, hogy nincs másik rendezőelv, és épít a konfliktusokra, ezért külső kényszer nélkül stabil is lehet.

Minden környezet véges összegű erőforrással rendelkezik, „adott kapacitással” (Mintzberg et al., 1998: 292). Amint az iparág kezd „telítődni”, az erőforrásokért vívott harc kizárja a versenytől a kevésbé alkalmas szervezeteket. Az alkalmasság

kritériumait a környezet határozza meg. A „környezet hatalmát” számos tanulmány következtetései támasztják alá (pl. Zahra, 1993; Miller és Friesen, 1983).

Az evolúciós közgazdaságtan a természetes szelekció modelljét használja a gazdasági populáción belüli változatok megjelenésével, fennmaradásával és rögzülésével kapcsolatban, hangsúlyozva a folyamatok evolúciós dinamikáját, mely dinamika a szervezetek változatosságát befolyásolja (Singh és Lumsden, 1990). Az evolúciós közgazdaságtan az elméletek négy típusát foglalja magában (Johnson és Van de Ven, 2002), amelyek különböznek egymástól annak mértékében, hogy mennyire engedik meg (a) az egyéni szervezeteknek, hogy megváltoztassák magukat (szervezeti tehetetlenség), és (b) milyen mértékben képesek az egyének megváltoztatni környezetüket (környezeti kihatás) (2. táblázat).

**2. táblázat.** Evolúciós elméletek

		Belső változtatási képesség	
		Magas	Alacsony
Környezet befolyásolásának képesség	Magas	Iparági közösségi elmélet	Új institucionalista közgazdaságtan
	Alacsony	Szervezeti evolúció elmélete	Populációs ökológia elmélet

*Forrás:* Wickham, 2006: 135

A stratégia-struktúra viszony kutatásának klasszikus irányzatára jellemző, a növekedés formáira összpontosító és azokat mint stratégiatípusokat a szervezeti struktúrák egy-egy típusával párba és okozati kapcsolatba állító módszer (kontingenciaelmélet). A külső és a belső környezet változtatási képességének együttes vizsgálatakor a növekedési stratégiákkal szemben előtérbe kerül a szervezetek környezethez való alkalmazkodásának módjai, az adaptáció stratégiai típusai. Ebben az irányzatban az integrált típusok a stratégia és a struktúra jellemzőinek együtteseiként, e jellemzők összhangban álló konfigurációiként fogalmazódnak meg. (Antal-Mokos et al., 1997)

Miles és Snow (1978) a szervezetek alkalmazkodási folyamatának modelljét alakították ki. Ebben kitüntetett szerepet játszanak azok az alternatív módok, ahogyan a szervezetek meghatározzák termék-piac területüket, valamint kiépítik az e stratégiát megvalósító mechanizmusokat (struktúrákat és folyamatokat). A stratégiát elsődlegesen mint a környezethez való alkalmazkodás módját ragadják meg, aminek a működési kör, a termék-piac területek megválasztása mellett a szervezet alakítása is része. Ebből következően a szerzőknél integrált szervezettípusokat figyelhetünk meg,

amelyek az egyedi termék-piac stratégiák, szervezeti struktúrák és folyamatok együtteseiként, konfigurációiként határozhatók meg. Miles és Snow szerint sikeres típusok: a védők, a kutatók és az elemzők, sikertelenek a reagálók.

A nyolcvanas évtizedben megerősödött a szervezet puha struktúrájának hangsúlyozása, mely szerint, nem a valamilyen módon kialakuló stratégiához illeszkedik a struktúra, hanem a szervezet struktúrája és egyéb jellemzői alakulnak úgy, hogy az képes legyen megfelelő stratégia kialakítására és megvalósítására. Peters és Waterman (1982) szerint a szervezetek sikeressége attól függ, milyen mértékben képesek a puha szervezeti tényezőket kihasználni, így nem az tekinthető elsődleges sikerkritériumnak, hogy milyen a stratégia, hanem az, hogy legyen olyan szervezet, amely képes folyamatosan alkalmazkodni a környezetéhez.

Peters (1984) végül odáig jut, hogy kimondja: a stratégia követi a struktúrát. Álláspontja szerint a szervezetek hosszabb távú működésük során olyan megkülönböztető képességeket fejlesztenek ki, amelyek mélyen gyökerező repertoárt alkotnak, s ezek alapján a cégek környezethez való alkalmazkodásának módja a szervezet bensejéből fejlődik ki, a vezetők és az alkalmazottak magatartási normáiból, a szervezet hagyományaiból, az informális értékekből fakad. E véleménye lényegében Mintzberg felfogásával rokon, aki a stratégiát mint a döntések, illetve a cselekvések sorozatában megnyilvánuló magatartásmintát értelmezte (Mintzberg, 1978, idézi Antal-Mokos, 1997).

Az adaptációkat érdemes tovább vizsgálni a stratégia és az innovációs hajlam kapcsolódása szempontjából is, ami a követés és a trendek meghatározása szempontjából kiemelkedő jelentőségű. A környezeti alkalmazkodás, illetve az innovációs törekvés és képesség tekintetében Nyström (1983) két végletet különített el: az innovatív és a pozíciótartó vállalatot, illetve a köztük helyet foglaló látens pozíciótartó/innovatív vállalatok csoportját is azonosítja. Az innovatív vállalatok magas innovációs képessége innovációs eltökéltséggel is párosul, míg a pozíciótartó vállalatoknál mind a képesség, mind a törekvés hiányzik.

Az innovációs és a környezeti alkalmazkodás kontextusában tovább vizsgálódva a „Versenyben a világgal” című kutatás (Chikán et al., 2004) eredményei alapján a vállalatok 3 csoportja azonosítható (Hortoványi és Szabó, 2006a): (a) Entrepreneur (vállalkozó, aktív), (b) Offenzív (támadó, aktív), illetve (c) Defenzív (védő, hárító, passzív) stratégiát folytató vállalatok.

**3. táblázat.** Vállalati stratégiák az innovációs és vállalkozási hajlandóság alapján

	<b>Entrepreneur</b>	<b>Offenzív</b>	<b>Defenzív</b>
A vállalatnál az új termékek bevezetése	Rendszeres	Rendszeres	Ritka
Az innováció	Kiemelt fontosságú	Fontos	Nem fontos
A dolgozók számára az innováció szerepe a vállalat stratégiájában	Egyértelműen megfogalmazott	Megfogalmazott	Homályosan megfogalmazott
Kockázatvállalási hajlandóság	Magas	Közepes	Alacsony
A felsővezetés a kudarcot képes tolerálni?	Igen	Nem	Nem
Az innovációban erőteljesen érvényesül a marketingszemlélet?	Igen	Igen	Nem

*Forrás:* Balaton et al., 2007

Amint az a 3. táblázatból is leolvasható, a magas kockázatú projektekre fókuszálás az Entrepreneur vállalatokra inkább jellemző, mint a másik két csoportra, azonban ez nem jelenti azt, hogy az ehhez a csoporthoz tartozó vállalatok felelőtlenek lennének. Az Entrepreneur vállalatok „óvatosan merészek”: egyszerre több projekten is dolgoznak, így a portfóliójuk kockázatát csökkentik, valamint ötleteik megvalósítása során csak óvatosan, kis lépésekben – új információ birtokában, folyamatosan tanulva – haladnak előre. Mivel elköteleződésük kisebb, így kisebb a veszteségük is, ha valamely ötlet mégsem váltja be a hozzá fűzött reményeket.

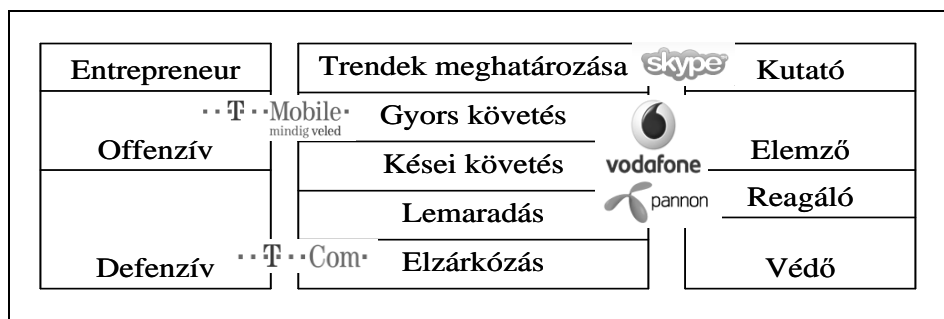
Az Offenzív csoport tagjainál, csakúgy, mint az Entrepreneur vállalatok esetében, szintén megfigyelhető az újításra törekvés, azonban alapvetően konzervatív értékrend mentén. Az Offenzív vállalatok számára az új termékek bevezetése, az innováció vagy a marketing szerepe jellemzően kevésbé hangsúlyos, mint Entrepreneur versenytársaiknál. Az Offenzív stratégiát folytató vállalatok kudarcral szemben tanúsított toleranciája szintén alacsonyabb, mint azt az előző, Entrepreneur stratégiát folytató vállalatok esetén tapasztaltuk. Ennek kapcsán feltételezhető, hogy a hibákból tanulás a vállalati kultúrának kevésbé szerves része. Az Offenzív vállalatoknál – az előzőekben tárgyalt típussal ellentétben – az is gyakran előfordul, hogy innovációra „nincs idő”, mely tulajdonsággal a harmadik, Defenzív vállalatokkal mutatnak hasonlóságot.

A Defenzív vállalatok legfőbb jellemzője a követő, lemaradó, továbbá alkalmazkodó vállalati filozófia. A Defenzív vállalatoknak rendszerint nincs idejük innovációra, s talán ezért nem jut kiemelkedő szerep sem a marketingszemléletnek, sem új termékek bevezetésének, illetve az új termékek bevezetése inkrementális fejlesztéseknek tekinthetők. Az idetartozó vállalatok a magas kockázatú projekteket sem részesítik előnyben. Érdeemes kiemelni, hogy a vállalati stratégia kialakításában domináns a felsővezetői befolyás. Az egyes stratégiák összevetése rávilágít arra, hogy az Offenzív és a Defenzív vállalatok a felső vezetés kudarc toleranciájában, illetve az innováció fontosságának megítélésben különböznek leginkább az Entrepreneur vállalatoktól.

#### 2.3.4. A környezeti alkalmazkodás különböző stratégiáinak összevetése

Miles és Snow tipizálása sok hasonlóságot mutat az innovációs készség és a vállalkozási hajlandóság alapján kialakított adaptációs stratégiákkal, illetve a korábban bemutatott proaktív-reaktív besorolással. Bár „egy az egyben” nehezen feleltethetők meg egymásnak a stratégiatípusok, mégis vonható párhuzam, melyet a 9. ábra mutat be egy példán keresztül.

9. ábra. Adaptációs stratégiák összevetése



Forrás: Balaton et al. (2007) alapján, a távolsági hangkommunikáció példája saját interpretáció

Áttekintve a külső és belső környezet hatására kialakuló konfigurációkat, megerősödött az a feltételezésem, miszerint – a konfigurációs iskola tanításaival összhangban – mindegyik stratégiai iskolának, illetve konfigurációnak megvan a maga ideje és helye. Ezért indokolt a stratégia és a struktúra időbeni viszonyának elemzése. A vállalatok fejlődése, illetve fejlesztése, a hétköznapi menedzsment szempontjából is nagyon fontos.

A környezetéhez alkalmazkodni kívánó vezetés számára alapkérdés, hogy ezt hogyan tegye. Az igazi kérdés a stratégia és a struktúra viszonyában: melyiknek

kell előbb változni? A vezetés megteheti, hogy a stratégiaváltás koncepcióját kidolgozza, majd ezt megvalósít(tat)ja, végül kialakítja az új stratégiának megfelelő struktúrát, „bejáratja” az új szervezeti folyamatokat, kiépíti a kommunikációs pályákat stb. Erre módja van akkor, ha a környezet változásának üteme viszonylag alacsony.

Gyorsan változó, turbulens környezetben azonban elképzelhető, hogy mire a stratégiaváltást követő új struktúra kiépül és az új folyamatok olajozottan működnek, már új stratégiára van szükség, azaz nem marad idő learatni annak a stratégiának a gyümölcsseit (Antal-Mokos et al, 1997). Kérdésként merül fel, hogy különböző környezeti feltételek mellett milyen adaptációs stratégiák tekinthetők életképesnek? A kérdés megválaszolására a hipotézisem megfogalmazása során visszatérek, de előbb fontos megismerni a követett stratégiákat és a teljesítménykonfigurációkat.

A kutatás további szakaszában bemutatott környezeti változások észlelési és befolyásolási skálák közül az egydimenziós, 5 fokú skálát használok, de a többdimenziós konfigurációk képzésének módszertanát is felhasználok a teljesítmény konfigurációk kialakításakor.

## **2.4. Követett stratégiák és a kettős képesség kialakulása**

### **2.4.1. Vállalatok által követett stratégiák**

Mintzberg et al. (1998) a vállalatok stratégiáit szándékolt (intended), tudatos (deliberate) és megvalósíthatatlan (unrealized), menet közben kialakuló (emergent) és realizált (realized) elemekre bontotta. A követett stratégiák ebben az értelmezésben a tudatos kategóriába tartoznak elsősorban, vagyis olyan realizált stratégiák, amelyeket a vezetők szándékoltak és meg is valósítottak. Esetenként lehetnek menet közben kialakuló stratégiák is, de mindenképpen fontos, hogy a vezetők tudatában vannak a vállalat által követett stratégiának (mintával).

Kutatásaim során az alábbi követett stratégiákat vizsgálom:

- a) visszahúzódo stratégiát követett: erőforrásait a védhető pozíciókra koncentrált;
- b) védekező stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentrált;
- c) stabilitási stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentrált;

- d) növekedési stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére koncentrált;
- e) támadó stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentrált;
- f) összpontosító stratégiát követett: erőforrásait egy adott szűk piaci szegmensre koncentrált;
- g) nem követett semmilyen következetes stratégiát.

James G. March (1991) a felderítést (exploration) és kiaknázást (exploitation) jelölte meg a két alapvető követett stratégiának. Ezekbe a kategóriákba a fenti stratégiák a következőképpen sorolhatók be: (1) Kiaknázó: védekező, visszahúzó, stabilitási, illetve összpontosító és (2) Felderítő: növekedő és támadó.

#### 2.4.2. *Adaptációs paradoxon a követett stratégiák kapcsán*

Az iparágváltáshoz kapcsolódó stratégia kialakítása során találkozunk az adaptációs paradoxonnal (Burgelman, 1991). Az adaptációs paradoxon értelmében nagyon fontos a környezethez való alkalmazkodás, de a meglévő tényezőkhöz való folyamatos alkalmazkodás csökkenti a jövőbeli alkalmazkodás képességét.

Burgelman feltételezése szerint a cég által a stratégiában véghezvitt változás mértéke mindig kisebb, mint a környezetben történt változás mértéke, ezért az igazítások elsősorban a stratégia periferiáit érintik, a kulcsfontosságú részekben nincs változtatás. Ebből kifolyólag, a reorientáció során a versennyel szembesült vállalkozások inkább a meglévő dolgokat erősítik, mint újat keresnek. Így feltételezhetjük, hogy például gazdasági válság esetén a vállalatok jellemzően kiaknázó (védekező, visszahúzó, stabilitási, illetve összpontosító) stratégiát követnek.

Burgelman érvelése alapján, a stratégia megújulása általában autonóm stratégiai folyamat által megy végbe, a belső kísérletezések és a stratégia kiválasztás a cég környezethez való hosszú távú alkalmazkodását segíti.

Az evolucionista nézőpontot gyakran hozzákapszólják a funkcionista nézőponthoz: azon tevékenységek, amelyek legjobban szolgálják egy csoport vagy társadalom érdekeit, megerősítést nyernek, amelyek nem, azok szelektálódnak, mely folyamatnak három szakasza különböztethető meg. Első a viselkedésben megjelenő változatok szakasza. Ezek lehetnek szándékoltak vagy akaratlanok, nem ez a fontos. A fontos az, hogy az így keletkezett számos alternatív megoldás, „kezdeti próbálkozás” között természetes kiválasztódás következik be: bizonyos változatok megerősítést nyernek és fennmaradnak, mások pedig eltűnnek.

Child (1972) rámutatott arra, hogy az a nézet, miszerint a szervezeti struktúrát egyértelműen meghatározzák a környezeti tényezők, a technológiai szint és más külső tényezők, nem helyénvaló. A szervezetek döntéshozói aktívan közreműködnek saját környezetük manipulálása érdekében. Ennek célja, hogy az általuk kitűzött célokat elérjék. A környezetben végbemenő változásokat vagy figyelmen kívül hagyják, vagy módosítják a szervezetet. Child gondolatait Kuwada (1998) is megerősíti, sőt továbbmegy. Kutatásai alapján a stratégiai magatartás (strategic behaviour) folyamata a következő lépésekben történik: (1) a szervezet kreál magának egy környezetet (keret, amiben mozog, faktorok), (2) definiálja a probléma körét, illetve saját helyzetét (a faktorok közötti viszony), (3) alkot egy racionális tervezési folyamatot, és (4) felismeri a cselekvési lehetőségeket és interpretálja az eredményeit.

A szervezet és környezet közötti kapcsolat tehát változó. Szintén meg kell nézni a szervezet és a teljesítmény közötti kapcsolatot. Itt Child (1972) arra a következtetésre jut, hogy a szervezeti struktúra korlátozottan hat a teljesítményre. A szerző a szervezeti variációk létrejöttének okaként a domináns koalíciót nevezi meg. Az általuk kitűzött célok módosítása méret-, technológiai vagy elhelyezkedési változást eredményez. Ebben az értelemben a vállalat proaktív magatartását is a vezető, illetve a domináns koalíció határozza meg.

Child gondolata egybevág Rumelt (1974: 149) eredményével, miszerint „a struktúra is a divatot követi”. Rumelt nagymintán igazolta Chandler (1962) elméletét, miszerint a vállalatok jellemzően négy stádiumon mennek keresztül növekedésük során: (1) induló erőforrások beszerzése, disztribúciós csatornák kiépítése/megszerzése, (2) erőforrások hatékonyabb kihasználása, koordinálása, (3) új piacokra lépés a kezdeti piacok telítődését követően, (4) divíziók kialakítása, továbbá kimutatta az 1949 és 1969 közötti változásokat, miszerint a nagyok diverzifikáltak, akár különösebb stratégiai elgondolás nélkül is. Az érdekesség kedvéért Mintzberg et al. (2005) ötödikként az alaptevékenységre fókuszálást tenné hozzá mai ismereteink alapján, ami szintén nagyon divatos ajánlás napjainkban, s erre Szabó és Vida (2009) is rámutatott a kiszervezés és a szolgáltatóközpontok kapcsán.

Child álláspontjának ellentmondva Burgelman (1991) azt az álláspontot képviseli, hogy a stratégia az éppen aktuális technológián, gazdasági, kulturális tényezőkön alapul, és ehhez alkalmazkodva a vezetők feladata olyan stratégia alkotása, amely további sikerekhez juttatja a szervezetet. A szervezeti stratégia ezért azonosítja a szervezet kompetenciáit, és meghatározza céljait. A stratégia technikai, gazdasági és kulturális szabályokból áll. Ezek a szabályok a szervezet jellegének megőrzését szolgálják.

A stratégia kialakítására a populációs ökológia elméletét használja fel. A szelekció során a különböző szinten lévő résztvevők különbözőnek észlelik a stratégiát, emiatt variációk állnak elő. Vagyis a stratégiában kitűzött célokat belső szelektáló rendszer nélkül nem lehet elérni. Tehát a felső szintű vezetők feladata elsősorban adminisztratív eszközök gyakorlása (stratégiai tervezési, ellenőrzési rendszer, ösztönzőrendszer), valamint kulturális (viselkedési normák) mechanizmusokat, szelektáló módszerek kifejlesztése.

A tapasztalatok szerint a szervezetek inkább hajlamosak variációkat előállítani, mint teljesen új dolgokat létrehozni, sőt ahogyan a vállalat növekszik, előbb vagy utóbb elkerülhetetlen az autonóm stratégiák megjelenése. Az autonóm stratégiák bármely szinten kialakulhatnak, tekintettel arra, hogy egyes egyének, csoportok hajlamosak olyan tevékenységekbe kezdeni, amelyek meghaladják a jelenlegi stratégia határait. Ezek az autonóm kezdeményezések a szervezet kompetenciáinak összességén nyugszanak. Bármilyen szintről származhatnak, de – Burgelman kutatásai alapján – főleg azokról a szintekről, ahol kapcsolat van új technológiai fejlesztésekkel, illetve pénzügyi forrásokkal.

Meghatározó a vezetők kognitív sémáinak hatása a kiválasztás mechanizmusakor, amennyiben a kiválasztás során a vezetők előzetesen kevés szabályt alkotnak, a kiválasztás menete során inkább a személyes interakciót részesítik előnyben, és azután ismerik el a szervezet részeként az autonóm kezdeményezést, ha azt sikeresnek (életképesnek) ítélik meg (Mintzberg et al., 2005).

Tehát akkor következhet be a megőrzés, amennyiben bebizonyosodik, hogy az autonóm stratégia megfelelő erőforrásokhoz fog jutni a jövőben is (szubjektív, hiszen amint arra Child [1972] is rámutatott a domináns csoportok befolyással vannak a döntésekre). A megőrző mechanizmus, amely lehetővé teszi a „pozitív módon kiválasztott változatok” fennmaradását és újratermelődését, a szervezetek rutinfolyamatain keresztül szigorúan determinálja a „lehetőségek egyértelműen meghatározott halmazából való optimális választást”.

Ezenfelül az autonóm stratégiai folyamat megvalósítása nehéz, mivel az autonóm kezdeményezések hatására értékes egyének és csoportok válhatnak ki a szervezetből, amennyiben úgy találják, hogy valamilyen lehetőséget elszalasztottak. Mindemellett elsősorban a költségek nagysága miatt a legtöbb szervezet inkább az indukált stratégiai folyamatot alkalmazza, ugyanis a meglévő stratégia nem jár extra (elsüllyedt) költségekkel.

#### 2.4.3. Megújulás és a növekedés fenntartása

A stratégiai menedzsment egyik legizgalmasabb kérdése a megújulás, illetve a folyamatos megújulás stratégiai és szervezeti megvalósítása. A konfigurációs iskola a változásról szól, de a folyamatosság a lényege. Az, hogy stratégiát készítünk a változásra, egyben stabilizálja is a folyamatot és a kialakuló állapotot. „...stratégia viszonylagos stabilitását írja le az adott állapotokon belül, melyek időnként elég drámai ugrások révén újulnak meg.” (Mintzberg et al., 2005: 328).

A szervezetek hosszú távon fenntartható növekedése és növekedési képessége nagymértékben függ a vállalatok megújulási képességétől, felderítő stratégia követésétől. A megújulási képesség, a tudatos felderítés és vállalkozói tevékenység – a már régebb óta működő vállalatoknál is (Garud és Van De Ven, 1992) – részévé kell váljon a vállalat stratégiáinak, illetve stratégiaalkotási folyamatainak.

Ezért egyaránt szükség van indukált és autonóm stratégiai folyamatokra – Burgelman kategóriáival élve – a szelekciós folyamatot felülről és alulról egyszerre kell irányítani. Ez elősegíti a stratégia, és azon keresztül a vállalat egészének újraorientálását (a stratégia meghatározza a struktúrát – Chandler, 1962). Vagyis egyszerre szükséges a kiaknázás és a felderítés a vállalati sikerek eléréséhez. A karizmatikus vezető szerepe Hurst (1995) szerint: az erőforrások szerzése, a vállalat stabilitása mellett annak átvezetése a változási periódusokon, a halálcikluson is. A vállalati életciklus és a vállalat innovációs stratégiájának kapcsolatát Moore (2005) részletesen taglalja (4. táblázat).

#### 4. táblázat. Vállalati életciklusok és innovációs stratégiák kapcsolata

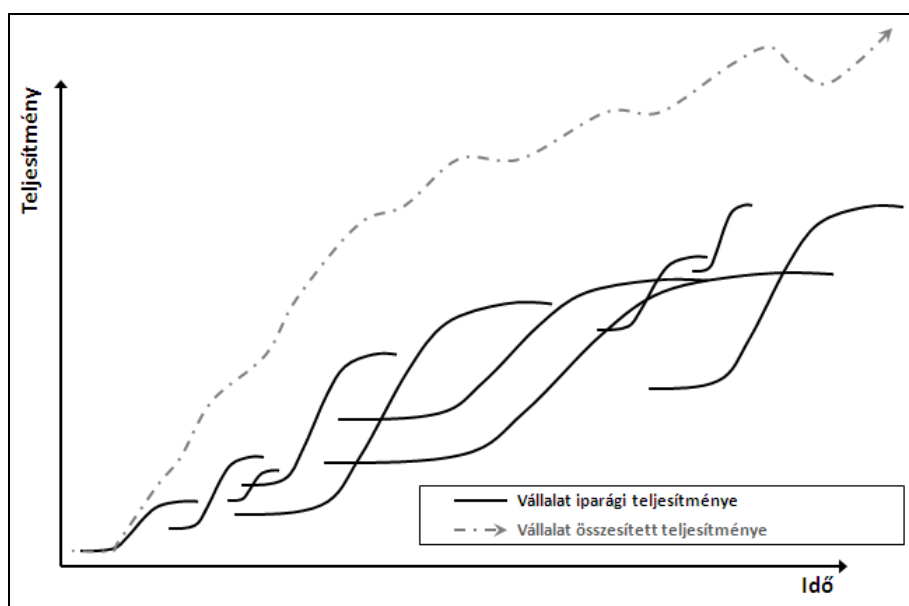
Életfázis	Vállalat innovációs stratégiája
Korai piac	Megbontó innováció
A szakadék	-
Tekepálya	Alkalmazásbeli innováció
Tornádó	Termékinnováció
Korai főutca	Folyamatinnováció
Érett főutca	Tapasztalati és marketinginnováció
Hanyatló főutca	Új üzleti modellek és strukturális innováció
Törésvonal	-
Az életciklus vége	-

Forrás: Moore (2005: 176) és Hoffer és Iványi (2008: 54) alapján

A disszertációban eddig bemutatott elméletek mögött komoly empirikus vizsgálatok állnak. A stratégiai vállalkozás, kiaknázás és felderítés jelenségét vizsgáló kvantitatív, kérdőíves adatszerzés módszertanát felvonultató, matematikai-statisztikai elemzésekkel dolgozó kutatások például a következők: Lumpkin és Dess, 1996; Stopford és Baden-Fuller, 1994 (Davidsson, 2004). A kutatások megjelenésükkor a vizsgált terület egy-egy újabb irányát jelölték ki.

A vállalatok felderítő magatartása lehetőséget biztosít a vállalat számára a „süllyedő hajó” időben történő elhagyására, amikor az iparági életciklus gyors hanyatlásba fordul. A proaktív magatartás lehetővé teszi az iparágváltást, és csökkenti annak költségeit és kockázatát. A kiaknázó és a felderítő tevékenységek együtteseként a vállalat számára biztosított a fenntartható növekedés (10. ábra).

**10. ábra.** Fenntartható vállalati növekedés



Lipitt és Schmitt (1967) szerint a növekedés egy-egy fázison belül közel egyenletes, azonban egy kritikus méretet elérve működési zavarok jelentkeznek a szervezetben, amikor a vezetésnek új kérdésekre kell tudnia válaszolni, hogy tovább növekedhessen. Kiemelik, hogy az egyes szakaszokban megjelenő krízishelyzetek más periódusban is felmerülhetnek (például az érettség szakaszába

lévő vállalat is kerülhet szembe új versenytárssal, összeomolhat a piaca), de ami a vállalat érettségére utal, az az, hogy hogyan néznek szembe a vezetők a különböző szervezeti krízisekkel. Galbraith (1982) szerint, amennyiben a valamelyik növekedési szakaszban felmerülő problémát nem kezelik, akkor az a következő szakaszokban egy még erősebb problémaként fog jelentkezni.

Greiner (1972) szerint is meghatározó, hogy az adott szervezet hogyan oldotta meg korábbi problémáit. Úgy találta, evolúciós és revolúciós szakaszok követik egymást egy vállalat növekedése során. Az evolúció időszakában a fejlődés töretlen, zavarmentes, az ezt követő revolúciós időszakban problémák merülnek fel, a szervezet elakadásokkal küzd. A vállalat fejlődése azon múlik, hogy a menedzsment megtalálja-e a revolúciós szakasz kihívásaira a választ, mert csak így tud továbblépni a következő evolúciós szakaszba.

Greiner modelljének korai növekedési szakaszainak érvényességét Salamonné (2006) magyar kontextusban vizsgálta. Megállapította, hogy a modell érvényes, de a fejlődés során egyes szakaszok nem feltétlenül jelentkeznek valamennyi vállalkozásnál, lehetőség van azok átugrására.

Miller (1976; 1979) archetípusokkal foglalkozott – stratégia, struktúra, helyzet, folyamatok és az ezek közötti átmenettel. A stratégia- és a struktúraváltásokat nem folyamatosnak, hanem kvantumugrásnak tekintette (Miller és Friesen, 1982). Stratégiai forradalom esetén egyszerre változik meg sok dolog. Ha egyszerre több tényező, rövid idő alatt módosul, akkor nem a stratégia–struktúra–rendszerek sorrendben történik a konfigurációváltás.

Quinn és Rohrbaugh (1983), valamint Quinn és Cameron (1983) elgondolása szerint a vállalati növekedés a külső és a belső problémákra fókuszálás és azok megoldásának, valamint a rugalmasság és a kontroll közötti változások sorozata. Mintzberg (1989) véleménye szerint a növekedésre a hatalmi átrendeződés egy formájaként is tekinthetünk. Ahhoz, hogy a vállalat növekedni tudjon, új hatalmi struktúrának is meg kell gyökeresednie.

Audretsch és Ács (1990) úgy vélték, hogy a kezdő vállalkozások többsége nagyon kisméretű – sok esetben túl kicsik ahhoz, hogy fennmaradjanak az iparban. A szerzők szerint a vállalatok fennmaradásának magyarázata a tanulási stratégiájukban keresendő. Még ha a cégek nagysága nem éri el az optimális méretet, akkor is fennmaradhatnak és növekedhetnek folyamatos tanulással, alkalmazkodással. Miller (1985) a tanulás és az életciklusok kapcsolatában a tudás kialakításának és kiaknázásának folyamatát járja körül. A tudás kialakításához magasan képzett szakemberekre van szükség, míg a rutinok kialakulásával folyamatosan alacsonyabb képzettségű emberek vehetik át a feladatokat. Miller

értelmezésével ellentétben Mintzberg et al. (2005) rámutat, hogy a korábbi kíváncsiság – megváltozott környezeti feltételek között – a bukás alapja. Leggyakrabban előfordulások:

- Fókuszáló pályáiv: Technológia fókusz – technikailag a legjobb, de nincs valós értéke a fogyasztók szemében;
- Vállalkozói pályáiv: Mindenáron növekedésorientáció, olyanba is belevetik magukat, amihez semmit sem értenek;
- Inventív pályáiv: álmódzó kutatásokra a világ pénzét is elköltik;
- Szétkapcsoló pályáiv: korábban értékes márkanév túlzott kihasználása „gagyi” termékekkel.

Vannak, akik mindig is kicsik maradnak (Vecsenyi, 2003). A családi vállalkozások életciklusa összekapcsolódhat az alapítók életútjával (Szirmai, 2002b). Ezzel szemben áll az A. T. Kearney (2009) erőltetett növekedési modellje, mely során tudatos növekedési pályára kívánják állítani a vállalatokat. A modell 4 lépésből áll, melyek egymásutánisága biztosítja a vállalat növekedését: (1) alapvető üzleti folyamatok, tevékenységek átlátása és rendezése, (2) növekedésre berendezett szervezet és szervezeti kultúra kialakítása, (3) stratégiai marketing-tevékenységek és (4) feszítés, mely során a korábban kialakított rendszereket folyamatos megújulásra készítjük.

A disszertáció empirikus vizsgálatai szempontjából még fontos megemlíteni a magyar piaci és működési környezet alapján meghatározott életutakat (Szabó József, 2008). Nagyvállalatok: 1996-os mélypont, utána növekedés, elsősorban a multinacionális vállalatok révén. Középvállalatok: 1995-ig növekedés, majd megtorpanás. Kisvállalatok alacsony szintről indulva folyamatos fejlődés. Összességében 1995-ös mélypont, majd folyamatos fejlődés 2007-ig. Az összesített teljesítmény alig éri el az 1980-as szintet.

#### *2.4.4. Változások vezetése*

A változás folyamatos jelenség mind napjainkban, mind a történelem során, azonban a változás üteme gyorsulni látszik. A változás az innovációk elkerülhetetlen velejárója, melynek hatása és kihatása gyakran elképzelhetetlen, és sokak által alulbecsült, beleértve azokat az egyéneket és szervezeteket is, akikről az innováció származik. A menedzserek jobban és proaktívabban akarják irányítani ezt a folyamatot, de még mindig megválaszolatlan számos kérdés (Schendel és Hitt, 2007):

- Hogyan lehet és kell a változást tudatosan (aktívan) menedzselni, miközben egy vállalat innovál, illetve érzékeli az iparágban bekövetkező innovációkat?
- Hogyan lehet az innovációk hatását nyomon követni (pl. szervezeti struktúra és az üzleti modell esetén)?
- Mik az elsődleges feladatok a szervezet felkészítésében a változásokra?
- Milyen változási formák indokoltak és hatásosak?
- A változás milyen akadályokba ütközhet, és ezek hogyan kerülhetők ki, küzdhetők le?

A stratégia és a változásvezetés irodalma különböző megoldási javaslatokat kínál a változások hatékony vezetésre (Kotter, 1999; Dobák, 1999; Bakacsi et al 2005; Balaton et al., 2010; Zoltayné Paprika és Kiss, 1988), ezek együttes alkalmazása teheti egyszerre hatékonná (kiaknázóvá), másfelől hatásossá (feldehítővé) a szervezetet. A változásvezetés tudatosan menedzselt tevékenység, mely során a vállalkozás egyik konfigurációból átjut egy másikba. A stratégiai változások felismerése, az azokra való adekvát válaszadás különösen nehéz feladat elé állítja a változásvezetési csapat tagjait. A vállalati környezet, a stratégia és a működés folyamatos felülvizsgálatát feltételezi, ami jelentős hatással van a vállalat érintettjeire. A változásvezetési folyamat során kritikus tényező a stratégiák megfelelő kombinálása, a kedvező fogadtatás megteremtése és az eredmények meggyökereztetése.

Egy jó változásvezetőnek nem elegendő egyes szervezeti tényezők elkülönült hatásait ismernie, komplex ismeretekkel kell rendelkeznie arról, hogy mi a változásvezetés, milyen típusú, jellegű és dimenziójú változások vannak, melyek a stratégiai változások külső és belső kiváltó okai. Ezenfelül ismeretekkel kell rendelkezni az irányított szervezeti változások jellemzőiről, a problémamegoldás menetéről. Tisztában kell lenni azzal, hogy miért szükséges az egészséges veszélyérzet felkeltése, és mely tényezők gátolják annak kialakulását, melyek a sikeres változásvezetés sikerkritériumai. Ezenfelül a szituációnak megfelelő változásvezetési stílust és csapatot kell kiválasztani. Egy jó változásvezetési csapat számos változásvezetési stratégiát tud sikeresen alkalmazni, minden cselekedetet megfelelően kommunikál, és az eredmények tartósítására törekszik. (Balaton et al., 2010)

A változások elkezdése és fenntartása nem egyszerű feladat, mivel ehhez kreatív feszültséget szükséges a szervezetben (mesterségesen) fenntartani. A kreatív feszültség fenntartása érdekében a víziót hasznosítani kell, a tanulást irányítani

kell, a tervezést hatalommal kell felruházni. (Mintzberg et al., 2005: 373) A változások szükségszerűségének felismerését, a veszélyérzet kialakulását gátló tényezők (Kotter, 1999):

- látványos válságok hiánya,
- a felsővezetők elbizakodottsága,
- alacsony követelmények,
- rossz teljesítménymutatók,
- források látszólagos bősége,
- szűk látókört okozó struktúra,
- külső visszacsatolásos információk hiánya,
- konfliktuskerülő attitűd.

A változások további jelentős kihívása, hogy nem a rendszeren belül zajlik a változás (morfostatikus), hanem a rendszer fontos tényezői közül legalább egy megváltozik (morfogenetikus) (Dobák, 1999; Csath, 2001).

A változás, illetve változtatás relatív mértéke különböző lehet, legnagyobb mértékű az átszervezés, mely során a vállalat jelenlegi kedvezőtlen helyzete megkívánja a sürgős és fundamentális változtatásokat. Ennél valamivel kisebb mértékű az irányváltás, mely kapcsán a vállalat jövőbeli versenyképessége érdekében a szervezet alapjainak újradefiniálása történik meg. Még kisebb mértékű az adaptálás, mely a külső kihívásokra történő kisebb léptékű, ám folyamatos válaszokra utal, melyek nélkül a vállalat versenyhátrányba kerülne riválisaival szemben. A legkisebb mértékű változtatást a tuningolás jelenti, ebben az esetben nincs azonnali változtatás kényszer, azonban a vállalat proaktívan tekint a jövőbe, így elkötelezett a folyamatos élenjáró fejlesztések mellett (5. táblázat).

**5. táblázat.** A változtatás jellege

		Változtatás folyamatossága	
		Lépésenkénti, folyamatos	Stratégiai, nem folyamatos
Változtatás időhorizontja	Jövőbe tekintő	Tuningolás	Irányváltás
	Reagáló	Adaptálás	Átszervezés

*Forrás:* Balaton et al., 2010

Pettigrew (1985; 1987) epizódok sorozataként tekint a változásra. 1969 és 1986 között vizsgálta a változásokat (mely két időszak két olajválságot is felölelt), és arra a következtetésre jutott, hogy nem folyamatosak és fokozatosak a változá-

sok, hanem időnként radikális változások mintázata jelenik meg, mely magas szintű változások a gazdasági recessziókhoz kapcsolódnak. A forradalmi változások változást indukáltak a vezetésben is, de Chandlerrel ellentétben először a belső rendszerek változtak meg (struktúra), és csak ezt követi a szervezet fogyasztói fókuszának változása. Ez megfelel Burgelman korábban, az adaptációs paradoxon során ismertetett gondolataival.

Clemmer (1995) szerint a változtatás és menedzselés egymást kizáró fogalmak, szerinte ne kézzelvezéreljük a változásokat, hanem a keretrendszereket szabjuk át, és akkor a változás magától végbemegy. A változást lehet ignorálni, ellenállni neki, reagálni rá (sodródni), kihasználni vagy előidézni, és ennek megfelelően a szükséges keretrendszereket, konfigurációt kell kialakítani.

A változás során fontos, hogy egyszerre nagyon nehéz mindent megváltoztatni, és nem is célszerű. Mintzberg et al. (2005) ajánlása alapján az újban keressük a legjobbat, a régiben a leghasznosabbat. Ennél az általános ajánlásnál sokkal pragmatikusabb Dickhout et al. (1995) változási stratégiái (melynek harmadik lépése egybeesik Pettigrew és Burgelman korábban ismertetett következtetéseivel):

1. evolúció során: vonalbeli menedzserek irányítják a folyamatos változást,
2. befékezés és irányváltás kapcsán: a vezetés megváltoztatása szükséges,
3. az új menedzsment követése: a gyors eredmények érdekében melléktévékenységek levágása,
4. a gyors eredmények stabilizálják a szervezetet, ezt követheti a sokfrontos fókusz, egyszerre sok tényező megváltoztatása,
5. szisztematikus átalakítás: ad hoc munkacsoportok, de tervezett változás,
6. alsószintű mozgósítás: középvezetők és dolgozók ötleteinek becsatornázása.

A változások lehetnek alulról vagy felülről vezéreltek. Felülről indított változás Tichy és Sherman (1993) háromfelvonásos drámája, mely során a prolóógus az új globális játéktér kialakulása, s a vállalat folyamatai a felvonások: (1) ébredés, (2) jövőképalkotás és (3) átépítés. Az epilógus a változások állandóságára utal, miszerint a történelem ismétli önmagát.

Beatty és Ulrich (1991), illetve később Stopford és Baden-Fuller (1994) is felülről indított változásokban látta a sikeres változások kiinduló pontját: (1) elköte-

lezett top-team, (2) egyszerűsítés, (3) új képességek kiépítése, (4) előnyök tartósítása.

Doz és Thanhauser (1996) hatékonyabbnak tekintette azokat az átalakításokat, melyekben: (1) belső hatékonyság, majd külső terjeszkedés (új lehetőség), (2) felső kezdeményezés, majd folyamatosan az alacsonyabb szintek veszik át az irányítást, (3) az új stratégiafelfogás értelmezése a szervezet részeire, érzelmi elfogadás és folyamatos tanulás. Kotter (1995: 61; 1999) még részletesebb útmutatást ad a felülről indított változások kivitelezésére:

1. sürgősség érzetének kialakítása,
2. erős irányító koalíció,
3. vízió megalkotása,
4. vízió kommunikálása,
5. mások felhatalmazása a víziónak megfelelő cselekvésre,
6. gyors eredmények,
7. javítások megőrzése és további változások indítása,
8. új megközelítések intézményesítése.

Beer et al. (1990) azt vizsgálták, hogy miért nem eredményesek a változási programok. A hibát a változások túlzottan felülről indításában találták. Sikeres változásokat jellemzően egy-egy helyi vezető indított, melyet a siker érdekében a felsővezetés támogatott. A sikeres elemeket később a vállalat egészére elterjesztették:

1. üzleti problémák közös diagnózisa segíti a változás melletti elköteleződést,
2. közös jövőkép,
3. konszenzus és erőforrások,
4. revitalizáció kiterjesztése (mint lehetőség),
5. meggyökereztetés,
6. a revitalizáció monitorozása és a hibák kijavítása.

Kaplan és Norton (2004; 2005) a konfigurációkat és a változásokat, a stratégia kialakítása és megvalósítása, valamint a rövid és a hosszú távú eredményesség összehangolási problémájaként értelmezik. Kérdésük az, hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? A teljesítményfókusz támogatására kialakított kiegyensúlyozott mutatószámrendszert (BSC) dolgoztak ki, melyet a

későbbiekben a stratégiaorientált szervezet és a szervezeti illeszkedés bemutatására is felhasználtak. A stratégiaközpontúvá válás 5 alapelvét azonosították, mely a változások végigvezetésére is szolgál a szervezetben:

- a stratégia lefordítása az operatív működés számára,
- a stratégia és a szervezet összehangolása,
- a stratégia valamennyi munkatárs mindennapi munkájának része,
- a stratégiaalkotás megszakitások nélküli folyamat,
- a változást a felső vezetés indítja el.

Kaplan és Norton (2005: 314) a változásvezetés helyes ütemtervének a kívülről befelé haladás koncepcióját javasolja, miszerint először az értékteremtés a feladat, ezt követheti a stratégia megvalósítása. Az értékteremtés alatt 3 tényezőt értenek (a) a fogyasztóközpontúságot (értsd meg a fogyasztót), (b) az innovációt (javasolj új utakat) és (c) eredmények felmutatását a fogyasztók és a részvényesek számára. A stratégia megvalósítása négy elemet tartalmaz: (a) a stratégia megértése: misszió, vízió, (b) megbízhatóság és kiszámíthatóság, (c) nyílt kommunikáció és (d) teammunka: szervezeti határokon keresztül együttműködés.

A BSC koncepció kiválóan alkalmazható kezdő, illetve a gyorsan növekvő vállalatok számára is, de ezekben az esetekben különös hangsúly kerül az érintettek értékkülönbségének definiálására, a vevői értékre, az eredmények ütemezésére, a stratégiai értékfolyamatokra, az immateriális javakra, akciókra és azok finanszírozására (Kaplan és Norton, 2005: 423).

Az eddig bemutatott változásvezetési ajánlások arra alapultak, hogy a változást most azonnal szükséges megkezdeni és hatékonyan végrehajtani. Mi van azonban akkor, ha a változások vezetése arról szól, hogy felkészüljünk egy esetleges változásra? Mi történik akkor, ha egy változás nem hat nap, hat hónap, vagy hat év alatt akarunk végrehajtani, hanem örökre, vagy legalábbis több évszázadon keresztül is van rá lehetőség? Az egyháztörténet változásai jó mintát szolgáltatnak az évszázadokon keresztül tartó változásokra.

Mintzberg és Westley (1992) három mintát dolgozott ki a világvallások századokon keresztül elnyúló változásaira. A (1) beszipantás keretében az egyház minden újításra nyitott, azonban ezeket az újítási góccokat elszeparálja. Az alacsony fokú támogatás válság esetén átfordul, és az új átterjesztésre kerül az egész szervezetre. A (2) klónozás során új alegység létrehozása a cél a régi mintájára, de az egyéni értelmezésekkel kitöltve. Az egységesítés továbbképzési

tréningekkel biztosítható, mely során a központi „hitvallást” egyeztetik. A (3) szakítás a gyökerekkel stratégia során az újítót szélnek eresztik. Az új tanok egymással megküzdnek, egy-egy tan sikeressége esetén újra stabilizáció következik.

A klónozás stratégiájának sikerességére Winter és Szulanski (2001) is rámutatott, miszerint egy egyszerű, de az iparágban a legjobb üzleti formula (mint például a McDonald's) kidolgozása, majd nagy volumenben történő replikálása rendkívül hatékony üzleti stratégia lehet.

A konfigurációk és a változási folyamatok leírását Donaldson (1996) túlzottan leegyszerűsítőnek ítéli meg, szerinte a végletek bemutatása nem segít a hétköznapiakban, nem elegendően preskriptív. Továbbá felhívja a figyelmet, hogy a változási folyamatok során átmenetnek is stabilnak kell lennie, különben hogyan lehetne végrehajtható a változás.

Whitehead (Mintzberg, 2005: 377) ennél is végletesebben fogalmaz: „Keresd az egyszerűséget, és ne bízz meg benne”. Ezzel szemben Hopewell (2002) arra mutat rá, hogy a konfigurációs archetípusok és az azokhoz fűződő magyarázatok jobban befolyásolták a menedzsmentgondolkodást, mint a legtöbb mélyelemzés.

#### *2.4.5. Kettős képességű szervezetek*

A kettős képességű szervezetek témaköre egyre népszerűbb a stratégiával foglalkozó kutatók és gyakorlati szakemberek körében. Kulcskérdése a hatékonyság (kiaknázás) és a hatásosság (felderítés) együttes kezelése. (Tushman és O'Reilly, 1996; 2002); O'Reilly és Tushman, 2004); Raisch et al., 2009).

A kettős képességű szervezetek (ambidextrous organisation) egyszerre képesek meglévő tevékenységüket és új termékeket, szolgáltatásokat és folyamatokat sikerre vinni. A kettős képesség több szervezeti struktúrában is megvalósulhat, funkcionális, keresztfunkcionális, kipörgetett (spin out) vagy kettős képességű (ambidextrous) struktúrában is. (O'Reilly és Tushman, 2004)

Greiner (1972) növekedési modelljét értelmezve arra a megállapításra jutottam, hogy a vállalati növekedés gyakorlatilag a külső, piaci és a belső, szervezeti menedzsment fókuszváltások, adaptációk sorozata, amit a kettős képességű szervezetek egyik kezdeti elgondolásaként azonosítok. Ebben a modellben a kettős képesség, vagyis a felderítés és a kiaknázás egy szekvenciális folyamat során valósul meg. Cameron és Quinn (1983) modellje ennél többet mond, mivel szerintük egyszerre 4 modell is szerepet játszik a vállalat életében, azonban más-más modell lesz az uralkodó. Vagyis a szervezet kettős képessége egy „ve-

tésforgóként” értelmezhető. Miller (1985) modelljét alkalmazva a kettős képesség a specifikus és az általános, valamint a magasan képzett és a kevésbé képzett szakemberek megfelelő arányával biztosítható. A kevésbé képzett szakemberek biztosítják a kiaknázást, míg a magasan képzett szakemberek a felderítést.

A vállalatok többsége küzd a hatékonyság és az innováció egyensúlyával. A vállalatok hatékonyságot nyerhetnek rövid távon, ha a költséges és kiszámíthatatlan problémamegoldó tevékenységeiket, olcsó rutinfolyamatokkal váltják fel. Ez a váltás azonban rendkívül veszélyes, mivel a szervezet elveszti a hosszú távú alkalmazkodóképességét. Minél több a rutinfolyamat, annál rugalmatlannabbá válik a szervezet. Ezért időnként, stratégiai megfontolás alapján, mesterségesen kell zavart kelteni a szervezetben, fenntartva a kreatív feszültséget (Raisch et al, 2009).

A kreatív feszültség indukátora lehet a nyitott innovációs, üzleti modell, mely egyszerre kezeli a külső és a belső innovációkat a vállalatban. Mindemellett lehetőséget biztosít a szervezetben nem megvalósítható lehetőségek kipörgetésére is (Chesbrough, 2002; 2006).

A közgazdaságtanban matematikai számítások segítségével Kovács János és Virág Ildikó 1987-ban és 1988-ban igazolták, hogy a ciklikus növekedés nagyobb növekedést eredményez, mint az egyenletes növekedés (Lukács, 2009). Vajon a vezetéstudományokban is igazolható ez az állítás, miszerint a kiaknázás és a felderítés szekvenciái jobb teljesítményt eredményeznek? Hogyan határozható meg a felderítés és a kiaknázás optimális ciklusai?

A kérdés tágitja a kutatás fókuszát, miszerint nem az egyes vállalatok, hanem a vállalati populáció teljesítményéről kell értékítéletet alkotnunk. Ez a vonal egybevág Charles Darwin (1872) kutatási kérdésével is, miszerint nem az egyes egyedek, hanem a fajok „versenyképességének” vizsgálata a fontos. Herbert Spencer 1869-ben megalkotja a „survival of the fittest” (a legalkalmasabb túlélése) kifejezést, 1871-ben pedig, a *Descent of Man* (Az ember származása) c. könyvében Darwin első ízben használja az „evolúció” szót. A fajok eredete 6. kiadásában (1872) mindkettő szerepel, az előbbi a 4., utóbbi a 7., 8., 10., és 15. fejezetben (Kampis, 1998).

A legalkalmasabb kifejezés darwini értelemben nem arra vonatkozik, hogy az egyik egyed a fajon belül a „legerősebb” vagy a „legokosabb”, hanem sokkal inkább arra, hogy az adott környezeti feltételekhez mennyire tud alkalmazkodni, és elterjedni. Továbbá nem is az egyed a vizsgálat elsődleges alanya, hanem a környezeti feltételekhez leginkább illeszkedő egyedi tulajdonság elterjedésével a faj „versenyképessége” a kérdés.

A bemutatott elméleti modellek alapján, a disszertációm kvantitatív kutatásai során azokat a vállalatokat tekintem kettős képességű szervezeteknek, melyek

- egyszerre folytatnak felderítő és kiaknázó stratégiát, vagy
- egy 4 éves vizsgálati ciklus alatt felváltva követtek felderítő és kiaknázó stratégiát.

Továbbá, az egyes vállalatok kettős képessége mellett vizsgálom a vállalati populáció kettős (verseny)képességének az alakulását is az 1992 és 2010 közötti időszakban.

## **2.5. *Stratégiai konfigurációk azonosítása a teljesítmény alapján***

Az empirikus kutatás további fókuszában a vállalatok közvetlen versenytársaihoz képest realizált teljesítményei alapján képzett teljesítményértékelési dimenziók és azok alapján képzett stratégiai archetípusok azonosítása, leírása és a környezettel való viszonyának tisztázása áll. A disszertáció első felében bemutatott konfigurációs iskola módszertanát felhasználva azonosítom az empirikus kutatások során az adaptációs stratégiák archetípusait. Ez illeszkedik a stratégiai menedzsment irodalmába, miszerint a konfigurációt kutatók írják le (a vad csapását követik), míg az átalakítást menedzserek gyakorolják, és főként a tanácsadók írják le (csapdát állít). (Mintzberg et al., 2005)

A környezeti iskola „széthasogatóival” ellentétben, akik a változásokat elemeire bontják, folytonos skálán mérik, majd összehasonlítják az egyes tényezők kapcsolatait (jellemzően páronként), én az „összeragasztók” táborát képviselem, mivel véleményem szerint az elemek páronkénti vizsgálata nem ad teljes képet a konfigurációról, hiszen lehet, hogy több tényező csak együttesen fejt ki hatását. Az összeragasztók a konfigurációs iskola képviselői, akik kategóriákban látják a világot, és a pontos leírás helyett inkább közérthető megfogalmazásokra törekednek. Khandawalla (1970) álláspontja szerint, melyet jómagam is osztok, a szervezeti hatékonyságot nem az egyes tényezők önmagukban, hanem a különböző összetevők közötti kapcsolatok határozzák meg. A szervezet azért hatékony, mert egymást kiegészítő tényezőket illeszt össze. Mindemellett a vezetés egy bizonyos stílusa egy bizonyos szervezeti formában hatékony, ezért a tényező illeszkedése fontos.

A kutatási keret kialakítása során a stratégiaalkotási folyamattal szemben a stratégiák tényleges tartalmát helyezem vizsgálati fókuszba. A stratégiatípusok négy fő kutatási irányzatát a 6. táblázat foglalja össze:

**6. táblázat.** A stratégiatartalom kutatási irányzatai

	<b>Egyes tényezők</b>	<b>Tényezőklaszterek</b>
<b>Statikus feltételek</b>	Egy konkrét stratégia összekapcsolása konkrét feltételekkel (pl. diverzifikáció az iparág érettségével)	Stratégiai csoportok és feltételklaszterek, valamint a köztük lévő kapcsolatok felvázolása (pl. általános környezeti tényezők, iparágak)
<b>Dinamikus feltételek</b>	A külső változásokra (pl. technológiai veszélyekre, konkurens támadásokra) adott konkrét stratégiai válaszok (pl. fordulatok)	A stratégia- és feltétel-klaszterek sorozatának (pl. iparági életciklusoknak) az időbeli nyomon követése

*Forrás:* Mintzberg et al., 2005: 123

Az általam megcélzott kutatási módszertan – a 6. táblázatban bemutatott lehetőségeket figyelembe véve – klaszteres dinamikus kutatás. Azonban a pozicionáló iskola hiányosságát ellensúlyozva – miszerint túlzottan a számszerűsíthető gazdaságossági számítások alapján kívánja meghatározni a stratégiát – a minőségi tényezőknek is jelentős szerepet szánok a stratégiák vizsgálatában.

Álláspontom szerint a hazai vállalatok magatartásmintáiban megtestesülő stratégiák szintén stratégiai csoportokba osztályozhatók, az azonos csoportba – klaszterbe – tartozó vállalatok környezetükhöz való alkalmazkodásuk során hasonló tényezőkombinációkba fektetnek be, így elkülönülnek a többi stratégiai csoporttól. A kutatási irányzaton belül az empirikus vizsgálatok több vonulata különböztethető meg, különbözőségük eltérő tipológiai alapjaikra vezethető vissza.

Miles és Snow (1978) empirikus kutatásai négy iparágban (könyvnyomtatás, élelmiszer-feldolgozás, egészségügy, elektronika), eredményezték napjaink egyik legismertebb stratégiai osztályozását. A stratégiatípusok lefedik a lehetséges szervezeti válaszokat az új környezeti kihívásokra. Innováció (kutató), konszolidáció (védő), kivárás (elemző) és végezetül a sodródás (reagáló). A Miles és Snow-féle stratégiai pozíciótipológia intenzíven jelen van a szakirodalomban, és jelentős számú kutatás épít erre a klasszifikációra (Antal-Mokos és Kovács, 1998; Hambrick, 1983; 1984; McDaniel és Kolari, 1987; McKee et al., 1989; Shortell és Zajac 1990; Webster, 1992).

Számos empirikus kutatás a versenysztratégiák kapcsán a stratégiatípusok és a teljesítmény kapcsolatára fókuszál. Néhány kutató az üzleti stratégiák kapcsán a piacszerkezeti (IO) megközelítést alkalmazza a verseny elemzésére (Hatten és Schendel, 1977; Cool és Schendel, 1987). Más kutatások a stratégiacsoportok elméletét továbbfejlesztve vizsgálják egyes iparágakban szereplő vállalati tömörüléseket, amelyek hasonló kapcsolatot mutatnak a stratégiai kulcsváltozók tekintetében. Egyéb próbálkozások (Dess és Davis, 1984 vagy Miller és Freisen, 1986) stratégiai fogalomkészlet alkotására irányulnak, mint amilyen a Porter-féle általános stratégiák kategóriarendszere.

A stratégiai változók a szakirodalomban az egyes kutatóknál ugyan részben különbözőek, mára azonban már kialakult azon változók köre, amelyek a leggyakrabban és meglehetősen standard módon szerepelnek a stratégia empirikus taxonómiai vizsgálataiban (Doty és Glick, 1994, a stratégia területén különösen Galbraith és Schendel, 1983; Miller és Roth, 1994; Morrison és Roth, 1995).

A változók száma 30 és 50 között mozog, a kutatás specifikációjának függvényében. Az 1990-es évektől kezdve ez a szám 40 változónál stabilizálódott és vált kutatási standarddá (Desarbo et al., 2004; Morrison, 1993). A változókat a kutatók jellemzően nem közvetlenül értelmezik, hanem – közös jelentéstartalmuk alapján – stratégiai faktorokba tömörítik. A 7. táblázat a disszertációm közvetlen előzményének tekinthető kutatások stratégiai faktorait mutatja be, melyek az általam is a későbbiekben használt változókra és a „Versenyben a világgal” kutatási program felméréseire épülnek.

**7. táblázat.** Stratégiai faktorok az 1996-os, 1999-es és a 2004-es felmérések alapján

1996	1999	2004
Szervezeti erőforrások	Szervezeti hatékonyság	Irányítás hatékonysága
Rugalmasság	Rugalmasság a	Termékminőség
Állami kapcsolatok	folyamatokban	Rugalmas gyártás
Technológiai	Állami kapcsolatok	és logisztika
színvonal	Technológiai színvonal	Pénzügyi helyzet
Alapanyag-ellátás	Alapanyag-ellátás	Magas cégérték
Pénzügyi helyzet	Pénzügyi helyzet	Ügyfélközpontúság
Termékválaszték	Termékválaszték	Innovációs képesség
Igénykielégítés	Etikusság	Állami kapcsolatok
Költséghatékonyság	Versenyképes árak	Növekedés
		Költségdiktálás

*Forrása:* Antal-Mokos és Kovács, 1998; Antal-Mokos és Tóth, 2001 és Hortoványi és Szabó 2006b

Míg a pozicionáló iskola deduktív és tudatos-szándékolt jellegűnek tekinti a stratégiát, a jelenlegi taxonómiaképzés során a vállalati stratégia nem kizárólag tudatos elgondolás eredménye lehet, tartalma megvalósítása közben is körvonalazódhat. A vállalatok múltbeli magatartásmintáinak szisztematikus elemzésével megtalálhatjuk a hazai feltételrendszerben a napjainkban érvényes alapstratégiákat, azonban ezek az alapstratégiák nem szükségszerűen rangsorolhatók.

A stratégia tartalma nem izolálható teljes mértékben kialakításának és megvalósításának folyamatától: különböző környezeti tényezők közötti választások eredményeként születik meg, a választás pedig mindig maga után vonja egy másik alternatíváról való lemondást, annak elvesztését. Így nem célszerű „előírni” az ideális stratégiák tartalmát, csupán az adott választások következményeire érdemes felhívni a figyelmet.

A kutatás fontos tényezője a versenyképesség, ami a pozicionáló iskola egyik kiindulópontjára vezethető vissza, arra, hogy a vállalatok környezete kompetitív jellegű (Chikán és Czakó, 2009; Porter, 1993). Ezen gondolatmenet alapján a vállalatok versenyeznek környezetükben, és versenyzésük során meghatározott magatartásmintákat követnek, amelyek leírhatók a versenyjellemzők különböző struktúrájú együtteseivel. Az így kirajzolódó tényezőkonfigurációk fontosabbak a versenyképesség hosszú távú magyarázatában, mint bármely egyedi jellemző önálló hatása. A 8. táblázat a disszertációm közvetlen előzményének tekinthető kutatások stratégiatípusait mutatja be, mely az általam is a későbbiekben használt kutatási „Versenyben a világgal” kutatási program során keletkezett adatbázisokra épülnek.

**8. táblázat.** Stratégiatípusok az 1996-os, 1999-es és a 2004-es felmérések alapján

1996	1999	2004
Minőség és vevő	Követő, alkalmazkodó	Vezető
Diverzifikáló	Termelési hatékonyság	Alkalmazkodó
Struktúra	Értékesítés orientált	Differenciáló
és pénzügy	Szervezeti hatékonyság	Technológiai
Állami kapcsolatok	Termékminőség	vezérelte
Termelés	és technológiai színvonal	Beszállító*
és pénzügy	Középen megrekedő –	Fókuszáló
Követő,	kevésbé etikus	
alkalmazkodó		

\* A Beszállító stratégia később Bedolgozó stratégiára került átnevezésre (Chikán és Czakó, 2009)

Forrás: Antal-Mokos és Kovács, 1998; Antal-Mokos és Tóth, 2001 és Hortoványi és Szabó 2006b

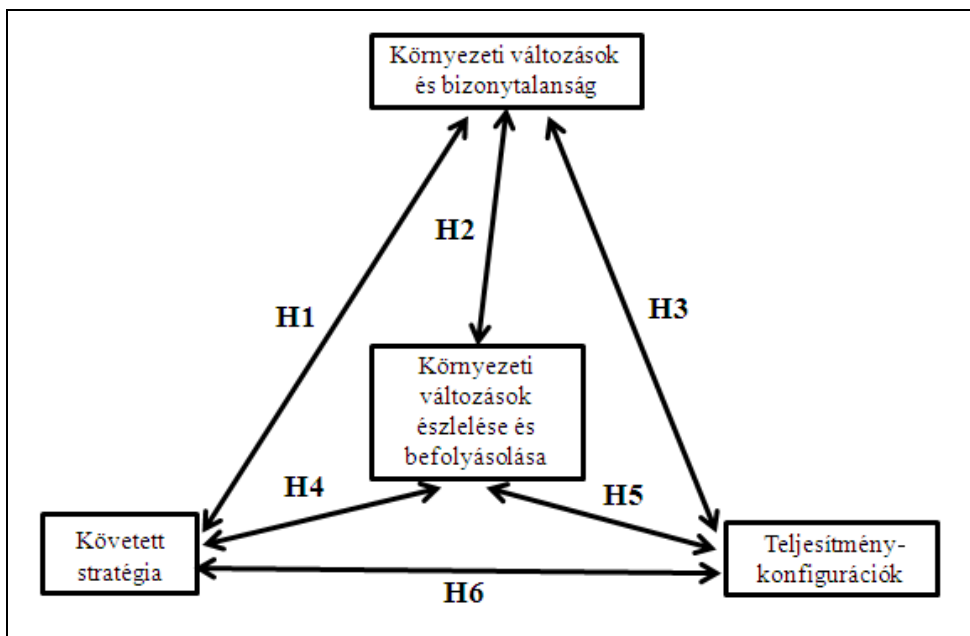
A tényezőkonfigurációk és az alkalmazkodás vizsgálata történhet (1) helyzet-elemzéssel (mi a helyzet 2009-ben), (2) időbeli változások vizsgálatával (hogyan változott 1992 és 2009 között), (3) múltbéli magatartások eredménye (milyen és hogyan változott a tevékenységek színvonala) és (4) a szándékok (mit kívánnak tenni/terveznek a jövőben a vállalatok) szintjén. A disszertáció készítése során a mai hazai vállalatok teljesítménye alapján keletkező konfigurációkra mint „múltbéli” magatartásmintában megfigyelhető szabályszerűségekre tekintek. E kapcsán mind helyzetet, mind időbeli fejlődést vizsgállok. Annak ellenére, hogy a vállalatok magatartásmintái igen változatosak, mégis – mint azt már korábbi kutatások is igazolták (Antal-Mokos és Kovács, 1998) – cselekvéseik konzisztens láncolata alapján jellemzően csak néhány alapstratégia, konfiguráció azonosítható be (8. táblázat). Ebből a szempontból a múltbéli magatartások vizsgálata konzisztensebb eredményekkel szolgál, mint a szándékok vizsgálata, ezért a továbbiakban az 1., 2. és 3. lehetőségek alapján folytatok vizsgálatokat.

Összegezve, napjainkban nem az a fontos kutatási kérdés, hogy szükséges-e változni, hanem hogy hogyan lehet a konfiguráció rugalmasságát és hatékonyságát egyszerre fenntartani. Erre a kutatási kihívásra válaszul, empirikus vizsgálataim során a konfigurációkat, illetve a konfigurációk alakulását kívánom feltérképezni az elmúlt 20 év magyarországi változásai kapcsán.

## **2.6. *Hipotézisek a feltárt elméleti koncepciók alapján***

A disszertáció elméleti feldolgozásának lezárásaként, a feltárt elméletek alapján kutatási hipotéziseket fogalmazok meg. A 4 fő kutatási elem, nevezetesen a (1) környezeti változások és bizonytalanság, a (2) környezeti változások észlelése és befolyásolása, a (3) követett stratégiák és a (4) teljesítménykonfigurációk kapcsolódásai tekintetében fogalmazok meg hipotéziseket, melyeket a 11. ábra foglal össze. Megjegyzendő, hogy környezeti változások és bizonytalanság tekintetében az egyes hipotéziseket tovább bontom, és a kapcsolatokat a populációra és az egyedi vállalatokra is értelmezem.

**11. ábra.** Kutatási hipotézisek



A dolgozat 2.2. és 2.4. fejezeteiben bemutatott elméletek alapján:

**H1<sub>populáció</sub>:** A makrogazdasági szinten jelentkező növekedés a felderítő stratégiák elterjedését segíti elő, míg a válsághelyzetek a kiaknázó stratégiák gyakoribbá válásához vezetnek.

**H1<sub>vállalat</sub>:** A környezeti változások veszélyeit és a bizonytalanságot magasabbnak ítélik meg a kiaknázó stratégiát követő vállalatok, mint az azokra tudatosan felkészülő felderítő vállalatok.

A dolgozat 2.2. és 2.3. fejezeteiben bemutatott elméletek alapján:

**H2<sub>populáció</sub>:** A környezeti változások észlelésének és befolyásolásának képessége a vezetők adottsága, így független a külső környezeti változásoktól.

**H2<sub>vállalat</sub>:** A proaktív stratégiát folytató vállalatok kevésbé érzik bizonytalannak a környezetüket, mivel maguk is képesek azt alakítani.

A dolgozat 2.2. és 2.5. fejezeteiben bemutatott elméletek alapján:

**H3<sub>populáció</sub>:** Azonos környezeti feltételek mellett több életképes teljesítménykonfiguráció is létezhet.

H3<sub>vállalat</sub>: A környezeti bizonytalanság forrásai különbözőképpen hatnak az egyes konfigurációkra.

A dolgozat 2.3. és 2.4. fejezeteiben bemutatott elméletek alapján:

H4: A környezeti változásokat a felderítő stratégiát folytató vállalatok jobban felismerik, mint a kiaknázó stratégiát folytató vállalatok.

A dolgozat 2.3. és 2.5. fejezeteiben bemutatott elméletek alapján:

H5: A jobban teljesítő vállalatok nagyobb eséllyel képesek a környezeti változásokat észlelni és befolyásolni.

A dolgozat 2.4. és 2.5. fejezeteiben bemutatott elméletek alapján:

H6: A felderítő és a kiaknázó stratégiát folytató vállalatok teljesítménye különböző teljesítménykonfigurációkban ölt testet.

### 3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

#### 3.1. *Empirikus vizsgálatok lépései*

A vizsgált jelenség empirikus teszteléséhez integrált kutatási módszertant rendel, aminek segítségével megbízható képet kaphatok a magyarországi (közép- és nagy)vállalatok stratégiai adaptációs és kettős (verseny)képességéről. Az elemzési lépések meghatározásakor a témában folytatott közvetlen előfutár kutatások (Antal-Mokos és Kovács, 1998; Antal-Mokos és Tóth, 2001; Hortoványi és Szabó, 2006b) metodikájából indulok ki.

Ugyan építek a korábbi kutatások gazdag hagyományaira, azonban elsősorban nem azok replikálása a célom, hanem új értéket is kívánok teremteni a hazai és a nemzetközi stratégiai adaptációt vizsgáló kutatóközösség számára. A közvetlen elődkutatások módszertanát a mai kor elvárásaihoz igazítottam, mely legfontosabb sarokkövei: integrált módszertan használata, az elemzések transzparen-ciájának növelése, és ezeken keresztül a kutatás megbízhatóságának az emelése.

A kutatás során az alábbi lépéseket végeztem el (*dőlten* emelem ki a korábbi kutatásokhoz képest újszerű elemeket):

- Kutatási kérdések megfogalmazása;
- A kutatási kérdések vizsgálatához szükséges stratégiai adaptáció kutatások szűk körű áttekintése;
- *A stratégiai adaptáció értelmezésének kiterjesztése, különböző adaptációs lehetőségek feltárása és alaposabb környezeti kontextus vizsgálat;*
- *A kutatási kérdések vizsgálatához hipotézisek megfogalmazása az elméleti feldolgozás eredményeként;*
- A vizsgált jelenségekhez kutatási módszertan hozzárendelése;
- *Makrokörnyezet változásának vizsgálata a GDP-növekedés alapján;*
- Csatlakozás a „Versenyben a világ” kutatási programhoz és az elemzésekhez szükséges változók azonosítása;
- *A „Versenyben a világgal” kutatási program 1996-os, 1999-es, 2004-es és 2009-es kérdőíves felmérései alapján egységes és tisztított adatbázis elkészítése;*
- *Vizsgálatok lefolytatása az összesített mintára;*

- Vizsgálatok lefolytatása az egyes felmérések mintáira, és összevetése a korábban készített felmérések eredményeivel;
- A vizsgált vállalati minta összetételének és reprezentativitásának vizsgálata a „Versenyben a világ” kutatási program tematikus műhelytanulmányainak hivatkozásával;
- *A vizsgált minta karakterisztikájának jellemzése;*
- Kontroll/leíró változók bemutatása és leíró adatelemzése;
- A vizsgált kutatási változók leíró adatelemzése;
- A változók adatainak további szűrése és előkészítése mélyebb elemzésekre;
- *A vizsgált kutatási változók időbeli alakulásának vizsgálata az egyes felmérések almintáin keresztül;*
- *A változók időbeli alakulása során a populációra vonatkozó hipotézisek tesztelése;*
- A kutatási és a kontroll/leíró változók kapcsolatainak feltárása;
- *A vállalatok tevékenységének színvonala kapcsán a változók adattömörítése sokdimenziós skálázás segítségével;*
- Klaszterképzés segítségével a gyakorlatban előforduló teljesítménykonfigurációk (stratégiatípusok) azonosítása;
- *A különböző számú klasztereket tartalmazó megoldások magyarázó erejének vizsgálata, és ez alapján az ideális klaszterszám meghatározása;*
- A kialakított konfigurációk és egyéb vállalati tulajdonságok alapján képzett kontroll/leíró változók közötti kapcsolat vizsgálata keresztátlák segítségével;
- *A vállalatokra vonatkozó, az irodalom feldolgozás eredményeként kialakított hipotézisek tesztelése asszociációs és korrelációs együtthatók, valamint keresztátlák segítségével;*
- *Az eredmények összegzése és értelmezése további vezetői vélemények bevonásával.*

A továbbiakban az empirikus kutatások alapjául szolgáló „Versenyben a világgal” kutatási programot mutatom be röviden.

### **3.2. Kutatási háttér – A „Versenyben a világgal” kutatási program**

A vizsgálatok alapjául a „Versenyben a világgal” című kutatás keretében 1996-ban, 1999-ben, 2004-ben és 2009-ben felvett, magyarországi vállalatokat tartalmazó adatbázisok szolgálnak, melyek mindegyike mintegy 300-300 vállalatot tartalmaz.

A cégek kiválasztásánál a létszám (50 fő feletti, majd 2009-ben 10 fő feletti vállalatok) volt az elsődleges kiválasztási kritérium, de mindemellett a fő tevékenység (iparág) és a területi reprezentativitás (Magyarország) is fontos szerepet játszottak.

Mindegyik kérdőíves felmérésnek volt egy adott időpontban érvényes kutatási kérdése:

- 1996: Vajon alkalmazzák-e a hazai vállalatok a piacgazdaságokban elterjedt megoldásokat?
- 1999: Milyen változás ment végbe a hazai vállalatok működésében és működési környezetében három szűk év alatt?
- 2004: Milyen hatással van a hazai vállalatok versenyképességére az EU-csatlakozás, és milyen fejlődést értek el a hazai vállalatok működésükben?
- 2009: Milyen helyzetben érte a globális pénzügyi és keresleti válság a hazai vállalatokat, és hogyan hatott működésükre?

„A kutatási program 1995-ben azzal a céllal indult, hogy az akkor még jobbára átmeneti gazdaságként jellemzett magyar gazdaságban megvizsgálja, hogy vajon miért látszik ellentmondani a látványosan átalakult mikroszféra teljesítménye a kiábrándító makrogazdasági statisztikai adatoknak. A kutatási programot azzal az átfogó kiinduló hipotézissel indítottuk, hogy a mikroszférában sokkal több optimizmusra okot adó tényezőt lehet felfedezni, mint amit a nemzetgazdasági szintű statisztikai adatok mutatnak. Célunk pedig az volt, hogy ezeket a tényezőket feltárjuk, és nemzetközi összehasonlításban értékeljük. A kutatás tárgyává a mikroszféra versenyképességét tettük, amelyet néhány évvel korábban, az Egyesült Államokban több „business school” kutatási projektekben vizsgált.” (Chikán és Czákó, 2005: 8)

A felmérések mintájául az US Competitiveness Council megközelítése szolgált, miszerint a mikroszféra versenyképességét befolyásoló környezeti tényezőket, a hazai vállalatok működési és stratégiai jellemzőit igyekezett nyolc kutatási projekt keretében feltárni. A kutatási program egyik legfontosabb megállapítása 1997 közepén az volt, hogy a gazdasági átmenetnek vége, azaz a vállalatok mű-

ködését alapvetően a hazai piacgazdaság keretei és törvényszerűségei befolyásolják (Chikán és Czakó, 2005).

A felmérések során négy-négy kérdőív került vállalatonként kitöltésre, melyek alapvetően (funkcionális) területspecifikus kérdéseket tartalmaznak, de vannak közös változók is. A vállalat elsőszámú vezetője mellett a termelés-szolgáltatási, a kereskedelmi és a pénzügyi vezető is külön kérdőívet tölt ki. A kérdőív sajátossága tehát, hogy azon vállalatok tudják kitölteni, amelyek elérték azt a méretbeli szintet, ahol a négy tevékenységi terület (felső vezetés, marketing, termelés-szolgáltatás, pénzügy) vállalaton belüli szervezeti egységként is megjelenik, azaz tagolt szervezeti struktúrával rendelkeznek.

Az „önbevallásos” módszer megfelelő adatfelvételi módszer a vizsgált jelenség vizsgálatára, mivel Hambrick (1981), valamint Hambrick és Mason (1984) empirikusan igazolták, hogy a vállalatuk gyengeségeivel, illetve erősségeivel felső vezetőik tisztában vannak, ezeknek a tényezőknek a változásait folyamatosan nyomon követik. Chandler és Hanks (1994) eredményei szintén megerősítették, hogy a felső vezetők értékelése valamint az archivált értékesítési mutatók egymással korrelálnak. Következésképpen akár egyetlen egy felső vezető válasza is megbízható adatot szolgáltatathat.

A „Versenyben a világgal” kutatási program során saját vállalati versenyképesség-definíció került meghatározásra: „A vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton beüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.” (Chikán és Czakó, 2005)

A definíció kulcseleme a vállalatok alkalmazkodása, melyet a Versenyképesség-kutatás 4 területen vizsgál: (1) stratégia, (2) vezetés és döntés, (3) értékteremtés és (4) vállalatközi kapcsolatok. Disszertációm során az első dimenzióra, vagyis a stratégiai adaptáció dimenziójára fókuszálok.

A „Versenyben a világgal” kutatási programhoz kapcsolódóan, az egyes felmérések alkalmával műhelytanulmány-sorozatban jelennek meg a kutatási eredmények. Az egyes műhelytanulmányokat kutatási terv előzi meg, ami kutatási alprogramokat határoz meg. Az egyes alprogramok zárásaként zárótanulmányok készülnek, melyekből a kutatási program zárótanulmánya is összeáll. Kutatá-

saim közvetlen alapjául az alábbi műhelytanulmányokat emelem ki, melyek megalapozzák disszertációm kontextusát:

- kutatási keretek kijelölésével kapcsolatos műhelytanulmány (Chikán és Czakó, 2005),
- gyorsjelentések (Czakó et al, 1999; Chikán et al., 2004 és 2010),
- a minta és kiemelt változók bemutatásával kapcsolatos műhelytanulmányok (Lesi, 2005; Wimmer és Csesznák, 2005; Könczöl 2007 és 2008),
- a stratégiai adaptációval kapcsolatban készült műhelytanulmány(ok), alprojekt zárótanulmány(ok) és megjelent cikkek (Antal-Mokos et al., 1997; Antal-Mokos és Kovács, 1998; Antal-Mokos és Tóth, 2001; Balaton, 2006; Hortoványi et al., 2006; Hortoványi és Szabó, 2006b),
- a zárótanulmányok, jelentések, szakkönyvek (Chikán, 1997; Czakó et al, 2000; Chikán et al., 2002 és 2006; Chikán és Czakó, 2009).

### **3.3. Adatbázisok és mintajellemzők**

#### *3.3.1. Felhasznált adatbázisok és változók*

Az empirikus vizsgálatokhoz a BCE Versenyképesség Kutató Központ versenyképességi vállalati felmérése (továbbiakban: VKK) keretében 1996, 1999, 2004, valamint 2009 során készült adatfelvételeket, illetve adatbázisokat használtam fel, melyek megnevezései:

- vezer.sav (2009-es adatfelvétel, utolsó módosítás dátuma: 2009. 12. 03.),
- vkvez2004 új változókkal 050704.sav (2004-es adatfelvétel, utolsó módosítás dátuma: 2005. 07. 04.),
- VEZ99J.sav (1999-es adatfelvétel, utolsó módosítás dátuma: 1999. 07. 05), és
- 96VEZERIG.sav (1996-os adatfelvétel, utolsó módosítás dátuma: 1996. 07. 19).

Az adatbázisokat felhasználása előtt szükség volt az adatok egységesítésére. Főszabályként a 2009-es adatbázis struktúráját tartottam meg, kivéve az igen-nem típusú dichotóm változók esetén alkalmaztam a korábbi kódolási gyakorlatot (0=nem, 1=igen, a 2009-ben alkalmazott 2=nem, 1=igen gyakorlattal szemben).

Az empiria során, 3. és 11. ábrán bemutatott kutatási modellel összhangban, az alábbi jelenségeket vizsgálom az adatbázisokban megtalálható változók segítségével:

- környezeti bizonytalanság megítélése,
- követett stratégiák,
- vállalatok viszonyulása a környezeti változásokhoz (proaktivitás),
- vállalatok tevékenységének színvonala (teljesítménydimenziók és -konfigurációk),
- a változók közötti kapcsolatok vizsgálata.

A vizsgálatok során alkalmazott kontrollváltozók (leírásukra a mintakarakterisztika bemutatásakor kerül sor a következő szakaszokban):

- méret létszám szerint, méret árbevétel szerint, méret mérlegfőösszeg szerint,
- exporthányad,
- tulajdonosi struktúra,
- fő tevékenység (iparág), és
- területi elhelyezkedés.

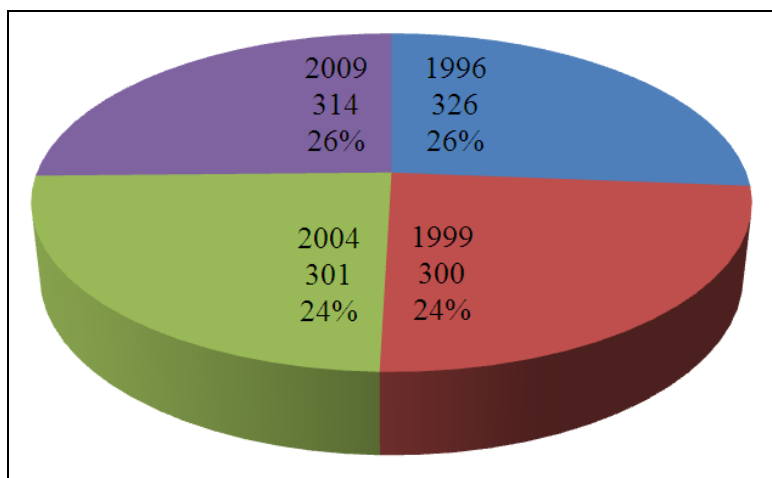
### *3.3.2. Az egyes felmérések mintáinak jellemzői*

A kérdőív(ek) sajátosságából adódik, miszerint négy felső vezető válaszaira vagyunk kíváncsiak a felmérések alakalmával, hogy a megállapítások létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak. Ennek legfőbb oka, hogy csupán bizonyos vállalati méret felett alakul ki tagolt szervezeti struktúra. Az első három felmérés során ebből adódóan a megkeresett vállalatok 50 főnél nagyobb alkalmazotti létszámmal működő, önálló jogi személyiségű vállalatok voltak, azonban a 2009-es felmérésre vonatkozóan ez a kritérium 10 főre csökkent.

Az egyes felmérések során a vállalatok körét a kérdőíves felmérésekben már részt vett vállalatokból és a KSH vállalati adatbázisaiból kerültek összeállításra, azzal a törekvéssel, hogy létszám és méret alapján a minta reprezentatív legyen a tagolt struktúrával rendelkező magyar vállalati sokaságra. A versenyképességi felmérések adatbázisaiban az egyes időpontokra vonatkozóan 300 körüli vállalat (részletes megoszlás ld. 12. ábra) által kitöltött kérdőívszettek változói szerepelnek, mely kü-

lönböző vállalati jellemzők (pl. méret, tulajdonosi struktúra) alapján részminták képezését és jellemzését is lehetővé teszi (Chikán és Czakó, 2005).

**12. ábra.** Az egyes felmérések mintaelemszáma



*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek

Az 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben felmért vállalati kör méretkategóriák szerint közép- és nagyvállalatokra tekinthető reprezentatívnak. A vállalatok tulajdonosi szerkezetét tekintve a közösségi és a külföldi tulajdonú cégek felül-, míg a hazai magántulajdonúak alulreprezentáltak. Területi elhelyezkedés alapján kisebb részben kerültek budapesti és Pest megyei vállalatok az adatbázisba, a többi régió cégei viszont magasabb arányban szerepelnek a mintában, mint a populációban (Lesi, 2005). A 2009-es mintát tekintve már nem beszélnek a kutatásvezetők a minta reprezentativitásáról, hanem annak bizonyos karakteristikáit emelik ki (Chikán et al., 2010):

- A Magyarországon 2009-ben működő 10 fő feletti társas vállalkozások 3,8 százaléka tartozik a 250 fő feletti, nagyvállalati kategóriába; 13,2 százalékuk működik 50-nél több, de 250-nél kevesebb alkalmazottal; a kisvállalatok csoportjába pedig körülbelül 83 százalékuk sorolható. A minta ennek alapján felülreprezentált a közepes (65,6%) és a nagyvállalati kategóriában (15,2%), míg a kisvállalati kategóriában alulreprezentált (19,2%). A 2004-es felméréshez képest jelentősebben nőtt a kisvállalatok aránya, a közepeseké enyhébben, míg a nagyvállalatoké csökkent. Ezzel a létszám szerint vizsgált minta arányaiban közelebb

került a populációhoz, de a közepes és nagyvállalatok továbbra is felülreprezentáltak.

- Árbevétel és eszközérték-kategóriák alapján a KSH nem közöl összehasonlításra alkalmas megoszlási adatokat, azonban a korábbi felméréssel összevetve a mikro- és kisvállalatok aránya mintegy 14 százalékkal csökkent, helyüket szinte teljes egészében a közepes vállalatok vették át, miközben a nagyvállalatok aránya alig változott. A felmérésben szereplő vállalatok megoszlása eszközérték és árbevétel alapján is hasonló a 2004-es arányokhoz, kivéve a legnagyobb kategóriába tartozó vállalatokat.
- A minta az ágazati megoszlás alapján főként abban tér el a magyarországi kft.-k, rt.-k és szervezetek összetételétől, hogy arányaiban több vállalatot tartalmaz a feldolgozóiparból, leginkább a kereskedelem, a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás ágazatok rovására.
- A mintában szereplő vállalatok esetén az összes tulajdon 5,6%-a van állami kézben, 16,2%-át külföldiek birtokolják, és belföldiek rendelkeznek a tulajdon 65,4%-ával. Az önkormányzatok részesedésének aránya hasonló az államéhoz és a külföldi magánszemélyekéhez.
- A minta kisebb arányban tartalmaz budapesti és Pest megyei vállalatokat (Közép-Magyarország), mint a sokaság, hasonlóan az alföldi vállalatokhoz. A dunántúli vállalatok kisebb része szolgáltatott információt. Észak-Magyarország enyhén felülreprezentáltnak tekinthető az adatbázisban, de nem az alföldi régiókhoz hasonló mértékben.

Összességében a 4 felmérés mintái gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi 50 fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a 2004-es és 2009-es minta a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektoraiba tartozó szervezetek valamelyest alulreprezentáltak.

Az iparágakat összehasonlító tanulmányokban szükség van a mérési egyenletességek ellenőrzésére, hiszen az induló és a már működő vállalkozások relatív jelentősége iparágról iparágra jelentősen változik (például a kezdő vállalkozások aránya a szolgáltatási szektorban magasabb, mint a feldolgozóiparban). A foglalkoztatottsági változásokkal további probléma merül fel, ugyanis a munkanélküliség és az önfoglalkoztatás arányát eltorzíthatják az adózási megfontolások. Hasonló megbízhatósági probléma merül fel a mérlegfőösszeg, illetve a nyere-

ség alkalmazásával kapcsolatban. Végül, az iparágak sajátosságait szintén ellenőrizni kell, mivel a feldolgozó-iparágak tőkeigényesebbek, a szolgáltató-iparágak pedig munkaerő-igényesebbek. (Hortoványi, 2008)

Az egyes felmérések mintabemutatását a gyorsjelentések (Czakó et al., 1999; Chikán et al., 2004 és 2010), és egyes tanulmányok (Lesi, 2005; Wimmer és Csesznák, 2005; Könczöl 2007) részleteiben tárgyalják, a következőkben a 4 felmérés együttes mintájának karakterisztikáit mutatom be részleteiben.

### *3.3.3. Az összesített minta jellemzői, a kontroll/leíró változók bemutatása*

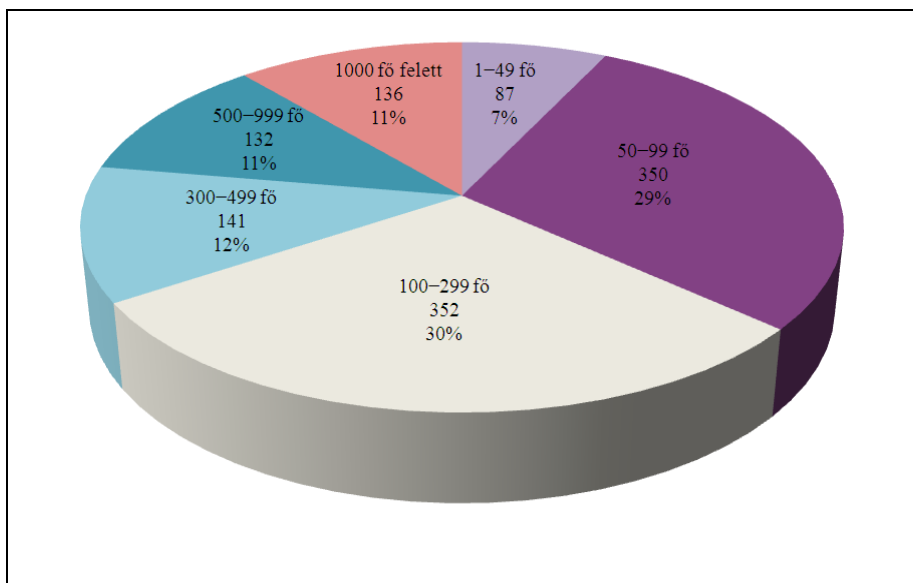
A 4 felmérés összesített mintáját vállalati méret, exporttevékenység, többségi tulajdonos, iparág és földrajzi elhelyezkedés szerint vizsgálom. A vállalati méretet létszám, eszközérték és árbevétel alapján vizsgálom, mivel ezek az alapvető vállalati méret leírók a vállalkozás kutatások többségében (Davidsson, 2004).

Az egyes adatbázisok összehasonlításakor azt tapasztaltam, hogy az 1999-es, 2004-es és 2009-es felmérések során a létszám, az árbevétel és az eszközérték pontos értékére kérdeztek rá, így folytonos változóként értelmezhető, míg az első, 1996-os felmérés esetében kategóriákat alkalmaztak. Ezért döntési helyzetbe kerültem, miszerint:

- A. Kihagyom az 1996-os felmérést.
- B. Az 1996-os felmérés kategóriaváltozóit arány/intervallum skálára kódolom át (pl. a kategóriaközepekkel való helyettesítés).
- C. A 3 követő felmérés folytonos változóit kódolom át kategória változókká.

A C megoldás mellett döntöttem, mivel ez alacsony torzítással járó monoton transzformáció, és így valamennyi felmérés eredményei értelmezhetővé válnak. A kategóriák kialakításakor az 1996-os kategóriaképzést tekintettem kiindulópontnak, mely ugyan nem egyezik a későbbi EU-s, illetve magyar szabályozással a kis- és középvállalatok elkülönítésére, azonban versenyképesség kutatások mintájául szolgáló angolszász kutatásokkal jobban összhangban áll. A minta létszám-kategóriák szerinti megoszlását a 13. ábra mutatja be részletesen.

### 13. ábra. Méret létszám-kategóriák szerint



Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek

A minta háromötödét 50 és 300 fő közötti vállalkozás teszi ki, vagyis domináns a középvállalkozások aránya. Mindemellett a 300 fő feletti vállalkozások teszik ki a minta harmadát, míg 50 fő alatti vállalkozás csupán 87 található a 1198 válaszból.

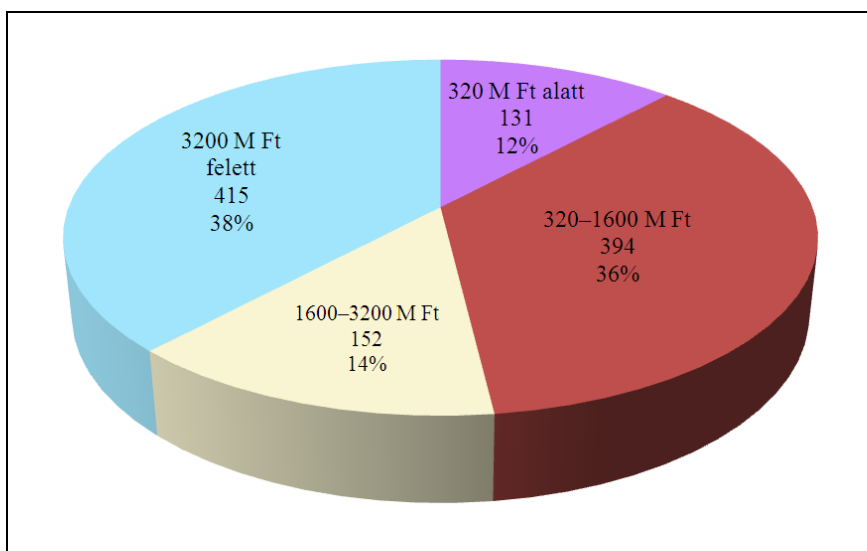
Az eszközérték és az árbevétel szerinti kategóriák esetén további problémaként merül fel a pénz időértékének a figyelembevétele. Ennek kapcsán valamennyi adatot 2008. december 31-ei árszintre számítottam át az MNB (2010) fogyasztói árszint változási adatai alapján (6.1. melléklet). Így az 1996-os kategóriák is módosultak (320,1311% a fogyasztói árszint 2008. év végén 1995. év végéhez képest), nevezetesen (az egyszerűség kedvéért 10 millió forintra kerekítve, de a kódolás a pontos adatok alapján történt):

- 100 M Ft alatt helyett 320 M Ft alatt,
- 100 M Ft és 500 M Ft között helyett 320 M Ft és 1600 M Ft között,
- 500 M Ft és 1000 M Ft között helyett 1600 M Ft és 3200 M Ft között, és
- 1000 M Ft felett helyett 3200 M Ft felett.

Az adatok kapcsán nemcsak a kódolásra kellett ügyelnem, hanem arra is, hogy a 3 követő felmérés közül csak a 2004-es felmérés adatai voltak korrigálva. A másik két felmérésben az adatok jelentős hányada ezer forint helyett millió forintban szerepelt, így ezeket korrigálni kellett a kódolást megelőzően.

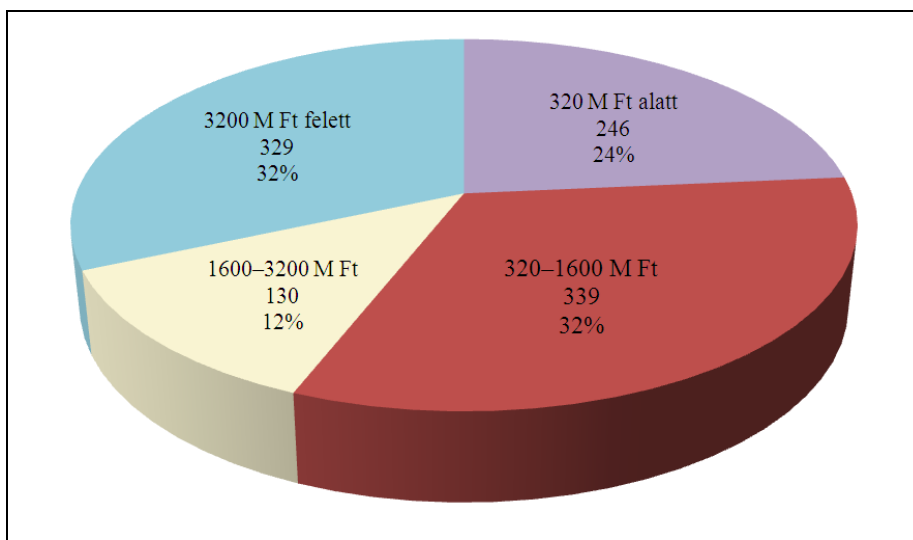
Az adattisztítást és a kódolásokat követően kialakultak a minta árbevétel és eszközérték szerinti megoszlásai, melyeket a 14. és 15. ábrák mutatnak be. Az eszközérték és az árbevétel összefüggéseit vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a két kategória között pozitív erős szignifikáns kapcsolat van (Spearman  $\rho$  értéke 0,794, konfidencia 99% felett). Emellett jellemző, hogy az eszközértéknél nagyobb az árbevétel.

**14. ábra.** Méret árbevétel-kategóriák szerint (2008. 12. 31-ei árakon)



Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek

**15. ábra.** Méret eszközérték-kategóriák szerint (2008. 12. 31-ei árakon)



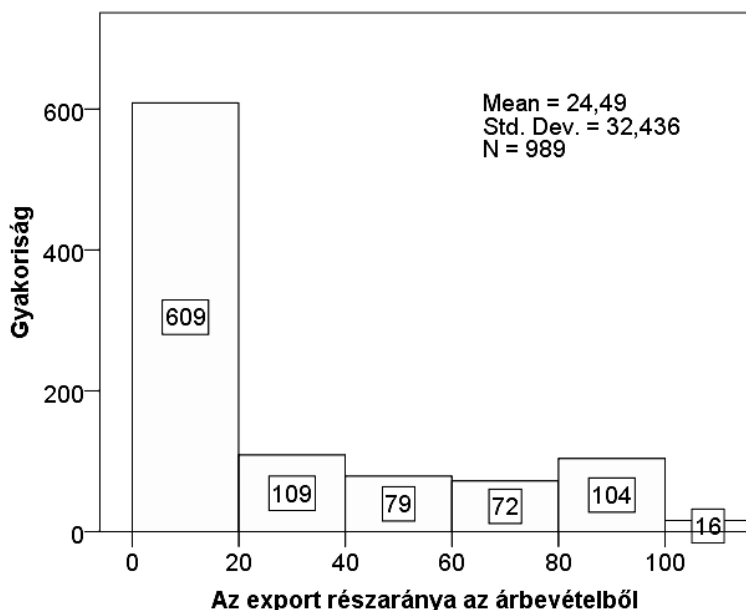
*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996-2009 alapján számított értékek

A „klasszikus” méretleírók mellett további vállalati jellemzőre utal a vállalat exportorientációja. Az exportorientáció intervallumskálán került mérésre valamennyi felmérés során, nevezetesen: az árbevétel százalékában kifejezve az exporttevékenységből származó bevétel bér munkával együtt.

A teljes mintát tekintve 989 esetben kaptunk választ az exportorientációra vonatkozóan, melyből 391 esetben annak teljes hiányáról (0%-os export) számoltak be. Az átlagos exporthányad 24,5%, mely azonban nem jellemzi jól a sokaságot, ezt mutatja a szórás magas értéke is (32,4), illetve a válaszok alapján készült hisztogram (16. ábra).

A mintába mindössze 16 olyan vállalat került, mely kizárólag exportból (ideértve a bér munkát is) származó árbevétellel rendelkezik, de már 104 olyat találunk, ahol 80% feletti az exportból származó bevétel.

**16. ábra.** Minta megoszlása exporthányad szerint



*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek

A tulajdonosi kör jellemzéséhez a besorolás a vállalatok által megadott tulajdonosi összetétel, a különböző tulajdonosi csoportok tulajdoni hányada alapján történt. Az egyes felmérések során módosultak a megjelölések, melyeket a 9. táblázat összesít. 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben az egyes tulajdonostípusoknál kellett a megfelelő százalékos arányt feltüntetni. 2009-re megváltozott a változó, és nem 100%-ot kellett elosztani az egyes tulajdonosok között, hanem közvetlenül került megjelölésre a domináns tulajdonos.

A besorolásokhoz, Wimmer és Csesznák (2005) metodológiáját követve, összevonásokkal tulajdonosi kategóriákat alakítottam ki: (1) állami, (2) belföldi magán- és (3) külföldi tulajdonlás. A besorolásnál problémákat okozott, hogy a korábbi 3 felmérés alkalmával néhány vállalatnál a megadott tulajdoni arányok összege nagyobb, illetve kisebb volt, mint 100%. Megjegyzendő, hogy az 1996-os, 1999-es és 2004-es felmérésekre vonatkozóan, a vizsgált kategóriák nem jelzik, hogy van-e domináns tulajdonosa a vállalatnak, vagy hogy hány tulajdonos birtokolja vállalatot. Egy adott vállalati kategóriához tartozás azt mutatja, hogy összességében milyen típusú tulajdonosok kezében van a vállalat nagyobb része, feltéve, hogy van ilyen jellemző forma. Abban az esetben soroltam valamely tulajdonlási kategóriába az adott vállalatot, ha a vizsgált típusú tulajdonosok összrészese meghaladja az 50%-ot.

**9. táblázat.** A vállalat jelenlegi többségi tulajdonosára vonatkozó kategóriák

1996	1999	2004	2009
a) állam	a) magyar állam	a) magyar állam	a) magyar állam
b) külföldi vállalatok	(pl. ÁPV,	(pl. ÁPV,	(pl. Nemzeti Va-
c) külföldi pénzinté-	KHVM)	KHVM)	gyonkezelő, mi-
zetek	b) állami többségi	b) állami többségi	nisztérium)
d) külföldi magán-	tulajdonú (50% +	tulajdonú (50%+1	b) állami többségi
személyek	1 szavazat) hazai	szavazat) hazai	tulajdonú hazai
e) belföldi magán-	vállalat	vállalat	vállalat
személy(ek), illetve	c) önkormányzat	c) önkormányzat	c) önkormányzat
vállalatuk (vállala-	d) külföldi pénz-	d) külföldi pénz-	d) belföldi magán-
taik)	ügyi tulajdonos	ügyi tulajdonos	személy
– ezen belül: MRP	e) külföldi szak-	e) külföldi szak-	e) külföldi magán-
menedzsment	mai tulajdonos	mai tulajdonos	személy
f) belföldi állami vál-	f) belföldi pénz-	f) belföldi pénz-	f) külföldi vállalat
latok	ügyi tulajdonos	ügyi tulajdonos	g) egyéb
g) belföldi pénzinté-	g) belföldi, válla-	g) belföldi, válla-	
zetek	laton kívüli ma-	laton kívüli ma-	
h) önkormányzat	gánszemély és	gánszemély és	
i) egyéb	magántulajdonú	magántulajdonú	
	vállalat	vállalat	
	h) vállalaton belü-	h) vállalaton belü-	
	li magánszemély	li magánszemély	
	(a következő két	(a következő két	
	kategória nélkül	kategória nélkül	
	értendő)	értendő)	
	i) MRP	i) MRP	
	j) menedzsment	j) menedzsment	
	k) egyéb	k) egyéb	

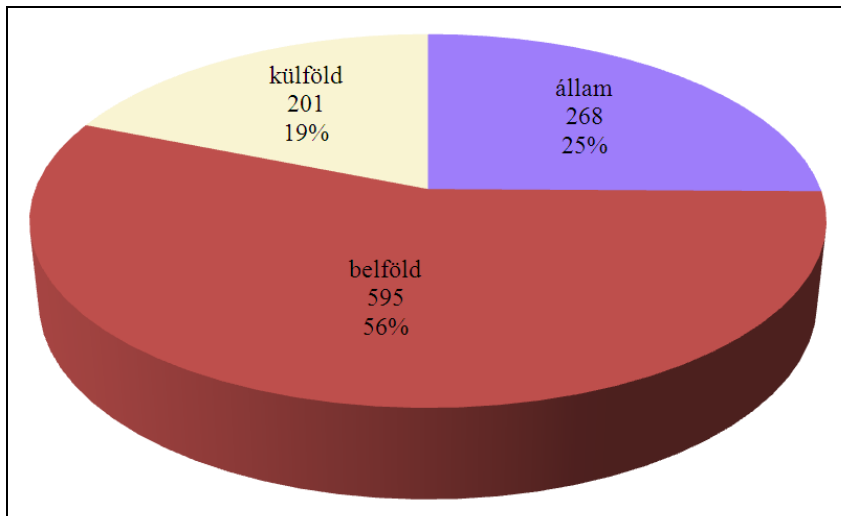
Adatok forrása: VKK vezér kérdőívek 1996–2009

Az átkódolás során az állami többségi tulajdon kategória az 1996-os a) és h), az 1999-es, 2004-es és 2009-es a), b) és c) válaszokból képződött. A belföldi többségű tulajdon kiszámítása az 1996-os e), f) és g), az 1999-es és 2004-es f), g), h), i) és j), valamint a 2009-es d) elemekből történt. A külföldi többségű tulajdon a fennmaradó, nem egyéb válaszokból számítható.

Az egyes többségi tulajdonos kategóriák mintán belüli eloszlását a 17. ábra mutatja be. A 4 felmérés összesített adatbázisában a belföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok dominálnak (56%), míg hasonló arányban találhatók meg az állami (25%) és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok (19%) (17. ábra). Az adatbázisban 176 esetben nincs információnk a többségi tulajdonosról, vagy

nincs többségi tulajdonos, vagy éppenséggel egyéb tulajdonosi hátteret jelöltek meg a válaszadók.

**17. ábra.** Minta megoszlása többségi tulajdonos típusa szerint



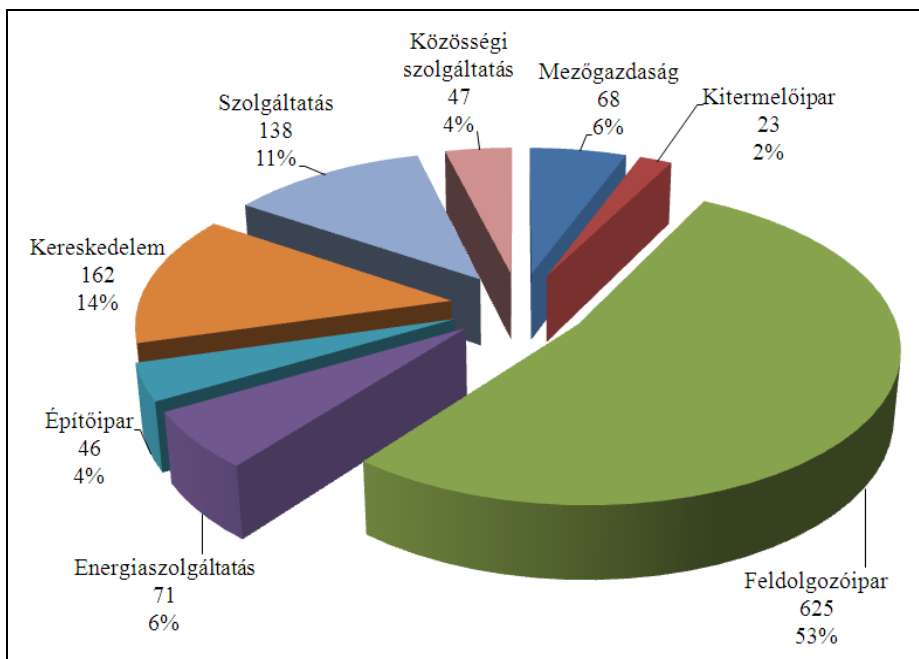
*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek

A tulajdonosi hátteret követően érdemes górcső alá venni a vállalatok fő tevékenységét. E tekintetben nehéz dolgom adódott, mivel a különböző felmérések adatbázisai különböző besorolásokat tartalmaznak. Ezt tekintve az 1996-os adatbázis a legegyszerűbb, mivel itt egy egyszerű választás volt 7 lehetőség közül a feladata a válaszadónak. Ezt követően már a 3 legfontosabb tevékenységi kört kellett megjelölni.

Wimmer és Csesznák (2005) módszertanát felhasználva képeztem én is az iparági besorolást, a 2004-es mintára vonatkozó kategóriákra építve. Az 1999-es és a 2009-es minta esetén a meglévő TEÁOR ('98 és '08-as változatokat használtam) számokat kódoltam a korábban kialakított 8 kategóriába, az 1996-os minta esetén a 7 kategóriát egyértelműen megfeleltettem az immár egységes kategóriáknak. Ez alapján kialakult a minta elemeinek egyértelmű ágazati besorolása, melynek megoszlását a 18. ábra mutatja.

A mintában többségben feldolgozóipari vállalatok szerepelnek (53%), de elegendő mennyiségű szolgáltatóvállalat is szerepel a mintában, ami lehetőséget ad különböző alaptermészetű iparágak összehasonlítására is. A minta fő tevékenységi kör melletti beosztásán túl a vállalatok székhelyeinek területi elhelyezkedése is kutatásra alkalmas terület.

**18. ábra.** Minta megoszlása fő tevékenység szerint

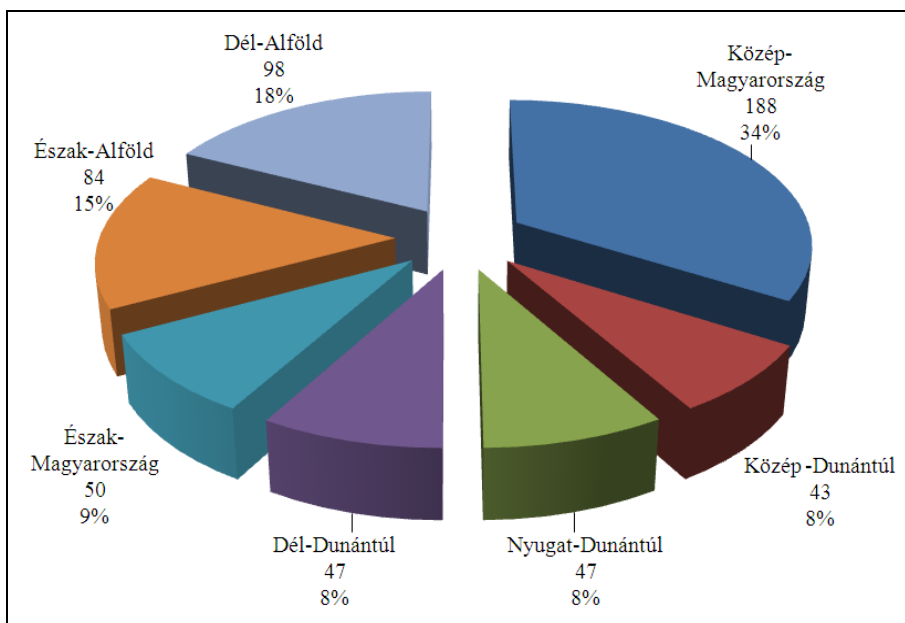


*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek

A Versenyképesség-kutatás 1996-os, 1999-es és 2004-es kutatásra átadott adatbázisaiban nem szerepel a vezér kérdőívek a7-es változója, mely a vállalat legfontosabb telephelyének településnevét tartalmazza. A 2004-es adatbázisban szerepel egy „régió” változó, melyhez hasonló, a településnevek alapján, a 2009-es adatbázisból is készítik. A két felmérés eredményeit tartalmazza az összesített minta, melyet így a későbbiekben csak limitált mértékig tudok kontrollváltozóként felhasználni.

A 19. ábra mutatja az utóbbi két felmérés összesített területi megoszlását. Ez alapján megállapítható, hogy az alföldi régiók valamelyest felülreprezentáltak, de valamennyi régióból elegendő a mintaelemszám területi összehasonlítások végzésére.

**19. ábra.** Minta megoszlása területi elhelyezkedés szerint



*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 2004–2009 alapján számított értékek

Összegezve a fejezetben leírtakat megállapítható, hogy a megfogalmazott vizsgálati probléma kutatása megvalósítható a „Versenyben a világgal” kutatási program vezér adatbázisain. A fejezetben részletesen került meghatározásra a kutatási módszertan és a minta karakterisztikája. Az elméleti és a módszertani keretek tisztázást követően rátérek a vizsgálatok empirikus eredményeinek bemutatására.

## 4. EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI

Ebben a fejezetben a kvantitatív kutatás eredményeink bemutatására kerül sor. Az eredmények összegzését, értelmezését és tágabb elhelyezését a szakirodalomban a következő fejezet tartalmazza.

### 4.1. Környezeti bizonytalanság

#### 4.1.1. A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban

A környezeti bizonytalanság megítélésére konkrét kérdés vonatkozik a versenyképesség kutatási programban. A kérdés a vezérigazgatóknak feltett kérdések elején szerepelt. 1996-ban és 2009-ben a v4, míg a köztes 1999-es és 2004-es kutatások során a v3 jelű kérdésként jelenik meg:

V3/V4. Jelölje, hogy a vállalati működés feltételrendszerét képező környezet különböző területein bekövetkező változások a stratégiai döntéshozatal szempontjából milyen fokú bizonytalanság forrásai voltak három-négy évvel ezelőtt, illetve milyen fokú bizonytalanság forrásai napjainkban.

- 1 = az adott terület nem forrása bizonytalanságnak
- 2 = az adott terület csekély mértékben forrása bizonytalanságnak
- 3 = az adott terület közepes mértékben forrása bizonytalanságnak
- 4 = az adott terület nagymértékben forrása bizonytalanságnak
- 5 = az adott terület rendkívül nagy mértékben forrása bizonytalanságnak

	Múlt					Jelen				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a) Külföldi értékesítési piaci környezet										
b) Belföldi értékesítési piaci környezet										
c) Tőke- és pénzüpiaci változások										
d) Külföldi szállítók										
e) Belföldi szállítók										
f) Műszaki-technikai fejlődés										
g) Jogi szabályozás										
h) Társadalmi változások										
i) Hazai politikai változások										

Az alkérdésekre a válaszok 5 fokú ordinális skálán kerültek kódolásra.

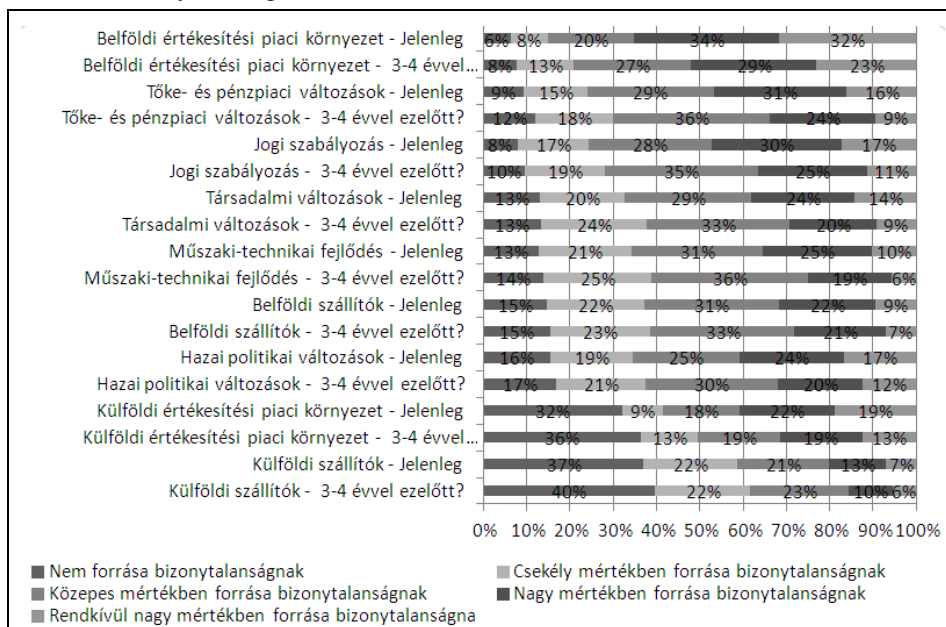
A kérdés a)-tól i)-ig terjedő válaszai az évek során változatlanok maradtak.

#### 4.1.2. A változó jellemzői, leírása

Az elmúlt két évtized válaszait együtt tekintve a vállalatok számára a legnagyobb környezeti bizonytalanságot a belföldi piaci környezet jelentette, mely jellemzően nagy, illetve rendkívül nagy mértékben volt forrása bizonytalanságnak. Szintén jelentős környezeti bizonytalansági forrásnak tekinthetők a tőke- és pénzpiaci változások, illetve a jogi szabályozás kiszámíthatatlansága.

A társadalmi változások, a műszaki technikai fejlődés, a belföldi szállítók és a hazai politikai változások, az elmúlt 4 felmérés összesítésében, közepes mértékben voltak a környezeti bizonytalanság forrásai. A külföldi piacok és a külföldi szállítók ezzel szemben jellemzően csekély mértékben voltak bizonytalanság forrásai. A környezeti bizonytalanságra vonatkozó válaszok részleteit a 20. ábra tartalmazza.

20. ábra. Bizonytalanság forrásai



Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek

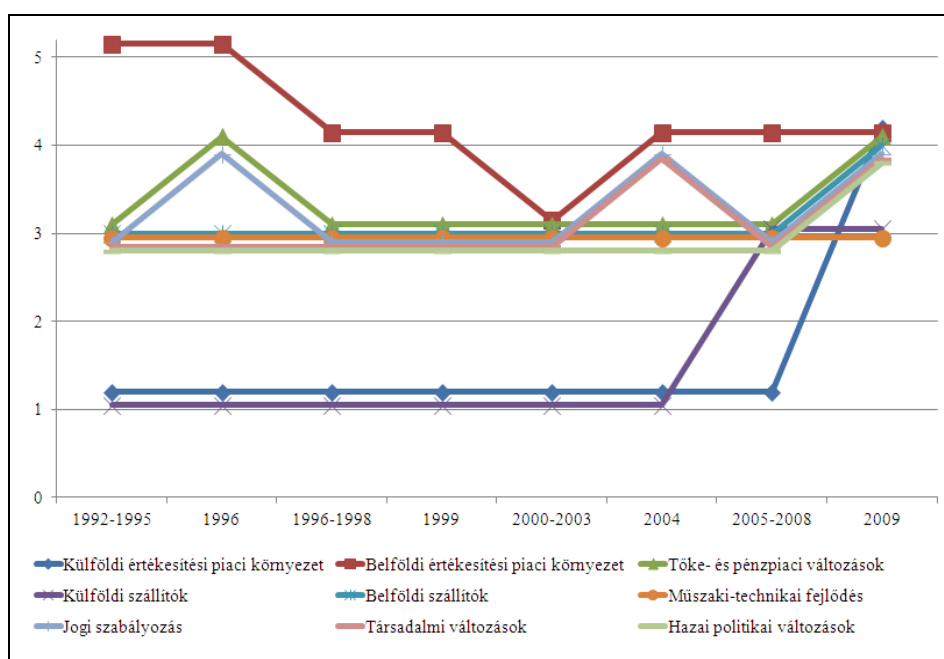
Az összesített értékelést követően érdemes a környezeti bizonytalanság időbeli fejlődését is megvizsgálni. Ezen belül két hatás elkülönítését tárgyalom részletesen: (1) az egyes felmérések során mely érték volt a leggyakoribb válasz (módusz), és (2) a válaszadó a környezeti bizonytalanság észlelésénél mennyiben tekinti bizonytalanabbnak a jelent a múlthoz képest.

#### 4.1.3. A bizonytalanság megítélésének alakulása a felmérések során

A bizonytalanság időbeli fejlődésének vizsgálata során az egyes tényezők leggyakoribb válaszainak (módusz) alakulását elemzem, mert ordinális skálán mért változók központi tendenciájának összevetésére ez a megfelelő módszer.

Az időbeli fejlődés szemléltetésére 1-1 felmérésből 2-2 változót értelmeztem, miszerint az 1996-os, 1999-es, 2004-es és a 2009-es érték az adott felmérés jelenre vonatkozó válaszai, míg a köztes értékek az adott felmérés múltira vonatkozó válaszai. Az így kapott időbeli fejlődést a 21. ábra szemlélteti.

**21. ábra.** Bizonytalanság forrásainak változása



Y tengely értékeinek szöveges értelmezése: 1 – Nem forrása bizonytalanságnak, 2 – Csekély mértékben forrása bizonytalanságnak, 3 – Közepes mértékben forrása bizonytalanságnak, 4 – Nagy mértékben forrása bizonytalanságnak, 5 – Rendkívül nagy mértékben forrása bizonytalanságnak.

Megjegyzés: a móduszok csak egész értéket vehetnek fel, a változók móduszainak elkülönítését csak szemléltetési célokból végeztem el.

Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek (módusz)

A 21. ábrát a 20. ábrával összevetve érdekes felfedezéseket tehetünk:

- A belföldi piacok bizonytalansága a vizsgált időszak alatt mindvégig jelentős kockázati tényező, mely a vizsgált időszak első dekádjában ugyan csökkenő tendenciát mutat, azonban az EU-csatlakozás időszakától változatlan szinten áll.
- A belföldi piacokkal szemben a külföldi piacok és szállítók csekély környezeti bizonytalanságot jelentettek az időszak első háromnegyedében, azonban az elmúlt években a belőlük származó bizonytalanság jelentősen megugrott. A válság kapcsán, illetve már részben azt megelőzően is, csekély kockázatú csoportból közepes, valamint nagy kockázatú tényezővé váltak.
- A válság nem csupán a külföldi piacokból és a szállítókból eredő bizonytalanság növekedésének észlelését hozta magával, hanem – a műszaki és technológiai fejlődést és az amúgy is magas belföldi piacokat leszámítva – valamennyi tényező értékét növelte

További megfigyelés, hogy az 1996-os felmérés során a tőke- és pénzpiaci változásokból és jogi szabályozásból eredő bizonytalanság, valamint a 2004-es megfigyelés kapcsán a belső piacokból, a jogi szabályozásból, valamint a társadalmi változásokból eredő bizonytalanság észlelése az akkori állapotra nagyobb, mint az azt megelőző 3-4 évre vonatkozóan.

Vajon ténylegesen nőtt a bizonytalanság, vagy egy észlelési hibáról beszélhetünk? A múltat kevésbé értékeljük bizonytalannak, mint a jelen?

#### 4.1.4. A múltat kevésbé értékeljük bizonytalannak, mint a jelen?

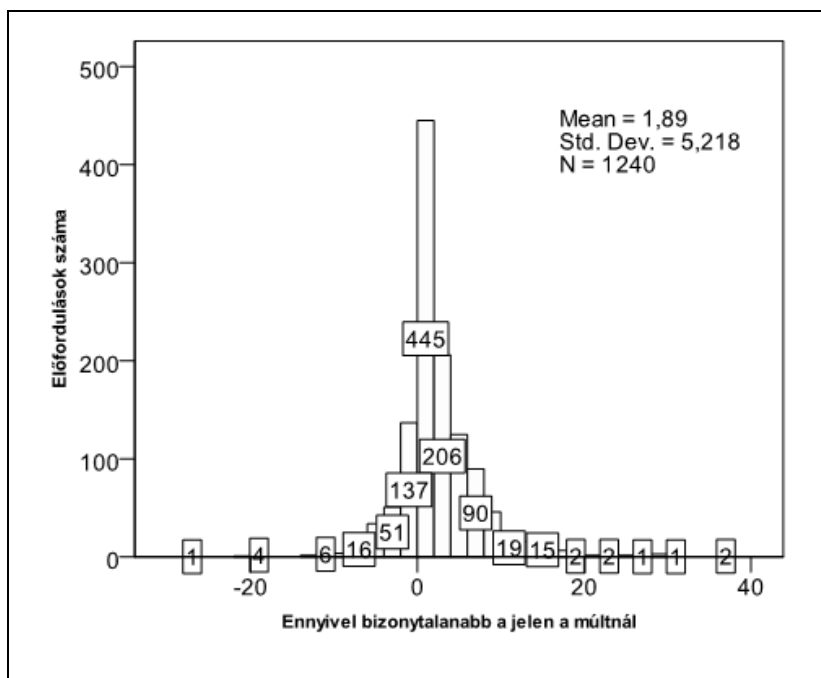
##### 10. táblázat. Jelen és múlt megítélésének kapcsolata

Bizonytalanság forrása	Jelen és múlt megítélésének kapcsolata		
	Spearman p értéke	szignifikancia	N
Külföldi értékesítési piaci környezet	0,800	0,000	1142
Belföldi értékesítési piaci környezet	0,634	0,000	1171
Tőke- és pénzpiaci változások	0,634	0,000	1151
Külföldi szállítók	0,835	0,000	1128
Belföldi szállítók	0,731	0,000	1158
Műszaki-technikai fejlődés	0,750	0,000	1152
Jogi szabályozás	0,686	0,000	1164
Társadalmi változások	0,664	0,000	1159
Hazai politikai változások	0,664	0,000	1156

Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek

A kérdés eldöntésére további vizsgálatokat végeztem. Elsőként megvizsgáltam, hogy a múlt és a jelen változói kapcsolatban állnak-e egymással. Ennek eldöntésére Spearman  $\rho$  (ró) értékét számítottam, mely eredményét a 10. táblázat összegzi. Amint az a táblázatból is jól látszik, erős pozitív szignifikáns kapcsolat van az egyes tényezők múltbeli és jelenlegi megítélései között. Ennek megállapítását követően kiszámítottam, hogy az egyes megfigyelési egységek esetében mekkora az eltérés a bizonytalanság megítélésben a jelen és a múltbeli állapotra vonatkozóan. Az eltéréseket megfigyelési egységenként összegeztem, majd eloszlásukat ábrázoltam hisztogram segítségével (22. ábra).

**22. ábra.** Mennyivel észleljük bizonytalanabbnak a jelent, mint a múltat?



1 egység értelmezése: a 9 potenciális tényező esetén 1 esetben 1 fokozattal bizonytalanabbnak értékelte a válaszadó a környezetet a válaszadás pillanatában, mint 3-4 évvel azelőtt. Ennek értelmében, ha egy válaszadó minden tényező esetében csekélynek jelölte meg a múltbeli bizonytalanságot és rendkívül nagyknak a jelenlegit, akkor 36 a skála értéke, fordított esetben pedig -36.

*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek

A 22. ábra, a 10. táblázatban bemutatott kapcsolatokkal együtt értelmezve, jól mutatja, hogy a múlt és a jelen bizonytalanságának észlelése összefügg. A vezetők harmada esetén (445) a vezető számára az összes eredőből érkező bizonytalanság szintje nem tér el a jelenben és az elmúlt 3-4 évre visszamenőleg.

Mindemellett átlagosan a bizonytalanság kismértékben nagyobb a jelenben, mint a múltban, melyet az 1,89-es átlagos érték jelez 5,218-as szórás mellett. Az évenkénti almintákon is megvizsgálva a jelenséget hasonló eloszlásokat kapunk, melyek részletei a 6.2. mellékletben találhatók. 1996-ban az eltérés átlagosan 2,29, 1999-ben 1,95, 2004-ben 1,76, míg 2009-ben 2,48 volt, mely szerint a jelen bizonytalanabb, mint a múlt. A szórás értéke évről évre változik, értéke 2004-ben a legalacsonyabb (3,906), míg 1996-ban a legmagasabb (6,318). (1999-ben a szórás értéke 4,83, 2009-ben 5,306).

Összességében a múltbeli bizonytalanság észlelése mindegyik felmérés esetében magasabb a jelenlegi bizonytalanság észlelésénél, azonban ennek mértéke alacsony, így alapvetően nem torzítja a köztes időszakok bizonytalanságának észlelését.

#### *4.1.5. Kontrollváltozók kapcsolata a változóval*

99,99%-os konfidenciaszinten vizsgálódva a környezeti bizonytalanság észlelése független a vállalati méret változóktól mind létszám, mind eszközérték, mind árbevétel szerint. Ezenfelül szintén nem mutatható ki kapcsolat a területi elhelyezkedés (régió) és a bizonytalanság észlelése között.

Az exportorientáció és a környezeti bizonytalanság több tényezőjének észlelése között 99,99%-os szinten szignifikáns kapcsolat mutatható ki, nevezetesen:

- a magasabb exporthányaddal rendelkező vállalatok számára a külföldi piaci környezet jelentősebb bizonytalansági tényezőt jelent (Spearman  $\rho$  értéke 0,581 a múltra, és 0,547 a jelenre vonatkozóan);
- a magasabb exporthányaddal rendelkező vállalkozások számára a belső értékesítési környezet alacsonyabb bizonytalansági tényezőt jelent (Spearman  $\rho$  értéke  $-0,169$  a múltra, és  $-0,257$  és a jelenre vonatkozóan);
- a magasabb exporthányaddal rendelkező vállalatok számára a külföldi szállítók jelentősebb bizonytalansági tényezőt jelentenek (Spearman  $\rho$  értéke 0,245 a múltra, és 0,213 a jelenre vonatkozóan);

- a magasabb exporthányaddal rendelkező vállalatok számára a belföldi szállítók alacsonyabb bizonytalansági tényezőt jelentenek (Spearman  $\rho$  értéke  $-0,112$  a múlt (99,9%-os konfidencia szint), és  $-0,160$  a jelenre vonatkozóan);
- a magasabb exporthányaddal rendelkező vállalatok számára a jogi szabályozásból és a társadalmi változásokból eredő bizonytalanság észlelése alacsonyabb a jelenben (Spearman  $\rho$  értéke  $-0,165$  és  $-0,200$ , mindkét esetben a jelenre vonatkozóan);
- a hazai politikai változásokból eredő bizonytalanság kevésbé érinti a magasabb exportorientációval rendelkező vállalkozásokat (Spearman  $\rho$  értéke  $-0,144$  a múlt, és  $-0,227$  a jelenre vonatkozóan).

A többségi tulajdonos típusa számos környezeti bizonytalansági tényezővel szignifikáns kapcsolatban áll. Mivel a tulajdonos típusa kategória (nominális) változó, ezért a kapcsolatot keresztábrák és a  $\phi$  (phi,  $\phi$ ) érték segítségével vizsgáltam. 99,9%-os konfidenciaszinten kapcsolat mutatható ki a tulajdonos típusa és:

- a külföldi értékesítési piaci környezet között ( $\phi_{\text{múlt}}=0,240$ ,  $\phi_{\text{jelen}}=0,241$ ). Jellemzően az állami többségi tulajdonban lévő vállalkozások nem, vagy csekély mértékben tartják bizonytalansági forrásnak a külföldi piacokat (65,8% múlt, 58,4% jelen), míg a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok nagy- vagy rendkívül nagy mértékben (42,6% múlt, 52,9% jelen). A belföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok véleménye a kettő között helyezkedik el.
- a belföldi értékesítési környezet jelenlegi megítélése között ( $\phi_{\text{jelen}}=0,183$ ). Az állami vállalatok nagy vagy rendkívül nagy bizonytalansági tényezőnek tekintik a belföldi piacokat (63,2%) csakúgy, mint a belföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok (69,3%). A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok alacsonyabb bizonytalansági tényezőnek érzik a hazai piacokat.
- a tőke- és pénzpiaci változások múltbeli bizonytalansága között ( $\phi_{\text{múlt}}=0,221$ ). A magántulajdonú vállalkozásokat jobban érintette a tőke- és pénzpiacokból eredő bizonytalanság, mint az állami vállalatokat.
- a külföldi szállítók között ( $\phi_{\text{múlt}}=0,261$ ,  $\phi_{\text{jelen}}=0,249$ ). Az állami vállalatok döntő többsége számára nem jelentettek (92,7%) és jelentenek (90,5%) közepesenél nagyobb bizonytalansági tényezőt a külföldi szállítók, míg belföldi és külföldi vállalatoknál valamivel bizonytalanabb ez a csoport, de itt sem haladja meg a 25%-nál nagyobb szintet a nagy vagy rendkívül nagy bizonytalanságot jelentők aránya.

A vállalatok fő tevékenységi köre és a környezeti bizonytalanság egyes forrásai szintén nem tekinthetők függetlennek egymástól. 99,9%-os bizonyossággal jelenthetjük ki, hogy kapcsolat van a vállalat fő tevékenységi köre és:

- külföldi értékesítési környezet bizonytalanságának észlelése között ( $\varphi_{\text{múlt}}=0,410$ ,  $\varphi_{\text{jelen}}=0,411$ ). Alacsony fokú bizonytalansági tényező a kitermelő iparban, az energiaszolgáltatás területén, az építőiparban, a kereskedelemben, szolgáltatások és közösségi szolgáltatások területén. Közepes vagy nagy bizonytalansági tényező a mezőgazdaságban, a feldolgozóiparban.
- a felmérések pillanatában észlelt belpiaci értékesítési környezet között ( $\varphi_{\text{jelen}}=0,248$ ). Nagy vagy rendkívül nagy bizonytalansági tényező a mezőgazdaságban, a feldolgozóiparban, az építőiparban, a kereskedelemben, a szolgáltatásokban és a közösségi szolgáltatásokban. Közepes mértékben forrása bizonytalanságnak a belföldi piaci környezet a kitermelőiparban, az energiaszolgáltatásban.
- a tőke- és pénzpiaci bizonytalanság múltra vonatkozó észlelése ( $\varphi_{\text{múlt}}=0,273$ ). Közepes vagy nagyfokú a bizonytalanság észlelése a mezőgazdaságban, a feldolgozóiparban, a kereskedelemben. Közepes a kitermelőiparban, az építőiparban, közepes vagy alacsony a szolgáltatások és a közösségi szolgáltatások esetén, és alacsony az energiaszolgáltatás területén.
- a külföldi szállítókból eredő bizonytalanság között ( $\varphi_{\text{múlt}}=0,293$ ,  $\varphi_{\text{jelen}}=0,264$ ). Nem vagy csekély mértékben forrása bizonytalanságnak a külföldi szállítók a mezőgazdaságban, a kitermelő iparban, az energiaszolgáltatásban, az építőiparban, a szolgáltatásokban és a közösségi szolgáltatásokban. Csekély vagy közepes mértékű a feldolgozóiparban és a kereskedelemben.
- a belföldi szállítók között ( $\varphi_{\text{múlt}}=0,250$ ,  $\varphi_{\text{jelen}}=0,229$ ). Közepes mértékű a bizonytalanság a belföldi szállítók kapcsán a mezőgazdaságban, a kitermelőiparban, a feldolgozóiparban, az építőiparban és a kereskedelemben. Csekély vagy közepes az energiaszolgáltatásban, a szolgáltatásban és a közösségi szolgáltatásokban.
- a jogi szabályozásból eredő bizonytalanság a felmérések időpontjaiban ( $\varphi_{\text{jelen}}=0,240$ ). Közepes, nagy vagy rendkívül nagy a mezőgazdaságban, az energiaszolgáltatásban és a kereskedelemben. Közepes vagy nagy mértékű a feldolgozóiparban, építőiparban, a szolgáltatásokban és a közösségi szolgáltatásokban. Nem, csekély mértékű vagy közepes mértékű a kitermelőiparban.

## 4.2. A vállalat viszonyulása a környezeti változásokhoz

### 4.2.1. A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban

A vállalatok viszonyulását a környezeti változásokhoz a vezérigazgatói kérdőív v5 (1996, 1999 és 2009), illetve v4 (2004) kérdése méri.

V4/V5. Jellemezze átfogóan, hogy vállalata milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal az 1992–1995/1995–1998/2000–2003/2005–2008 közötti időszakban. Melyik jellemzés írja le legjobban a vállalat magatartását?

Vállalatom az 1992–1995/1995–1998/2000–2003/2005–2008 közötti időszakban

- a) mindig késve ismerte fel a fontosabb környezeti változásokat ☐
- b) felismerte a fontosabb környezeti változásokat, de nem volt képes megtalálni a megfelelő válaszokat a kihívásokra ☐
- c) felismerte a fontosabb környezeti változásokat, és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követett ☐
- d) rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követett ☐
- e) rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészült és megfelelő válaszokkal alkalmazkodott, sőt maga is törekedett a környezeti feltételek tudatos befolyásolására ☐

A változók alkérdésenként dichotóm változókká lettek kódolva.

A változóban tartalmi módosítás az évek során nem történt.

### 4.2.2. A változó jellemzői, leírása

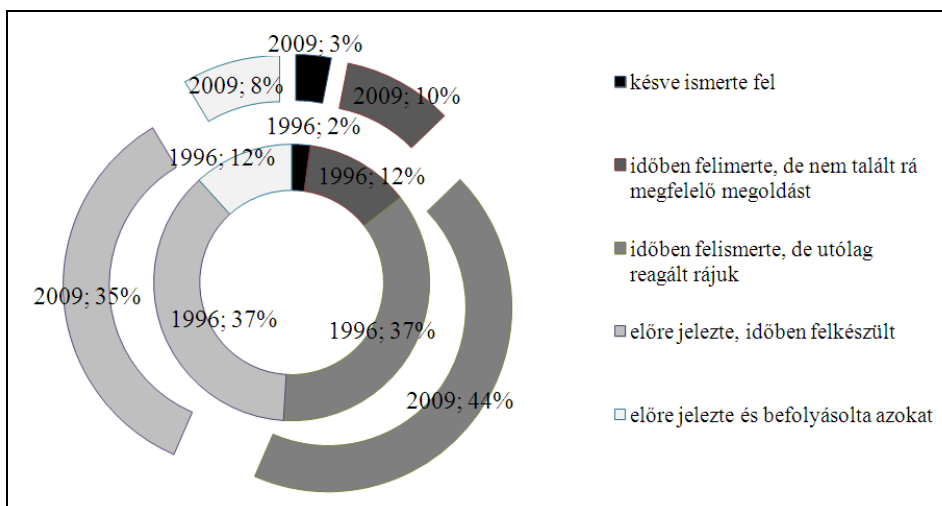
A vállalatok viszonyulása a környezeti változásokhoz közel 20 éve változatlan képet mutat (11. táblázat és 23. ábra), mindössze a vállalatok tizede képes a változások elé menve befolyásolni környezetét.

**11. táblázat.** Vállalatok adaptációs képessége 1992 és 2009 között

A változásokat a vállalat	1996	1999	2004	2009
késve ismerte fel	2,2%	1,3%	2,9%	3,1%
időben felismerte, de nem talált rá megfelelő megoldást	12,3%	9,1%	11,3%	9,7%
időben felismerte, de utólag reagált rájuk	36,5%	38,1%	37,0%	43,8%
előre jelezte, időben felkészült	37,3%	40,7%	37,3%	34,8%
előre jelezte és befolyásolta azokat	11,7%	10,7%	11,6%	8,6%

*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009. Megjegyzés: az adatsorok a felmérés dátumával kerültek jelzésre, de az azt megelőző 3-4 évre vonatkoznak.

**23. ábra.** Vállalatok adaptációs képességének hasonló eloszlása az 1992–1995 és 2005–2008 közötti időszakokban



Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996–2009. Megjegyzés: az adatsorok a felmérés dátumával kerültek jelzésre, de az azt megelőző 3-4 évre vonatkoznak.

A változó jellemzői alapján véleményt alkothatunk a  $H2_{\text{populáció}}$  hipotézisről, mi szerint elfogadjuk azt.

***$H2_{\text{populáció}}$ : A környezeti változások észlelésének és befolyásolásának képessége a vezetők adottsága, így független a külső környezeti változásoktól.***

#### 4.2.3. Kontrollváltozók kapcsolata a változóval

A nagyobb vállalatok rendszerint inkább képesek előre jelezni a környezeti változásokat, azokra idejében felkészülni, illetve befolyásolni azokat (99,99%-os bizonyosság mellett,  $\rho_{\text{létszám}}=0,117$ ,  $\rho_{\text{eszköz}}=0,186$  és  $\rho_{\text{árbevétel}}=0,190$ ).

Ezzel szemben az exportarány, a többségi tulajdonlás, a vállalatok fő tevékenységi köre és a területi elhelyezkedés típusa független a vállalat környezeti változásokat előre jelző, illetve befolyásolási képességétől.

### 4.3. Követett stratégiák

#### 4.3.1. A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban

A követett stratégiákra konkrét kérdés vonatkozik a versenyképesség-kutatási programban. A kérdés a vezérigazgatóknak feltett kérdések elején szerepelt. Valamennyi adatfelvétel esetén a v2-es kérdés vonatkozott rá:

V2. Jelölje meg, melyik jellemzés írja le legjobban vállalatának az elmúlt 3-4 évben követett stratégiáját! Amennyiben a jelzett időszakban a stratégiában lényeges változás történt, több négyzetet is jelöljön meg, s írja oda mellé, hogy az adott stratégia követése melyik évben volt jellemző!

Vállalatom a 1992–1995/1995–1998/2000–2003/2005–2008 közötti időszakban jellemzően	Év
a) visszahúzódo stratégiát követett: erőforrásait a védhető pozíciókra koncentrált	<input type="checkbox"/> .....
b) védekező stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentrált	<input type="checkbox"/> .....
c) stabilitási stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentrált	<input type="checkbox"/> .....
d) növekedési stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére koncentrált	<input type="checkbox"/> .....
e) támadó stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentrált	<input type="checkbox"/> .....
f) összpontosító stratégiát követett: erőforrásait egy adott szűk piaci szegmensre koncentrált	<input type="checkbox"/> .....
g) nem követett semmilyen következetes stratégiát	<input type="checkbox"/> .....

Alkérde senként a válaszok 2 változóba lettek rögzítve, egy dichotóm változóba, annak függvényében, hogy az adott kérdés kiválasztásra került-e, illetve amennyiben igen, az évet is tartalmazó másik változóba.

Az évek során 2 fontos változás történt a kérdésben:

- 2004-től bekerült az (f) összpontosító stratégia, ami a korábbi felmérésekben nem szerepelt
- 2009-ben külön kérdésként jelent meg a 2009-es időszakra vonatkozó stratégia, ami a válság hatására kapott külön figyelmet

#### 4.3.2. A változó jellemzői, leírása

A változó 1992-től 2009-ig tartalmaz adatokat a vállalatok – a felmérést megelőző 3-4 évben – követett stratégiájára vonatkozóan. A 4 felmérés 1240 megfigyelést tartalmaz. Ebből a kérdésre 1131 esetben született válasz.

A kérdésre kapott 1925 válaszelem összesítése alapján a (12. táblázat) megállapítható, hogy a stabilitási (34,75%) és a növekedési (29,19%) a két leggyakoribb stratégia a 4 felmérést aggregáltan szemlélve. Kérdésként merül fel, hogy az egyes stratégiák milyen arányban jelentek meg az egyes időszakokban?

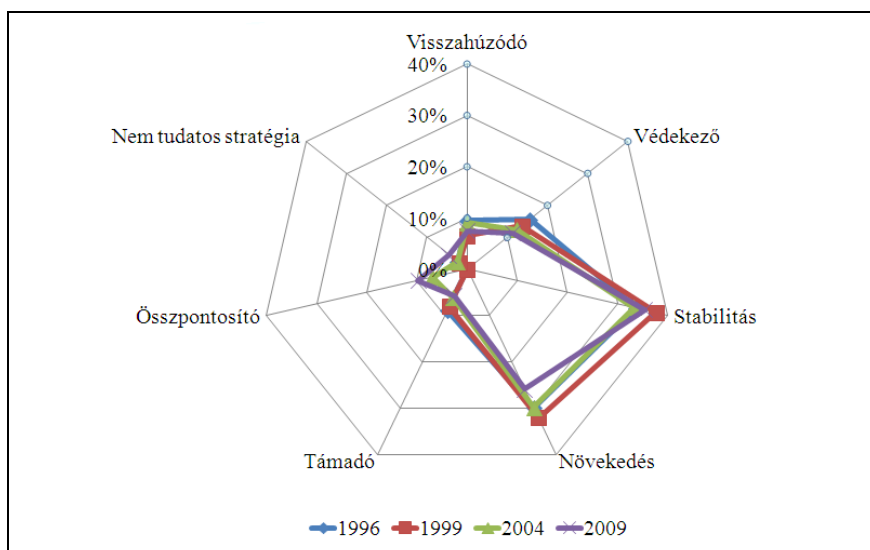
**12. táblázat.** Követett stratégia az elmúlt 3-4 évben

Stratégia	N	%
Visszahúzódó	161	8,36%
Védekező	260	13,51%
Stabilitás	669	34,75%
Növekedés	562	29,19%
Támadó	136	7,06%
Összpontosító	83	4,31%
Nem tudatos stratégia	54	2,81%
Összesen	1925	100%

*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009

A 4 felmérés alkalmával stabil arányok mutatkoznak ez egyes stratégiák kapcsán (24. ábra, illetve adatok 6.3. melléklet). A stabilitási és a növekedési stratégia a két leginkább követett stratégia. A kérdőívbe 2004-be bekerült összpontosító stratégia sem 2004-ben, sem 2009-ben nem volt gyakori választása a kérdezetteknek.

## 24. ábra. Követett stratégiák

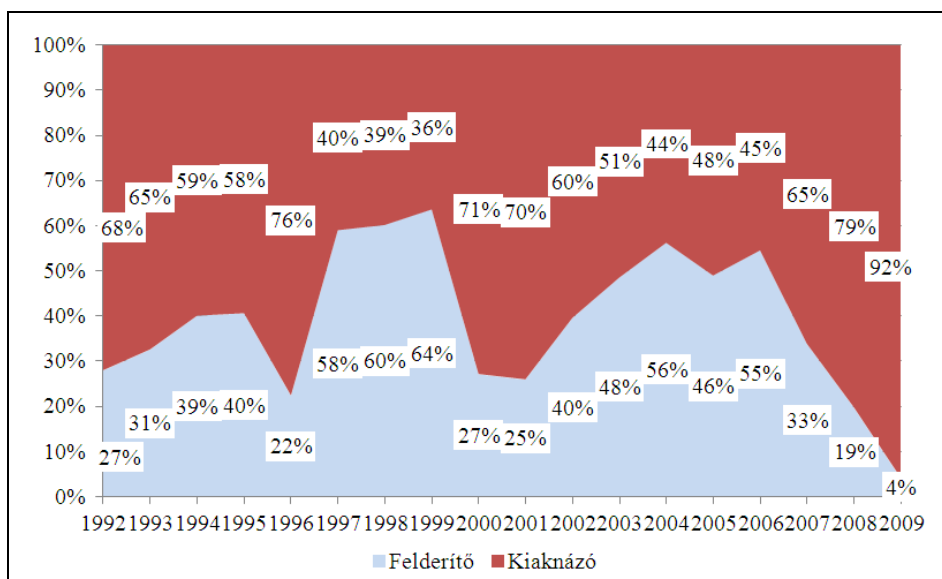


*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009. Megjegyzés: az adatsorok a felmérés dátumával kerültek jelzésre, de az azt megelőző 3-4 évre vonatkoznak.

A 3-4 évet felölelő struktúrákon belül az éven belüli eloszlás már nem tekinthető egyöntetűnek. Mindemellett jól azonosítható tendenciák figyelhetők meg, melynek szemléltetésére szolgál a 25. ábra (az inputadatok a 6.3. mellékletben megtalálhatók). A még jobb szemléltetés érdekében 2 kategóriát képeztem a követett stratégiákból (1) Kiaknázás: meglévő pozíciók és piacok védelmére és kiaknázására vonatkozó stratégiák – visszahúzódó, védekező, stabilitási és összpontosító, valamint (2) Felderítés (és hódítás): új pozíciók és piacok keresése és felépítése – növekedési és támadó stratégiák.

A stratégiacsoporthozás során 5 válaszlelem besorolása egyértelműnek tűnt a 2 kategóriába, a komolyabb kérdést az összpontosító stratégia elhelyezése jelentette. Ennek kapcsán az az érv döntött, hogy e stratégia kapcsán inkább a meglévő piac kiaknázásáról van szó.

**25. ábra.** Tudatosan követett stratégiák 1992–2009



*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009. Megjegyzés: az adatsorok a mintabeli előfordulást mutatják, ami a nem tudatos stratégiákkal együtt adja ki a 100%-ot. Az ábra a tudatos stratégiákon belüli megoszlást mutatja évek szerinti bontásban.

A stratégiatípusok jellegzetes képe rajzolódik ki a 25. ábrán, miszerint 1992–1999-ig (az 1996-os évet leszámítva) a felderítés szerepe intenzíven növekedett, sőt 1997 és 1999 között a növekedés fontosabbá vált, mint a meglévő pozíciók erősítése.

A 2000-ben történt konszolidációt követően, amikor a vállalatok ismét a pozíciók stabilizálására fókuszáltak, 2006-ig ismét nőtt a felderítő stratégiák aránya, azonban a korábbi évtizedhez képest lassabban. Ezt követően folyamatosan csökken a felderítő stratégiák aránya, mely 2009-re 4%-ra csökkent a 2006-os 55%-os szintről.

A kapott eredmények és a korábban (5. ábra) vizsgált makrogazdasági helyzet összevetésével lehetőség adódik a  $H1_{\text{populáció}}$  hipotézis vizsgálatára, miszerint a hipotézist elfogadom.

***$H1_{\text{populáció}}$ : A makrogazdasági szinten jelentkező növekedés a felderítő stratégiák elterjedését segíti elő, míg a válsághelyzetek a kiaknázó stratégiák gyakoribbá válásához vezetnek.***

Az aggregát adatok értelmezését követően a vállalatok egyedi stratégiáit is érdemes görcső alá venni. 1240 megfigyelési egység azonosítható a 4 felmérés során, melyekből 931 válaszolt a kérdésre, és ebből 877 követett legalább 1 stratégiát. Ezt a számot a 1925 válasszal, illetve a 1871 tudatosan követett stratégiával összevetve arra utal, hogy a stratégiát követő vállalatok átlagosan 1 alkalommal stratégiát váltottak a 3-4 éves időtávban. Kérdésként merül fel, hogy inkább egy kategórián belül (felderítő, kiaknázó) maradtak, vagy inkább kategóriát váltottak a vállalatok?

A mintát tekintve 588 vállalat 1, 337 vállalat 2, 130 vállalat 3, 38 vállalat 4, 5 vállalat 5, és 3 vállalat 6 féle stratégiát követett a felméréseket megelőző 3-4 évben. A több stratégiát folytató vállalatok (513 db) közül 389 folytatott felderítő, míg 483 kiaknázó stratégiát. Kizárólag felderítő, illetve kizárólag kiaknázó stratégiát 154 vállalat követett, szemben azzal a 359 vállalattal, amelyek mind felderítő, mind kiaknázó stratégiát folytattak a vizsgált időszakokban.

Össességében az 1101 valamilyen tudatosan azonosított stratégiát követő vállalat közül 359 vállalat (32,6%) a felderítő és a kiaknázó stratégiát 3-4 éves időtávon belül váltó vagy egyidejűleg alkalmazó vállalatok száma. Ezek a vállalatok kettős képességű vállalatok. A kettős képességű vállalatok eloszlása hasonló képet mutat az 1996-os és a 2009-es, valamint az 1999-es és a 2004-es felméréskor (13. táblázat).

**13. táblázat.** Követett stratégia az elmúlt 3-4 évben (kettős képesség)

	1996	1999	2004	2009	Összesen
Nem kettős képességű	253	197	196	235	881
Kettős képességű	73	103	105	78	359
Összesen	326	300	301	313	1240

*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek

#### 4.3.3. Kontrollváltozók kapcsolata a változóval

A kontrollváltozókat nem az eredeti, hanem a képzett változókra vizsgálom, nevezetesen felderítő és/vagy kiaknázó stratégiát folytatott-e a vállalat az elmúlt 3-4 évben. Ezzel egyidejűleg vizsgálom a kettős képesség kapcsolatát is a kontrollváltozókval.

99,9%-os bizonyossággal jelenthetjük ki, hogy a vállalati méret valamennyi vizsgált kategóriája és a felderítő stratégia között van kapcsolat ( $\rho_{\text{létszám}}=0,123$ ,  $\rho_{\text{eszköz}}=0,112$  és  $\rho_{\text{árbevétel}}=0,161$ ), miszerint a nagyobb vállalatok nagyobb valószínűséggel folytatnak felderítő (növekedési vagy támadó) stratégiát, mint a kisebb vállalatok.

Ezzel szemben a kiaknázó stratégia tekintetében csupán az árbevétel és az eszközérték alapján mondhatjuk ( $\rho_{\text{eszköz}}=-0,108$  és  $\rho_{\text{árbevétel}}=-0,121$ ), hogy inkább a kisebb vállalatokra jellemző, mint a nagyobb vállalatokra, mivel a létszám szerinti kategória és a kiaknázás között nincs szignifikáns kapcsolat.

A kettős képesség nem függvénye a vállalati méretnek, sem az export részarányának az árbevételből. Ez utóbbi tulajdonság a kiaknázó, illetve a felderítő stratégiákra is igaz, miszerint nincs szignifikáns kapcsolat a stratégiák és az export részaránya között.

A többségi tulajdonos típusa hatással van a vállalatok követett stratégiájára (99,9%-os bizonyosság,  $\phi_{\text{kiaknázó}}=0,155$ ,  $\phi_{\text{felderítő}}=0,116$ ) de a kettős képességre nem. Az állami többségi tulajdonban lévő vállalatok 75,7%-a, a belföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok 68,1%-a, míg a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok 53,7%-a folytat kiaknázó stratégiát. Ezzel szemben felderítő stratégiát az állami 45,5%-a, a belföldi 48,7%-a és a külföldi vállalatok 62,2%-a folytatott.

A követett stratégiák, a kettős képesség és a vállalatok fő tevékenysége között nincs szignifikáns kapcsolat. A régió és a kiaknázó tevékenység között 99,9%-os bizonyossággal szignifikáns kapcsolat mutatkozik ( $\phi_{\text{kiaknázó}}=0,211$ ), miszerint a Közép-Magyarországi Régió vállalatai kevésbé folytatnak kiaknázó tevékenységet, mint a többi régió vállalatai, de a kiaknázás még ekkor is a vállalatok 57,4%-ára igaz, azonban átlagos 68,8%-os értékkel szemben ez alacsonyabbnak mondható.

#### 4.4. A vállalatok tevékenységeinek színvonala

##### 4.4.1. A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban

V7/8/14/16 Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken az elmúlt 2-3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?

Amennyiben a vállalat több üzletágban működik, kérjük, válaszait a legjelentősebb üzletágra vonatkoztatva adja meg! Ha nincs hazai versenytársa, hasonlítsa cégét az iparág vezető külföldi vállalatainál jellemzőnek tekinthető színvonalhoz!

	Teljesítményünk a legfőbb versenytárshoz képest:				
	Sokkal gyengébb	Lényegében azonos			Sokkal jobb
a) Költséghatékonyság	1	2	3	4	5
b) Piaci részesedés	1	2	3	4	5
c) Technológiai színvonal	1	2	3	4	5
d) Termékminőség	1	2	3	4	5
e) Termékválaszték szélessége	1	2	3	4	5

f)	Versenyképes árak	1	2	3	4	5
g)	Szállítás pontossága	1	2	3	4	5
h)	Vevői igénykielégítés rugalmassága	1	2	3	4	5
i)	Termelési rendszer rugalmassága	1	2	3	4	5
j)	Logisztikai rendszer hatékonysága	1	2	3	4	5
k)	Szállítási határidő rövideje	1	2	3	4	5
l)	Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	1	2	3	4	5
m)	Gyártási tevékenység színvonala	1	2	3	4	5
n)	Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	1	2	3	4	5
o)	Vállalati image	1	2	3	4	5
p)	Elosztási csatornák szervezetsége	1	2	3	4	5
q)	Hitelképesség	1	2	3	4	5
r)	Kintlévőségek szintje	1	2	3	4	5
s)	Fizetőképesség	1	2	3	4	5
t)	Fogyasztói szolgáltatások színvonala	1	2	3	4	5
u)	Lobbizás államigazgatási szerveknél	1	2	3	4	5
v)	Államnak, ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	1	2	3	4	5
w)	Piaci változások előrejelzésének képessége	1	2	3	4	5
x)	Exportpiacokon való megjelenés	1	2	3	4	5
y)	Etikus magatartás	1	2	3	4	5
z)	Környezeti (ökológiai) tudatosság	1	2	3	4	5
aa)	Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	1	2	3	4	5
bb)	Megbízható alapanyag-ellátás	1	2	3	4	5
cc)	Kapacitáskihasználás	1	2	3	4	5
dd)	Alkalmazottak képzettsége	1	2	3	4	5
ee)	Innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása	1	2	3	4	5
ff)	Színvonalas, jól felkészült vezetők	1	2	3	4	5
gg)	Döntési/működési módszerek korszerűsége	1	2	3	4	5
hh)	K+F ráfordítások szintje	1	2	3	4	5
ii)	Új termékek piacra vitele	1	2	3	4	5
jj)	Szervezeti struktúra hatékonysága	1	2	3	4	5
kk)	Integrált vállalati információs rendszer	1	2	3	4	5
ll)	Vezetői információs rendszer színvonala	1	2	3	4	5
mm)	A gazdálkodási funkciók integrációja	1	2	3	4	5
nn)	Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	1	2	3	4	5
oo)	Megfelelő szintű és választékú készletek	1	2	3	4	5
pp)	Jövedelmezőség színvonala	1	2	3	4	5

Az alkérdésekre a válaszok 5 fokú ordinális skálán kerültek kódolásra.

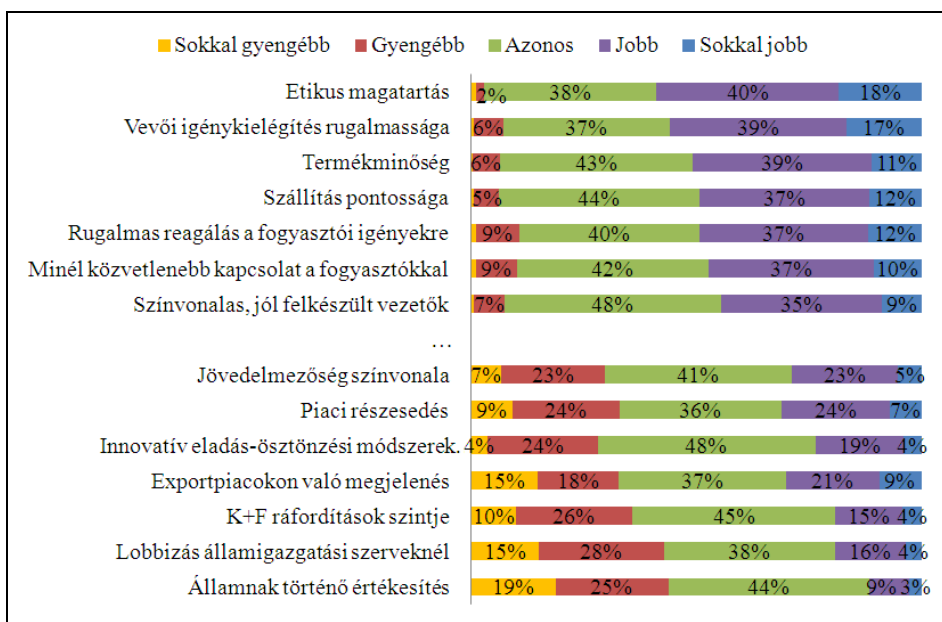
A vállalatok teljesítményét számos módon mérhetjük. A pénzügyi teljesítmény fontos, de a vállalat tekintetében számos más területet figyelembe kell venni, ha a realizált stratégiát kívánjuk azonosítani. A vezérigazgatók vállalati teljesítményre vonatkozó véleményét stratégiai nézőpontból a kérdőív v14 (2009), v16 (2004), illetve v7 (1999) és v8 (1996) jelű kérdése 42 változó segítségével vizsgálja.

A kérdés 1996-ról 1999-re egy kérdéssel bővült: j) Logisztikai rendszer hatékonysága, valamint a kérdések átfogalmazásra kerültek, eltűntek a pozitív jelzők a változók megnevezéséből (pl. alacsony költségráfordítások helyett költséghatékonyság).

#### 4.4.2. A változó jellemzői, leírása

A vállalatok teljesítményének megítélése tekintetében a vállalatvezetők általában jobbnak ítélik meg eredményeiket, mint legfontosabb versenytársukét (26. ábra és 6.4.1. melléklet). Különösen kiemelkedőnek tartják etikus magatartásukat, a vevői igénykielégítés rugalmasságát, valamint a termékminőséget.

**26. ábra.** Vállalati tevékenységek színvonala a legfőbb versenytársaikhoz képest



Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek. Megjegyzés: A logisztikai rendszer hatékonysága változó az 1996-os felmérésben nem szerepelt.

A vizsgált 42 szempontból mindössze 7 olyan van, mely szerint a legfőbb versenytársak több vállalat szerint jobbak, mint rosszabbak, nevezetesen; (1) jövedelmezőség, (2) piaci részesedés, (3) innovatív eladásösztönzési módszerek, (4) exportpiacon való megjelenés, (5) K+F ráfordítások, (6) lobbizás államigazgatási szerveknél és (7) államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés.

#### 4.4.3. A hiányzó értékek kezelése

A 42 változó tekintetében az 1240 megfigyelésből mindössze 585 olyan eset van, mely valamennyi adatot tartalmaz. Ennek egyik oka, hogy a kérdések csak részben lettek kitöltve, másik, hogy az 1996-os kutatás 1 változóval kevesebbet tartalmazott. Itt döntési ponthoz ért a kutatás, miszerint

A. Elveszítsem-e a 1996-os felmérés adatait? (326 eset)

B. Elveszítsem az olyan eseteket, melyekben csak néhány hiányzó adat van?

Az A. kérdés kapcsán a lehetséges nyeremény, hogy csupán egy változó elhagyásával 585 helyett 739 esetet kapok, mely új esetek döntő többsége az 1996-os felmérésből származik. Veszteségként merülhet fel, hogy elveszítem a változó által hordozott információ tartalmát. Mivel azonban a változót kevés vezető ítélte meg lényegesen eltérőnek az átlagtól (mindössze 7%!), és a változó szándékolt mérési tartalmát több változó is helyettesíti (szállítási határidő rövideje, szállítás pontossága, termelési rendszer rugalmassága, vevői igénykielégítés rugalmassága, rugalmas reagálás fogyasztói igények változására), ezért a változó kihagyása és az 1996-os eredmények integrálása mellett döntök.

A B. kérdés kapcsán az alábbi lehetőségek állnak előttem:

1. Nem történik helyettesítés;
2. A hiányzó értékeket a változó átlagával helyettesítjük;
3. A hiányzó értékeket a változó móduszával helyettesítjük;
4. A hiányzó értékeket a klaszterközéppontokkal helyettesítjük;
5. Olyan változók elhagyására, melyekből túl sok a hiány, illetve helyettesíthetők más változókkal.

Az első eset túl sok esetet hagy ki, mellyel az adatok 15-20%-át elveszítjük, így elvetendő. A második esetben az átlaggal történő helyettesítés ordinális skálán mért adatok esetén – az átlag hiányában – nehezen értelmezhető, szerencsésebb a leggyakoribb értékkel (módusz) történő helyettesítés, mely éppen a harmadik variáció. Ez 2 esetben (vevői igény és etikus magatartás) 4-es értékkel történő helyettesítést, míg a többi 39 esetben 3-as értékkel történő helyettesítést jelent.

A negyedik lehetőség, mely bár várhatóan statisztikailag a jó helyettesítési eljárás lenne, nem felel meg annak a kritériumnak, miszerint az adatokat közvetlenül kívánom felhasználni a látens tartalmak előállítására.

Az ötödik lehetőség szintén elvetésre kerül, mivel mindegyik esetben 1000 körüli megfigyelési egységet azonosíthatunk. Ezt még a szakmai gyakorlat alapján

elfogadom, így nem kerül további változó törlésre, azonban a változók hiányos természetét mindenképpen figyelembe kell venni az értelmezésnél.

Tehát a B. kérdésnél a módusszal történő helyettesítés mellett döntöttem, de csak azon megfigyelések esetében, ahol a hiányzó elemek száma nem haladja meg a 6-ot (15%). Ez a szám hiányzó értékek számának „könyök” elemzésből adódott, miszerint a logisztika változó elhagyását követően 1 hiányzó értékkel 118 vállalat, 2-vel 54, 3-mal 40, 4-gyel 25, 5-tel 22, 6-tal 11 megfigyelés van. Ezt követően összesen 1009 vállalat áll rendelkezésünkre a további vizsgálatokhoz, ami a potenciális minta 81,4%-a. Efelett már egy-egy újabb változó bevonásának küszöbérték alatti a hozadéka (6.4.4. melléklet).

#### *4.4.4. Teljesítményértékelés látens dimenzióinak feltárása*

A vállalatvezetők teljesítményét bár 42/41 változóval mértük, az ezek mögötti látens tartalom lényegesen kevesebb számú dimenzióra redukálható. A dimenziók számának csökkentésére a szakirodalomban korábban használt faktorelemzés, majd klaszterelemzés helyett (Antal-Mokos és Kovács, 1998, Antal-Mokos és Tóth, 2001; Hortoványi és Szabó, 2006b) multidimenziós skálázást (MDS) választottam. A választás során Kovács (2006) és Hortoványi (2010) ajánlásait veszem figyelembe, melyhez kapcsolódóan a két legfontosabb indok:

- A változók páronként nem tekinthetők normális eloszlásúnak (6.4.2. és 6.4.3. melléklet), így nem felelnek meg a faktorelemzés alapvető feltételének. Ennek oka többek között az (alacsony fokú) ordinális mérési skálára vezethető vissza. Ordinális skálán mért változók esetén nem értelmezhető az átlag és a szórás, illetve korrelációról sem beszélhetünk.
- Gyakorlatban a faktorelemzés során a jelenség mindössze 50-60%-át sikerül megmagyarázni, viszonylag nagy számú faktorra. A korábbi kutatások során ehhez a szinthez 10 faktorra volt szükség. A multidimenziós skálázás lényegesen jobb, 95% feletti illeszkedésre törekszik, alacsonyabb faktorszám mellett.

Az adatok tisztítását követően kerülhet sor a dimenziók számának meghatározására, majd a dimenziók gazdasági tartalmának feltárására. A MDS-en belül a PROXSCAL eljárást választottam (a másik lehetőség: ALSCAL), mivel ez az eljárás illeszkedik a vizsgált problémához. Az adatok önmagukban nem távolságadatok voltak, így szükséges volt ezek (ordinális) transzformációjára. A távolságok mérésére, mivel ordinális skálán mértük a változókat,  $\chi^2$  alapú mérési módszerrel választottam. A távolságokat a megfigyelési egységek (esetek) között számoltattam. A további beállításokat a 6.4.5. melléklet tartalmazza.

1 és 10 dimenzió között hajtottam végre futtatást. A futtatások alapján megállapítható, hogy 2 dimenziónál már elfogadható az illeszkedés (S-Stress mutató értéke:  $0,1753 < 0,2$ ). 3 dimenziónál közepes (S-Stress mutató értéke:  $0,1261 < 0,15$ ), 4 dimenzióban jó (S-Stress mutató értéke:  $0,0934 < 0,1$ ), 7 dimenzió felett kiváló az illeszkedés (S-Stress mutató értéke:  $0,0454 < 0,05$ ). A többi dimenzióra vonatkozó információkat a 14. táblázat szemlélteti, illetve részleteit a 6.4.6. melléklet tartalmazza.

**14. táblázat.** Illeszkedés megfelelősége különböző számú dimenziók esetén

Dimenzió	S-Stress	Illeszkedés jósága
1	0,268	nem fogadható el
2	0,175	elfogadható
3	0,126	közepes
4	0,093	jó
5	0,074	jó
6	0,063	jó
7	0,045	kiváló
8	0,038	kiváló
9	0,034	kiváló
10	0,030	kiváló

*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek.

Az illeszkedési vizsgálat alapján a 7 dimenziós megoldást vizsgálok részleteiben, mivel ebben az esetben kiváló az illeszkedés, vagyis a jelenség legalább 95%-át meg kívánjuk érteni. A következő szakasz a kapott 7 dimenzió feltárását és leírását tartalmazza.

#### 4.4.5. Teljesítményértékelés dimenziói

A kapott 7 dimenzió feltárására korrelációs vizsgálatot végeztem az egyes dimenziók számított koordinátái és az eredeti változók között. A korrelációs vizsgálat során Spearman  $\rho$  értékét számítottam, mert ordinális skálán mért változók közötti kapcsolatokat vizsgáltam. 99,9999999999999999%-os ( $p < 10^{-19}$ ) bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ( $\rho$  értéke abszolút értékben 0,283-nál nagyobb) a 15. táblázatban és a 6.4.7. mellékletben (a mellékletben szürke háttérrel megjelöltem a táblázatban is felsorolt kapcsolatokat) megjelölt esetekben.

A 7 dimenziós megoldás illeszkedése az egyes felmérések almintáira is kiváló: az S-Stress mutató értéke 0,036, 0,044, 0,036 és 0,036 az 1996-os, 1999-es, 2004-es és 2009-es almintákat tekintve. Az 1999-os felmérést leszámítva a többi esetben 6 dimenzió esetén is kiváló illeszkedést tapasztalhatunk, azonban a vizsgálati keret egységessége miatt 7 dimenziós megoldást értékelek. Az egyes almintákon kapott dimenziók és az eredetileg használt változók közötti szignifikáns kapcsolatokat a 6.4.13.-16. mellékletek mutatják be.

**15. táblázat.** Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata a négy felmérés során összevontan

Dimenzió	A dimenzióval kapcsolatban álló változó*
Piaci és lobbierő D1	piaci részesedés technológiai színvonal <i>vevői igénykielégítés rugalmassága (ellentétes)</i> stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezetsége hitelképesség lobbizás államnak értékesítés piaci változások előrejelzése exportpiacokon való megjelenés innovatív eladásösztönzési módszerek K+F ráfordítások szintje új termékek piacra vitele integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer
Pénzügyi erő D2	költséghatékonyság hitelképesség kintlévőségek szintje fizetőképesség jövődélmezőség színvonala
Szervezeti hatékonyság D3	innovatív eladásösztönzési módszerek döntési/működési rendszerek korszerűsége szervezeti struktúra hatékonysága integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer gazdálkodási funkciók integrációja
Piaci orientáció D4	exportpiacokon való megjelenés <i>államnak történő értékesítés (ellentétes)</i>
Termékorientáció D5	termékválaszték szélessége

Hálózati pozíció D6	piaci részesedés stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezettsége
Pillanatnyi versenyelőny D7	költséghatékonyság termékválaszték szélessége kapacitáskihasználás jövedelmezőség színvonala

\* 99,999999999999999%-os ( $p < 10^{-19}$ -en) bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ( $p$  értéke abszolút értékben 0,283-nál nagyobb)

#### 4.4.6. Teljesítményértékelés dimenzióinak változása a négy felmérés során

A megjelenő nagy struktúrát, mely a 4 felmérést egy egységként kezeli, összevetve az egyes felmérések almintáival, felderíthetővé válnak az egyes időszakok teljesítményértékelési dimenziói. A dimenziók bepillantást engednek, hogy mikor mi számított versenyelőnynek. A dimenziók leírása a 15. táblázat, a 6.4.9–12. mellékletekben is bemutatott eredmények felhasználásával készültek. (A táblázatokban a 99,99999999%-os konfidenciaszinten lévő kapcsolatokat sorolom fel. Néhány változó értelmezésének megkönnyítése érdekében, a korrelációs alaptáblákhoz képest a dolgozatban használt szemléltető táblázatokban, egyes esetekben, monoton transzformációt hajtottam végre.)

A D1 – Piaci és lobbierő dimenzió összetevői rendkívül stabilak ez egyes felmérések során. Robosztusnak tűnik a vezetőknek a fejében lévő látens tartalom a tekintetében, hogy mi is jellemez egy piaci és lobbierővel rendelkező vállalatot. Legfontosabb jellemzője a magas lobb- és piaci erő, mely magas technológiai színvonallal és K+F tevékenységgel is párosul. Piaci viszonyokat jól képes előre jelezni és befolyásolni. A piacok tekintetében mind az export, mint a kormányzati piacokon is aktív, innovatív eladás-ösztönzési módszereket is alkalmaz. Szervezete integrált és korszerű információs rendszerekkel rendelkezik. Piaci erejével hajlamos, és tehetetlensége következtében adott esetben kénytelen is visszaélni, ami a fogyasztói igények rugalmatlanabb kielégítéséhez is vezethet.

A D2 – Pénzügyi erő tartalma és a rá ható tényezők jelentősen módosultak az idők során. Az 1996-os felméréskor a pénzügyi hatékonyság és az államnak történő értékesítés egymás ellen ható erőként jelentkeztek egy dimenzió belül. 1999-ben és 2004-ben a pénzügyi hatékonyság részben összefonódott a strukturális hatékonysággal. 2009-re a helyzet jelentősen megváltozott, és azok a vállalkozások mutatnak jelentősebb pénzügyi erőt, amelyek rugalmasabbak tudnak lenni, és emellett jelentős terméknymást tudnak gyakorolni.

A D3 – Szervezeti hatékonyság tartalma is módosult az egyes felmérések alkalmával. 1996-ban a korszerű és hatékony struktúra ellentétes kapcsolatban áll az államnak történő értékesítésnek. 1999-re a hatékony struktúrát már nem csupán vállalaton belül, hanem egy (nemzetközi) értékteremtési láncban elfoglalt helyen belül, stratégiai szövetségek mentén is értelmezhetjük, annak minden előnyével és korlátozó tényezőjével együtt. 2009-ben a hatékony szervezeti struktúrát sokkal inkább a vállalatokra nehezedő értékesítési kényszernek való megfelelés határozza meg.

A D4 – Piaci orientáció két végpontja az intenzív exportpiaci jelenlét és az államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés. Az 1996-os felmérés értelmezésében a piaci orientáció összefügg a magas termékminőséggel, technológiai és gyártási színvonallal. Ez az „elitista nézőpont” az 1999-es felmérésben is érződik, bár ekkor már a szervezeti struktúra korszerűsége jelenik meg az exportorientációval, amihez prémiumárazás is kapcsolódik. 2004-ben is még mindig jellemző, hogy az exportpiaci értékesítéshez magasabb termékminőség párosul, de felértékelődik a szállítási határidő pontossága és rövideje is. 2009-ben ezt a változót is az értékesítési kényszer határozza meg, mely kiemeli az innovatív eladásösztönzési módszerek és az új piacok jelentőségét.

A D5 – Termékorientáció a 2004-es és az 1999-es felmérés során különösen jelentős. 1999-ben még a méretgazdaságosság határozza meg ezt a változót: egy termékből nagyobb mennyiségre való törekvés a termékfeleségek számának bővítésével szemben. 2004-ben a költséghatékonyság már együtt jár a belső gazdaságossággal, vagyis a kapacitáskihasználás a termékválaszték szélességéből adódó szinergiák figyelembevételével valósul meg.

A D6 – Hálózati pozíció újabb jelenségnek tekinthető, mely összefügg a gazdaság hálózatosodási jelenségével, mely fontos jelenség és egyben lehetőség is a vállalatok számára (Boari, 2001). Tartalmát tekintve a piaci részesedés, a stratégiai szövetség, a vállalati image és az elosztási csatornák szervezethezességét foglalja magában. A dimenzió alapjául az 1999-es felmérés során azonosított 5-ös dimenzió szolgál, mely az etikus magatartás és a fizetőképességre hívja fel a figyelmet. Ez a két elem teremti meg leginkább a bizalmat az együttműködések kialakításakor. 2004-re a hálózati pozíció kiegészül, és fontossá válik a minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal. 2009-ben tovább erősödik a fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás, a szállítási határidők lerövidítése, illetve a hitelképesség.

A D7 – Pillanatnyi versenyelőny dimenzió a legtöbbet változó a felmérések során. Általánosságot tekintve a költséghatékonyság, a termékválaszték szélessége, a kapacitáskihasználás és a jövedelmezőség színvonala jellemzi, azonban

időről időre más-más elem dominál. Különösen drasztikus a változás 1996-ról 2009-re, mivel az előbbi időpontban még a termékválaszték szélességéből és a versenyképes árakból fakadt a pillanatnyi versenyelőny, mára a rugalmasságé lett a fő szerep, mind a vevői igények és azok változása, mind a termelés és szállítás terén. Mindemellett az exportpiacok szerepe különösen jelentős.

#### *4.4.7. Kontrollváltozók kapcsolata a teljesítményértékelés dimenzióival*

A nagyobb vállalatok nagyobb piaci és lobbierővel rendelkeznek, mint a kisebb vállalatok (99,99%-os bizonyosság,  $\rho_{\text{létszám}}=0,178$ ,  $\rho_{\text{eszköz}}=0,242$  és  $\rho_{\text{árbevétel}}=0,219$ ). A vállalati méret és a többi dimenzió között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat.

Az exportorientáció több dimenzióval is kapcsolatban áll 99,99%-os konfidenciaszinten. Pozitív a kapcsolat az exporthányad és a piaci orientáció között ( $\rho=0,320$ ), ami egyben utal a kérdőív konzisztenciájára is. Szintén pozitív a kapcsolat az exporthányad és a pillanatnyi versenyelőny között is ( $\rho=0,206$ ), ami arra utal, hogy a magasabb exporthányaddal rendelkező vállalatok versenyelőnnyel rendelkeznek az alacsonyabb exportaránytal bíró vállalatokkal szemben.

Negatív a kapcsolat az exportarány és a szervezeti hatékonyság ( $\rho=-0,236$ ), illetve a termékorientáció ( $\rho=-0,171$ ) között. Az első kapcsolat arra utal, hogy a nemzetköziesedés legalacsonyabb foka is komoly szervezeti kihívásokat jelent, míg a második kapcsolat azt sugallja, hogy a magasabb exportarány kevesebb termékkel valósítható meg. Az exporthányad a többi dimenzióval nem mutat szignifikáns kapcsolatot.

Annak érdekében, hogy vizsgálhassam a többségi tulajdonos típusa, a vállalatok fő tevékenysége, a területi elhelyezkedés és a teljesítményértékelés dimenziói közötti kapcsolatot keresztábrák segítségével, a teljesítményértékelés skáláját monoton transzformációval 5 fokozatú ordinális skálára kódoltam át. Ez az eljárás biztosította azt, hogy a keresztábrák egyes celláiba megfelelő számú elem kerüljön, és a kapcsolati mérőszámok is megfelelően pontosak lehessenek. Az átkódoláshoz az egyes dimenziók kvintiliseit használtam fel, melyeket, illetve további leíró statisztikákat a 6.4.17. melléklet mutat be.

99,99%-os konfidenciaszinten kapcsolat mutatható ki a többségi tulajdonos és a piaci és lobbi erő ( $\varphi=0,189$ ), valamint a pénzügyi erő ( $\varphi=0,195$ ) között. Az állami és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok piaci és lobbierője valamivel magasabb, mint a belföldi többségi tulajdonban lévő vállalatoké, de ez csak a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok esetén jár együtt a kedvezőbb pénzügyi helyzettel.

Szintén magas (99,99%) megbízhatósággal jelenthetjük ki, hogy az iparág nem független a piaci és lobbierőtől ( $\varphi=0,255$ ), miszerint alacsonyabb a piaci és

lobbi erejük a mezőgazdasági, kitermelő ipari és feldolgozóipari vállalatoknak, míg jellemzően magasabb az energiaszolgáltatás, kereskedelem, szolgáltatás, vagy közösségi szolgáltatás területén működő entitásoknak.

A többségi tulajdonos típusa, a vállalatok fő tevékenysége, a területi elhelyezkedés és a teljesítményértékelés nem említett dimenziói között nem mutatható ki 99,99%-os bizonyossággal kapcsolat.

## **4.5. Teljesítménykonfigurációk**

### *4.5.1. Teljesítménykonfigurációk azonosítása klaszterképzés segítségével*

Az azonosított teljesítményértékelés dimenziói a látens tartalom feltárásához használt multidimenziós skálázás módszertanából adódóan az egyes dimenziók egymásra ortogonálisak, merőlegesek, vagyis függetlenek egymástól. Tehát egy vállalat teljesítménykonfigurációjának pontos megértéséhez valamennyi dimenzió szerinti koordinátájára szükség van. A 4 felmérés közös adatbázisában 1009 vállalathoz azonosítottunk koordinátákat. A származtatott koordináták alapján sűrűsödési pontok határozhatók meg a térben, mely homogén vállalati csoportok, klaszterek képzésére ad lehetőséget.

A klaszterelemzést arra használtam fel, hogy olyan csoportokat képezzek, amelyek egységes tulajdonságokkal bírnak a teljesítménykonfigurációk (stratégiai minták) mentén. A klaszterszám meghatározásához elsőként egy hierarchikus klaszterelemzést végeztem, hogy behatárolhassam az ajánlott intervallumot a klaszterszámmal illetően.

A hierarchikus klaszterelemzés esetén Anderberg (1973) ajánlásai alapján a Ward-módszert használtam elsőként, az összevonási séma táblázatát vizsgáltam, azon belül is a koefficiens oszlopot, melyből egyértelművé vált, hogy nem tudom használni a könyökkritériumot, mert nincs megfelelő homogenitás-növekedés, illetve az 50%-os szabály irreálisan sok klasztert eredményezne.

A klaszterképzést nem hierarchikus klaszterképzéssel folytatom. Lehmann (1985) ajánlása mentén a célszerű klaszterszám valahová  $N/30$  és  $N/60$  közé esik, mivel a mintában 1009 megfigyelt egység szerepel, ezért ezen ajánlás szerint a klaszterszám 16 és 34 között lehet. Ez a szám lényegesen magasabb, mint a témában folytatott legtöbb korábbi kutatás által meghatározott klaszterszám, ami 3 és 10 között mozog (Campell-Hunt, 2000), azonban van példa hasonlóan nagy klaszterszámmal vizsgáló kutatásra is (Wright et al., 1991). A klaszterek nagy száma ez utóbbi esetében abból adódott, hogy a kutatók nem használtak főkomponens-elemzést a klaszterelemzést megelőzően, hanem a változókra közvetlenül végeztek klaszterképzést.

A leírtak alapján 2 irány mutatkozik a kutatás folytatására:

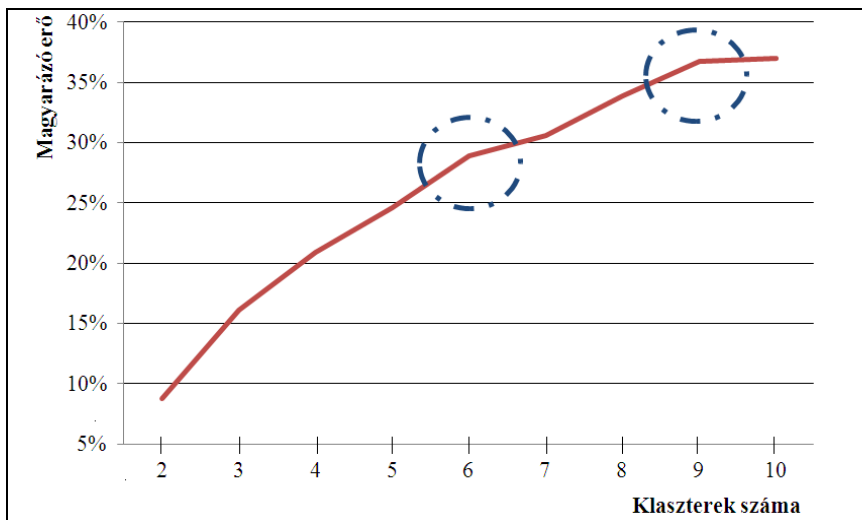
- 1) a területen folytatott meghatározó kutatások hagyományaira építve, 2 és 10 közötti klaszter tekintetében vizsgálom az ideális klaszterszámot;
- 2) meghatározok egy ideális klaszterszámot, mely a vizsgált jelenség megfelelően nagy százalékát értelmezi.

#### 4.5.2. 2 és 10 közötti klaszter azonosítása

A 2 és 10 közötti k-means eljárással képzett klaszterek magyarázó erejét vizsgáltam elsőként. Az úgynevezett Means-eljárással leteszteltem, hogy a különböző klaszterszám esetén az elemszámok milyen eloszlást követnek, mivel nem érdemes olyan klaszterszámot elemezni, ahol nagyon alacsony az egyes klaszterekben az elemek száma. Fontos még az is, hogy az egyes csoportokon belül ne legyen egynél nagyobb szórás, hiszen standardizált változókat vontunk be, amelyek átlagszórása egy.

A továbbiakban lehetővé vált a nem hierarchikus (k-means) klaszterelemzés eredményeinek értelmezése, hogy megállapíthassam a pontos klaszterközéppontokat, és további teszteknek vethessem alá a különböző klaszterszámokat.

**27. ábra.** Klaszterek magyarázó ereje és könyökpontok 2–10 megoldás esetén



Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek.

Az ideális klaszterszámot elsőként könyökmódszerrel határoztam meg. 2 és 10 közötti klasztereket vizsgálva két „könyök” határozható meg, az első 6, míg a második 9 klaszter esetén. A 6 klaszteres megoldásnak nem lényegesen alacsonyabb a magyarázó ereje (29%), mint a 9 klaszteres megoldásé (37%) (27. ábra).

Lépésenként növekvő klaszter képzése és klaszterközéppontok távolságai változásának elemzése azt mutatta, hogy a hat klaszter esetében meglehetősen kis mértékű távolságcsökkenés következett be az előző szinthez képest, míg a következő szinten ez a távolság már nagyobb volt. Lépésenként növekvő számú klaszter képzése és a csoportok alakulásának logikai elemzése során (a csoportosítások kereszttáblák vizsgálatával) a klaszterek elemszámainak vizsgálata is megerősítette, hogy a hatodik lépcsőnél kezdődik meg egy viszonylagos stabilizáció, ezért a 6 klasztert tartalmazó csoportosítást vizsgálok tovább (16. táblázat).

A csoportok elemszáma 65 és 296 között van, ami közel ötszörös különbség, azonban ez az érték nem túl nagy, vagyis a klaszterképzés kiegyensúlyozottnak tekinthető. Mindemellett a teljesítményértékelés dimenziói szerint a klaszterek jól elkülönülnek egymástól, és egyedi konfigurációk értelmezését teszik lehetővé. Fontos még megjegyezni, hogy az ANOVA-elemzés alapján, a klaszterek kialakításában valamennyi dimenzió szignifikáns szerepet játszott.

**16. táblázat.** 6 teljesítménykonfiguráció (stratégiatípus)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Piaci és lobbyszerő	,479	,351	–,117	–,553	–,495	–,756
Pénzügyi erő	–,107	,104	–,228	–,337	,568	,530
Szervezeti hatékonyság	,577	–,389	,078	–,779	–,083	,323
Piaci orientáció	–,328	–,060	1,092	–,955	,485	,038
Termékorientáció	–,012	–,204	,364	,433	,384	–2,016
Hálózati pozíció	–,068	–,384	,791	,540	–1,251	,381
Pillanatnyi versenypozíció	–,188	1,118	,148	–,493	–,738	–,509
Elemzés	296	201	177	151	119	65
Megoszlás	29,3%	19,9%	17,5%	15,0%	11,8%	6,4%

*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek. Az erősen pozitív és negatív értékek kerültek sötét háttérrel kiemelésre.

A 16. táblázatban a 6 klaszter középpontja szerepel az egyes teljesítményértékelési dimenziók szerint. A könnyebb értelmezést a táblázatban kiemelés is segíti. Az erősen pozitív és negatív értékeket sötét kiemelés szín jelöli.

A pozitív szélsőérték az egyes dimenziók szerinti magas értékre utal, ezzel szemben a negatív érték arra mutat rá, hogy az adott dimenzió szerint alacsony értékű vállalatok kerültek abba a csoportba. Az egyes csoportokat az őket leginkább jellemző, illetve leginkább nem jellemző tulajdonságok alapján azonosítottam.

A legtöbb elemet magában foglaló klaszter jellemzője, hogy magas piaci erővel rendelkező és magas szervezeti hatékonysággal rendelkező vállalatok alkotják. Ezzel szemben ezen vállalatok piaci orientációja alacsony, ami arra utal, hogy ezek a vállalatok hajlamosak visszaélni piaci és lobbierőjükkel a fogyasztók kárára. Pénzügyi erejük és pillanatnyi versenyelőnyük kissé negatív, termékorientációjuk és hálózati pozíciójuk semleges. Ezek alapján ezek a vállalatok a C1 – „Erős piaci és lobbipozíciót tartó” elnevezést kapták.

A második legnagyobb elemszámú csoport szintén magas piaci és lobbierővel rendelkező vállalatokat tartalmaz, azonban ezeket a vállalatokat leginkább a pillanatnyi versenyelőnyök megragadása jellemzi. Ebből adódóan jó pénzügyi erővel rendelkeznek a kevésbé hatékony szervezet és kedvezőtlen hálózati pozíciójuk ellenére. Mindemellett alacsonyabb termékorientáció és közel semleges piaci orientáció jellemzi őket. Ezek alapján ezek a vállalatok a C2 – „Erős piaci és lobbipozíciót építő” elnevezést kapták.

A harmadik legnépesebb csoport vállalatai a piaci orientációban, a hálózati pozíciókban, a termékorientációban magasodnak az iparági versenytársaik felé, illetve szintén átlag feletti a pillanatnyi versenyelőny ezekben az esetekben. Mindez a pénzügyi, a piaci és lobbierő rovására megy, vagyis aki valamennyi érintett érdekét figyelembe kívánja venni, az a pénzügyekben kevésbé jó pozíciót foglal el. Ezek alapján ezek a vállalatok a C3 – „Nemzetközi bedolgozó” elnevezést kapták.

A negyedik csoportot a termékorientált és kedvező hálózati pozícióban lévő vállalatok alkotják, melyek azonban alacsony piaci orientációval, szervezeti hatékonysággal, pillanatnyi versenyelőnyekkel, pénzügyi, piaci és lobbierővel rendelkeznek. Ezek alapján ezek a vállalatok a C4 – „Hazai bedolgozó” elnevezést kapták.

Az ötödik csoportot olyan vállalatok alkotják, melyek magas piaci és termékorientációval, valamint kiemelkedő pénzügyi erővel rendelkeznek. Saját bevalásuk szerint hálózati pozíciójuk kifejezetten alacsony, nem a pillanatnyi ver-

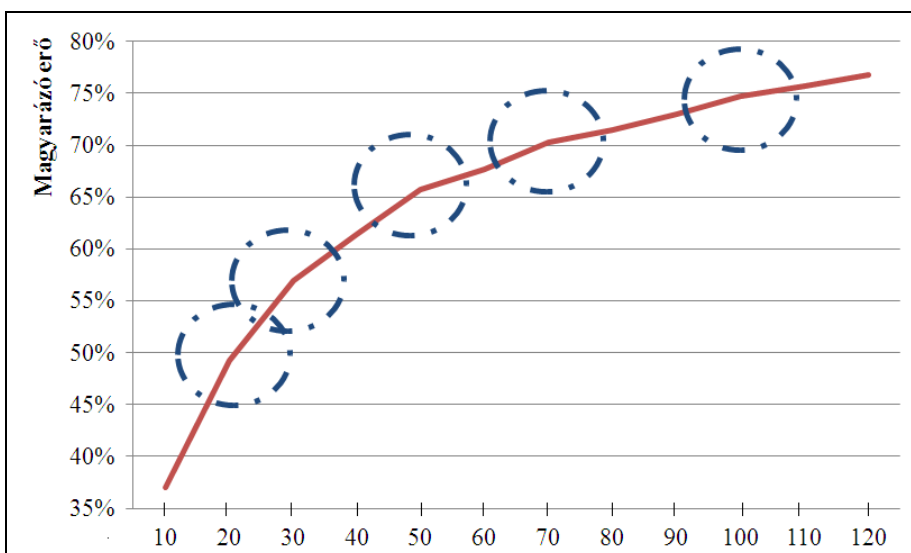
senyelőnyök megragadására törekednek, és nincs jelentős piaci és lobbierjük. Szervezeti hatékonyság tekintetében átlagosak. Ezek alapján ezek a vállalatok a C5 – „Független erős pénzügyes” elnevezést kapták.

A legkisebb létszámú csoport legszembevetőbb jellemzője a nagyon alacsony termékorientáció, illetve az alacsony pillanatnyi versenyelőny, piaci és lobbierő. Ennek ellenére a csoportok közül a második legmagasabb pénzügyi erővel rendelkeznek, illetve szintén kedvezőek hálózati pozícióik és szervezeti hatékonyságuk. A piaci orientáció tekintetében semlegesek. Ezek alapján ezek a vállalatok a C6 – „Hálózati erős pénzügyes” elnevezést kapták.

#### 4.5.3. 10 és 120 közötti klaszter azonosítása

A klaszterek ideális számának meghatározására adott két lehetőség közül, az első lehetőség tárgyalását követően, most rátérek a második lehetőségre, nevezetesen meghatározok egy ideális klaszterszámot, mely a vizsgált jelenség megfelelően nagy százalékát értelmezi. Ehhez ismét a könyökmódszerhez fordulok, csak most nem 2 és 10 között, hanem 10 és 120 között vizsgálva a klaszterek ideális számát (28. ábra).

**28. ábra.** Klaszterek magyarázó ereje és könyökpontok 10–120 megoldás esetén



Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek.

10 és 120 klaszterszám között vizsgálódva, a 28. ábrán 5 könyökpont fedezhető fel: 20, 30, 50, 70 és 100 klaszter esetén, melyekhez 49, 57, 66, 70 és 75%-os magyarázó erő társul az említés sorrendjében. Tehát Lehmann korábban idézett ajánlását figyelembe véve, a 16 és 34 klaszterszám tekintetében kb. 45-60%-os magyarázó erő lenne biztosítható. Ennél lényegesen nagyobb, 75%-os magyarázó erőhöz már 100 klaszter képzése szükséges, mely átlagosan 10 elemű csoportokat tartalmaz.

A klaszterek számának kezelhetősége érdekében 50%-os magyarázó erőt választva 21 klaszteres megoldás adódik. Ennek bemutatását a 17. táblázat tartalmazza. A 21 klaszteres megoldás jóval árnyaltabb képet mutat a vállalati konfigurációkról, azonban a legnagyobb csoportok hasonlatosak a korábban bemutatott 6 klaszteres megoldás csoportjaihoz, de egyben pontosítják is a vállalatokról alkotott képet.

**17. táblázat.** 21 teljesítménykonfiguráció (stratégiatípus)

	Piaci és lobbierő	Pénzügyi erő	Szervezeti hatékonyság	Piaci orientáció	Termékorientáció	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenyelőny	N	%
K1	,474	,007	,277	-,174	-,102	,317	,095	216	21%
K2	,522	,139	-,096	,053	-,099	-,458	1,268	114	11%
K3	,048	,236	,077	,342	-,531	-1,143	-,447	107	11%
K4	1,011	,110	-,355	,977	,681	,161	-,463	89	9%
K5	-,445	,201	,296	1,232	,148	,773	,357	79	8%
K6	,225	,199	-,151	-,917	,376	,934	-1,250	64	6%
K7	,007	-,274	-1,101	-,774	-,672	-,450	,410	61	6%
K8	-,612	,054	,574	-,793	,866	-,781	-,922	58	6%
K9	-1,321	-1,740	-1,120	1,013	,286	,221	,099	38	4%
K10	-1,396	,113	-1,156	-,596	-,302	,916	,205	34	3%
K11	-,728	-1,692	1,776	-,116	,598	-,672	,377	28	3%
K12	-1,422	1,753	-,575	-,377	1,559	-,237	,177	28	3%
K13	-1,509	1,367	,972	-,540	,011	,812	,550	26	3%
K14	,790	-1,779	-,734	-1,475	,252	-,005	-,741	26	3%
K15	-1,259	-,700	1,912	-,600	-1,266	,246	-,004	19	2%
K16	-,800	,906	,167	1,729	-2,735	,204	-1,478	12	1%
K17	1,798	1,710	-,081	-,521	-3,458	1,853	-,544	4	0%
K18	-,868	-,235	,366	-,879	-5,221	,585	-1,011	3	0%
K19	2,486	-,612	,562	4,913	3,257	2,777	1,126	1	0%
K20	1,521	-,192	-2,597	-1,236	-1,220	-3,329	7,766	1	0%
K21	,204	1,074	-,440	2,328	1,156	-7,261	-2,961	1	0%

Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek.

A továbbiakban az első 16 konfigurációt értelmezem, mivel a K17–K21 klasztereknek túlzottan alacsony az elemszáma. Az egyes csoportok a 6 klaszteres megoldás során alkalmazott metodika szerint jellemezhetők.

Ezenfelül a kapott 16 klaszteres megoldás, mely így 999 vállalatot rendez csoportokba, az eddigi kutatásokon túlmenő kérdés, miszerint mivel jár ez egyes teljesítménydimenziók szerinti kimagasló érték elérése, megválaszolására is lehetőséget teremtet.

Ennek a kérdésnek a megválaszolása a mintzbergi stratégiai iskolák közül a környezeti iskola talaján nem lenne lehetséges, mivel az egyes dimenziók egymástól függetlenek, így tautologikus választ kapnánk, miszerint például a jobb pénzügyi erő eléréséhez a pénzügyi pozíció erősítésére van szükség. Ezzel szemben az általam választott konfigurációs iskola alapjaira építkezve a valós életben előforduló konfigurációk értelmezése során lehetőség van együttes előfordulások kimutatására (azonosított klaszterek), mely a jelenségeket már egészükben kívánja megérteni. Így a kapott válaszok is hasznos tartalommal szolgálhatnak, miszerint például a pénzügyi pozíció erősítése lehetséges a termékekre fókuszálás erősítésével is, ami adott esetben pillanatnyi versenyelőnyöket is eredményezhet, azonban jellemzően ez rontja a vállalat piaci és lobbierőjét, szervezeti hatékonyságát, piaci orientációját és hálózati pozícióját. Vagyis az illeszkedés kérdése különösen fontos (Kaplan és Norton, 2006).

**Miként lehet kiemelkedően magas piaci és lobbierője egy vállalatnak?** (A módok esetén zárójelben jelölöm, hogy melyik klaszter alapozza meg az állítást, illetve a magasabb értéktől haladok az alacsonyabb érték felé a módzatok ismertetésekor.)

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K4)	Piaci orientáció Termékorientáció	Pillanatnyi versenyelőnyök Szervezeti hatékonyság
B (K14)	Termékorientáció	Pénzügyi erő Piaci orientáció Pillanatnyi versenyelőny Szervezeti hatékonyság
C (K2)	Pillanatnyi versenyelőny	Hálózati pozíció
D (K1)	Hálózati pozíció	

Külön érdemes kiemelni a C módozatot, melynek tanulsága, hogy a pillanatnyi versenylőnyöket azok a vállalatok képesek jobban piaci és lobbierővé fordítani, amelyek kevésbé vannak beágyazódva különböző hálózatokba. Tehát számos gyenge kapcsolat segíti őket a lehetőségek megragadásában, mely megállapítás egyezik Hite (2005) kvalitatív módszerekkel feltárt eredményeivel.

### **Miként lehet kiemelkedően magas pénzügyi ereje egy vállalatnak?**

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K12)	Termékorientáció	Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció
B (K13)	Szervezeti hatékonyság Hálózati pozíció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
C (K16)	Piaci orientáció	Termékorientáció Pillanatnyi versenylőnyök Piaci és lobbierő

Külön kiemelem az A módozatot, miszerint az inkrementális termékdömpinggel nagyon kedvező pénzügyi pozíciót lehet elérni, ami egybevág Hortoványi et al. (2009) kutatási eredményeivel. Az A módozattal szemben a C éppen azt sugallja, hogy a termékek helyett a piacokra történő fókuszálás is jelentősen javíthatja a pénzügyi erőt, de a felmérés tanulsága szerint ez 12 vállalatnál jellemző, szemben a termékfókusz 28 vállalatával.

### **Miként lehet kiemelkedően magas szervezeti hatékonysága egy vállalatnak?**

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K15)		Piaci és lobbierő Termékorientáció Pénzügyi erő Piaci orientáció
B (K11)	Termékorientáció Pillanatnyi versenylőny	Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Hálózati pozíció
C (K13)	Pénzügyi erő Hálózati pozíció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció

D (K1)	Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció Hálózati pozíció Piaci és lobbierő
-----------	------------------	--

Az A és D módozat a szervezetek tehetetlenségének jelenségét írja le, mely szerint a szervezetek akkor is újabb erőforrások felhalmozására törekednek, ha egyébként azt piaci helyzetük nem is indokolja (Bakacsi, 1996). Ez a jelenség megfeleltethető Adizes (1992) (kései) bürokráciajellemezésével. Ehhez képest a B módozat inkább induló vállalkozások élethelyzetére utal.

### Miként lehet kiemelkedően magas piaci orientációja egy vállalatnak?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K16)	Pénzügyi erő	Pillanatnyi versenylőny Piaci és lobbierő
B (K5)	Hálózati pozíció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő
C (K9)		Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság
D (K4)	Piaci és lobbi erő Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőny Szervezeti hatékonyság
E (K3)		Hálózati pozíció Termék orientáció Pillanatnyi versenylőny

Érdekes megfigyelés, hogy az A, B és C módozatok esetén is a magas piaci orientáció együtt jár az alacsonyabb piaci és lobbierővel, ami arra utalhat, hogy azok az alacsonyabb alkuerővel rendelkező vállalatok kényszerülnek rá jobban az ügyfélközpontúságra. Ez alól a megállapítás alól üdítő kivétel a D módozat, mely arra utal, hogy magas fokú piaci és termékorientációval, már lehetőség van nagyobb piaci és lobbierő elérésére. Ez utóbbi gondolat összekapcsolható Ansoff (1965) növekedési koncepciójával, miszerint a diverzifikáció egyszerre jelenti a piacok és a termékek újszerűségét, és ez a stratégia igazából a nagyobb, erősebb vállalatok növekedési kihívása.

### Miként lehet kiemelkedően magas termékorientáció?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K12)	Pénzügyi erő	Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció
B (K8)	Szervezeti hatékonyság	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció Hálózati pozíció Piaci és lobbierő
C (K4)	Piaci és lobbierő Piaci orientáció	Pillanatnyi versenylőny Szervezeti hatékonyság
D (K6)	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció

A termékorientáció egy jelentős elköteleződés a vállalt részéről, mely korlátozza a pillanatnyi versenylőnyeit, lehetőségmegragadó képességét. Ez az adminisztratív magatartásra utal, ami a vállalkozó vezetés ellentéte (Stevenson, 1983). Mindemellett a piaci orientáció a termékorientációval 3 módozat esetén is egymás ellentetjei, egy esetben egymás kiegészítői, ami az ansoffi növekedési stratégiák empirikus képét adja vissza.

### Miként lehet kiemelkedően magas hálózati pozíciót elérni?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K6)	Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció
B (K10)		Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció Termékorientáció
C (K13)	Pénzügyi erő Szervezeti hatékonyság Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
D (K6)	Piaci orientáció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő
E (K1)	Piaci és lobbierő	

A hálózati pozíció és a piaci és lobbierő kapcsolatát erős kettőség jellemzi. Egyrészt a magas hálózati beágyazódottság jelenthet vezető (E módozat), de bedolgozó szerepet is (B, C és D módozatok). Az erős kapcsolatok alapvetően segítenek a lehetőségek kihasználásában, azonban túlzottan sok erős kapcsolat a vállalkozás fejlődésének gátja (Hite, 2005).

### **Miként ragadhatók meg a pillanatnyi versenyelőnyök?**

<b>Mód</b>	<b>Mi kell még? (magas érték)</b>	<b>Minek a rovására? (alacsony érték)</b>
A (K2)	Piaci és lobbierő	Hálózati pozíció
B (K13)	Pénzügyi erő Szervezeti hatékonyság Hálózati pozíció	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
C (K7)		Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció Termékorientáció Hálózati pozíció
D (K11)	Szervezeti hatékonyság Termékorientáció	Pénzügyierő Piaci és lobbierő Hálózati pozíció
E (K5)	Piaci orientáció Hálózati pozíció	Piaci és lobbierő

Az A módozat arra utal, hogy az erősebb piaci és lobbipozícióval rendelkező vállalatok jobban képesek kiaknázni a pillanatnyi versenyelőnyöket, ami megfigyelhető Penrose (1959) e témában kifejtett véleményével. Ennek azonban ellentmondanak a B, D és E módozatok, melyek éppen arra utalnak, hogy a pillanatnyi versenyelőnyök megragadása éppen az alacsonyabb alkuerővel rendelkező vállalatokra jellemző.

#### *4.5.4. Teljesítménykonfigurációk változása a négy felmérés során*

Az év és a teljesítménykonfigurációk között szignifikáns kapcsolat mutatkozik ( $\phi_6=0,262$   $p<10^{-8}$  és  $\phi_{16}=0,328$   $p<10^{-6}$ ). Az egyes csoportok évek szerinti megbontását a 18. és 19. táblázat mutatja be.

**18. táblázat.** A 6 klaszter megoszlása ez egyes felmérések során

Klaszterek	1996	1999	2004	2009	Összesen
C1	51	59	69	117	296
C2	56	60	44	41	201
C3	63	39	36	39	177
C4	35	43	50	23	151
C5	22	36	31	30	119
C6	15	10	24	16	65
Összesen	242	247	254	266	1009

*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek.

Amint az a 18. táblázatból is szembe tűnik, valamennyi csoport megjelenik az egyes felmérések során, de egyes csoportok dominánsak bizonyos időkben. Míg az 1996-os felmérés során a C3 volt a leggyakoribb (és közel azonos szinten jelent meg a C2 és a C1), addig 1999-ben már a C2 a leggyakoribb (C1 közel azonos szinten, míg C3 gyakorisága jelentősen visszaesett). 2004-től a C1 a leggyakrabban, sőt 2009-ben már a felmérésben rész vett vállalatok 44%-a ebbe a csoportba tartozik.

További jelenség, hogy 1996-ról 2004-re folyamatosan nőtt a C4 jelentősége, amire annak idején még Hortoványi és Szabó (2006b) rámutatott. Továbbá 2004 különösen kedvezőnek mutatkozott a C6 számára.

**19. táblázat.** 10 elem feletti klaszterek megoszlása ez egyes felmérések során

Klaszterek sorszáma	1996	1999	2004	2009	Összesen
K1	43	43	41	89	216
K2	26	34	29	25	114
K3	14	34	26	33	107
K4	27	20	20	22	89
K5	37	14	10	18	79
K6	13	16	22	13	64
K7	20	18	17	6	61
K8	9	14	15	20	58
K9	8	12	14	4	38
K10	8	8	13	5	34
K11	8	8	4	8	28
K12	5	7	9	7	28
K13	6	7	8	5	26
K14	4	7	14	1	26
K15	6	3	5	5	19
K16	3	2	4	3	12
Összesen	237	247	251	264	999

*Adatok forrása:* VKK vezér adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékek. A klaszterek bemutatásakor a 21 klaszteres megoldást vettem alapul, azonban a 10-nél kevesebb elemet tartalmazó, 17–21-ig terjedő klasztereket kizártam.

A vizsgálatokat a 21 klaszteres csoportosításra épülő 16 klaszteres megoldás elemzésével folytatva, melyek évenkénti bontását tartalmazza 19. táblázat, hasonló megállapíthatások tehetők:

- A K1 mindegyik mintában a leggyakoribb, azonban a 2009-es mintában a gyakorisága kétszeresére nőtt, továbbá a K8 tekinthető a 2009-es felmérés speciális csoportjának. Tehát 2009-ben a (1) magas piaci és lobbierővel és hálózati pozícióval rendelkező vállalatok mellett a (2) magas szervezeti hatékonysággal és termékorientációval, de ezzel egyidejűleg alacsony piaci és lobbierővel, piaci orientációval, hálózati pozícióval és pillanatnyi versenyelőnnyel rendelkező vállalatok tekinthetők a felmérés során felülreprezentáltak. A két típus összevetéséből az a következtetés vonható le, hogy a vállalati populáció polarizálódott a hálózati pozíciók és a piaci és lobbierő tekintetében. Mindemellett alapvetően a leggyakoribb stratégia megerősödéséről beszélhetünk.
- A 2004-es felmérés során összességében kevésbé gyakoribb csoportok tekintetében magasabb a mintabeli arány: a K6, a K9, a K10 és K14 lényegesen gyakoribb ezen időszak alatt, mint a korábbi vagy későbbi felmérések során. A konfigurációk értelmezése a következő: (1) magas hálózati pozíció és termékorientáció, alacsony pillanatnyi versenyelőny és piaci orientáció, (2) magas piaci orientáció, alacsony pénzügyi, piaci és lobbierő és szervezeti hatékonyság, (3) magas hálózati pozíció, alacsony piaci és lobbierő, szervezeti hatékonyság, piaci és termékorientáció, és (4) magas piaci és lobbierő, alacsony pénzügyi erő, szervezeti hatékonyság és piaci orientáció. A konfigurációk összevetésével megállapítható, hogy a kedvező környezeti feltételek teret engedtek a (stratégiai) variációk képződésére.
- A pillanatnyi versenyelőnyök megragadására képes K2 a felmérések közül az 1999-es felmérés során a legjellemzőbb. Továbbá a K3 és a K9 tekinthető még szintén átlagosnál gyakoribb konfigurációnak. Részleteiben tekintve: (1) pillanatnyi versenyelőnyök megragadása és magas piaci és lobbierő szemben a kedvezőtlenebb hálózati pozíciókkal, (2) magas piaci orientáció, alacsony hálózati pozíciók, termékorientáció és pillanatnyi versenyelőnyök, és (3) magas piaci orientáció, alacsony pénzügyi, piaci és lobbierő és szervezeti hatékonyság. Tanulásként arra a következtetésre juthatunk, hogy a környezet számos pillanatnyi versenyelőnyt kínált fel, melyekkel a vállalatok egy része képes volt élni szövetségesek hiányában is.

- Az 1996-os felmérés eredményeire visszatekintve a K4, a K5 és a K7 konfigurációk gyakorisága átlag feletti. Vagyis (1) kedvező piaci és lobbierő, magas termék- és piaci orientáció a szervezeti hatékonyság és a pillanatnyi versenyelőnyök rovására, (2) magas piaci orientáció, hálózati pozíciók és pillanatnyi versenyelőnyök, alacsony piaci és lobbierő mellett, és (3) pillanatnyi versenyelőnyök kihasználása a szervezeti hatékonyság, a piaci és termékorientáció rovására, alacsony hálózati pozíció mellett. Ez utóbbi konfiguráció példát mutat arra, hogyan lehet a vállalat lehetőségeivel „elfedni” a vállalat gyengeségeit.

A konfigurációkat időbeli fejlődésük szerint vizsgálva megállapításra került tehát, hogy a különböző környezeti feltételek mentén több (legalább 16) életképes konfiguráció is állandónak tekinthető. Ezenfelül az egyre kedvezőbb piaci környezet (1996–2004) a konfigurációk sokszínűségéhez vezetett, míg a 2009-es válság a főbb konfigurációk gyakoriságát növelte. A leírtak alapján a H3<sub>populáció</sub> hipotézist elfogadom.

***H3<sub>populáció</sub>: Azonos környezeti feltételek mellett több életképes teljesítménykonfiguráció is létezhet.***

#### *4.5.5. Kontroll/leíró változók kapcsolata a teljesítménykonfigurációkkal*

A teljesítménykonfigurációk, a többségi tulajdonos, a vállalat fő tevékenysége és a területi elhelyezkedés nominális változók, míg a méret kategóriaváltozó, az export arányskála. (Az exportorientációt monoton transzformáció keretében kategóriaváltozóvá kódoltam át az eredmények jobb értelmezhetősége kedvéért: 0 – nincs exporttevékenység, 1 – 20% alatti export, 2 – 20 és 40% közötti export, 3 – 40 és 60% közötti export, 4 – 60 és 80% közötti export, 5 – 80% feletti export.) A továbbiakban az asszociációvizsgálat eredményeit mutatom be, mely során feltárásra került, hogy az egyes teljesítménykonfigurációk szignifikáns kapcsolatban állnak számos leíró változóval.

A méret és a teljesítménykonfigurációk között 95%-os bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ( $\phi_{\text{létszám}}=0,200$   $p<0,034$ ,  $\phi_{\text{eszköz}}=0,189$   $p<0,009$  és  $\phi_{\text{árbevétel}}=0,173$   $p<0,027$ ), ami azonban nem utal arra, hogy valamelyik kategóriában a nagyobb vagy a kisebb vállalatok lennének dominánsak. Például mindegyik kategóriában az 50 és 300 fő közötti létszám a leggyakoribb, mindemellett a C3 esetén a csoportba tartozó vállalatok 30,8%-a 300 és 999 fő közötti a 22%-os várható értékkel szemben. Eszközérték és árbevétel tekintetében mindegyik csoportban kis-, közepes és nagyvállalatok is jellemzők.

Exportarány tekintetében 99% feletti bizonyossággal mondhatjuk, hogy van kapcsolat a teljesítménykonfigurációkkal ( $\varphi=0,378$   $p<10^{-13}$ ). A C1 többsége nem exportál, illetve szintén alacsony az exportarány a C4 esetén. A C2, C3 és C6 egyenletes eloszlást mutat az exportarány kategóriái szerint, míg a C5 esetén nagyon magas és nagyon alacsony exporttevékenység is jellemző.

A többségi tulajdonos és a konfiguráció között 99% feletti bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ( $\varphi=0,192$   $p<10^{-3}$ ). Mindegyik csoportban a belföldi többségi tulajdon a vállalatok legalább felére jellemző, azonban jelentősebb eltérések mutatkoznak a külföldi és az állami többségi tulajdonosú vállalatok csoportbeli megjelenései között. Átlag feletti az állami többségi tulajdonú vállalatok gyakorisága a C1, C4 és C5 esetén, míg a külföldi többségi tulajdon a C2 és C3 esetekben felülreprezentált. A C6 csoport több mint kétharmadát belföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok alkotják.

Az egyes klaszterek és a vállalatok fő tevékenysége között is kapcsolat mutatkozik ( $\varphi=0,192$   $p<10^{-3}$ ). A mintához képest a C1 esetén felülreprezentáltak a különböző szolgáltató-, míg alul a feldolgozóipari vállalatok (bár így is ez a leggyakoribb iparág a maga 40%-os súlyával). A C2 és C3 csoportokat a feldolgozóipari vállalatok uralják kétharmados többséggel (64,1% és 68,7%). A C4 és C5 esetén a mezőgazdasági, feldolgozóipari vállalatok felülreprezentáltak, míg a kereskedők alul. A C6 átlag felett tartalmaz építőipari és kereskedőcégeket, de ezek összesített aránya továbbra is alacsony (21,6% a várható 16%-kal szemben).

A vállalatok területi elhelyezkedése és a teljesítménykonfigurációk között nem tudunk 95% vagy annál nagyobb bizonyossággal kapcsolatot kimutatni.

A 6 klaszteres megoldás eredményeit a 16 klaszteres megoldás vizsgálata tovább erősíti, mely esetén már 99%-os bizonyossággal mutatható ki kapcsolat a teljesítménykonfigurációk és a vállalati méret, az exporthányad és a többségi tulajdonos típusa között, de továbbra sem mutatkozik szignifikáns kapcsolat a területi elhelyezkedéssel.

Azonban a 16 klaszteres elemzések során tekintettel kell lenni arra a „hüvelyk-ujj” szabályra, miszerint a kereszttáblák egyes celláiba legalább 5 elem szükséges a megbízható eredményekhez. Ennek értelmében a 16 klaszteres megoldást tovább kellene szűkíteni a 6-10 legnagyobb klaszter vizsgálatára. Ez a szűkítés azonban jelentős torzítást eredményez, ezért ennek eredményeit nem használom fel, azonban nagyobb elemszámú minták esetén ez a megoldás javasolt. A leírtak értelmében a következő szakaszban is a 6 klaszteres megoldás kapcsolódásait vizsgálom.

#### **4.6. Vállalatokra vonatkozó hipotézisek tesztelése, avagy a környezet, a stratégia és a teljesítmény kapcsolata**

##### **4.6.1. $H1_{vállalat}$**

**$H1_{vállalat}$ : A környezeti változások veszélyeit és a bizonytalanságot magasabbnak ítélik meg a kiaknázó stratégiát követő vállalatok, mint az azokra tudatosan felkészülő felderítő vállalatok.**

95%-os bizonyossági szinten (zárójelben a becsült konfidenciaszint) kapcsolat mutatható ki az alábbi stratégiák és környezeti tényezők között:

- 1) Kiaknázó stratégia és a
  - a) belföldi értékesítési piac jelenleg ( $p < 0,005$ ),
  - b) külföldi szállítók ellentétes múlt ( $p < 0,008$ ), jelenleg ( $p < 0,030$ ),
  - c) belföldi szállítók jelenleg ( $p < 0,045$ ),
  - d) műszaki technikai fejlődés jelenleg ( $p < 0,014$ ),
  - e) társadalmi változások jelenleg ( $p < 0,023$ ),
  - f) hazai politikai változások múlt ( $p < 0,037$ ), jelenleg ( $p < 0,015$ ).
- 2) Felderítő stratégia és a
  - a) belföldi szállítók ellentétes múlt ( $p < 0,038$ ), jelen ( $p < 0,006$ ),
  - b) társadalmi változások ellentétes jelen ( $p < 0,006$ ).

A kettős képesség nem mutat 95%-os bizonyossággal kapcsolatot a környezeti bizonytalanság forrásaival. A hipotézis tesztelése kettős képet mutat, ezért módosításokkal fogadható el, miszerint a kiaknázó vállalatok elsősorban a hazai környezethez kapcsolódó környezeti tényezőkből fakadó bizonytalanságot értékelik magasabbra.

##### **4.6.2. $H2_{vállalat}$**

**$H2_{vállalat}$ : A proaktív stratégiát folytató vállalatok kevésbé érzik bizonytalannak a környezetüket, mivel maguk is képesek azt alakítani.**

99%-os konfidenciaszinten nem mutatható ki kapcsolat a két tényező között. 95%-os szinten vizsgálódva megállapítható, hogy a környezeti változásokat jobban befolyásolni képes vállalatok kevésbé érzik a külföldi értékesítési kör-

nyezetet ( $p_{\text{múlt}} < 0,038$ ,  $p_{\text{jelen}} < 0,051$ ), illetve a belföldi szállítókat bizonytalannak ( $p_{\text{múlt}} < 0,021$ ,  $p_{\text{jelen}} < 0,002$ ).

A gyenge eredmények, alacsony szignifikancia, a megadott konfidencia alapján a hipotézist elvetem. Az eredmények arra utalnak, hogy a proaktív vállalatok is bizonytalannak ítélik meg környezetüket.

#### 4.6.3. $H3_{\text{vállalat}}$

***$H3_{\text{vállalat}}$ : A környezeti bizonytalanság forrásai különbözőképpen hatnak ez egyes konfigurációkra.***

A korábbiakban azonosított teljesítményértékelési dimenziók és a környezeti bizonytalanság észlelése között számos összefüggés mutatható ki. A kapcsolatokat 99,9%-os (6.5. melléklet sötét kiemelés) és 99%-os (6.5. melléklet sötét kiemelés) bizonyossági szinten vizsgáltam Spearman korrelációs együtthatójának segítségével. Ez alapján a következő eredményekre jutottam:

- A külföldi értékesítési környezetet kevésbé érzik bizonytalannak a nagyobb pénzügyi erővel, hatékonyabb szervezettel, magasabb termékorientációval rendelkező vállalatok, míg a magasabb piaci orientáció és a magasabb pillanatnyi versenyelőny magasabb külföldi értékesítési piacokból eredő környezeti bizonytalansággal párosul.
- A belföldi értékesítési piaci környezetet bizonytalanabbnak érzik a hatékonyabb szervezettel és magas termékorientációval rendelkezők a felmérések időpontjaiban, szemben a magas piaci orientációval és pillanatnyi versenyelőnnyel rendelkező vállalatokat, melyek alacsonyabbnak ítélik meg ezt a bizonytalansági tényezőt.
- A tőke- és pénzpiaci változások okozta bizonytalanságot a magasabb pénzügyi erővel rendelkező vállalkozások alacsonyabbnak ítélik, mint az alacsonyabb pénzügyi erővel rendelkező vállalkozások
- A külföldi szállítók okozta bizonytalanság a magasabb piaci orientációval rendelkező vállalatokat jobban érinti, mint az alacsonyabb piaci orientációval rendelkező vállalatokat.
- A műszaki és technikai fejlődés, valamint a jogi szabályozás tekintetében, a megadott konfidenciaszinteken, nincs egyik változóval sem kapcsolat.

- A felmérés időpontjában tapasztalt társadalmi bizonytalanságot a hatékonyabb szervezettel rendelkezők magasabbnak, míg a pillanatnyi versenyelőnyökkel rendelkezők alacsonyabbnak ítélték meg.
- A hazai politikai változásokat a hatékonyabb szervezettel rendelkezők bizonytalanabbnak, míg a magas piaci orientációval és pillanatnyi versenyelőnnyel rendelkező vállalkozások kevésbé bizonytalanak ítélik.
- A hatékony szervezettel (korszerű döntési és információs rendszerekkel) rendelkező vállalkozások a jelent alapvetően bizonytalanabbnak ítélik meg, mint a múltat, míg a pillanatnyi versenyelőnyökkel rendelkező vállalatok számára a jelen kevésbé tűnik bizonytalanak, mint a múlt.

A korábbiakban azonosított teljesítménykonfigurációk és a környezeti bizonytalanság észlelése között számos összefüggés mutatható ki. A kapcsolatokat 99,9%-os bizonyossági szint felett vizsgáltam ( $p < 0,001$ ) a  $\phi$  és keresztátlák segítségével. Ez alapján a következő eredményekre jutottam:

- A C1, C4 és C6 esetekben a külföldi értékesítési piakörnyezet kevésbé forrása bizonytalanságnak, a C3 és C5 csoportokban egyenletes az eloszlás, míg a C2 esetben jellemzően nagy mértékben bizonytalansági forrás a külföldi értékesítési környezet, mind a jelenben, mind a múltban.
- 99,9%-os konfidenciaszinten vizsgálódva a belföldi értékesítési piaci környezetből fakadó bizonytalanság a jelenben mutat kapcsolatot az egyes csoportokkal. 5 csoportban (C1, C3, C4, C5 és C6) 65% feletti azok aránya, kik nagy vagy rendkívül nagy mértékben tartják bizonytalansági forrásnak ezt a tényezőt, míg a C2 esetén ezen vállalatok aránya 40% alatti. Itt jellemző, hogy közepes mértékűnek tartják ezt a bizonytalansági tényezőt. Továbbá a C6 esetén a csoportba tartozó vállalatok 15,6%-a (várható érték 5,7%) nem tartja bizonytalansági forrásnak ezt a tényezőt.
- A tőke és pénzügyi változásokból, külföldi és belföldi szállítókból, műszaki-technikai fejlődésből, a jogi szabályozásból és a társadalmi változásokból fakadó bizonytalanság észlelése nem mutat 99,9%-os szinten szignifikáns kapcsolatot az egyes csoportokkal.
- A hazai politikai változásokból fakadó bizonytalanság a jelenben közepes, nagy vagy rendkívül nagy mértékben érinti a C1, csekély, közepes vagy nagymértékben a C2 és C4, nem, csekély vagy közepes mértékben a C3, valamint relatív egyenletes eloszlásban a C5 és C6 csoportokat.

A kapott eredmények alapján a hipotézist elfogadom.

#### 4.6.4. H4

***H4: A környezeti változásokat a felderítő stratégiát folytató vállalatok jobban felismerik, mint a kiaknázó stratégiát folytató vállalatok.***

99%-os bizonyossággal jelenthetjük ki, hogy a kiaknázó stratégiát követő vállalatok kevésbé ismerik fel a környezeti változásokat ( $p < 0,000$ ), mint a felderítő stratégiát folytató vállalkozások ( $p < 0,000$ ), illetve a kettős képességű szervezetek ( $p < 0,013$ ). Ez alapján a hipotézist elfogadom.

#### 4.6.5. H5

***H5: A jobban teljesítő vállalatok nagyobb eséllyel képesek a környezeti változásokat észlelni és befolyásolni.***

99%-os, illetve 95%-os bizonyosság mellett jelenthetjük ki, hogy a teljesítményértékelés több dimenziója is kapcsolatban áll a vállalatok környezeti változások észlelésével és befolyásolási képességével. Jellemzően jobban képesek a változásokat felismerni és befolyásolni a nagyobb piaci és lobbierővel ( $p < 0,001$ ), pénzügyi erővel ( $p < 0,000$ ), szervezeti hatékonysággal ( $p < 0,001$ ), alacsonyabb termékorientációval ( $p < 0,001$ ), és kedvezőbb hálózati pozícióval ( $p < 0,015$ ) rendelkező vállalatok.

A kapott eredmények alapján a hipotézist elfogadom.

A környezeti változások észlelése és befolyásolásának képessége és a teljesítmény konfigurációk között nem mutatható ki 95%-os konfidencia szinten szignifikáns kapcsolat. Kivétel ez alól a proaktív befolyásolás, miszerint a C1 és C2 vállalatok (15,6% és 13,4%) átlag (11,1%) feletti, a C3 és C6 (10,8% és 10,9%) átlag körüli, míg a C4 és C5 vállalatok (6,0% és 3,4%) átlag alatti mértékben voltak képesek előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészülni és megfelelő válaszokat alkalmazni, sőt maguk is törekedtek a környezeti változások tudatos befolyásolására ( $p < 0,003$ ).

#### 4.6.6. H6

***H6: A felderítő és a kiaknázó stratégiát folytató vállalatok teljesítménye különböző teljesítménykonfigurációkban ölt testet.***

A követett stratégiák és a teljesítményértékelés különböző dimenziói között 95%-os konfidenciaszinten több kapcsolat is kimutatható:

- a kiaknázó stratégiát követő vállalatok kevésbé rendelkeznek pillanatnyi versenyelőnyökkel ( $p < 0,012$ );
- a felderítő stratégiát folytató vállalatok jellemzően nagyobb pénzügyi erővel ( $p < 0,011$ ) hálózati pozícióval ( $p < 0,010$ ) és pillanatnyi versenyelőnnyel ( $p < 0,034$ ) rendelkeznek, mint akik nem folytatnak ilyen stratégiát;
- a kettős képesség és a teljesítménykonfigurációk között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat.

A követett stratégiák és a teljesítményértékelés alapján kapott konfigurációk nem feleltethetők meg egymásnak egy az egyben, azonban a felderítő stratégiák egyes teljesítménykonfigurációk esetén gyakoribbak ( $p < 0,045$ ). Átlag (51,1%) feletti a felderítő stratégia a C3, C4 és C5 csoportok (60,5%, 54,3% és 52,1%) esetén, míg a másik három esetben átlag alatti. A különbség azonban csak a C3 esetében tekinthető jelentősnek.

A kiaknázó stratégia a vállalatok kétharmadára jellemző (68,4%), és nem különbözik szignifikánsan a csoportok, mivel mindegyikben jellemző. Ezzel szemben a kettős képesség a vállalatok kisebb arányánál (29,2%) mutatkozik, de itt sincs szignifikáns különbség az egyes csoportok között.

A 16 klaszteres megoldás vizsgálata is értelmezhető ezekben az esetekben, és itt szintén arra a következtetésre juthatunk, hogy a felderítő stratégia áll szignifikáns kapcsolatban az egyes klaszterekkel ( $p < 0,017$ ), míg a másik két lehetőség – az előbb ismertetettekkel összhangban – nem. 20%-nál gyakoribb az átlagnál a K4, K5 és K12 esetében (60,7%, 69,6% és 60,7%), míg ennyivel átlag alatti a K8, K10 és K11 esetében (36,2%, 38,2%, és 32,1%).

Vagyis a vállalatok között nem a kiaknázási tevékenység, hanem a felderítő tevékenység tesz igazi különbséget. Azt is mondhatjuk, hogy a kiaknázás önmagában nem versenyelőnyforrás, legfeljebb versenyhátrány megszüntetését teszi lehetővé, míg a felderítés kompetitív előny lehet a vállalatok számára. Ennek alapján a hipotézist módosítva fogadom el, miszerint csupán a felderítő stratégiát folytató vállalatok teljesítménye ölt különböző teljesítménykonfigurációkban testet.

Ebben a fejezetben a kvantitatív kutatás és annak eredményeink részletes bemutatására került sor. Az eredmények értelmezését, és tágabb elhelyezését a szakirodalomba a következő fejezet tartalmazza.

## 5. EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE ÉS ÉRTELMEZÉSE

### 5.1. *A kvantitatív kutatás eredményeinek összefoglalása*

#### 5.1.1. *Átfogó kép a stratégiai adaptációról és a kettős (verseny)képességről Magyarországon 1992 és 2010 között*

A stratégiai adaptáció kutatásaim átfogó eredményeit a 21. táblázatban foglaltam össze. A táblázat a 4 felmérés alapján, korszakonként és tényezőként összesítve is bemutatja a makrokörnyezetet, a környezeti bizonytalanságot, a követett stratégiákat, a proaktivitást, az egyes teljesítménydimenziók konnotációit és a teljesítménykonfigurációkat.

Alapvető paradoxon jelenik meg a 21. táblázatban és a kutatási eredmények részletes leírása során is, miszerint az összesített eredmények gyakran azt mutatják, hogy bizonyos struktúrák folyamatosan változnak: „Nem léphetsz kétszer ugyanabba a folyóba”, másrésztől a populáció egésze állandó elemeket is tartalmaz: „Nincs új a nap alatt”.

A feltárt paradox helyzetet a kettős képesség makroszintű értelmezéseként azonosítom, vagyis nem az egyes vállalatok kettős képessége jelenik meg a 20. táblázatban, hanem a vállalati populációé. Ebben a kontextusban, a környezeti változások előrejelzésének képessége számos variációban életképes különböző környezeti feltételek mellett, de a variációk arányai különböző környezeti feltételek mellett is állandónak tekinthető. Hasonló mondható el a követett stratégiákkal kapcsolatban, bár a kiaknázás és a felderítés mértéke évről évre változik, az egyes felmérések által lefedett időszakokat összehasonlítva a struktúra állandósága fedezhető fel. A teljesítményértékelés dimenziói tekintetében is kijelenthető, hogy az egyes felmérések során különböző tartalommal töltődnek meg egyes dimenziók, más-más tényezők jelentenek versenyelőnyt, mégis a dimenziók robosztus, állandó képződményt adnak.

**20. táblázat.** Kettős képesség a populáció szintjén

Szempont	„Nem léphetsz kétszer ugyanabba a folyóba”	„Nincs új a nap alatt”
Proaktivitás	A környezeti változásokat különbözőképpen észlelik	Azonos szerkezet a vizsgálati időszakok alatt
Teljesítményértékelés dimenziói	Az egyes időszakok alatt eltérő konnotáció	7 robosztus dimenzió
Követett stratégiák	Évről évre változnak	4 éves ciklusokat tekintve állandó a mértékük

**21. táblázat.** Stratégiai adaptáció átfogó képe 1992 és 2010 között

	1992–1995	1996–1999	2000–2004	2005–2009	Összes
Makro-környezet	Stabilizáció	Új növekedési pálya	Csúcs-teljesítmény	Hanyatlás és válság	1 gazdasági ciklus
Környezeti bizonytalanság	Belföldi piacok rendkívül magas Külföldi piacok és szállítók alacsony	Belföldi piacok magas Külföldi piacok és szállítók alacsony	Belföldi piacok közepes/ magas Külföldi piacok és szállítók alacsony	Szinte valamennyi tényező magas	Belföldi piacok a legnagyobb, míg a külföldi szállítók a legalacsonyabb bizonytalansági tényező
Követett stratégiák	A felderítő stratégiák folyamatos növekedése, időszak végére 40%	A felderítő stratégiák folyamatos növekedése, időszak végére 64%	Az időszak elején a kiaknázás (71%), majd az időszak végére visszatérnek a felderítő stratégiák (56%)	Az időszak elején a felderítés és a kiaknázás kiegyensúlyozott, majd 2007-től a kiaknázás tör előre, ami 2009-re 92%!	Az egyes felmérési időszakokon belül a követett stratégiák előfordulása állandó arányú

Proaktivitás	Az egyes felmérési időszakokon belül állandó szerkezetet mutat a környezeti viszonyulás mértéke				
Teljesítmény-dimenziók konnotációi	Az állam negatív konnotáció Az export a kiváltságosoké Versenyelőny: termékvalaszték és ár	Pénzügyi erő a strukturális hatékonysággal van összefüggésben Az állam negatív konnotáció Az export a kiváltságosoké Erős termékorientáció	Pénzügyi erő a strukturális hatékonysággal van összefüggésben Az export a kiváltságosoké Erős termékorientáció Hálózatosodás erősödése	Pénzügyi erő és a strukturális hatékonyság a rugalmassággal van összefüggésben Hálózatosodás erősödése Versenyelőny: rugalmasság	7 robusztus dimenzió
Teljesítmény konfigurációk	Közepes elemszámú stratégiák Számos lehetőség Alacsonyabb a hálózatok szerepe	Pillanatnyi versenyelőnyök megragadása Alacsonyabb a hálózatok szerepe	Kisebb elemszámú stratégiák „virágkora” Magasabb a hálózatok szerepe	Nagyobb elemszámú stratégiák megerősödése Magasabb a hálózatok szerepe	6 és 16 klaszteres megoldások Valamennyi csoport megjelenik az egyes felmérés során

### 5.1.2. Hipotézistesztelés eredményei

A hipotézistesztelés eredményeit foglalja össze a 22. táblázat. A populációra vonatkozó 3 hipotézisem mindegyike elfogadásra került. Az egyedi vállalatokra vonatkozó 6 hipotézis közül 3 elfogadásra, 2 módosításokkal elfogadásra, 1 pedig elvetésre került.

**22. táblázat.** Hipotézistesztelés eredményei

H1 <sub>populáció</sub> : A makrogazdasági szinten jelentkező növekedés a felderítő stratégiák elterjedését segíti elő, míg a válsághelyzetek a kiaknázó stratégiák gyakoribbá válásához vezetnek.	elfogadva
H1 <sub>vállalat</sub> : A környezeti változások veszélyeit és a bizonytalanságot magasabbnak ítélik meg a kiaknázó stratégiát követő vállalatok, mint az azokra tudatosan felkészülő felderítő vállalatok.	Módosítva 95%-os konfidencia-szinten, elfogadva: A kiaknázó vállalatok a belföldi környezet-hez kapcsolódó tényezőket ítélik meg magasabbnak.
H2 <sub>populáció</sub> : A környezeti változások észlelésének és befolyásolásának képessége a vezetők adottsága, így független a külső környezeti változásoktól.	elfogadva
H2 <sub>vállalat</sub> : A proaktív stratégiát folytató vállalatok kevésbé érzik bizonytalannak a környezetüket, mivel maguk is képesek azt alakítani.	elvetve
H3 <sub>populáció</sub> : Azonos környezeti feltételek mellett több életképes teljesítménykonfiguráció is létezhet.	elfogadva
H3 <sub>vállalat</sub> : A környezeti bizonytalanság forrásai különbözőképpen hatnak ez egyes konfigurációkra.	elfogadva
H4: A környezeti változásokat a felderítő stratégiát folytató vállalatok jobban felismerik, mint a kiaknázó stratégiát folytató vállalatok.	elfogadva
H5: A jobban teljesítő vállalatok nagyobb eséllyel képesek a környezeti változásokat észlelni és befolyásolni.	elfogadva
H6: A felderítő és a kiaknázó stratégiát folytató vállalatok teljesítménye különböző teljesítménykonfigurációkban ölt testet.	A felderítő stratégiákra 95%-os konfidencia szinten elfogadva

## 5.2. *Értéktéremtés a hazai és nemzetközi kutatóközösség számára*

### 5.2.1. *Értéktéremtés 4 akció segítségével*

Kutatásaim során nem csupán a közvetlen előzménykutatások replikálására törekedtem, hanem valami új értéket kívántam létrehozni a hazai és a nemzetközi kutatóközösség számára. Ennek megvalósításához, Antal-Mokos és Kovács (1998), Antal-Mokos és Tóth (2001), valamint Hortoványi et al., (2006) és Hortoványi és Szabó (2006b) kutatásihoz képest a 4 akciót hajtottam végre Kim és Mauborgne (2006: 46) ajánlásai alapján (23. táblázat).

**23. táblázat.** Értéktéremtés 4 akció segítségével

Megszüntet
Főkomponens-elemzés a teljesítményértékelés dimenzióinak azonosítására Ordinális skálán mért mutatók átlagolása
Csökkent
Kontroll/leíró változók alkalmazása (10 helyett 7, és 1 beemelése a modellbe [proaktivitás]) Központi tendenciák vizsgálata, adatredukció mértéke
Növel
A kutatás nemzetközi megalapozottsága Korábbi felmérések eredményeinek (műhely- és zárótanulmányok, gyorsjelentések) figyelembevétele, összevetése és beépítése A kutatás longitudinális jellegének erősítése A kutatási programban megjelenő mintajellemző tanulmányok felhasználása Kutatási fókusz bővítése (külső környezet, követett stratégiák és proaktivitás) Kutatási módszertan korszerűsítése, és ezzel a kutatási eredmények megbízhatósága Kutatási eredmények alaposabb leírása, kutatási transzparencia Alminták vizsgálata Kontrollváltozók primer elemzése és mintakarakterisztika bemutatása Adatbázisok tisztítása és hiányzó adatok kezelése A kutatások magyarázó ereje és a jelenségek alaposabb megértése
Létrehoz
Közös vizsgálati platform (kutatási keret és adatbázis) a 4 felmérés vizsgált változóihoz A kutatás makrogazdasági kontextusának értelmezése a gazdasági növekedés tükrében Multidimenziós skálázás a teljesítményértékelés dimenzióinak azonosítására 7 robosztus teljesítményértékelési dimenzió Az elméleti feldolgozás során hipotézisek megfogalmazása, majd ezek tesztelése Kiaknázó, felderítő és kettős képességű stratégiák azonosítása Nagyobb, állandóbb és pillanatnyi, változékony struktúrák elkülönítése Kettős képesség mikro- és makroértelmezésének elkülönítése

### 5.2.2. *A kontingenciaelmélet megkérdőjelezése*

Korábbi kutatásom alkalmával (Szabó, 2008) a kialakuló bioetanol-iparág által indukált változások kapcsán értelmeztem az egyes iparági résztvevők lehetséges adaptációs stratégiáit. Vizsgálataim a következő területekre terjedtek ki: (1) értelmeztem a környezettudatos és innovatív üzleti lehetőségeket az olajiparban, melyek környezeti kihívásként jelentkeznek, majd (2) integráltam a környezeti kihívásokra adható stratégiai válaszok legfontosabb szakirodalmi kategóriáit. Ezt követően került sor (3) a bioetanol-iparág szereplőinek példáján az adaptációs stratégiák értelmezésére.

A bioetanol-iparágban megjelenő adaptációs stratégiák tanulságainak összefoglalásakor sikerült megcáfolni a kontingencia elmélet azon álláspontját, miszerint adott környezeti szituációra egyetlen helyes (szervezeti), illetve hatékony válasz lehetséges (Dobák és Antal, 2009). Ezzel szemben sikerült alátámasztani a konfigurációs iskola azon feltevését, miszerint több integrált adaptációs stratégia, stratégiai archetípus is lehet hatásos és sikeres a kontextus és a szervezet függvényében (Miller és Friesen, 1977 Miles és Snow, 1978). Ezenfelül arra is sikerült rámutatni, hogy valamennyi létező adaptációs stratégia lehet adott iparági életciklusban életképes. Ennek a kvalitatív eszközökkel feltárt hipotézisnek az alátámasztása korábban még nem történt meg kvantitatív eszközök felhasználásával, mely hiányosságot a disszertáció empirikus vizsgálatai során pótoltam. Eredményeim alapján: azonos külső környezeti kihívásokra a vállalatok több életképes adaptációs stratégiát, konfigurációt is kialakíthatnak.

A környezeti feltételek egy időpontban történő, keresztmetszeti vizsgálatáról érdemes áttérni a több időpontot felölelő, longitudinális vizsgálatokra. E kapcsán érdekes kérdés, hogy vajon ugyanazok a stratégiatípusok lesznek-e meghatározóak különböző környezeti feltételek mellett. A kérdést már részben hazai kutatók is igyekeztek megválaszolni, például Antal-Mokos és Kovács (1998), Antal-Mokos és Tóth (2001), valamint Hortoványi és Szabó (2006b).

Az említett kutatások közel azonos változókat vizsgáltak (a két utóbbi esetben teljesen azonosak a változók), illetve hasonló összetételű mintát elemeztek (mindegyik a versenyképesség-kutatás aktuális adatbázisát használták), s bár azonos vizsgálati keretet alkalmaztak, különböző (csak részben átfedő) stratégiákat alkottak meg. Ez megnehezíti a stratégiatípusok longitudinális összevetését, melyet a disszertációmban feloldottam, és új módszertani megoldást javaslom a követő kutatások számára: a minták széttagolt vizsgálata helyett integrált elemzést ajánlok.

Az integrált alkalmazás lehetőséget ad annak vizsgálatára, hogy a különböző stratégiák azonos arányban vagy különböző mértékben fordulnak-e elő különböző környezeti feltételek mellett. A konfigurációs iskola alapján az volt feltételezhető, hogy a különböző környezeti szituációkhoz különböző konfigurációk, stratégiatípusok illeszkednek sikeresen, tehát különböző környezeti feltételek során más-más stratégiatípusok lesznek dominánsak.

Ezt a feltételezést a disszertáció empirikus vizsgálata során igazoltam. Továbbá Burgelman (1991), Pettigrew (1985; 1987) és Dickhout et al. (1995) azon feltételezését is alá támasztottam, miszerint válság esetén a vállalatok meglévő pozíciójuk megerősítésére, kiaknázó tevékenységükre koncentrálnak, illetve a gyakoribb stratégiatípusok erősödnek meg. Ezzel szemben kedvező körülmények esetén stratégiai variációk képződnek, és alacsonyabb teljesítményű stratégiák is életképesnek bizonyulnak.

### *5.2.3. Néhány további érdekes megállapítás*

Az empirikus vizsgálatok során felső vezetői szemszögből vizsgáltam a konfigurációkat és az alkalmazkodást. Az 1999-es mintában volt leginkább jellemző a felső vezetők „elbizakodottsága”, illetve a termelési nézőpont. Érdekes egybeesés, hogy éppen erre az időszakra eset a korábbi időszakhoz képest a leginkább prosperáló gazdasági környezet is. Továbbá az 1999-es termelési nézőpontot a gazdasági válság jelentősen átformálta, és a rugalmasság lett a legfontosabb versenyelőny.

Az egyes vállalati tevékenységek szerepe is jelentősen változott az idők során. Az exporttevékenység az első két felmérés során még külön versenyméret, versenyképességi tényező volt, azonban mára már az exporttevékenység hiánya versenyhátránynak fogható fel. Fontos megjegyezni, hogy míg az 1990-es években az exporttevékenység összeforrt a magas termékminőség és technológiai színvonal képével, ma már nem jelent külön technológiai kiválóságot.

Az állam szerepe, illetve az állami kapcsolatok megítélése is sokat változott a vizsgált közel két évtized alatt. Az államnak történő értékesítés 1996-ban egy negatív, elmaradottsági jelző volt, elmaradott struktúrával és pénzügyi erővel járt együtt, melyet Bojár (2005) is sokat hangsúlyoz. Manapság az államnak történő értékesítés és a lobbitevékenység a vállalat pénzügyi erejéhez is hozzájárul, bár továbbra is kérdéses, hogy a gyakran „puha” pénzként emlegetett jövedelmek mennyiben torzítják a gazdaság és a vállalatok versenyképességét.

Fontos kiemelni, hogy a vizsgálatok során a nagy piaci és lobbierővel rendelkező vállalatok esetén jellemzően csökkent a vevői igénykielégítés színvonala, ami a vállalatok tehetetlenségére, illetve erőfölénnyel való visszaélésre is utalhat.

A teljesítménydimenziók közötti átváltás kérdése valamennyi konfiguráció esetén fontos kérdés. A vállalatok jellemzően nem képesek valamennyi szempont szerint dominálni versenytársaikat, ezért szükséges bizonyos kiválósági fókuszok megtalálása. Ezen belül is fontos eredmény, hogy ne a szervezeti hatékonyságra törekedjünk elsősorban, mivel ez jellemzően a többi dimenzió tekintetében alacsony teljesítménnyel jár együtt. Erre is van kivétel, mikor a hatékony szervezet segíti a pillanatnyi versenyelőnyök megragadását, de fontos, hogy tisztában legyünk az egyes dimenziók együttes előfordulásával, mikor kiválósági stratégiát fogalmazunk meg.

Miből ered a költséghatékonyság? Erre a kérdésre a különböző felmérések különböző válasszal szolgálnak. Míg az 1990-es években elsősorban a méret (economies of scale) és a belső gazdaságosság (economies of scope) volt fő szerep, addig az időszak közepére a korszerű és hatékony információs rendszerek (economies of speed) vették át a szerepet. Mára egyértelműen a rugalmasságból származik a költséghatékonyság (economies of speed, competence and learning) (Zahn, 2000 alapján kategorizáltam a gazdaságosságokat).

A nagyobb vállalatok nagyobb valószínűséggel folytatnak felderítő (növekedési vagy támadó) stratégiát, ami a kisebb vállalatok, mely összhangban Penrose (1959) gondolataival az alábbi megállapítást vonja maga után: a nagyobbak eleve előnnyel rendelkeznek, a növekedés újabb növekedési lehetőségeket teremt.

A környezeti bizonytalanság észlelése során a külföldi piacok bizonytalansága egyes iparágban (feldolgozóipar és mezőgazdaság) magasabb, mely közvetve arra is utal, hogy ezek az iparágak szorosabban részesei a nemzetközi vérkeringésnek.

A módszertan tekintetében figyelemfelkeltő jelenség, hogy a multidimenziós skálázás a vizsgált változók legalább 95%-át magyarázza kiváló illeszkedés mellett, míg a főkomponens elemzés a korábbi kutatások során jellemzően csupán 50-60%-ot (Eigenvalue értéke 1 felett). Ez a módszertani különbség jelentős javulást eredményez a kutatási eredmények megbízhatósága tekintetében.

A klaszterképzés során a vállalati minta növelésével a potenciális klaszterek száma is arányosan nő. Ennek ellenére néhány jól definiálható alaptípus is meg lehetően jól képes magyarázni a vizsgált jelenséget.

### **5.3. Az eredmények gyakorlati értelme és értéke**

A tézistervezet-védés bizottsága javasolta, hogy az empirikus eredményeimet gyakorló szakemberek, vállalati vezetők segítségével is értelmezzem, mivel ez tovább gazdagíthatja a kutatások értékét. A védés során 8-10 vezetői interjút, vagy 1 fókusz csoportos megbeszélést javasoltak, a disszertáció egyes részeinek további vizsgálatához.

A javaslatot megfogadva, gyakorlati szakemberekkel konzultáltam, majd 41 vezetői véleményt rögzítettem a kutatás 3 területének eredményeivel kapcsolatban: (1) a környezeti bizonytalanság megítélése, (2) a szervezet követett stratégiája, kettős képessége, kiaknázó és felderítő tevékenysége, és (3) a versenyképes teljesítménycélok, -konfigurációk.

A következő szakaszokban a kvalitatív kutatás módszertanát és eredményeit mutatom be, illetve összevetem a kvantitatív kutatás eredményeivel.

#### **5.3.1. A kvalitatív felmérés módszertana**

Miles és Huberman (1994: 6) szerint a kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy egy hosszan tartó érintkezésen vezet végig. Ennek során a kutató szerepe, hogy egy holisztikus (rendszerszerű, átfogó, integrált) képet kapjon a kutatás alapján annak logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól.

A kvalitatív kutatás során a kutató megkísérel adatokat gyűjteni a helyi szereplők felfogásán keresztül, „belülről”, mély figyelmen, empátikus megértésen és felfüggesztett vagy összekapcsolt előfeltevéseken keresztül a tárgyalt témában. A kutató elszigetelhet bizonyos témákat és kifejezéseket, amelyeket felül lehet vizsgálni, de meg kell őrizni azok eredeti formáját a kutatás során.

A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak. A kvalitatív kutatási eljárásokat két nagy csoportra oszthatjuk. Az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját vagy sem, megkülönböztetünk közvetlen és közvetett megközelítésű eljárásokat (Malhotra, 2008).

A közvetlen megközelítést alkalmazó technikák során a válaszadó tisztában van a kutatás céljával, ennek tudatában hozza meg válaszait, míg a közvetett megközelítés esetén használt, ún. projektív (asszociációs, kiegészítő, konstrukciós, kifejezési) technikák arra ösztönzik a válaszadót, hogy kifejezze egy adott témával kapcsolatos motivációit, nézeteit, attitűdjét vagy érzését, anélkül, hogy ezt a kutatás célja befolyásolná.

Ez utóbbi használatát elvetettem, bár ez a technika kiválóan alkalmas attitűdvizsgálatra, azonban a jelen kutatás esetében szükséges információk más jellegűek, így egy ilyen technika alkalmazása jelentős torzuláshoz vezethet. Továbbá, a szükséges információk közvetlen módszerrel megszerezhetőek voltak, tehát nem volt szükség ilyen szempontból rejtett kérdésre.

A közvetlen kvalitatív kutatási eljárások két leginkább alkalmazott fajtája a fókuszcsoporthoz és a mélyinterjú. A fókuszcsoporthoz strukturálatlan és közvetlen interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók kis csoportjával. A csoport tagjai legtöbbször homogének. Előnyei, a csoportból fakadó szinergiahatás (mely mélyebb betekintést eredményez egy témában külön-külön lekérdezett egyéni válaszoknál), könnyebben merülnek fel új gondolatok, egyszerre több ember is megkérdezhető (Malhotra, 2008).

A mélyinterjú leginkább abban különbözik a fókuszcsoporthoztól, hogy a kérdező egyetlen interjúalannyal beszélget. Természetesen páros, illetve háromszöginterjúk esetén 2-3 megkérdezettől beszélünk, de egyéni vagy szakértői mélyinterjúk esetén egyetlen válaszadónk van. A mélyinterjú a fókuszcsoporthoz szemben egy meghatározott problémakör, egy-egy egyéni válasz, eset mélyebb feltárására képes, további előnye az is, hogy a válaszadóra nem neheztel szociális nyomás, hogy azonosuljon a csoport véleményével. Szakértői válaszadók megkérdezésekor, mélyebb problémafeltárás, kényes témák felvetődése esetén mindenképpen ajánlatos ennek a technikának a használata (Malhotra, 2008).

A bemutatott előnyök és hátrányok ismeretében, a csoportos technikával szemben az egyéni vélemények középpontba helyezését választottam, és törekedtem a technika hátrányainak minimalizálására. Az interjúzás legjelentősebb hátránya az, hogy a válaszok alakulása nagymértékben függ a kérdezőtől. Ennek a tényezőnek csökkentésére előzetesen rögzítettem az interjúk vezérfonalát, így behatároltam azokat a területeket, amelyeket mindenképpen fontos feltárni az interjúk során. Másrészt az eredmények értékelése során a kvantitatív kutatás eredményeit saját előfeltevésemmként kezeltem, így igyekeztem felmérni saját hatásomat a válaszok alakulására, és ennek fényében fogalmaztam meg véleményemet (Gelei, 2002).

### 5.3.2. *Vizsgálati egység, sokaság, minta definiálása*

Az esettanulmányra alapozott kutatás során meg kell határozni a vizsgálati egységet (Gelei, 2002: 169). Ez jelen kutatás esetében megegyezik a marketingkutatásban használt sokaság definícióval. A sokaság azon elemek összessége, amelyek valamilyen közös jellemzővel bírnak, és megfelelnek a kutatási probléma céljainak (Malhotra, 2008:364).

Jelen esetben a vizsgálati egységeket olyan magyarországi vállalkozások, vállalatok jelentik, amelyeket kisebb vagy nagyobb mértékben, de érintenek a környezeti változások, vagy maguk is képesek befolyásolni azokat.

A sokaság elemeiből történik a minta kiválasztása. A kvalitatív kutatásban a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elsősorban elméleti indíttatású. A statisztikai mintavételtől eltérően a kvalitatív mintavételt a következők jellemzik (Miles és Huberman, 1994; Gelei, 2002: 169–170):

- kis minta és kontextusba való beágyazottság (szemben a nagy mintával és a kontextus figyelmen kívül hagyásával);
- szándékosan, célirányosan megválasztott minta (szemben a véletlen mintavétellel);
- elméletileg orientált minta (szemben a reprezentativitással);
- folyamatosan, lépésről lépésre kialakuló minta (szemben az előre definiált mintával).

Jelen kutatás esetében nem azon van a hangsúly, hogy a minta vizsgálata után olyan következtetéseket vonjunk le, amelyek igazak a teljes sokaságra. Ezért nincs szükség reprezentatív mintára, s ebből kifolyólag nem követelmény az sem, hogy a minta elemeit véletlenül válasszuk ki (Malhotra, 2008), a mintavétel ezért nem véletlen technikával történt. A minta kiválasztásakor arra törekedtem, hogy minél több szempont szerint különböző legyen a kapott minta. A kvantitatív kutatás során alkalmazott kontrollváltozók felhasználásával (különösen méret és iparág), elbírálásos mintavételt alkalmaztam.

A minta diverzitásának hátulütője, hogy nehezebb közös pontokat találni a válaszadók véleménye, gondolkodásmódja között. E hátrány azonban kiküszöbölhető, illetve csökkenthető azáltal, hogy a megértési folyamat során a kutató megpróbálja megtalálni azokat a pontokat, amelyek valamilyen szempont szerint összekapcsolhatók, egymás mellé sorolhatók, vagy amelyek nem kötődnek kizárólagosan egy adott válaszadóhoz, és érdemes őket további kutatás során más sokasági egységektől is megkérdezni.

### 5.3.3. A kvalitatív kutatás forgatókönyve

A kérdezőnek és az adatok elemzőjének jelentős befolyásoló szerepe van az interjúk lefolyására és értelmezésére. A torzításcsökkentése érdekében az egyes vezetői vélemények felmérésére és elemzésekor azonos forgatókönyvet alkalmaztam, melytől nem, vagy csak kis mértékben tértem el az egyes esetekben.

A vezetői vélemények begyűjtésének és értékelésének a lépéseit a 24. táblázat mutatja be.

**24. táblázat.** A kvalitatív kutatás forgatókönyve

<b>Adatfelvétel</b>	
<b>Előzetesen</b>	A kutatásban részt vevő szervezetek kontextusvizsgálata
<b>0–10 perc</b>	A kutatás általános eredményeinek és céljainak ismertetése A szervezet általános, felső vezetői bemutatása
<b>10–30 perc</b>	A kvantitatív kutatás környezeti bizonytalansággal kapcsolatos eredményeinek ismertetése A környezeti bizonytalanság forrásainak felső vezetői értelmezése, saját bizonytalansági tényezőinek és élethelyzetének feltárása
<b>30–55 perc</b>	A kvantitatív kutatás követett stratégiákkal kapcsolatos eredmények ismertetése A vezetők saját vállalatukra értelmezik a kiaknázást, a felderítést, valamint ezek kapcsolatát Értékelik, hogy a globális válság milyen lehetőségeket nyitott meg a vállalkozás előtt
<b>55–70 perc</b>	A kvantitatív kutatás teljesítménykonfigurációkkal és célokkal kapcsolatos eredményeinek ismertetése A vállalatvezetők bemutatják saját teljesítménycéljaikat, majd rangsorolják a 7 teljesítménycél A kiemelkedő pénzügyi teljesítmény elérése érdekében javasolt stratégiák ismertetése
<b>70–75 perc</b>	Lezárás, reflexió a lekérdezésre
<b>Adatrögzítés</b>	
<b>A lekérdezés előtt</b>	Internetes és személyes források alapján jegyzetek készítése
<b>A lekérdezés alatt</b>	Kézi jegyzetek
<b>A lekérdezés után közvetlenül</b>	Kézi jegyzetek kiegészítése, digitális rögzítése

Adatelemzés	
<b>Összes lekérdezés után</b>	<p>Az egyéni lekérdezések után nem, hanem összesítve elemeztem az adatokat</p> <p>Az adatok elemzésére módszertani alátámasztás meghatározása.</p> <p>Az adatelemzés során a kvantitatív elemzés eredményeivel össze-csengő, azokat értelmező és kiegészítő, valamint az azoktól eltérő, esetleg cáfoló vélemények keresése, gyűjtése</p>

A kvalitatív kutatás során felvett adatok elemzése különbözik a kvantitatív kutatásoktól, mivel, nagyon sokféleképpen lehet nekilátni, de igazából a kutató dolga, és egyben felelőssége is, hogy milyen módszertant választ (Ryan és Bernard, 2003; Strauss és Corbin, 1990; Miles és Huberman, 1994; Maxwell, 1996). Cél-szerű minden kutatáshoz egy egyedi modellt kifejleszteni, mintsem egy másik kutatás során alkalmazott keretbe „gyömöszölni” a feldolgozás menetét. Mivel a kvalitatív kutatásom elsődleges célja a kvantitatív kutatási eredmények értelme-zése, ezért az elemzés is ez alapján került elvégzésre:

1. Az első benyomásaim feltérképezése és a Nagy Kép meghatározása
2. Az egyes témakörök kapcsán kapott válaszok funkcionális elemzése, a „puzzle” összerakása, témák meghatározása.
3. Ki miről nem beszélt... (pedig oda illett volna)

#### 5.3.4. *Első benyomások és a Nagy Kép, avagy a mintzbergi elefánt felismerése*

A jegyzetek olvasásakor igyekeztem több szemszögből végigmenni a szövegen, és az azzal kapcsolatban megjelenő témákat, vagy éppen tabukat meghatározni. Ilyen szemszögek voltak az „ami történt”, „amit cselekedtek”, „amit éreztek”, „amit sugalltak”, „amit a környezet reagált”, és „amit nem mondtak (de odaillett volna)”. A szemszögek részben azonos témákat vetettek fel, de mégis külön-böző értelmezésben. Kicsit úgy éreztem magam, mint Mintzberg et al. (2005) Stratégiai szafarijában található vakok, akik egy elefántot akarnak leírni úgy, hogy csak egy-egy testrészét tapintják meg, és nem látják az egész elefántot. Nem csoda, hogy ekkor az elefántról alkotott képük nagyban eltérhet egymástól.

A részletekben való elveszés veszélyét figyelembe véve, igyekeztem a sokadik ol-vasásra egy gondolatban meghatározni, mit is jelent a stratégiai adaptáció és a ket-tős (verseny)képesség az interjúalanyok számára. Az alanyok rámutattak arra, hogy a stratégiai adaptáció egy lehetőség (vagy éppen veszély) megragadására (vagy el-hárítására) tett erőfeszítés, ami a versenytársakhoz képest újdonságtartalommal bír, és segítségével a vállalkozás tovább képes életben maradni. Az interjúalanyok a de-finíció egyes részeit a következőképpen fogalmazták meg:

*„Minél több új terméket vezetek be, és győzöm meg a vevőimet ezek alkalmazásáról, annál jobban növekszik a forgalmam.” (3. alany)*

*„A folyamatos innovációnak köszönhetően javítani tudtuk a versenytársainkhoz képest a pozíciónkat.” (11. alany)*

*„Több csődbe került szálloda helyére betörni. Újdonság, speciális kínálat.” (15. alany)*

*„Egy magyar fejlesztő, termelővállalat számára, akinek saját termékei vannak, a válság ellenére a legnagyobb bizonytalanság, hogy az adott termékpalettáját mikor 'támadja' meg egy kínai gyártó. Ez sajnos már speciális gyártmányoknál is előfordul.” (22. alany)*

*„Sok, nem feltétlenül minőségre, inkább csak könnyű pénzszerzésre összpontosító versenytárs eltűnt. Az általuk lefoglalt vevői kör felszabadult. Aki most túlél, az iránt nagyobb a bizalom – ez egy tisztulási folyamat.” (37. alany)*

*„A piacon mindenki ugyanazt árulja, így a nagy különbség a hogyanban lehet.” (38. alany)*

A Nagy Kép meghatározása után jöhetett a puzzle-elemek azonosítása, ami egyben a kép ellenőrzésére is szolgál. Ezenfelül, ezek a témák adják meg a kvantitatív kutatási eredmények további gyakorlati értelmezéseit. A vizsgált kulcstémák:

- Mi jelenti a vállalatvezetők számára a környezeti bizonytalanságot?
- A vállalkozás tevékenységében milyen követett stratégia a meghatározó?
- Milyenek a vállalkozás teljesítmény céljai?

#### *5.3.5. Mi jelenti a vállalatvezetők számára a környezeti bizonytalanságot?*

A kvalitatív vizsgálatok során az alábbi kategóriák alakultak ki (zárójelben az említések száma található):

- Piacok (65),
- Pénzügyek (45),
- Állami/EU-szabályozás és politika (44),
- Vállalkozás (35),
- Emberek (31),
- Beszállítók és partnerkapcsolatok (25),

- Verseny (18),
- Technológia (14),
- Egyéb (időjárás, KKV-k helyzete, közlekedés, oktatási rendszer).

A piacok, a pénzügyek és a szabályozás, valamint a beszállítók és a technológia a kvantitatív kutatás során is közvetlenül vizsgált kategóriák, a verseny a teljesítménykonfigurációk során közvetve vizsgált tényező, azonban a vállalkozás és az emberek egy új területre hívják fel figyelmünket.

A következő idézetek jól szemléltetik, hogy a bizonytalanság – a kvantitatív vizsgálatoknál alkalmazottakon túlmutatva – nem csupán a vállalat külső környezetéből eredhetnek, hanem belső elemek is dominálhatnak.

*„Az egész beruházás működésének és gazdaságosságának alapja, hogy 30–40 vezető szervező kollégát megtaláljunk.” (24. alany)*

*„A vállalkozásunk még kutatás-fejlesztési szakaszban van, ezért továbblépésben fontos szerepe van a 'feltalálónak', akinek a lelki állapota nagyon instabil. A sajtóban tett meggondolatlan nyilatkozatai (a realitástól óriási mértékben elrugaszkodottak) rengeteget ártanak a projekt gazdasági és politikai vezetők általi megítélésén.” (36. alany)*

*„Négy hölgy kollégából három eljegyezve, egy-két éven belül mind gyermeket vállalhatnak.” (41. alany)*

Az emberek kategóriában megjelennek a tulajdonosok, a menedzserek és kulcs alkalmazottak, valamint a munkavállalók attitűdjei és képességei. Ennél összetettebb kategória a vállalkozás, ami alapvetően arra vonatkozik, hogy a vállalkozás önmagában is bizonytalan, számos bizonytalansági tényezőt rejt a vállalkozási ötlet, az üzleti modell, a szervezeti struktúra stb., illetve ezek életképessége. Az emberek és a vállalkozás ebben az értelmezésben megfeleltethetők a vezetés és szervezés szoft és hard elemeinek. Vagyis a belső bizonytalanság forrása éppen a vezetők és a vezetés színvonalához kapcsolódik.

Röviden összegezve a gyakorlati szakemberek környezeti bizonytalanságról alkotott képe alapján megállapítható, hogy a kvantitatív vizsgálatok során alkalmazott tényezők létjogosultsága megerősítésre talált, továbbá kiegészült a vállalat belső környezeti bizonytalanságával is, ami elsősorban a vállalat vezetésének minőségére vezethető vissza.

### 5.3.6. *A vállalkozás tevékenységében milyen követett stratégia a meghatározó?*

A kérdésen belül két kérdés vizsgálata került előtérbe: (1) Mi a kiaknázó és a felderítő tevékenységek kapcsolata? (2) Hogyan hatott a globális válság a vállalati stratégiára?

Az első kérdés kapcsán mind a 41 vezető értelmezte a kiaknázó és felderítő tevékenységeket a vállalkozása működésében. Voltak, akik a kiaknázó, és voltak, akik a felderítő tevékenységet részletezték jobban, de valamennyi vállalkozásban mindkét jelenség értelmezhető.

*„Az egyes tevékenységek megszüntetésével megtakarított forrásokat régi és új termék fejlesztésére használjuk.” (9. alany)*

*„Egyik meglévő szolgáltatásunkat új exportpiacra kívántuk bevezetni, de ehhez további fejlesztésekre volt szükség, ami a meglévő piacunkon is tovább erősítette a pozíciónkat.” (11. alany)*

*„Meglévő szolgáltatásainkat felhasználva tudjuk tervezni, elkészíteni az új termékeinket. Meglévő kapcsolatainkat felhasználva tudjuk a piacot felmérni.” (31. alany)*

A kvalitatív kutatás rámutatott arra, hogy a kettős képesség, vagyis a felderítő és a kiaknázó magatartás együttes megteremtése a vállalat megfelelő működésére utal, azonban a kvantitatív kutatás eredményeire alapozva kijelenthető, hogy a vállalatok kisebb hányadának sikerül csupán a megfelelő egyensúlyt megtalálnia a két tényező között.

A kettősség a válság kapcsán is markánsan megjelenik. A globális válság a vállalatok egy része számára gátként, míg mások számára kedvező lehetőségként jelentkezett.

*„A válság után az emberek elbizonytalanodtak, hogy mi is az igazai érték. Szolgáltatásunk egy belső, örök értéket ad, ami mindig ott lesz, ha kell. Ezt senki nem fogja tudni elvenni.” (1. alany)*

*„Nem nyílt meg új lehetőség, mivel az értékesíthető termékek iránt csökkent a kereslet, illetve a fizetőképesség.” (3. alany)*

*„A kevésbé hatékony, így a válság hatására hamar kapituláló versenytársak piacának átvétele lehetőségként jelentkezett.” (13. alany)*

*„Az ügyfelek nyitottabbá váltak a szolgáltatóváltásra, így könnyebb eljutni az ajánlatadásig.” (16. alany)*

*„A beruházást az építőipari árak csökkenése olcsóbbá tették.” (23. alany)*

Az interjúalanyok véleménye alapján, a válság kapcsán jelentkező lehetőségeket (pl: versenytársak csökkenése) azok a vállalatok voltak képesek megragadni, akik vagy eleve stabil pénzügyi modellel rendelkeztek, vagy a válság korai szakaszában képesek voltak a vállalat pénzügyeit egyensúlyba hozni, elsősorban hatásos költségcsökkentési programok segítségével. További sikertényezőként került említésre az eleve tervezett és megfelelően előkészített növekedési vagy beruházási stratégia, mivel a piacok könnyebben támadhatók, a beruházások olcsóbban kivitelezhetők lettek.

### *5.3.7. Milyenek a vállalkozás teljesítménycéljai?*

A kérdés megválaszolására a kvantitatív kutatás eredményeit vettem alapul, és kértem a válaszadókat, hogy rangsorolják az azonosított 7 lehetséges teljesítmény célt. A válaszok alapján, a vállalkozásoknak jelentősen különböznek a teljesítmény motivációi, szinte nincs azonos rangsor. Mindemellett jellemzően fontos a piaci és lobbierő, a szervezeti hatékonyság és a piaci orientáció. Jellemzően nem fontos a hálózati pozíció és a pillanatnyi versenyelőny, semleges a termékorientáció megítélése. A pénzügyi erő megosztja a válaszadók vélekedését, számos válaszadó számára fontos, míg számos válaszadó számára kevésbé fontos cél.

Érdekes megállapítás lehet, hogy azok a vállalkozások jelölték meg fontos teljesítménycélnak a pénzügyi erőt, amelyek nagyon gyenge pénzügyi struktúrával rendelkeznek, és jelentősnek érzik a pénzügyi bizonytalanságot. A jobb pénzügyi helyzetben lévő vállalkozások jellemzően már nem a pénzügyi erő növelését, sokkal inkább a piaci és lobbierőt, valamint a piaci orientációt, vagy éppen a szervezeti hatékonyságot kívánják elsődlegesen javítani.

A kvalitatív felmérés fontos tanulsága, hogy azok a vállalkozások, amelyek egy ötlet mellett köteleződtek el, azok kevésbé sikeresek pénzügyileg, mint azok, amelyek a vállalkozói lét mellett. A pénzügyileg stabilabb vállalkozások arról számoltak be, hogy az eredeti ötlet megvalósítása során számos lehetőség adódott, melyek később üzletileg érettebbnek bizonyultak, így az eredeti ötletet módosították, vagy akár fel is adták.

Mindemellett a vállalkozások sokszínűen fogalmazták meg teljesítménycéljait, melyek azonban visszavezethetők az azonosított alapkategóriákhoz. Íme néhány példa:

*„Mi alapvetően a növekedést céloztuk meg, és bejött. Koncentráltabb sales és új területek, egyes üzletágak erősítése.” (7. alany) (piaci és lobbierő, valamint piaci orientáció)*

*„A globális válság jelentősen hat az emberek nagy részének az életére. Többek között az ebből adódó stresszhelyzetek kezelésére kínálunk új megoldásokat.” (34. alany) (piaci és termékorientáció)*

*„Új vállalkozási forma létrehozása.” (35. alany) (pillanatnyi versenyelőny és szervezeti hatékonyság)*

#### 5.3.8. Ki miről nem beszélt... (pedig oda illett volna)

Kényes témák is felfedezhetők a kvalitatív lekérdezés során, melyekről a vezetők nem szívesen, vagy inkább közvetve beszéltek. Korábban rejtett dimenzió került elő a környezeti bizonytalanság kapcsán, illetve vált beazonosíthatóvá a követett stratégia és a teljesítménycélok elemzése során.

A vezetők számára jelentős bizonytalansági forrásként jelentkezett, hogy az alkalmazottak nem megfelelően végzik a dolgukat, nincsenek is igazából megfelelő minőségű alkalmazottak a munkaerőpiacon, másrésről a vállalat egy nagyon jó ötletre épül, de azt a piac mégsem értékeli az elvárásoknak megfelelően, továbbá nem megfelelők a vállalati struktúrák, vagy éppen a partnerek hozzáállása. Számos vezető számolt be arról, hogy a vállalkozásának nincs megfelelő bevételi és költségstruktúrája, vagyis nincsen rendben a pénzügyi modellje. S bár fontos célként jelenik meg ezeknél a vállalkozásoknál a pénzügyi teljesítmény javítása, erre vonatkozóan nem képesek megfelelő konstrukciót kidolgozni, így alacsony a hitelképességük. Tovább rontja kilátásaikat, hogy saját bevallásuk szerint képtelenek megbízni külső partnerekben, így nem képesek külső „segítséget” igénybe venni, ami elzárja őket a tanácsadóktól és befektetőktől egyaránt.

Ha jobban belegondolunk, nem mást járt körül a válaszadó, mintsem az alapvető vezetői funkciókat; tervezés, szervezés, közvetlen irányítás és ellenőrzés. Vagyis a vezető igazából a vezetési funkciók nem megfelelőségét írja le, vagyis saját vezetői bizonytalanságáról számol be, ami kognitív disszonanciához vezet. Amennyiben az emberek által vallott (espoused theory) és követett (theory-in-use) értékek eltérnek egymástól, az ebből származó kognitív disszonáns helyzet feloldására való törekvésnek különböző kimenetei lehetnek (Bakacsi, 1996).

Számos olyan hiedelemmel rendelkezünk, ami dolgok és tulajdonságok közötti kapcsolatokról nemcsak következtetéseket fogalmaz meg, de értékelő megállapításokat is tesz – a jóról és a rosszról, a pozitívról és a negatívról alkot íté-

letet. Az értékek tehát olyan alapvető meggyőződések, amelyek az emberi élet végső céljaira (önmegvalósítás, szabadság stb.) vagy az életvitel széles értelemzett módjára (becsületesség, barátság, bátorság) vonatkozó választásainkat, preferenciánkat tükrözik. Így életünk fontos, meghatározó döntéseinél, választási helyzetbe kerülve rendre ugyanazokat a célokat és állapotokat részesítjük előnyben más célokkal és állapotokkal szemben.

Mivel az értékek többnyire nem racionálisak – bár sajátjainkat hajlamosak vagyunk annak tekinteni – és többnyire nem alkotnak konzisztens értékrendszert – előfordul, hogy egyidejűleg egymásnak ellentmondó értékeket követünk –, így az sem meglepő, hogy az is előfordul, hogy az emberek mást nyilvánítanak ki számukra kívánatos értéknek, mint amit a valójában követnek. Mikor ez bekövetkezik, azaz vallott értékeinkkel ellentétesen cselekszünk, belső feszültség ébred bennünk. A feszültség csökkentésére erős késztetésünk lesz, magatartásunkat megpróbáljuk igazolni, megmagyarázni. Tesszük ezt először is, hogy gondolatainknak, érzéseinknek egymással ismét konzisztenssé váljanak.

A kognitív disszonanciát még az aktuális cselekvés előtt feloldhatjuk, amennyiben sikerül meggyőznünk magunkat, hogy a tervezett cselekedet „jó célt szolgál, s így szentesíti az eszközt”. Sokszor túlságosan gyorsan cselekszünk ahhoz, hogy minden egyes tettünk átgondoljunk és értékrendszerünkkel összevessünk. Ilyenkor már csak a cselekvés véghezvitele után van lehetőségünk „lelkiismeret-furdalásunk” feloldására.

A kognitív disszonáns helyzet feloldására három alapvető „stratégiát” különböztetünk meg: (1) objektív valóság befogadása, internalizálása; (2) objektív valóság negligálása; illetve az (3) ellentmondásos jelleg csökkentése új referenciapontok bevezetésével.

A válaszadók vezetői bizonytalanságának feloldására így három lehetőség mutatkozik: (1) a vezető felismeri és elfogadja, hogy nem professzionális, hanem ösztönös vezető (objektív valóság befogadása), vagy (2) a vezető a környezetet teszi felelőssé a nem megfelelő eredményekért (objektív valóság negligálása), vagy (3) nem tartja problémának, mivel az iparág valamennyi szereplője hasonlóképpen cselekszik (új referencia pont bevezetése).

#### *5.3.9. A kvalitatív kutatás eredményeinek összegzése*

A kvalitatív vizsgálatok során a kvantitatív eredményeim 3 fő területének (bizonytalanság, stratégia, teljesítmény) további vizsgálatát, az eredmények gyakorlati értelmezését tűztem ki célul. A kvalitatív vizsgálatok egyrészről vissza-

igazolták a kvantitatív vizsgálatok eredményeit, másrésről gazdagították a disszertáció eredményeit, miszerint:

- A külső bizonytalansági tényezők mellett a belső, elsősorban a vezetésből eredő bizonytalanságot is fontos számba venni.
- A vállalatok mindennapi tevékenysége során kiaknázó és felderítő tevékenységeket is végezhetnek, azonban ezek aránya lényegesen különbözik az egyes vállalatok esetén, ami alapján a kvantitatív kutatásnak megfelelő kategóriák szerint tipizálhatók.
- A vállalatok teljesítménycéljai, megfelelő pénzügyi stabilitás elérését követően, a szervezet hatalmának erősítése felé tolódik el (piaci és lobbierő, szervezeti hatékonyság).

#### **5.4. *További kutatási kérdések és kapcsolódó tudományterületek kijelölése***

##### *5.4.1. A disszertáció kapcsolódása más tudományterületekhez*

A stratégiai adaptáció és a kettős (verseny)képesség vizsgálata a vállalatok és a vállalati populáció környezeti alkalmazkodását és befolyásolási képességét középpontba helyező menedzsmentterület. Kifejezetten a vezetésről szól, s mint ilyen, a vállalat külső és belső környezetének kapcsolatrendszerait vizsgálja, a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete által képviselt tudományos műhely filozófiájának megfelelően: Környezet – Stratégia – Struktúra – Magatartás – Teljesítmény dimenzióiban (Antal-Mokos et al., 1997; Bakacsi, 1996; Balaton et al., 2007; Dobák, 1997; Dobák és Antal, 2009).

A környezeti alkalmazkodást és befolyásolást vizsgáló stratégiai adaptáció a stratégiai menedzsmenten belüli tudományterület, ennek a disszertációnak részben az is a célja, hogy érdekes eredményekkel szolgáljon a többi gazdálkodási és szervezési tudományterület, illetve pontosabban a vezetés- és szervezéstudományok képviselőinek, és rámutasson potenciális kapcsolódási pontokra.

A disszertáció keretei nem elegendőek valamennyi potenciális kapcsolódás bemutatására, de a következőkben kiemelek néhány közös elemet. Szoros kapcsolatot mutat a stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség vizsgálata az alábbi tudományterületekkel (ábécésorrendben), például az alábbi kérdések tekintetében:

- Stratégiai vállalkozás (Strategic Entrepreneurship)
  - Miként lehet egyszerre hatékony és hatásos a szervezet?
- Szervezetelméletek (Organisational Studies)
  - Más paradigmából szemlélve a vizsgált jelenséget, milyen (eltérő) következtetésekre juthatunk?
- Szervezetfejlesztés (Organisational Development)
  - Miként biztosítható a szervezet tagjainak elköteleződése a konfiguráció céljai és stratégiája mellett?
- Szervezeti magatartás (Organisational Behaviour)
  - Milyen vezetői képességek szükségesek a környezet aktív befolyásolásához?
- Szervezeti vállalkozás (Corporate Entrepreneurship)
  - Miként tartható fenn a meglévő üzleti területek sikeressége és az új területek szervezeti támogatása?
- Szervezettervezés (Organisational Design)
  - Milyen struktúra támogatja a kiaknázást, a felderítést és a kettős képességet?
- Vállalkozástan (Entrepreneurship)
  - Milyen módokon lehet fokozni a növekedést?
- Vállalkozó vezetés (Entrepreneurial Management)
  - Meddig tekinthetők az egyes vállalatok és vezetőik proaktívnak?
- Változásvezetés (Strategic Change, Change Management)
  - A konfigurációk közötti váltás milyen módon menedzselhető?

#### 5.4.2. *Kettős képesség és növekedés*

A disszertáció kvalitatív kutatása rámutatott, hogy a vállalatok egyszerre folytatnak kiaknázó és felderítő tevékenységeket, de ezek mértéke és sikeressége jelentősen eltér. A kettős képességű szervezetek a disszertáció kvantitatív kutatásának értelmezésében inkább a kiaknázó és a felderítő stratégiák közötti átmenetnek, mintsem önálló, és a két stratégia előnyeit ötvöző hibridnek tekinthetők.

Ezzel szemben a populáció szintjén a kettős képesség az egyes konfigurációk struktúrájának állandó és változó elemeire vonatkozik. A nagyobb populációkban nagyobb a közvetlen verseny az egyes szervezetek között, azonban, amint arra a globális pénzügyi és piaci válság idején felvett minta is tanulságul szolgál, a populáció fennmaradása is valószínűbb.

A kettős képesség vizsgálatakor a felderítő tevékenység járt együtt magasabb teljesítménnyel a pénzügyi erő, a hálózati pozíció és a pillanatnyi versenyelőnyök tekintetében. Ez egyben arra is utal, hogy először szükséges megtalálni a jövedelmező üzleti modellt, és csak ezt követően jöhet a vállalat növekedése. A kettős képesség további vizsgálatakor, a stratégiai menedzsmentkutatások döntő többségével ellentétben, ahol a stratégiai menedzsment függő változója kizárólag a rövidtávon mérhető mennyiségi változás (Hitt et al., 2001: 29), a minőségi változásokra is fókuszálók.

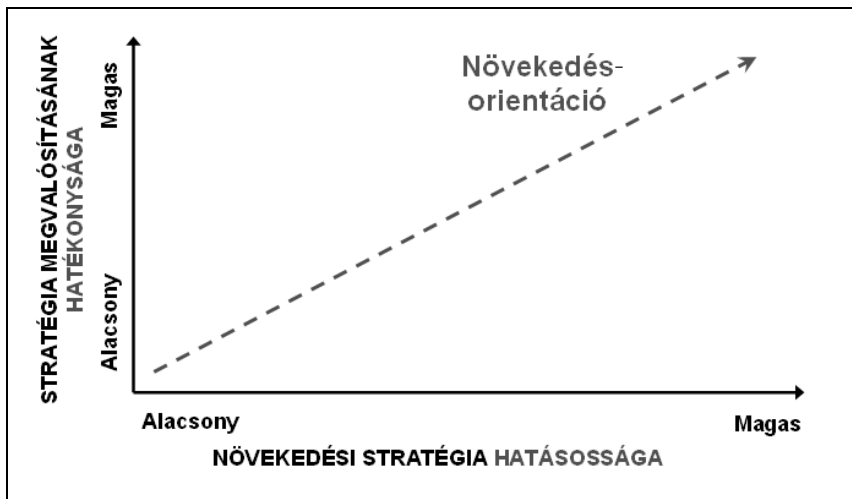
Régóta kutatják a vállalkozás jelenségét, de nincsenek közösen elfogadott alapjai (Aldrich, 2005; Aldrich és Baker, 1997). A legnagyobb megegyezés mégis a növekedés és a vállalkozás fogalmának szoros összekapcsolásában, szinte azonosításában mutatkozik, bár egyenlőséggel mégsem tehető a két fogalom közé (Davidsson, 2004). A növekedés a vállalkozáselmélet irodalmában a lehetőség megragadásból ered, és hatásos, újító változásokat céloz meg. A vállalkozáskutatások ezzel szemben keveset foglalkoznak a hatékonysággal, ezért célszerű a stratégia és a vállalkozástan ötvözése. (Schendel és Hitt, 2007)

A disszertáció záró soraiban a stratégia és a vállalkozás területeinek összekapcsolását a növekedés motívumán keresztül valósítom meg, ezért nem a stratégiai vállalkozás (strategic entrepreneurship) fogalmát használom, hanem a stratégiai növekedésmenedzsmentet, mely jobban kiemeli a vizsgált közös kapcsolódási pontot. A stratégiai növekedésmenedzsment egyszerre jelzi a hatékonyság és a hatásosság szükségességét. A hatékonyság elsősorban a stratégia megvalósításának minőségére, míg a hatásosság a növekedési stratégia minőségére, vagyis arra utal, hogy mennyire befolyásolja egy-egy szervezet (termékein és szolgáltatásain keresztül) a vevői szokásokat, mennyiben formálja a tudatot és a viselkedést.

A hatékonyság, a hatásosság és a növekedés kapcsolatát a 29. ábra szemlélteti, melyet March (1991) úttörő munkája inspirált. A hatékonyság, a hatásosság és a növekedés kapcsolatának feltárása például történhet a közgazdaságban használatos hasznosság fogalmához hasonlóan, hasznossági függvények segítségével. A függvényszerű ábrázolás segíthet megérteni, hogy a hatékonyság és a hatásosság mennyiben tekinthetők helyettesítőinek vagy kiegészítőinek egymásnak a vállalat növekedéséhez való hozzájárulás tekintetében. A disszertáció során

azzal a feltételezéssel élek, hogy ha mindkettőt magas szinten tudja egy vállalat megvalósítani, akkor magasabb lesz a növekedésorientációja is. A hatékonyság, a hatásosság és a növekedés kapcsolatának pontos feltárása azonban túlmutat ennek a disszertációnak a keretein.

**29. ábra** A hatékonyság, a hatásosság és a növekedés kapcsolata



\* \* \*

Összességében a disszertáció (2+) 5 év tudományos felkészülés és munkásság eredményeként született meg, ami elkészítésével egy fontos vízválasztó gerincére értem fel. Meggyőződésem, hogy a vizsgált probléma létjogosultsága megalapozott, a használt kutatási módszertan időszerű, és az elméleti és gyakorlati hozzájárulások értéket jelentenek a hazai és nemzetközi kutatóközösség, kormányzati döntéshozók és a gyakorlati szakemberek számára is.

## Hivatkozásjegyzék

Ács Z. – Szerb L. – Ulbert J. – Varga A. (2001): *GEM 2001 Magyarország: Vállalkozások Magyarországon globális összehasonlításban*. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.

Ács Z. – Szerb L. – Varga A. – Ulbert J. – Bodor É. (2004): Új vállalkozások gazdaságra gyakorolt hatásainak vizsgálata nemzetközi összehasonlításban. *Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, Nr 2404.

Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG, Budapest.

Adizes, I. (1999): *Managing Corporate Lifecycles*. Prentice Hall Press, Paramus, NJ.

Aldrich, H. E. – Zimmer, C. (1986): Entrepreneurship through social networks. In Sexton, D. – Smilor, R. (eds.): *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger, New York, pp. 3–23.

Aldrich, H. E. – Baker, T. (1997): Blinded by the cites? Has there been progress in entrepreneurship research. In Sexton, D. L. – Smilor, R. W. (eds.): *Entrepreneurship 2000*. Upstart, Chicago, pp. 377–401.

Aldrich, H. E. (2005): Entrepreneurship. In Swedberg, R – N Smelser (eds.): *Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press and Russell Sage Foundation, Princeton, pp. 451–477.

Anderberg, M. R. (1973): *Cluster analysis for applications*. Academic Press, New York.

Angyal Á. (2003): *Vállalati kormányzás*. Aula Kiadó, Budapest.

Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy: An analitic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, New York.

Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (1997): *Stratégia és szervezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Antal-Mokos Z. – Kovács P. (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. *Vezetéstudomány*, (2).

Antal-Mokos Z. – Tóth K. (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, (1).

Antal-Mokos Z. et al. (1997): *Vállalati stratégiák és stratégiai menedzsment a magyar gazdaságban*. „Versenyben a világgal” kutatási program. BKE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Arrow, K. J. (1974): *The Limits of Organization*. Norton, New York.

AT Kearney (2009): Erőltetett növekedési modell.

[http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=777](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=777) Letöltés ideje: 2009.

Audretsch, D. – Ács, Z (1990): The entrepreneurial regime, learning and industry turbulence. *Small Business Economics*, 2(2): 119–128.

- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (eds.) (2005): *Változás és Vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Balaton K. (2005a): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. Aula Kiadó, Budapest.
- Balaton, K. (2005b): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal for East European Management Studies*, 10: 247–258.
- Balaton K. (szerk.) (2006): *Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában*. „Versenyben a világgal” kutatási program. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bantel, K. A. – Jackson, S. E. (1989): Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 107–124.
- Baron, R. A. (1998): Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 14(4): 275–294.
- Barringer, B. R. – Bluedorn, A. C. (1999): The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20: 421–444.
- Beatty, R. W. – Ulrich, D. O. (1991): Re-energizing the Mature Organization. *Organizational Dynamics*, (summer): 16–31.
- Beer, M. – Eisenstat, R. A. – Sceptor, B. (1990): Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, (6): 158–166.
- Boari, C. (2001): *Industrial Clusters, Focal Firms, and Economic Dynamism: A Perspective from Italy*. World Bank Institute, Washington.
- Bojár G. (2005): *The Graphi-story*. HVG Kiadói Rt., Budapest.
- Burgelman, R. A. (1983a): A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8: 61–70.
- Burgelman, R. A. (1983b): A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28: 223–244.
- Burgelman, R. A. (1984): Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*.

- Burgelman, R. A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, (2): 239–262.
- Burns, T. – Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Byers, T. – Kist, H. – Sutton, R. I. (1997): Characteristics of the Entrepreneur: Social creatures, not solos heroes. In Dorf, RC (ed): *The Handbook of Technology Management*. CRC Press, Boca Raton, FL.
- Bygrave D. W. – Zacharakis, A. (2004): *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
- Campbell-Hunt, C. (2000): What We have Learned About Generic Competitive Strategy. A Meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21: 127–154.
- Carland, J. W. – Hoy, F. – Carland, J. A. C. (1984): Differentiation entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2): 345–359.
- Carland, J. W. – Hoy, F. – Carland, J. A. C. (1988): Who is an entrepreneur is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12 (4): 33–39.
- Carlsson, B. (1992): The rise of small business: Causes and consequences. In Adams, William James (ed.): *Singular Europe: Economy and polity of the European community after 1992*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Chakravarthy, B. S. – Doz, Y. (1992): Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, 13(1): 5–14.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- Chandler, G. N. – Hanks, S. H. (1998): An examination of the substitutability of founders' human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, 13: 353–369.
- Chesbrough, W. (2002): *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Chesbrough, W. (2006): *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Chikán A. – Czakó E. – Kazainé Ónodi A. (szerk.) (2006): *Zárótanulmány. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatási program*. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest. (Angol nyelvű megjelenés: National Competitiveness in the Global Economy. The Case of Hungary. Akadémiai Kiadó, Budapest.)

Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2004): *Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2010): *Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. „Versenyben a világgal” kutatási program. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Chikán A. – Czakó E. (szerk.) (2005): *Kutatási tervtanulmány*. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 1. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Chikán A. – Czakó E. (szerk.) (2009): *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Chikán A. – Czakó E. (szerk.) (2005): *Kutatási tervtanulmány*, „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 1. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest.

Chikán A. (1997): *Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről*. BKE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Chikán A. (2002): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.

Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6: 2–22.

Christensen, C. M. (2003): *The Innovator's Dilemma*. Harper Business Essentials, New York.

Churchill, N. C. (1997): The Six Key Phases of Company Growth. In Birley, S. – Muzyka, D.: *Mastering Enterprise*. Pitman Publishing, London.

Clemmer, J. (1995): *Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization*. Macmillan, Canada, Toronto.

Cool, K. O. – Schendel, D. (1987): Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry. *Management Science* 33(9): 1102–1124

Cooper, A. C. (1979): Strategic management: New ventures and small businesses. In Schendel, D. E. – Hofer, C. (eds.): *Strategic Management*, 316–327. Little, Brown, Boston.

Cornelius, B. – Landström, H. – Persson, O. (2006): Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3): 375–398.

Covin, J. G. – Slevin D. P. (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10: 75–87.

- Covin, J. G. – Slevin, D. P. (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 7–25.
- Czakó E. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (1999): *Arccal a piac felé – Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Czakó E. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2000): *Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményei alapján*. „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Csath, M. (2001): *Stratégiai változtatás menedzsment*, Aula Kiadó, Budapest.
- Daily, C. M. – Dalton, D. R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7: 375–386.
- Daily, C. M. – Dalton, D. R. (1993). Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3): 65–81.
- Damodaran, A. (2007): *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*. Wharton School Publishing, Pennsylvania.
- Darwin, C. R. (1872). *On the Origin of Species*. London: John Murray. 6th edition. (Magyar nyelvű fordítása: A fajok eredete, fordította Kampis György (1998). Letöltve: 2010. augusztus 10. <http://mek.niif.hu/05000/05011/html/darwin0002.html>)
- Davidsson, P. – Delmar, F. – Wiklund, J. (2006): *Entrepreneurship and the growth of firms*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Davidsson, P. – Delmar, F. – Wiklund, J. (2002): Entrepreneurship as growth, growth as entrepreneurship. In Hitt, M. A. – Ireland, D. R. – Camp, M. S. – Sexton, D. L. (eds.): *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset*. Blackwell Publishing, Malden, MA, pp. 328–42.
- Davidsson, P. (2004): *Researching entrepreneurship*. Springer, Boston.
- Deans, G. K. – Kroeger, F. (2004) *Stretch! How Great Companies Grow In Good Times And Bad*. Wiley&Sons, New York.
- Desarbo, W. S. – Di Benedetto, A. – Song, M. – Sinha, I. (2005): Revisiting the Miles and Snow framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 47–74.
- Dess, G. – Davis, P. S. (1984): Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 467–488.

Dess, G. D. – Lumpkin, G. T. – McGee, J. E. (1999): Linking CE to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 85–102.

Dickhout, R. – Denham, M. – Blackwell, N. (1995): Designing Change Programs: That Won't cost You Your Job. *The McKinsey Quarterly*, 4: 101–116.

Dobák M. (1997): *Szervezeti formák és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Dobák, M. (1999): Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. *Harvard Business Manager*. 1(3): 2–20.

Dobák M. – Antal Zs. (2009): *Vezetés és szervezés 1–2*. Aula Kiadó, Budapest.

Donaldson, L. (1996): For Cartesianism: Against Organizational Types, and Quantum Jumps In *For Positivist Organization Theory: Providing the Hard Core*. Sage, London, pp. 108–129.

Doty, D. H. – Glick, W. H. (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Journal*, pp. 230–251.

Doz, Y. L. – Thanhauser, H. (1996): *Embedding Transformation Capability*. INSEAD, Fontainebleau.

Duma L. – Erdős Sz. (2008): A jövő intelligens technológiai és menedzsmentkérdései – avagy semmilyen szél nem jó annak, aki nem tudja, milyen kikötőbe tart. *Vezetéstudomány*, 39(12): 60–68.

Elfring, T. – Volberda (1997): Schools of Thought in Strategic Management Fragmentation, Integration or Synthesis? *Strategic Management Journal*, 18.

Elfring, T. – Hulsink, W. (2003): Networks in Entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, 21: 409–422.

Elfring, T. – Hulsink, W. (2007): Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie Formation in Emerging Organizations. *Organization Studies*, 28(10).

Ensley, M. – Carland, J. W. – Carland, J. C. (1998): The Effect of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Functional Diversity on New Venture Performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10: 1–11.

Evald, M. R. – Klyver, K. – Svendsen, S. G. (2006): The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process. *Journal of Enterprising Culture*, 14(1): 1–26.

Evans, D. S. (1987): Test of alternative theories of firm growth. *Journal of Political Economy*, 9(4): 657–674.

Filatochev I. – Wright, M. (eds.) (2005). *The Life Cycle of Corporate Governance*. Edward Elgar, Northampton, MA.

- Flamholtz, E. G. – Randle, Y. (2000): *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Floyd, S. W. – Wooldridge, B. (1999): Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 123–143.
- Foss, K. – Foss, N. J. – Klein, P. G. (2006): *Original and Derived Judgment: An entrepreneurial theory of economic organization*. CEMS reading list.
- Foster, R. N. (1986): *The Attacker's Advantage*. Summit Books, New York.
- Freser, H. – Willard, G. (1990): Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high-tech firms. *Strategic Management Journal*, 11: 367–386.
- Füstös et al. (2004): Alakfelismerés. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Galbraith, C. S. – Schendel, D. (1983): An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, pp. 153–173.
- Galbraith, J. K. (1982): Strategy and organizational planning. *Human resource management*, 22: 63–77.
- Galbraith, J. R. – Nathanson, D. A. (1979): The Role of Organizational Structure and Process in Strategy Implementation. In Schendel, D. A. – Hofer, C. W.: *Strategic Management*. Little, Brown and Co., Boston.
- Gartner, W. B. (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1): 15–23.
- Garud, R. – Van De Ven, A. (1992): An Empirical Evaluation of the Internal Corporate Venturing Process, *Strategic Management Journal*, 13(1): 93–109.
- Gedajlovic, E. – Lubatkin, M. H. – Schulze, W. S. (2004): Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5): 899–912.
- Gelei A. (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Glueck, W. F. (1980): *Business policy and strategic management*. McGraw-Hill, New York.
- Gort, M. – Klepper, S. (1982): Time paths in the diffusion of product innovations. *Economic Journal*, pp. 630–653.
- Göblös Á. – Gömöri K. (2004): A vállalati életciklus-modellről. *Vezetéstudomány*, 35(10): 41–50.
- Granovetter, M. (1973): The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360–1379.

- Greiner, L. E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, 50: 37–46.
- Greiner, L. E. (1998): Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, 76(3).
- Hajdu O. (2003): *Többváltozós statisztikai számítások*. KSH, Budapest.
- Hambrick, D. C. (1981): Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2: 263–279.
- Hambrick, D. C. (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, pp. 5–25.
- Hambrick, D. C. (1984): Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, pp. 27–41.
- Hambrick, D. C. – Mason, P. A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.
- Harper, S. C. (1995): *The McGraw–Hill guide to managing growth in your emerging business*. McGraw–Hill, New York.
- Hatch, N. W. – Dyer, J. H. (2004): Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25: 1155–1178.
- Hatten, K. J. – Schendel, D. (1977): Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry 1952–71. *The Journal of Industrial Economics*, pp. 97–113.
- Héjj T. – Matuz J. – Héjj R. (2008): Tanuljunk könnyen, gyorsan „klaszterül”! *Harvard Business Review*, (5): 48–58.
- Hisrich, R. D. – Peters, M. P. (1991): *Vállalkozás*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hite, J. (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 113–144.
- Hitt M. A. – Ireland, R. D. – Camp, M. (2001): Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22: 479–491.
- Hitt, M. A. – Ireland, R. D. – Camp, M. S. – Sexton, D. L. (eds.) (2002): *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset*, Blackwell Publishing, Malden, MA.
- Hoffer I. – Iványi A. Sz. (2008): Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány*, 39(4).
- Hopewell, B. (2002): Rethink Strategy. Book Reviews and Review Brief. *Long Range Planning*, 35: 325–328.
- Hortoványi L. – Dobák M. – Szabó Zs. R. (2009): *Entrepreneurial Management Practices: An Empirical Investigation of Alertness to Opportunity*. 2009 Babson College Entrepreneurship Research Conference. 5th June, Babson Park, Massachusetts, USA.

- Hortoványi L. – Dobák M. – Szabó Zs. R. (2010): *Test of entrepreneurial orientation construct in emerging market*. 7th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, 4th February, Coluun.
- Hortoványi L. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. (2006): *Stratégiatípusok napjainkban*. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 25. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2006a): *Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról*. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 27. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2006b): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány* (10): 11–23.
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2006c): Versenyképesebb-e a vállalkozó vállalat? A magyar gazdaság versenyképessége konferencia. Február, Budapest. [http://www.kgt.bme.hu/doktori/res/bme\\_gszi\\_phd\\_konf\\_2006.pdf](http://www.kgt.bme.hu/doktori/res/bme_gszi_phd_konf_2006.pdf), Letöltés ideje: 2006. 06.01.
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2006d): Future Path Dependent or Undetermined? Reflection on Corporate Growth Potential. BABSON College Entrepreneurship Research Conference. 2006. június, Bloomington.
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2006e): Knowledge and Organization: A Network Perspective. *Society and Economy*, 28(2): 165–179.
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2007): Advancing Strategic Entrepreneurship Research: Methodological Considerations and Empirical Test. *New Frontiers in Entrepreneurship: Strategy, Governance, and Evolution*. 2007. május, Catania, Olaszország.
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2008a): The impact of management practices on industry level competitiveness in transition economies. In: Milé Terziovski (ed): *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship*. Routledge, London and New York, pp. 55–71.
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2008b): Knowledge brokering in Emerging High-Tech-Technology Clusters. 24th EGOS Colloquium. July, Amsterdam.
- Hortoványi L. (2008): Vállalkozó vezetés. Tézis-tervezet, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Hortoványi L. (ed.) (2009): The entrepreneurial growth of the firm. 23rd RENT Conference: 18–20 November, Budapest, proceedings. Aula Kiadó, Budapest.
- Hortoványi, L. (2007): Revising Barringer and Bluedorn Strategy Framework. In: XXVIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia, Doktorandusz Konferencia, Kiemelt minősítést elnyert dolgozatok, Miskolci Egyetem, Miskolc.
- Hurst, D. K. (1995): *Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*. Harvard Business School Press, Boston.

ISS (2009): *Intuitive Software Solutions' Business Growth Model*. <http://www.intuitive-software-solutions.co.uk/index.php>, Letöltés ideje: 2010. 01.15.

Jackson, S. E. – Brett, J. F. – Sessa, V. I. – Cooper, D. M. – Julin, J. A. – Peyronnin, K. (1991): Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 675–689.

Johnson, S. – Van de Ven, A. (2002): A framework for entrepreneurial strategy. In Hitt, M. A. – Ireland, R. D. – Camp, S. M. – Sexton, D. L. (eds.): *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Blackwell, Oxford.

Kampis Gy. (1998): Bevezető tanulmány a fajok eredetéhez. Letöltve: 2010. augusztus 10. <http://mek.niif.hu/05000/05011/html/darwin0001.html>

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2004): *Strategy Maps*. Harvard Business School Publishing, Boston.

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2005): *Stratégiai térképek*. Panem, Budapest.

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2006): *Alignment*. Harvard Business School Publishing, Boston.

Kay, J. (1993): *Foundations of corporate success: How corporate strategies add value*. Oxford University Press, Oxford.

Khandawalla, P. N. (1970): The effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm. PhD thesis, Carnegie Mellon University.

Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest.

Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2006): Kék óceán stratégia: A verseny nélküli piaci tér. Park Kiadó, Budapest.

Kimberley, J. R. (1979): Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22: 437–457.

Klepper, S. – Graddy, E. (1990): The evolution of new industries and the determinants of market structure. *Rand Journal of Economics*, 21(1): 27–44.

Knight, F. H. (1921): *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin Company: Boston, MA. <http://www.econlib.org/LIBRARY/Knight/knRUP.html>, Letöltés ideje: 2010. 01.15.

Knight, K. E. (1967): A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40(4): 478–496.

Kotter, J. P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, (2): 59–67.

Kotter, J. P. (1999): *Változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.

Kovács E. (2006): *Pénzügyi adatok statisztikai elemzése*. BCE, Budapest.

- Könczöl E. (2007): *A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai*. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 87. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Könczöl E. (2008): *A középvállalatok stratégiai céljainak vizsgálata*. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 96. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Kuwada, K. (1998): Strategic Learning: The Continous Side of Discontinuous Strategic Change, *Organization Science* 9(6).
- Lawrence, P. R. – Lorsch, J. W. (1967): *Organization and Environment*. Harvard University Press, Boston
- Lehmann, D. R. (1985): Market research and analysis. R. D. Irwin Homewood, Illinois.
- Lesi M. (2005): *A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellezői és reprezentativitása*. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 2. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest.
- Lippitt, G. L. – Schmidt, W. H. (1967): Crisis in a developing organization, *Harvard Business Review*, 45(6): 102–112.
- Low, M. B. – MacMillan, I. C. (1988): Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, 14(2): 139–161.
- Lukács, B. (2009): Krízishelyzetben. In Hajduska M. – Lukács B. – Mérő L. – Popper P.: *Krízishelyzetben: A válság, mint esély*. Jaffa Kiadó, Budapest, pp. 63–96.
- Lumpkin, G. T. (2009): *The Entrepreneurial Growth of the firm*. Keynote presentation at the 23rd RENT Conference, 20th November, Budapest.
- Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): Clarifying entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
- Lynall, M. D. – Golden, B. R. – Hillman, A. J. (2003): Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28(3): 416–431.
- Malhotra, N. K. (2008): *Marketingkutatás*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1): 71–87.
- Marris, R. (1964): *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*. MacMillan, London.
- Maxwell, J. A. (1996): *Qualitative Research Design: An interactive approach*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- McDaniel, S. W. – Kolari, J. W. (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing*, pp. 21–35.

- McGahan, A. M. – Argyres, N. – Baum, J. A. C. (2004): Context, Technology and Strategy: Forging new perspectives on the industry life-cycle. *Advances in Strategic Management*, 21.
- McKee, D. L. – Varadarajan, P. R. – Pride, W. M. (1989): Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, pp. 21–35.
- Mészáros, T. (1984): *A sikeres vállalati tervezés szervezési feltételei*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: Budapest.
- Miles, M. B. – Huberman, M. A. (1994): *Qualitative data analysis*. Sage, London.
- Miles, R. – Snow, C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. (1976): Strategymaking in Context: Ten Empirical Archetypes. PhD thesis, McGill University, Toronto.
- Miller, D. (1979): Strategy, Structure, and Environment: Context Influences upon same Bivariate Associations. *Journal of Management Studies*, 16: 294–316.
- Miller, D. – Friesen, P. H. (1977): Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes. *Journal of Management Studies*, 14: 253–279.
- Miller, D. – Friesen, P. H. (1982): Innovation in conservative and entrepreneurial firms. *Strategic Management Journal*, 3: 1–25.
- Miller, D. – Friesen, P. H. (1983): Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4: 221–235.
- Miller, D. – Friesen, P. H. (1986): Porter's (1980) Generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part 1: Testing Porter. *Organization Studies*, pp. 37–55.
- Miller, G. H. (1985): Educational Focuses on Organisational Life Cycle. *Journal of European Industrial Training*, 9(6): 23–26.
- Miller, J. G. – Roth, A. V. (1994): A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, pp. 285–304.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9): 934–948.
- Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press, New York and Toronto.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*. Prentice Hall, London.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari*. HVG, Budapest.

- Mintzberg, H. – Quinn, J. B. (1991): *The Strategy Process*. Prentice Hall, New Jersey.
- Mintzberg, H. – Westley, F. (1992): Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13(1): 39–59.
- MKT (2009): *A magyar gazdaság lehetséges és sikeres reagálásának útja a mai globális világ kihívására*. MKT, Budapest.
- MNB (2010): *Fogyasztói árindex változása*. MNB, Budapest. Letöltés ideje: 2010.08.30. <http://www.mnb.hu/Statisztika/statisztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok>
- Moore, G. A. (2005): *Inside the Tornado*. HarperCollins Publisher, New York.
- Morrison, A. J. – Roth, K. (1995): A taxonomy of business-level strategies in global industries, *Strategic Management Journal*, pp. 399–417.
- Morrison, E. W. (1993): Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, pp. 557–589.
- Murray, A. I. (1990): Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 10(summer special issue): 125–141.
- Nagy, A. (1996): A vállalkozások stabilizációs előfeltételei. *Ipargazdasági Szemle*, 27, pp. 15–21.
- Norušis, M. J. (2003): *SPSS 12.0 Statistical Procedures Companion*, Prentice Hall, p. 382.
- Nyström, H. (1979): *Creativity and Innovation*, John Wiley and Sons, West Sussex.
- Nyström, H. (1983): *Kreativitás és innováció*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Nyström, H. (1990): *Technological and market innovation: Strategies for product and company development*. John Wiley and Sons, Chichester, England.
- O'Reilly, C. A. – Tushman, M. L. (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4): 74–81.
- Papp, I. (2005): *The Value Of Intellectual Capital In Hungarian SMEs*. Strategic Management Society – 25th Annual International Conference. Orlando, USA.
- Papp I. (2006): *Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál*. PhD-disszertáció, BMGE, Budapest.
- Penrose E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford
- Peters, T. J. (1984): Strategy Follows Structure: Developing distinctive skills. *California Management Review*, 3.
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1982): *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper and Row, New York.

Pettigrew, A. M. (1985): *The awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Basil Blackwell, Oxford.

Pettigrew, A. M. (1987): Context, and Action in Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24: 649-670.

Porter, M. E. (1993): *Versenysztratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Priem, R. L. (1990): Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11: 469-478.

Quinn, R. E. – Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science* 29(3): 363-377.

Quinn, R. E. – Cameron, K. (1983): Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1): 33-51.

Raisch, S. – Birkinshaw, J. – Probst, G. – Tushman, M. (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4): 685-695.

Rumelt, R. P. (1974): *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard Business School Press, Boston.

Ryan, G. W. – Bernard, H. R. (2003): Techniques to Identify Themes. *Field Methods* 15(1): 85-109.

Salamonné Huszty A. (2002): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, március, pp. 2-18.

Sandberg, W. R. (1992): Strategic management's potential contribution to a Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 73-90.

Sathe, V. (2003): *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

SBS (2009): *Strategic Business Sales Growth Model*. Staffordshire, United Kingdom <http://strategicbusinesssales.co.uk/business-growth-model>, Letöltés ideje: 2010. 01.15.

Schendel D. E. – Hitt, M. A. (2007): Introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1): 1-6.

Scherer, A. G. (2002): *Szervezetkritika vagy szervezett kritika? – Tudományelméleti megjegyzések kritikus alkalmazásához*. Fordítási kézirat, BKÁE Vezetés és szervezés tanszék, Budapest.

Schumpeter, J. A. (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Dunker and Humblot, Berlin.

Schumpeter, J. A. (1934): *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press, Boston.

- Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete, KJK Kiadó, Budapest.
- Sexton, D. L. – Smilor, R. W. (eds.) (1997): Entrepreneurship 2000. Upstart Publishing, Chicago.
- Shortell, S. M. – Zajac, E. J. (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, pp. 817–832.
- Singh, J. – Lumsden, C. J. (1990): Theory and Research in Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, 16: 161–195.
- Stevenson, H. H. (1983): A perspective on entrepreneurship. *Harvard Business School Working Paper*, 9: 384–131.
- Stevenson, H. H. – Jarillo, J. C. (1990): A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11: 17–27.
- Stopford, J. M. – Baden-Fuller C. W. F. (1994): Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15: 521–536.
- Strauss, A. – Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc., Newbury Park, CA.
- Szabó J. (2008): A magyar vállalatok fejlődési fázisai. *Vezetéstudomány*, 39(10): 2–10.
- Szabó Zs. R. – Dobák M. (2009): Strategic Entrepreneurship and the Growth of Firms: determinants of how firms expand. 23rd RENT Conference. 19 November, Budapest.
- Szabó Zs. R. – Hortoványi L. – Dobák M. (2009): *Growth as Entrepreneurship: An Empirical Study of Entrepreneurial Orientation*. The 13th World Multi-Conference on Systems, Cybernetics and Informatics: Management Science, Engineering and Informatics (MEI). 12th July, Orlando, Florida, USA.
- Szabó Zs. R. – Hortoványi L. (2005): Hogyan döntünk stratégiai kérdésekben? – A színek tükrében. *Kórház*, december, pp. 6–7. [http://www.weborvos.hu/adat/korhaz/2005dec/korhazdec\\_6-7.pdf](http://www.weborvos.hu/adat/korhaz/2005dec/korhazdec_6-7.pdf)
- Szabó Zs. R. – Vida G. (2009): Szolgáltató központok Magyarországon. *Vezetéstudomány* 40(4): 28–42.
- Szabó Zs. R. – Zetkó K. (2005): Az EU–USA gazdasági kapcsolatrendszere – Növekvő forgalom, élesedő viták a bilaterális kereskedelemben. XXVII. OTDK. 2005. április, Sopron.
- Szabó Zs. R. (2005a): A stratégiaalkotás folyamata, „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás, 13. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Szabó Zs. R. (2005b): *A gazdasági versenyképesség innovatív fejlesztése – Ipari parkok az innovációs stratégiában*. XXVII. OTDK. 2005. április, Sopron.

Szabó Zs. R. (2006): Versenyképes stratégiaalkotás és tervezési módszerek. A magyar gazdaság versenyképessége konferencia. Február, Budapest. [http://www.kgt.bme.hu/doktori/res/bme\\_gszi\\_phd\\_konf\\_2006.pdf](http://www.kgt.bme.hu/doktori/res/bme_gszi_phd_konf_2006.pdf)

Szabó Zs. R. (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Vezetéstudomány* 39(11): 54–63.

Szirmai, P. (2002a): *A kisvállalkozások fejlődési szakaszai és a kormányzati beavatkozás lehetséges területei*. Műhelytanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest.

Szirmai, P. (2002b): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. Zárótanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest.

Tichy, N. M. – Sherman, S. (1993): *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation*. Doubleday, New York.

Timmons, J. (1994): *New Venture Creation*. (4th edition) Irwin, Burr Ridge, IL.

Tushman, M. L. – O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 12–18.

Tushman, M. L. – O'Reilly, C. A. (2002): *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.

Ucbasaran, D. – Westhead, P. – Wright, M. (2001): The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1): 57–80.

Utterback, J. M. (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.

Vecsenyi J. (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest.

Vesper, K. H. (1980): *New venture strategies*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Vesper, K. H. (1983). *Entrepreneurship and national policy*. Walter E. Heller, Chicago.

Vohora, A. – Wright, M. – Lockett, A. (2004): Critical junctures in the growth in university high-tech spinout companies. *Research Policy*, 33: 147–175.

Volberda, H. W. – Elfring, T. (2001): *Rethink Strategy*. Sage, London.

Webster, F. E. (1992): The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, pp. 1–17.

Wickham, P. A. (2006): *Strategic Entrepreneurship*. Prentice Hall, Harlow, England.

Wimmer Á. – Csesznák A. (2005): *Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU csatlakozás idején*. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás, 3. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

- Winter, S. G. – Szulanszki, G. (2001): Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6): 730–743.
- Wright, P. – Nazemzadeh, A. – Parnell, J. – Lado, A. (1991): Comparing Three Different Theories of Competitive Strategies. *Industrial Management* 33(6): 12–16.
- Zahn E. (2000): *Erfolgsstrategien für den Wandel*. Schäffer–Poschel–Verlag, Stuttgart.
- Zahra, S. A. (1993): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4): 259–285.
- Zahra, S. A. – Covin, J. G. (1995): Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10: 43–58.
- Zenger, T. R. – Lawrence, B. S. (1989): Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32: 353–376.
- Zoltayné Paprika Z. – Kiss R. (1988): A változás menedzselése mint fogalmi keret. *Vezetéstudomány*, 19(12): 14–18.

## 6. MELLÉKLETEK

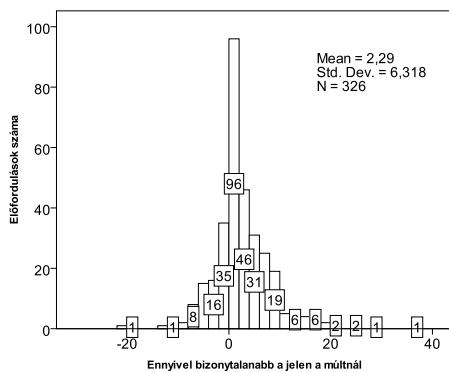
6.	Mellékletek .....	166
6.1.	Fogyasztói árindex változása .....	167
6.2.	Környezeti bizonytalanság észlelése .....	168
6.3.	Követett stratégiák .....	169
6.4.	Vállalati tevékenységek színvonala .....	170
6.4.1.	Leíró statisztikák .....	170
6.4.2.	Normalitás teszt a helyettesítés előtt .....	172
6.4.3.	Normalitás teszt a helyettesítéseket követően .....	173
6.4.4.	A vállalatok teljesítménye változó hiányzó adatainak eloszlása a logisztika változó elhagyását követően, de a módusszal történő helyettesítés előtt .....	175
6.4.5.	MDS futtatási paraméterek .....	176
6.4.6.	Illeszkedési mutatók (eredeti PASW outputok) 1 és 7 dimenzió között .....	176
6.4.7.	A teljesítményértékelés dimenziói és a vállalatok tevékenységének színvonalát mérő változók közötti kapcsolat .....	178
6.4.8.	Illeszkedési mutatók 7 dimenzióra az 1996-os, 1999-es, 2004-es, 2009-es alminták esetén .....	186
6.4.9.	Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata, 2009 .....	187
6.4.10.	Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata, 2004 .....	188
6.4.11.	Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata, 1999 .....	189
6.4.12.	Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata, 1996 .....	191
6.4.13.	A 4 felmérés és az 1996-os felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat .....	192
6.4.14.	A 4 felmérés és az 1999-os felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat .....	193
6.4.15.	A 4 felmérés és a 2004-es felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat .....	194
6.4.16.	A 4 felmérés és a 2009-es felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat .....	195
6.4.17.	A teljesítményértékelés dimenzióinak kvintilisei és egyéb leírói .....	196
6.5.	Környezeti bizonytalanság észlelése és teljesítmény .....	197
6.6.	Kvalitatív kutatásban részt vevők névsora .....	200

### **6.1. Fogyasztói árindex változása**

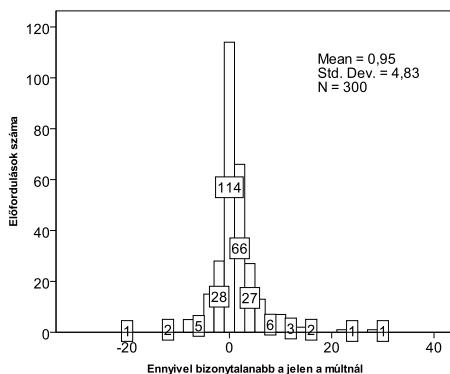
Év	Fogyasztói árindex az előző évhez képest
1993	122,5
1994	118,8
1995	128,2
1996	123,6
1997	118,3
1998	114,3
1999	110,0
2000	109,8
2001	109,2
2002	105,3
2003	104,7
2004	106,8
2005	103,6
2006	103,9
2007	108,0
2008	106,1
2009	104,2

*Forrás:* MNB, 2010

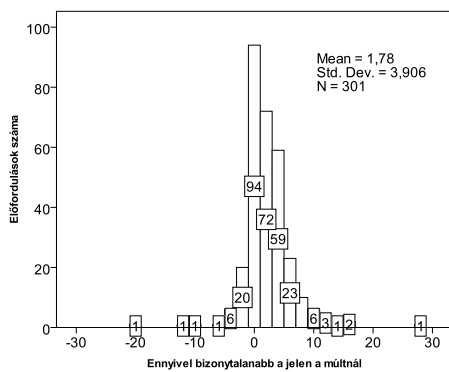
## 6.2. Környezeti bizonytalanság észlelése



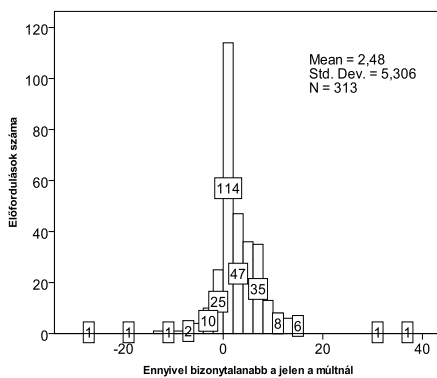
1996



1999



2004



2009

### 6.3. Követett stratégiák

Stratégia	1996	1999	2004	2009
Visszahúzó	9%	7%	9%	7%
Védekező	16%	14%	12%	11%
Stabilitás	34%	38%	33%	35%
Növekedés	30%	32%	30%	26%
Támadó	9%	8%	6%	6%
Összpontosító	0%	0%	7%	10%
Nem tudatos stratégia	2%	2%	2%	5%
	100%	100%	100%	100%

Stratégia	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Visszahúzó	18%	13%	11%	11%	7%	1%	4%	0%	18%
Védekező	22%	19%	16%	14%	25%	7%	6%	9%	11%
Stabilitás	28%	33%	32%	33%	44%	32%	30%	27%	35%
Növekedés	21%	24%	33%	32%	22%	48%	46%	9%	23%
Támadó	5%	8%	7%	8%	0%	11%	13%	55%	4%
Összpontosító	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%
Nem tudatos stratégia	5%	4%	2%	2%	2%	1%	1%	0%	2%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Stratégia	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Visszahúzó	5%	8%	10%	0%	6%	7%	5%	13%	24%
Védekező	12%	16%	13%	0%	6%	9%	10%	16%	32%
Stabilitás	42%	31%	23%	19%	23%	25%	38%	37%	16%
Növekedés	22%	35%	38%	31%	42%	45%	27%	13%	4%
Támadó	2%	4%	10%	25%	4%	9%	6%	6%	0%
Összpontosító	11%	5%	4%	25%	13%	5%	13%	13%	20%
Nem tudatos stratégia	5%	0%	1%	0%	6%	0%	2%	2%	4%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## 6.4. Vállalati tevékenységek színvonala

### 6.4.1. Leíró statisztikák

Tevékenységek	Sok- kal gyen- gebb	Gyen- gebb	Azo- nos	Jobb	Sok- kal jobb	Érvé- nyes vá- lasz	Mó- dusz	Me- dian
Költséghatékonyság	39	219	528	269	68	1123	3	3
Piaci részesedés	100	262	397	264	79	1102	3	3
Technológiai színvonal	59	183	495	301	76	1114	3	3
Termékminőség	4	65	468	434	122	1093	3	4
Termékválaszték szélessége	23	134	501	301	122	1081	3	3
Versenyképes árak	20	154	505	345	82	1106	3	3
Szállítás pontossága	7	60	483	408	127	1085	3	3
Vevői igénykielégítés rugalmassága	7	71	409	433	185	1105	4	4
Termelési rendszer rugalmassága	13	114	486	321	96	1030	3	3
Logisztikai rendszer hatékonysága	15	131	387	209	43	785	3	3
Szállítási határidő rövideje	11	77	558	306	99	1051	3	3
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	11	104	436	409	130	1090	3	3
Gyártási tevékenység színvonala	19	100	507	297	70	993	3	3
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	54	220	450	261	75	1060	3	3
Vállalati image	35	178	424	324	124	1085	3	3
Elosztási csatornák szervezetsége	28	174	584	195	46	1027	3	3
Hitelképesség	64	178	414	286	148	1090	3	3
Kintlevőségek szintje	44	185	516	260	76	1081	3	3
Fizetőképesség	39	144	461	314	134	1092	3	3
Fogyasztói szolgáltatások színvonala	16	94	561	325	77	1073	3	3
Lobbizás államigazgatási szerveknél	158	292	399	165	37	1051	3	3
Államnak, ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	186	250	445	87	28	996	3	3
Piaci változások előrejelzésének képessége	26	210	541	250	47	1074	3	3
Exportpiacokon való megjelenés	145	180	369	205	94	993	3	3
Etikus magatartás	11	20	417	441	200	1089	4	4
Környezeti (ökológiai) tudatosság	8	67	545	330	102	1052	3	3
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	13	53	561	301	82	1010	3	3

Tevékenységek	Sok- kal gyen- gebb	Gyen- gebb	Azo- nos	Jobb	Sok- kal jobb	Érvé- nyes vá- lasz	Mó- dusz	Me- dian
Megbízható alapanyag-ellátás	13	83	589	255	78	1018	3	3
Kapacitáskihasználás	27	194	428	332	84	1065	3	3
Alkalmazottak képzettsége	8	98	533	376	87	1102	3	3
Innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása	38	254	503	204	42	1041	3	3
Színvonalas, jól felkészült vezetők	6	75	529	392	97	1099	3	3
Döntési/működési módszerek korszerűsége	18	181	518	306	53	1076	3	3
K+F ráfordítások szintje	101	266	462	153	43	1025	3	3
Új termékek piacra vitele	52	209	466	255	59	1041	3	3
Szervezeti struktúra hatékonysága	19	176	538	297	44	1074	3	3
Integrált vállalati információs rendszer	45	224	470	262	70	1071	3	3
Vezetői információs rendszer színvonala	37	190	451	335	61	1074	3	3
A gazdálkodási funkciók integrációja	15	130	623	252	30	1050	3	3
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	12	96	459	395	113	1075	3	3
Megfelelő szintű és választékú készletek	10	126	574	267	59	1036	3	3
Jövedelmezőség színvonala	72	251	454	256	58	1091	3	3

#### 6.4.2. Normalitásteszt a helyettesítés előtt

	Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Költséghatékonyság	,257	585	,000	,879	585	,000
Piaci részesedés	,201	585	,000	,912	585	,000
Technológiai színvonal	,250	585	,000	,876	585	,000
Termékminőség	,257	585	,000	,836	585	,000
Termékválaszték szélessége	,264	585	,000	,881	585	,000
Versenyképes árak	,276	585	,000	,865	585	,000
Szállítás pontossága	,266	585	,000	,851	585	,000
Vevői igénykielégítés rugalmassága	,237	585	,000	,874	585	,000
Termelési rendszer rugalmassága	,238	585	,000	,883	585	,000
Logisztikai rendszer hatékonysága	,271	585	,000	,870	585	,000
Szállítási határidő rövideje	,298	585	,000	,841	585	,000
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	,218	585	,000	,884	585	,000
Gyártási tevékenység színvonala	,283	585	,000	,853	585	,000
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	,223	585	,000	,903	585	,000
Vállalati image	,231	585	,000	,900	585	,000
Elosztási csatornák szervezettsége	,300	585	,000	,840	585	,000
Hitelképesség	,198	585	,000	,910	585	,000
Kintlevőségek szintje	,261	585	,000	,879	585	,000
Fizetőképesség	,238	585	,000	,889	585	,000
Fogyasztói szolgáltatások színvonala	,304	585	,000	,833	585	,000
Lobbizás államigazgatási szerveknél	,221	585	,000	,902	585	,000
Államnak, ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	,253	585	,000	,879	585	,000
Piaci változások előrejelzésének képessége	,258	585	,000	,872	585	,000
Exportpiacokon való megjelenés	,202	585	,000	,910	585	,000
Etikus magatartás	,242	585	,000	,837	585	,000
Környezeti (ökológiai) tudatosság	,300	585	,000	,831	585	,000
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	,327	585	,000	,803	585	,000
Megbízható alapanyag-ellátás	,331	585	,000	,814	585	,000
Kapacitáskihasználás	,224	585	,000	,894	585	,000
Alkalmazottak képzettsége	,283	585	,000	,852	585	,000

	Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása	,255	585	,000	,880	585	,000
Színvonalas, jól felkészült vezetők	,275	585	,000	,849	585	,000
Döntési/működési módszerek korszerűsége	,254	585	,000	,875	585	,000
K+F ráfordítások szintje	,249	585	,000	,894	585	,000
Új termékek piacra vitele	,233	585	,000	,897	585	,000
Szervezeti struktúra hatékonysága	,279	585	,000	,862	585	,000
Integrált vállalati információs rendszer	,250	585	,000	,892	585	,000
Vezetői információs rendszer színvonala	,233	585	,000	,886	585	,000
A gazdálkodási funkciók integrációja	,322	585	,000	,813	585	,000
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	,237	585	,000	,867	585	,000
Megfelelő szintű és választékú készletek	,311	585	,000	,838	585	,000
Jövedelmezőség színvonala	,226	585	,000	,900	585	,000

a. Lilliefors Significance Correction

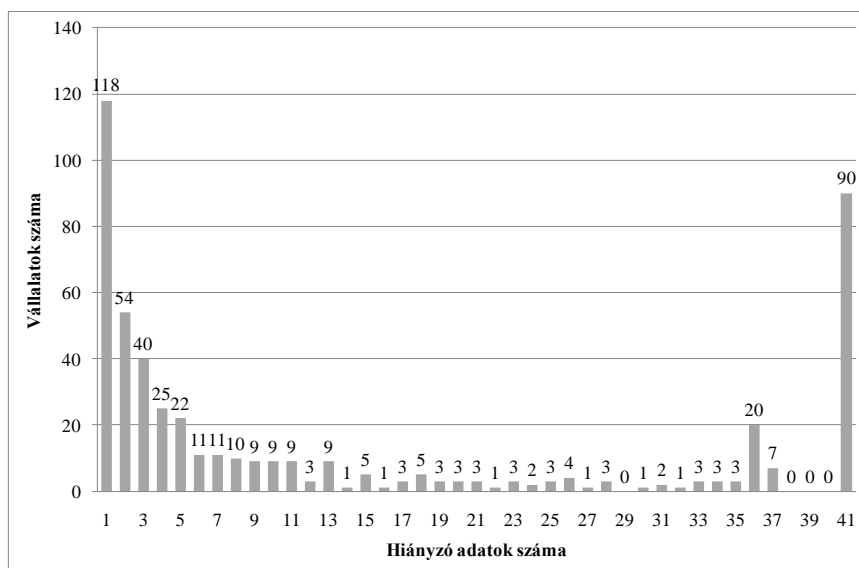
#### 6.4.3. Normalitásteszt a helyettesítéseket követően

	Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Költséghatékonyság	,246	1009	,000	,889	1009	,000
Piaci részesedés	,187	1009	,000	,915	1009	,000
Technológiai színvonal	,228	1009	,000	,897	1009	,000
Termékminőség	,253	1009	,000	,855	1009	,000
Termékválaszték szélessége	,260	1009	,000	,882	1009	,000
Versenyképes árak	,251	1009	,000	,881	1009	,000
Szállítás pontossága	,257	1009	,000	,857	1009	,000
Vevői igénykielégítés rugalmassága	,226	1009	,000	,874	1009	,000
Termelési rendszer rugalmassága	,267	1009	,000	,871	1009	,000
Szállítási határidő rövidsége	,305	1009	,000	,840	1009	,000
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	,227	1009	,000	,880	1009	,000
Gyártási tevékenység színvonala	,290	1009	,000	,852	1009	,000
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	,221	1009	,000	,904	1009	,000
Vállalati image	,211	1009	,000	,904	1009	,000

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Elosztási csatornák szervezettsége	,299	1009	,000	,847	1009	,000
Hitelképesség	,199	1009	,000	,910	1009	,000
Kintlevőségek szintje	,246	1009	,000	,890	1009	,000
Fizetőképesség	,226	1009	,000	,898	1009	,000
Fogyasztói szolgáltatások színvonala	,291	1009	,000	,849	1009	,000
Lobbizás államigazgatási szerveknél	,212	1009	,000	,904	1009	,000
Államnak, ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	,271	1009	,000	,868	1009	,000
Piaci változások előrejelzésének képessége	,262	1009	,000	,876	1009	,000
Exportpiacokon való megjelenés	,214	1009	,000	,908	1009	,000
Etikus magatartás	,229	1009	,000	,845	1009	,000
Környezeti (ökológiai) tudatosság	,302	1009	,000	,839	1009	,000
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	,320	1009	,000	,817	1009	,000
Megbízható alapanyag-ellátás	,329	1009	,000	,820	1009	,000
Kapacitáskihasználás	,217	1009	,000	,897	1009	,000
Alkalmazottak képzettsége	,269	1009	,000	,862	1009	,000
Innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása	,255	1009	,000	,878	1009	,000
Színvonalas, jól felkészült vezetők	,277	1009	,000	,851	1009	,000
Döntési/működési módszerek korszerűsége	,259	1009	,000	,873	1009	,000
K+F ráfordítások szintje	,245	1009	,000	,892	1009	,000
Új termékek piacra vitele	,230	1009	,000	,896	1009	,000
Szervezeti struktúra hatékonysága	,266	1009	,000	,868	1009	,000
Integrált vállalati információs rendszer	,232	1009	,000	,897	1009	,000
Vezetői információs rendszer színvonala	,215	1009	,000	,891	1009	,000
A gazdálkodási funkciók integrációja	,317	1009	,000	,821	1009	,000
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	,242	1009	,000	,875	1009	,000
Megfelelő szintű és választékú készletek	,313	1009	,000	,838	1009	,000
Jövedelmezőség színvonala	,215	1009	,000	,905	1009	,000

a. Lilliefors Significance Correction

6.4.4. *A vállalatok teljesítménye változó hiányzó adatainak eloszlása a logisztika változó elhagyását követően, de a módusszal történő helyettesítés előtt*



#### 6.4.5. MDS futtatási paraméterek

##### PROXSCAL

```

/MATRIX=IN('C:\Users\Corvinus\AppData\Local\Temp\spss4464\spssprxs.tmp')
/INITIAL=SIMPLEX
/TRANSFORMATION=ORDINAL(UNTIE)
/ACCELERATION=NONE
/CRITERIA=DIMENSIONS(1,10) MAXITER(100) DIFFSTRESS(.0001)
MINSTRESS(.0001)
/PRINT=STRESS
/PLOT=STRESS.

```

##### Credit

Proxscal
Version 1.0
by
Data Theory Scaling System Group (DTSS)
Faculty of Social and Behavioral Sciences
Leiden University, The Netherlands

##### Case Processing Summary

Cases	1009	
Sources	1	
Objects	1009	
Proximities	Total Proximities	508536 <sup>a</sup>
	Missing Proximities	0
	Active Proximities <sup>b</sup>	508536

a. Sum of all strictly lower-triangular proximities.

b. Active proximities include all non-missing proximities.

#### 6.4.6. Illeszkedési mutatók (eredeti PASW outputok) 1 és 7 dimenzió között

##### Stress and Fit Measures

Dimensionality: 1

Normalized Raw Stress	,14998
Stress-I	,38728 <sup>a</sup>
Stress-II	,56368 <sup>a</sup>
S-Stress	,26797 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,85002
Tucker's Coefficient of Congruence	,92196

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,176.

b. Optimal scaling factor = ,946.

##### Stress and Fit Measures

Dimensionality: 2

Normalized Raw Stress	,07762
Stress-I	,27860 <sup>a</sup>
Stress-II	,50707 <sup>a</sup>
S-Stress	,17525 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,92238
Tucker's Coefficient of Congruence	,96041

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,084.

b. Optimal scaling factor = ,953.

### Stress and Fit Measures

Dimensionality: 3

Normalized Raw Stress	,04983
Stress-I	,22323 <sup>a</sup>
Stress-II	,46998 <sup>a</sup>
S-Stress	,12610 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,95017
Tucker's Coefficient of Congruence	,97477

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,052.

b. Optimal scaling factor = ,964.

### Stress and Fit Measures

Dimensionality: 5

Normalized Raw Stress	,02584
Stress-I	,16076 <sup>a</sup>
Stress-II	,40418 <sup>a</sup>
S-Stress	,07419 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,97416
Tucker's Coefficient of Congruence	,98699

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,027.

b. Optimal scaling factor = ,977.

### Stress and Fit Measures

Dimensionality: 7

Normalized Raw Stress	,01549
Stress-I	,12445 <sup>a</sup>
Stress-II	,35083 <sup>a</sup>
S-Stress	,04536 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,98451
Tucker's Coefficient of Congruence	,99223

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,016.

b. Optimal scaling factor = ,985.

### Stress and Fit Measures

Dimensionality: 4

Normalized Raw Stress	,03444
Stress-I	,18557 <sup>a</sup>
Stress-II	,43200 <sup>a</sup>
S-Stress	,09338 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,96556
Tucker's Coefficient of Congruence	,98263

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,036.

b. Optimal scaling factor = ,972.

### Stress and Fit Measures

Dimensionality: 6

Normalized Raw Stress	,02105
Stress-I	,14510 <sup>a</sup>
Stress-II	,39103 <sup>a</sup>
S-Stress	,06346 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,97895
Tucker's Coefficient of Congruence	,98942

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,022.

b. Optimal scaling factor = ,980.

6.4.7. *A teljesítményértékelés dimenziói és a vállalatok tevékenységének színvonalát mérő változók közötti kapcsolat*

Spearman $\rho$		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Költséghatékonyság – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,046	,352	,045	,080	-,179	-,020	,332
	Sig. (2-tailed)	,148	,000	,150	,011	,000	,532	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Piaci részesedés – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,417	-,015	,084	,100	-,004	,307	,198
	Sig. (2-tailed)	,000	,638	,008	,001	,900	,000	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Technológiai színvonal – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,307	,000	,009	,280	-,132	,232	,042
	Sig. (2-tailed)	,000	,998	,775	,000	,000	,000	,183
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Termékminőség – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,049	-,100	-,114	,227	,012	,131	-,013
	Sig. (2-tailed)	,121	,001	,000	,000	,702	,000	,686
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Termékválaszték szélessége – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,129	-,188	,084	,136	,303	,225	,295
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009

Spearman p		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Versenyképes árak – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	-,179	,003	,140	-,023	-,077	-,151	,247
	Sig. (2-tailed)	,000	,930	,000	,467	,015	,000	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Szállítás pontossága – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	-,245	,004	,128	-,038	-,172	,217	-,027
	Sig. (2-tailed)	,000	,890	,000	,225	,000	,000	,396
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Vevői igénykielégítés rugalmassága – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	-,327	-,024	,216	-,040	-,215	,187	-,005
	Sig. (2-tailed)	,000	,438	,000	,204	,000	,000	,866
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Termelési rendszer rugalmassága – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	-,176	,015	,163	-,047	-,273	,034	,075
	Sig. (2-tailed)	,000	,626	,000	,134	,000	,285	,017
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Szállítási határidő rövideje – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	-,228	,014	,131	-,064	-,141	,088	,030
	Sig. (2-tailed)	,000	,648	,000	,043	,000	,005	,333
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	-,209	-,005	,239	-,061	-,123	,135	,057
	Sig. (2-tailed)	,000	,876	,000	,051	,000	,000	,072
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009

Spearman p		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Gyártási tevékenység színvona- nala – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerő- sebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation	,156	-,019	-,016	,172	-,064	,109	,015
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,538	,616	,000	,044	,000	,640
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Stratégiai szövetségek a fő partne- rekkel – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerő- sebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation	,323	,024	,171	-,021	-,061	,292	,107
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,438	,000	,514	,052	,000	,001
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Vállalati image – Milyen színvona- lat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszo- nyítva?	Correlation	,348	,043	,115	,173	-,010	,457	,039
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,171	,000	,000	,748	,000	,216
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Elosztási csatornák szervezettsége – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb ver- senytárshoz viszonyítva?	Correlation	,326	,139	,192	,096	-,019	,315	,193
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,544	,000	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Hitelképesség – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárs- hoz viszonyítva?	Correlation	,283	,602	-,058	,134	,090	,214	,118
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,064	,000	,004	,000	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Kintlevőségek szintje – Milyen színvonalat ért el a vállalat az el- múlt 3 évben a legerősebb versenytárs- hoz viszonyítva?	Correlation	,093	,526	-,262	,095	,076	,046	,045
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,003	,016	,141	,157
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009

Spearman p		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Fizetőképesség – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,134	,623	-,132	,101	,093	,200	-,013
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,003	,000	,673
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Fogyasztói szolgáltatások színvonala – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,090	,046	-,003	,077	-,065	,231	-,115
	Sig. (2-tailed)	,004	,141	,934	,015	,039	,000	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Lobbizás államigazgatási szerveknél – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,692	-,057	-,040	-,261	-,181	-,007	,043
	Sig. (2-tailed)	,000	,070	,206	,000	,000	,814	,177
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Államnak, ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,699	-,107	-,076	-,366	,003	-,121	,003
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,016	,000	,914	,000	,914
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Piaci változások előrejelzésének képessége – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,379	,014	,116	,105	-,067	,182	,205
	Sig. (2-tailed)	,000	,646	,000	,001	,033	,000	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Exportpiacokon való megjelenés – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,301	-,187	-,233	,617	-,212	-,052	,251
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,100	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009

Spearman p		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Etikus magatartás – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,091 ,004 1009	,047 ,134 1009	,007 ,833 1009	,189 ,000 1009	,259 ,000 1009	,166 ,000 1009	-,183 ,000 1009
Környezeti (ökológiai) tudatosság – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,116 ,000 1009	-,039 ,213 1009	,039 ,211 1009	,176 ,000 1009	,202 ,000 1009	,070 ,026 1009	-,168 ,000 1009
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,056 ,076 1009	-,100 ,001 1009	-,002 ,944 1009	,179 ,000 1009	,119 ,000 1009	,058 ,066 1009	-,047 ,140 1009
Megbízható alapanyag-ellátás – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,096 ,002 1009	,023 ,464 1009	,015 ,629 1009	,138 ,000 1009	,120 ,000 1009	,038 ,225 1009	,052 ,097 1009
Kapacitáskihasználás – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,059 ,062 1009	,210 ,000 1009	,136 ,000 1009	,032 ,317 1009	-,225 ,000 1009	-,157 ,000 1009	,297 ,000 1009
Alkalmazottak képzettsége – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,246 ,000 1009	,075 ,017 1009	,152 ,000 1009	,207 ,000 1009	-,104 ,001 1009	,055 ,083 1009	-,194 ,000 1009

Spearman p		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása – Milyen színvonalat ért el az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation	,342	,062	,362	,142	-,165	,171	,079
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,047	,000	,000	,000	,000	,012
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Színvonalas, jól felkészült vezetők – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation	,245	,095	,256	,189	-,110	,144	-,220
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Döntési/működési módszerek korszerűsége – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation	,279	,122	,418	,242	-,132	,051	-,134
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,109	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
K+F ráfordítások szintje – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation	,440	,107	,268	,117	,021	-,102	-,213
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,508	,001	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Új termékek piacra vitele – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Correlation	,302	-,082	,231	,079	,209	,090	,074
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,000	,012	,000	,004	,019
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009

Spearman p		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Szervezeti struktúra hatékonysága – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation	,189	,247	,378	,190	,015	-,088	,045
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,624	,005	,157
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Integrált vállalati információs rendszer – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation	,367	,210	,459	,273	,090	-,031	-,035
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	,330	,272
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Vezetői információs rendszer színvonala – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation	,323	,225	,480	,272	,060	,008	,014
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,059	,798	,653
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
A gazdálkodási funkciók integrációja – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation	,272	,166	,308	,180	-,038	-,010	,040
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,233	,752	,200
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal – Milyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation	-,134	-,020	,250	-,109	,077	,206	-,042
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,525	,000	,001	,015	,000	,187
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009

Spearman $\rho$		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Megfelelő szintű és választékú készle- tek – Milyen színvonalat ért el a vál- lalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,023	,010	,088	,041	,123	,102	,011
	Sig. (2-tailed)	,461	,762	,005	,194	,000	,001	,732
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009
Jövedelmezőség színvonala – Mi- lyen színvonalat ért el a vállalat az elmúlt 3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Correlation Coefficient	,235	,338	,122	,045	-,134	-,124	,342
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,154	,000	,000	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009

6.4.8. *Illeszkedési mutatók 7 dimenzióra az 1996-os, 1999-es, 2004-es, 2009-es alminták esetén*

**Stress and Fit Measures (1996)**

Normalized Raw Stress	,01240
Stress-I	,11134 <sup>a</sup>
Stress-II	,30650 <sup>a</sup>
S-Stress	,03558 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,98760
Tucker's Coefficient of Congruence	,99378

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,013.

b. Optimal scaling factor = ,990.

**Stress and Fit Measures (2004)**

Normalized Raw Stress	,01327
Stress-I	,11520 <sup>a</sup>
Stress-II	,31801 <sup>a</sup>
S-Stress	,03616 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,98673
Tucker's Coefficient of Congruence	,99334

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,013.

b. Optimal scaling factor = ,990.

**Stress and Fit Measures (1999)**

Normalized Raw Stress	,01433
Stress-I	,11971 <sup>a</sup>
Stress-II	,35943 <sup>a</sup>
S-Stress	,04384 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,98567
Tucker's Coefficient of Congruence	,99281

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,015.

b. Optimal scaling factor = ,986.

**Stress and Fit Measures (2009)**

Normalized Raw Stress	,01379
Stress-I	,11744 <sup>a</sup>
Stress-II	,29469 <sup>a</sup>
S-Stress	,03600 <sup>b</sup>
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,98621
Tucker's Coefficient of Congruence	,99308

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,014.

b. Optimal scaling factor = ,991.

6.4.9. Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata, 2009

Dimenzió	A dimenzióval kapcsolatban álló változó*
D1_2009	piaci részesedés stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezettsége hitelképesség kintlévőségek szintje lobbizás államnak értékesítés piaci változások előrejelzése exportpiacokon való megjelenés új termékek piacra vitele
D2_2009	vevői igénykielégítés rugalmassága termelési rendszer rugalmassága szállítási határidő rövideje rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására exportpiacokon való megjelenés
D3_2009	technológiai színvonal termékválaszték szélessége vállalati image innovatív eladásösztönzés döntési rendszerek korszerűsége új termék piacra vitele
D4_2009	szállítási határidő rövideje rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezettsége hitelképesség
D5_2009	K+F ráfordítások szintje
D6_2009	költséghatékonyság integrált vállalati információs rendszerek vezetői információs rendszerek színvonala
D7_2009	-

\* Kapcsolat szignifikanciája 99,9999%-os szinten, Spearman  $\rho$  értéke 0,295-nél nagyobb.

6.4.10. Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata, 2004

Dimenzió	A dimenzióval kapcsolatban álló változó*
D1_2004	költséghatékonyság piaci részesedés technológiai színvonal <i>vevői igénykielégítés rugalmassága (ellentétes)</i> vállalati image elosztási csatornák szervezettsége hitelképesség lobbizás, államnak történő értékesítés piaci változások előrejelzése exportpiacokon való megjelenés innovatív eladásösztönzés döntési rendszerek korszerűsége K+F ráfordítások szintje új termékek piacra vitele szervezeti struktúra hatékonysága integrált vállalati információs rendszerek vezetői információs rendszer színvonala gazdasági funkciók integrációja jövedelmezőség színvonala
D2_2004	költséghatékonyság hitelképesség kintlévőségek szintje fizetőképesség <i>államnak történő értékesítés (ellentétes)</i> szervezeti struktúra hatékonysága integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer színvonala jövedelmezőség
D3_2004	termékminőség termékválaszték szélessége <i>államnak történő értékesítés (ellentétes)</i> exportpiacokon való megjelenés
D4_2004	költséghatékonyság kapacitáskihasználás <i>integrált vállalati információs rendszer (ellentétes)</i>

Dimenzió	A dimenzióval kapcsolatban álló változó*
D5_2004	szállítás pontossága szállítási határidő rövidege
D6_2004	piaci részesedés stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezettsége minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal
D7_2004	innovatív eladásösztönzés új termékek piacra vitele minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal

\* Kapcsolat szigifikanciája 99,9999%-os szinten, Spearman  $\rho$  értéke 0,295-nél nagyobb

#### 6.4.11. Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata, 1999

Dimenzió	A dimenzióval kapcsolatban álló változó*
D1_1999	piaci részesedés technológiai színvonal vállalati image elosztási csatornák szervezettsége hitelképesség lobbizás államnak értékesítés piaci változások előrejelzése innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazottak képzettsége színvonalas jól felkészült vezetők döntési módszerek korszerűsége K+F ráfordítások szintje vevői igénykielégítés rugalmassága (ellentétes) szállítás pontossága (ellentétes) rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre (ellentétes)
D2_1999	stratégiai szövetség exportpiacokon való megjelenés (ellentétes) integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer színvonala gazdálkodási funkciók integrációja

Dimenzió	A dimenzióval kapcsolatban álló változó*
D3_1999	költséghatékonyság elosztási csatornák szervezettsége hitelképesség kintlévőségek szintje fizetőképesség kapacitáskihasználás szervezeti struktúra hatékonysága jövedelmezőség
D4_1999	<i>versenyképes árak (ellentétes)</i> exportpiacokon való megjelenés döntési rendszerek korszerűsége integrált vállalati információs rendszerek
D5_1999	fizetőképesség etikus magatartás <i>kapacitáskihasználás (ellentétes)</i>
D6_1999	-
D7_1999	rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására piaci változások előrejelzése minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal

\* Kapcsolat szignifikanciája 99,9999%-os szinten, Spearman  $\rho$  értéke 0,31-nél nagyobb

6.4.12. Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata, 1996

Dimenzió	A dimenzióval kapcsolatban álló változó*
D1_1996	piaci részesedés technológiai színvonal <i>versenyképes árak (ellentétes)</i> stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezettsége hitelképesség fizetőképesség lobbizás államnak értékesítés piaci változások előrejelzése innovatív eladásösztönzési módszerek fontési rendszerek korszerűsége K+F ráfordítások szintje integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer jövedelemzőség
D2_1996	költséghatékonyság hitelképesség kintlévőségek szintje fizetőképesség <i>államnak történő értékesítés (ellentétes)</i>
D3_1996	piaci részesedés technológiai színvonal termékminőség gyártási tevékenység színvonala <i>államnak történő értékesítés (ellentétes)</i> exportpiacokon való megjelenés
D4_1996	<i>államnak történő értékesítés (ellentétes)</i> döntési rendszerek korszerűsége szervezeti struktúra hatékonysága integrált vállalati információs rendszerek gazdálkodási funkciók integrációja
D5_1996	piaci részesedés <i>vevői igénykielégítés rugalmassága (ellentétes)</i> <i>szállítási határidő rövideje (ellentétes)</i> <i>megfelelő minőségű alapanyagok (ellentétes)</i>
D6_1996	termékválaszték szélessége versenyképes árak
D7_1996	innovatív eladás-ösztönzés új termékek piacra vitele minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal

\*Kapcsolat szigifikanciája 99,999%-os szinten, Spearman  $\rho$  értéke 0,3-nál nagyobb

6.4.13. A 4 felmérés és az 1996-os felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat

Spearman $\rho$ 1996 4 felmérés alapján		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D1_1996	Correlation Coefficient	,937	,240	-,067	,052	,054	-,001	-,063
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,299	,418	,400	,988	,332
	N	242	242	242	242	242	242	242
D2_1996	Correlation Coefficient	-,217	,775	-,351	,309	,119	,044	,301
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,065	,493	,000
	N	242	242	242	242	242	242	242
D3_1996	Correlation Coefficient	,033	-,393	-,089	,707	-,060	,134	,128
	Sig. (2-tailed)	,606	,000	,165	,000	,349	,038	,046
	N	242	242	242	242	242	242	242
D4_1996	Correlation Coefficient	,129	-,226	-,769	-,210	-,270	-,179	,086
	Sig. (2-tailed)	,045	,000	,000	,001	,000	,005	,184
	N	242	242	242	242	242	242	242
D5_1996	Correlation Coefficient	-,092	,063	,045	,022	-,247	-,020	-,026
	Sig. (2-tailed)	,156	,331	,485	,729	,000	,760	,691
	N	242	242	242	242	242	242	242
D6_1996	Correlation Coefficient	,161	-,091	,167	-,090	,243	-,292	,421
	Sig. (2-tailed)	,012	,157	,009	,161	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242	242	242
D7_1996	Correlation Coefficient	,054	,047	,139	-,042	,033	,076	,120
	Sig. (2-tailed)	,407	,468	,031	,512	,605	,241	,063
	N	242	242	242	242	242	242	242

6.4.14. A 4 felmérés és az 1999-os felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat

Spearman $\rho$ 1999      4 felmérés alapján		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D1_1999	Correlation	,937	-,042	-,034	,106	,064	,228	-,057
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,514	,594	,096	,313	,000	,373
	N	247	247	247	247	247	247	247
D2_1999	Correlation	-,156	-,187	-,585	,240	-,020	-,034	,255
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,014	,003	,000	,000	,756	,599	,000
	N	247	247	247	247	247	247	247
D3_1999	Correlation	,008	,785	-,073	,347	-,072	,115	,310
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,906	,000	,254	,000	,260	,072	,000
	N	247	247	247	247	247	247	247
D4_1999	Correlation	,052	,292	-,308	-,661	-,061	-,186	,130
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,413	,000	,000	,000	,340	,003	,040
	N	247	247	247	247	247	247	247
D5_1999	Correlation	-,060	,097	-,256	-,173	,457	,645	-,230
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,351	,127	,000	,007	,000	,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247	247
D6_1999	Correlation	,111	-,099	-,124	,081	-,163	,040	-,003
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,081	,120	,052	,205	,010	,537	,967
	N	247	247	247	247	247	247	247
D7_1999	Correlation	-,047	,031	-,020	,099	,087	-,153	-,158
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,462	,628	,751	,121	,174	,016	,013
	N	247	247	247	247	247	247	247

6.4.15. A 4 felmérés és a 2004-es felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat

Spearman p 2004                      4 felmérés alapján		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D1_2004	Correlation	,932	,149	,217	,094	-,063	-,098	,148
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,001	,133	,316	,121	,018
	N	254	254	254	254	254	254	254
D2_2004	Correlation	,222	-,891	-,304	-,109	,134	,054	,050
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,083	,033	,389	,426
	N	254	254	254	254	254	254	254
D3_2004	Correlation	,139	,122	,269	-,649	,046	-,041	-,351
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,027	,051	,000	,000	,465	,518	,000
	N	254	254	254	254	254	254	254
D4_2004	Correlation	,127	,100	,191	,188	,480	,131	-,359
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,043	,110	,002	,003	,000	,037	,000
	N	254	254	254	254	254	254	254
D5_2004	Correlation	,009	-,106	,069	,580	-,032	-,236	-,045
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,885	,093	,270	,000	,609	,000	,479
	N	254	254	254	254	254	254	254
D6_2004	Correlation	-,064	-,090	,282	-,015	-,042	,712	,194
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,309	,151	,000	,811	,510	,000	,002
	N	254	254	254	254	254	254	254
D7_2004	Correlation	,011	,010	-,319	-,113	-,299	-,163	-,083
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,856	,870	,000	,072	,000	,009	,188
	N	254	254	254	254	254	254	254

6.4.16. A 4 felmérés és a 2009-es felmérés alapján készített dimenziók közötti kapcsolat

Spearman $\rho$ 2009 4 felmérés alapján		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D1_2009	Correlation Coefficient	-,937	,005	,290	,036	,129	,042	-,281
	Sig. (2-tailed)	,000	,940	,000	,557	,036	,495	,000
	N	266	266	266	266	266	266	266
D2_2009	Correlation Coefficient	-,167	-,547	-,080	,028	-,323	-,037	,470
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,192	,650	,000	,549	,000
	N	266	266	266	266	266	266	266
D3_2009	Correlation Coefficient	,121	-,450	,434	,503	,085	,177	-,103
	Sig. (2-tailed)	,048	,000	,000	,000	,167	,004	,093
	N	266	266	266	266	266	266	266
D4_2009	Correlation Coefficient	-,013	-,201	-,333	,202	-,170	-,454	,002
	Sig. (2-tailed)	,836	,001	,000	,001	,005	,000	,980
	N	266	266	266	266	266	266	266
D5_2009	Correlation Coefficient	-,021	-,175	,043	-,251	-,031	-,008	,419
	Sig. (2-tailed)	,736	,004	,490	,000	,615	,900	,000
	N	266	266	266	266	266	266	266
D6_2009	Correlation Coefficient	-,034	-,303	-,207	-,228	,192	,098	-,150
	Sig. (2-tailed)	,576	,000	,001	,000	,002	,111	,014
	N	266	266	266	266	266	266	266
D7_2009	Correlation Coefficient	-,036	-,003	-,139	-,208	-,186	,181	-,167
	Sig. (2-tailed)	,559	,966	,024	,001	,002	,003	,006
	N	266	266	266	266	266	266	266

6.4.17. A teljesítményértékelés dimenzióinak kvintilisei és egyéb leírói

	N		Medián	Mini- mum	Maxi- mum	Percentilisek			
	Ér- vényes	Hiány- zó				20	40	60	80
Piaci és lobbierő	1009	231	,057	-1,068	,982	-,261	-,025	,117	,249
Pénzügyi erő	1009	231	,006	-1,083	1,000	-,205	-,046	,056	,213
Szervezeti hatékonyság	1009	231	,007	-,904	1,146	-,196	-,047	,053	,194
Piaci orientáció	1009	231	-,006	-1,014	1,260	-,195	-,054	,047	,219
Termék-orientáció	1009	231	-,002	-1,484	1,007	-,157	-,043	,042	,164
Hálózati pozíció	1009	231	,004	-1,579	,650	-,167	-,039	,053	,172
Pillanatnyi versenyelőny	1009	231	,006	-,766	1,634	-,165	-,043	,041	,170

## 6.5. Környezeti bizonytalanság észlelése és teljesítmény

Spearman $\rho$		Piaci és lobbierő	Pénzügyi erő	Szervezeti hatékonyság	Piaci orientáció	Termék orientáció	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenyelőny
Külföldi értékesítési piaci környezet – Mek-kora bizonytalansági tényező volt 3-4 évvel ezelőtt?	Correlation Coefficient	-,024	-,124	-,123	,195	-,115	-,066	,153
	Sig. (2-tailed)	,452	,000	,000	,000	,000	,039	,000
	N	969	969	969	969	969	969	969
Külföldi értékesítési piaci környezet – Mek-kora a bizonytalansági tényező jelenleg?	Correlation Coefficient	-,073	-,100	-,092	,224	-,123	-,066	,089
	Sig. (2-tailed)	,023	,002	,004	,000	,000	,039	,006
	N	975	975	975	975	975	975	975
Belföldi értékesítési piaci környezet – Mek-kora bizonytalansági tényező volt 3-4 évvel ezelőtt?	Correlation Coefficient	-,059	-,051	,038	-,081	,091	,056	-,016
	Sig. (2-tailed)	,066	,107	,235	,011	,004	,078	,606
	N	983	983	983	983	983	983	983
Belföldi értékesítési piaci környezet – Mek-kora a bizonytalansági tényező jelenleg?	Correlation Coefficient	-,051	-,039	,101	-,090	,111	,044	-,109
	Sig. (2-tailed)	,107	,216	,001	,005	,000	,170	,001
	N	990	990	990	990	990	990	990
Tőke- és pénzpiaci változások – Mek-kora bizonytalansági tényező volt 3-4 évvel ezelőtt?	Correlation Coefficient	-,067	-,086	,028	,050	-,008	-,040	,070
	Sig. (2-tailed)	,037	,007	,387	,118	,808	,217	,029
	N	977	977	977	977	977	977	977
Tőke- és pénzpiaci változások – Mek-kora a bizonytalansági tényező jelenleg?	Correlation Coefficient	-,076	-,125	,075	,070	-,013	-,020	-,050
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,019	,029	,675	,526	,120
	N	980	980	980	980	980	980	980

Spearman $\rho$		Piaci és lobbierő	Pénzügyi erő	Szervezeti hatékonyság	Piaci orientáció	Termék orientáció	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenyelőny
Külföldi szállítók – Mekkora bizonytalansági tényező volt 3-4 évvel ezelőtt?	Correlation Coefficient	,049	-,079	-,003	,113	-,053	-,042	,057
	Sig. (2-tailed)	,124	,014	,915	,000	,101	,196	,079
	N	968	968	968	968	968	968	968
Külföldi szállítók – Mekkora a bizonytalansági tényező jelenleg?	Correlation Coefficient	,031	-,061	,057	,084	-,019	-,037	,036
	Sig. (2-tailed)	,329	,058	,075	,009	,547	,246	,265
	N	971	971	971	971	971	971	971
Belföldi szállítók Mekkora bizonytalansági tényező volt 3-4 évvel ezelőtt?	Correlation Coefficient	-,026	-,005	,071	-,024	,009	,037	,011
	Sig. (2-tailed)	,423	,870	,027	,452	,789	,243	,723
	N	980	980	980	980	980	980	980
Belföldi szállítók – Mekkora a bizonytalansági tényező jelenleg?	Correlation Coefficient	-,025	-,023	,122	-,033	,073	,030	-,032
	Sig. (2-tailed)	,440	,465	,000	,296	,022	,353	,309
	N	986	986	986	986	986	986	986
Műszaki-technikai fejlődés – Mekkora bizonytalansági tényező volt 3-4 évvel ezelőtt?	Correlation Coefficient	-,007	-,062	,040	-,008	,031	-,006	-,014
	Sig. (2-tailed)	,816	,054	,215	,808	,332	,853	,670
	N	975	975	975	975	975	975	975
Műszaki-technikai fejlődés – Mekkora a bizonytalansági tényező jelenleg?	Correlation Coefficient	-,016	-,042	,017	-,012	,036	-,051	-,019
	Sig. (2-tailed)	,611	,190	,600	,696	,256	,113	,552
	N	979	979	979	979	979	979	979
Jogi szabályozás – Mekkora bizonytalansági tényező volt 3-4 évvel ezelőtt?	Correlation Coefficient	,075	,026	,024	-,047	,016	,036	-,031
	Sig. (2-tailed)	,018	,409	,444	,141	,623	,261	,338
	N	983	983	983	983	983	983	983

Spearman $\rho$		Piaci és lobbierő	Pénzügyi erő	Szervezeti hatékonyság	Piaci orientáció	Termék orientáció	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenyelőny
Jogi szabályozás – Mekkora a bizonytalansági tényező jelenleg?	Correlation Coefficient	,038	,030	,059	-,054	,001	,025	-,053
	Sig. (2-tailed)	,233	,353	,063	,091	,975	,440	,095
	N	987	987	987	987	987	987	987
Társadalmi változások – Mekkora bizonytalansági tényező volt 3-4 évvel ezelőtt?	Correlation Coefficient	,056	-,025	,063	-,073	,058	-,011	-,052
	Sig. (2-tailed)	,080	,435	,049	,021	,068	,732	,106
	N	981	981	981	981	981	981	981
Társadalmi változások – Mekkora a bizonytalansági tényező jelenleg?	Correlation Coefficient	,030	,019	,119	-,075	,063	-,002	-,112
	Sig. (2-tailed)	,344	,542	,000	,019	,047	,950	,000
	N	983	983	983	983	983	983	983
Hazai politikai változások – Mekkora bizonytalansági tényező volt 3-4 évvel ezelőtt?	Correlation Coefficient	,070	-,014	,032	-,091	-,010	-,049	-,043
	Sig. (2-tailed)	,029	,660	,312	,004	,746	,122	,175
	N	980	980	980	980	980	980	980
Hazai politikai változások – Mekkora a bizonytalansági tényező jelenleg?	Correlation Coefficient	,038	,002	,104	-,088	,011	-,071	-,084
	Sig. (2-tailed)	,232	,961	,001	,006	,734	,026	,008
	N	984	984	984	984	984	984	984
Ennyivel bizonytalanabb a jelen a múltnál	Correlation Coefficient	-,053	,017	,101	,023	,029	,006	-,127
	Sig. (2-tailed)	,092	,594	,001	,471	,357	,838	,000
	N	1009	1009	1009	1009	1009	1009	1009

Világos háttérrel jelölve a 99,9%-os, míg sötötét háttérrel a 99%-os konfidenciaszintű kapcsolatok

## **6.6.    *Kvalitatív kutatásban részt vevők névsora***

Köszönöm szíves közreműködésüket!

Bajkó Zoltán	Faragó István	Kovács Tamás
Bálint Zoltán	Fazekas János	Lóth Tamás
Balló Péter	Flesch Gábor	Müller Tamás
Bende Károly	Fritz Norbert	Puch József
Benke Zsolt	Friwaldszky Gyula	Reiter Zita
Benkovics Dóra	Friwaldszky Gyuláné	Rovnyai János
Bobák Szilvia	Gaga István	Sashalmi László
Bocsák László	Gajzágó Gergő	Szabó István
Deli Gábor	Gombás Katalin	Szántó Ákos
Dr. Alföldi-Tóth Gábor	Hantos László	Szekeres Gyula
Dr. Máté Gyöngyvér	Herk Gáborné	Szőcs István
Dr. Milánkovits Márton	Honti Katalin	Takácsné Dévay Ildikó
Dr. Nagy Magdolna	Jankovits István	Tóth Attila
Dr. Tölgyes Margit	Kálnai Szabolcs	Zabó Kitti

Megjegyzés: A névsor sorrendje etikai okokból eltér az esetek számozási sorrendjétől.



Gazdálkodástudományi kar



**BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM ■ GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR**  
**VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZET ■ VEZETÉS ÉS STRATÉGIA TANSZÉK**  
**1093 Budapest, Fővám tér 8. ☒: 1311 Budapest, Pf. 58.**  
**Telefon: +36 1-482-5221, Fax: +36 1-482-5018**  
**E-mail: zsoltroland.szabo@uni-corvinus.hu**

## **SZEMÉLYES ADATOK**

Név: Dr. SZABÓ Zsolt Roland

Születési hely és idő: Budapest, 1980. szeptember 6.

Jelenlegi beosztás: adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem

## **ISKOLÁK**

- |           |   |
|-----------|---|
| 2005–2010 | Gazdálkodás- és szervezéstudományok doktora (PhD)<br>Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola<br>▪ Stratégiaspecializáció (Summa Cum Laude) |
| 2003–2005 | Közgazdász gazdálkodási egyetemi kiegészítő szakon<br>Széchenyi István Egyetem (SZE), Győr<br>▪ Biztosítási és pénzügyi szakirány (Kitüntetéses oklevél)      |
| 1999–2003 | Közgazdász kereskedelmi szakon<br>Budapesti Gazdasági Főiskola (BGF)<br>▪ Külkereskedelmi szakirány<br>▪ Európa tanulmányok szakirány                         |
| 1993–1999 | Érettségi, speciális hat évfolyamos matematikaközvetítő<br>Fazekas Mihály Fővárosi Gyakorló Gimnázium, Budapest   |

## **NYELVISMERET**

- |      |   |
|------|---|
| 2004 | Felsőfokú angol államilag elismert közgazdasági szakmai nyelvvizsga<br>Budapesti Corvinus Egyetem Közgazdasági Szaknyelvi Vizsgaközpont |
| 2003 | Középfokú német államilag elismert gazdasági szakmai nyelvvizsga<br>Budapesti Gazdasági Főiskola Nyelvvizsga és Továbbképző Központ     |

## **KUTATÁSI ÉRDEKLŐDÉS**

Stratégiai adaptáció, stratégiai növekedés menedzsment, hálózatok, változásvezetés

## **KUTATÁSI HÁTTÉR**

- |           |  |
|-----------|--|
| 2010-től  | TÁMOP-4.2.1.B- 09/1/KMR -2010-0005 projekt „A tudás alapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei (4.kutatási alprojekt) „Innováció a KKV-szektorban” (f) műhely kutatási koordinátora, vezető kutató: Prof. Dr. Balaton Károly |
| 2010-től  | TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt, „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége” (2. kutatási alprojekt), kutató, vezető kutató: Prof. Dr. Chikán Attila  |
| 2007-től  | „Hatásos üzletági stratégiák különböző vállalati fejlődési szakaszokban” OTKA tematikus kutatás, kutató BCE VTI, kutatásvezető: Prof. Dr. Dobák Miklós   |
| 2006–2008 | „Helyi központú és irányítású vállalatok regionális szerepvállalása és innovációs tevékenysége a versenyképesség növelése érdekében”, OTKA tematikus kutatás, kutató, BCE VTI, kutatásvezető: Prof. Dr. Balaton Károly   |
| 2005-től  | „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, kutató, BCE VKK, kutatásvezető: Prof. Dr. Chikán Attila  |
| 2005-től  | Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont, kutató   |

2004–2005	„Vállalati tanulás és stratégiaalkotás a kis- és középvállalkozásoknál”, kutató, SZE Marketing és Menedzsment tanszék, kutatásvezető: Dr. Papp Ilona
2004	„A vállalkozások alapítását, növekedését befolyásoló tényezők”, kutató, SZE Pénzügyi és Számviteli Tanszék, kutatásvezető: Dr. Farkas Szilveszter, PTE Vállalati Gazdaságtan és Számviteli Tanszék, kutatásvezető: Dr. Szerb László
<b>KÜLFÖLDI TANULMÁNYÚTAK</b>	
2009. május	25th Price-Babson SEE, Babson College, Boston, MA, USA
2008. június	„European Entrepreneurship Colloquium on Participant-Centered Learning” kurzus, Harvard Business School, Boston, MA, USA
2007. február	„Intensive Doctoral Seminar in Entrepreneurship” CEMS PhD kurzus Université Catholique de Louvain, Belgium
2006. július	„Innovations in the Emerging Strategic Entrepreneurship Field” intenzív PhD-kurzus Vrije Universiteit Amsterdam, Hollandia
2006. április	“Qualitative Data Analysis in Business and Management Research”, EUDOKMA PHD-kurzus, Kingston University, UK
2002– 2003	Hochschule Mittweida, Németország, Erasmus-ösztöndíj (5 hónap)
<b>KIEMELT EREDMÉNYEK, ÖSZTÖNDÍJAK</b>	
2005. április	XXVII. OTDK, Közgazdaságtudományi tagozat, Sopron <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integráció, Globalizáció, Világgazdaság szekció: 2. díj</li> <li>▪ Stratégia, vezetés és szervezés szekció: 3. díj</li> </ul>
2004. december	V. MTA-VEAB Regionális Tudományos Diákköri Konferencia, Győr <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menedzsment szekció: I. díj</li> <li>▪ Európai Unió szekció: I. díj</li> </ul> Egyetemi Tudományos Diákköri Konferencia, Győr <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gazdaságpolitika szekció: I. díj</li> <li>▪ Menedzsment szekció: I. díj</li> </ul>
2004. november	
2003. november	
2001–2002 és 2004–2005	Köztársasági Ösztöndíj
2003	„Mi²EX” vállalatalapítási szimulációs verseny, Mittweida, I. helyezés
1999	„Polgár a demokráciában” – országos középiskolai verseny, országos I. helyezés
<b>EGYETEMI KÖZÉLETI TEVÉKENYSÉG</b>	
2009	23th RENT – nemzetközi tudományos konferencia, szervező
2006-tól	TDK szekciótitkár, BCE VTI <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégiai menedzsment szekció</li> <li>▪ Vezetés és szervezés, kontrolling szekció</li> </ul>
<b>TAGSÁG NEMZETKÖZI SZAKMAI KÖZÖSSÉGEKBEN</b>	
2008-tól	European Group for Organizational Studies
2008-tól	EFER Alumni
2006-tól	Strategic Management Society
2006-tól	European Academy of Management
2006-tól	EDAMBA és EUDOKMA

A stratégiai adaptáció, a vállalati konfigurációk kutatása több évtizedre nyúlik vissza, azonban még mindig számos kérdés megválaszolatlan a környezet, a stratégia és a teljesítmény kapcsolatában: (1) A környezeti feltételek egyértelműen határozzák-e meg a helyes stratégiát és a vállalati konfigurációk versenyképességét? (2) A környezeti feltételek változása miként hat a stratégiára és a teljesítményre? (3) A vállalati konfiguráció befolyásolhatja környezetét?

A könyv választ ad ezekre a kutatási kérdésekre, miszerint (1) Azonos környezeti feltételek mellett több konfiguráció is életképes lehet, (2) azonban különböző környezeti feltételek mellett más-más konfiguráció bizonyul versenyképesnek. Ezenfelül (3) a nagyobb pénzügyi, piaci és lobbierővel, magasabb szervezeti hatékonysággal és kedvezőbb hálózati pozíciókkal, valamint alacsonyabb termékorientációval rendelkező vállalatok alkalmasabbak környezetük befolyásolására.



**SZÉCHENYI TERV**

A1221 Aula Kiadó



9789633390351