



**Szabó Zsolt Roland**

## **Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992 és 2010 között\***

TM 22. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

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



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

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely Vállalati stratégiák* c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina  
Kutatócsoport-vezető: Balaton Károly

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

# Tartalomjegyzék

<b>Absztrakt</b>	<b>4</b>
<b>Corporate Strategies, Configurations in Hungary between 1992 and 2010</b>	<b>4</b>
<b>Keywords: configuration, strategy, multidimensional scaling, cluster, competitiveness, superior corporate performance</b>	<b>4</b>
<b>Ábrajegyzék</b>	<b>5</b>
<b>Táblázatjegyzék</b>	<b>5</b>
<b>Vállalati stratégiák azonosítása a realizált teljesítmény alapján</b>	<b>6</b>
<b>Kutatási módszertan</b>	<b>10</b>
<b>Az empirikus vizsgálatok lépései</b>	<b>10</b>
<b>Kutatási háttér – A “Versenyben a világgal” kutatási program</b>	<b>12</b>
<b>Adatbázisok és mintajellemzők</b>	<b>13</b>
<b>Az empirikus vizsgálatok eredményei</b>	<b>15</b>
<b>A vállalatok tevékenységeinek színvonala</b>	<b>15</b>
A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban	15
A változó jellemzői, leírása	16
A hiányzó értékek kezelése	17
Teljesítményértékelés látens dimenzióinak feltárása	19
Teljesítményértékelés dimenziói	20
Teljesítményértékelés dimenzióinak változása a négy felmérés során	22
Kontrollváltozók kapcsolata a teljesítményértékelés dimenzióival	23
<b>Vállalati stratégiák, teljesítmény konfigurációk</b>	<b>24</b>
Konfigurációk azonosítása klaszterképzés segítségével	24
2 és 10 közötti klaszter azonosítása	25
10 és 120 közötti klaszter azonosítása	28
Vállalati stratégiák, konfigurációk változása a négy felmérés során	34
Kontroll/leíró változók kapcsolata a teljesítménykonfigurációkkal	37
<b>Összegzés</b>	<b>39</b>
<b>Hivatkozásjegyzék</b>	<b>41</b>

## **Absztrakt**

Az empirikus kutatás fókuszában a vállalatok közvetlen versenytársaihoz képest realizált teljesítményei alapján képzett teljesítményértékelési dimenziók, és azok alapján képzett vállalati stratégiai archetípusok, konfigurációk azonosítása, leírása áll. A konfigurációs iskola módszertanát felhasználva azonosítom az empirikus kutatások során a vállalati stratégiák archetípusait.

A kutatás 1992 és 2010 közötti Magyarországi adatsorok felhasználásával, több mint 1200 felsővezetői vélemény alapján készült. A válaszok alapján a vállalatok teljesítményét 7 egymástól független dimenzió mentén különíthetjük el, melyek alapján különböző vállalati stratégia típusok azonosíthatók. A műhelytanulmányban a gyakorlati tapasztalatok alapján, konkrét ajánlások kerülnek megfogalmazásra a kiemelkedő vállalati teljesítmény elérése érdekében.

Kulcsszavak: konfiguráció, stratégia, multidimenziós skálázás, klaszter, versenyképesség, kiemelkedő vállalati teljesítmény

## **Abstract**

### **(Corporate Strategies, Configurations in Hungary between 1992 and 2010)**

The identification and description of the strategic archetypes (configurations) are the focus of the empirical research. I identify and describe the archetypes of the adaptation strategies by using the methodology of the configuration school.

The dataset of the research consists of more than 1200 CEO's responses from Hungary between 1992 to 2010. Based on the responses, corporate performance has 7 independent dimensions, and they are suitable to identify and describe different strategic archetypes. Based on the results, the article has practical advices how to deliver superior corporate performance.

Keywords: configuration, strategy, multidimensional scaling, cluster, competitiveness, superior corporate performance

## Ábrajegyzék

1. <b>ÁBRA:</b> Vállalati tevékenységek színvonala a legfőbb versenytársaikhoz képest _____	17
2. <b>ÁBRA:</b> Klaszterek magyarázó ereje és könyök pontok 2-10 megoldás esetén _____	26
3. <b>ÁBRA:</b> Klaszterek magyarázó ereje és könyök pontok 10-120 megoldás esetén _____	29

## Táblázatjegyzék

1. <b>TÁBLÁZAT:</b> A stratégiatartalom kutatási irányzatai _____	6
2. <b>TÁBLÁZAT:</b> Stratégiai faktorok az 1996, 1999 és a 2004-es felmérések alapján _____	8
3. <b>TÁBLÁZAT:</b> Stratégiatípusok az 1996, 1999 és a 2004-es felmérések alapján _____	9
4. <b>TÁBLÁZAT:</b> Illeszkedés megfelelése különböző számú dimenziók esetén _____	20
5. <b>TÁBLÁZAT:</b> Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata a négy felmérés során összevontan _____	21
6. <b>TÁBLÁZAT:</b> 6 teljesítmény konfiguráció (stratégia típus) _____	27
7. <b>TÁBLÁZAT:</b> A 6 klaszter megoszlása ez egyes felmérések során _____	35
8. <b>TÁBLÁZAT:</b> 10 elem feletti klaszterek megoszlása ez egyes felmérések során _____	35
9. <b>TÁBLÁZAT:</b> Vállalati stratégiák alakulása 1992 és 2010 között _____	39

## Vállalati stratégiák azonosítása a realizált teljesítmény alapján

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 fejtik ki hatásukat. 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 1. táblázat foglalja össze:

### 1. 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 feltételklaszterek sorozatának (pl. iparági életciklusoknak) az időbeli nyomon követése.

*Forrás: Mintzberg et al., 2005: 123*

Az általam megcélzott kutatási módszertan – a 1. 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 csoportoktól. 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 stratégia típusok 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 pozíció tipológia intenzíven jelen van a szakirodalomban, és jelentős számú kutatás épít erre a klasszifikációra (Antal-Mokos és Kovács, 1998, Hambrick, 1983 és 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 stratégia csoportok 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 kategória rendszere. Közép-európai sajátosságnak tekinthető rendszerváltás és az EU-csatlakozásra irányuló vállalati stratégia kutatások (Balaton 2005 a és b, Balaton, 2006).

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 jelentés tartalmuk alapján – stratégiai faktorokba tömörítik. A 2. táblázat a műhelytanulmány közvetlen előzményének tekinthető kutatások stratégiai faktorait mutatja be, mely az általam is a későbbiekben használt változókra és „Versenyben a világgal” kutatási program felméréseire épülnek.

## 2. TÁBLÁZAT: Stratégiai faktorkok az 1996, 1999 és a 2004-es felmérések alapján

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

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

Míg a pozicionáló iskola deduktív és tudatos-szándékolt jellegűnek tekinti a stratégiát, a jelenlegi taxonómia képzés 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, mely a pozicionáló iskolára 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 3. táblázat a műhelytanulmány közvetlen előzményének tekinthető kutatások stratégiatípusait mutatja be, mely az általam is a későbbiekben használt kutatási „Versenyben a világgal” kutatási program során keletkezett adatbázisokra épülnek.



### 3. TÁBLÁZAT: Stratégiatípusok az 1996, 1999 és a 2004-es felmérések alapján

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

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

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

A tényezőkonfigurációk és az alkalmazkodás vizsgálata történhet (1) helyzetelemzéssel (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 műhelytanulmány készítése során a mai hazai vállalatok teljesítménye alapján keletkező konfigurációkra, mint „múltbeli” magatartásmintában megfigyelhető szabályszerűségekre tekintek. E kapcsán mind helyzetet, mind időbeli fejlődést vizsgálunk.

Annak ellenére, hogy 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 (3. 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 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.

# Kutatási módszertan

## Az empirikus vizsgálatok lépései

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

Ugyan építünk 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 előd kutatások módszertanát a mai kor elvárásaihoz igazítottam, mely legfontosabb sarokkövei: integrált módszertan használata, az elemzések transzparenciájának növelése, és ezeken keresztül a kutatás megbízhatóságának az emelése.

A kutatás során az alábbi lépéseket végeztem el (dőlttel emelem ki a korábbi kutatásokhoz képest újszerű elemeket, \* jelöli a műhelytanulmány terjedelmi korlátai miatt nem ismertetett elemeket):

- Kutatási kérdések megfogalmazása;
- A kutatási kérdések vizsgálatához szükséges stratégiai konfiguráció kutatások szűk körű áttekintése;
- *A stratégiai konfigurációk 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 színvonal kapcsán a változók adattömörítése sokdimenziós skálázás segítségével;*
- *Klaszterképzés segítségével a gyakorlatban előforduló teljesítmény konfigurációk (stratégia típusok) 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 kereszttáblák segítségével;*
- *A vállalatokra vonatkozó, az irodalom feldolgozás eredményeként kialakított hipotézisek tesztelése asszociációs és korrelációs együtthatók, valamint kereszttáblák 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.

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

A vizsgálatok alapjául a „Versenyben a világgal” című kutatás keretében 1996, 1999, 2004 és 2009-ben felvett, magyarországi vállalatokat tartalmazó adatbázisok szolgálnak, melyek mindegyike mintegy 300-300 vállalatot tartalmaz (Chikán, 1997, Czakó et al., 2000, Chikán et al. 2002, Chikán és Czakó 2009). 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 felmérésének 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 3 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 statisztika adatok mutatnak. Célunk pedig az volt, hogy ezeket a tényezőket feltárjuk, és nemzetközi összehasonlításban értékeljük. A kutatás tárgyává a mikroszféra versenyképességét tettük, amit néhány évvel korábban, az Egyesült Államokban több „business school” kutatási projektekben vizsgált.” (Chikán és Czakó, 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 működését alapvetően a hazai piacgazdaság keretei és törvényszerűségei befolyásolják (Chikán és Czakó, 2005)

A felmérések során 4-4 kérdőív került vállalatonként kitöltésre, melyek alapvetően (funkcionális) terület specifikus kérdéseket tartalmaznak, de vannak közös változók is. A vállalat elsősorú vezetője mellett a termelés-szolgáltatás, 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 felsővezetők tisztában vannak, ezeknek a tényezőknek a változásait folyamatosan nyomon követik. Chandler és Hanks (1994) eredményei szintén megerősítették, hogy a felsővezetők értékelése valamint az archivált értékesítési mutatók egymással korrelálnak. Következésképpen akár egyetlen egy felsővezető válasza is megbízható adatot szolgáltathat.

A „versenyben a világban kutatási program során saját vállalati versenyképesség definíció került meghatározásra: „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. Jelen kutatás során az első dimenzióra, vagyis a stratégia dimenziójára fókuszálók.

## **Adatbázisok és mintajellemzők**

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

Az empiria során a vállalatok tevékenységének színvonalát, a teljesítmény dimenziókat és a konfigurációkat vizsgáltam az adatbázisokban megtalálható változók segítségével. A vizsgálatok során

az alábbi kontrollváltozókat alkalmaztam: méret létszám szerint, méret árbevétel szerint, méret mérlegfőösszeg szerint, exporthányad, tulajdonosi struktúra, fő tevékenység (iparág), és területi elhelyezkedés.

A versenyképesség felmérés sajátosságából adódik, hogy a megállapítások létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak. Az első három felmérés során a megkeresett vállalatok 50 főnél nagyobb alkalmazotti létszámmal működő, önálló jogi személyiségű vállalatok voltak, azonban a 2009-es felmérésre vonatkozóan ez 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 által kitöltött kérdőív szettek változói szerepelnek, mely különböző vállalati jellemzők (pl. méret, tulajdonosi struktúra) alapján részmintákat képezését és jellemzését is lehetővé teszi (Chikán és Czakó, 2005).

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 karakterisztikáit emelik ki (Chikán et al, 2010).

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 nyereség 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 mintabemutatóját a gyorsjelentések (Czakó et al, 1999, Chikán et al, 2004 és 2010), és egyes tanulmányok (Lesi, 2005, Wimmer és Csesznák, 2005, 2011, Könczöl 2007, Matyusz, 2011) részleteiben tárgyalják.

## Az empirikus vizsgálatok eredményei

### A vállalatok tevékenységeinek színvonala

#### 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 versenytárhoz 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 versenytárhoz képest:				
	sokkal gyengébb	2	lényegében azonos	3	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 rövidsége	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 eladás-ösztönzési 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

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.

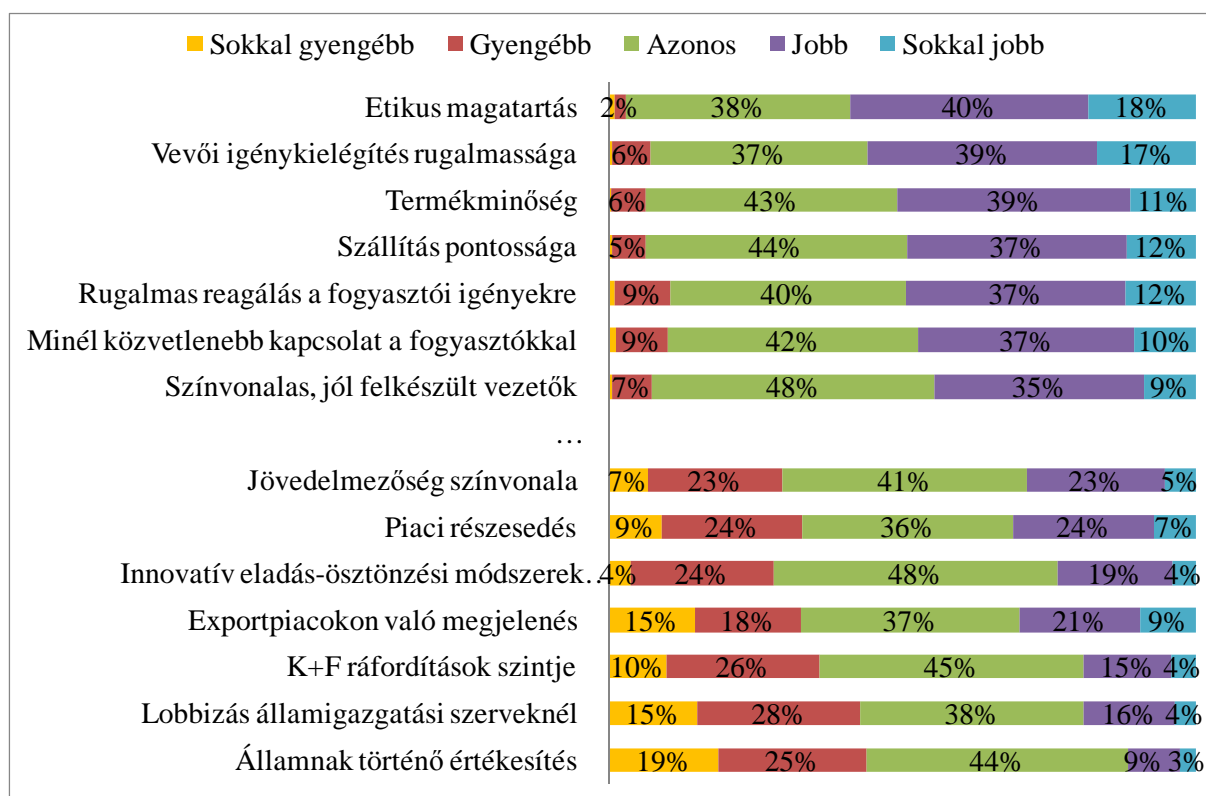
A kérdés 1996-ról 1999-re 1 kérdéssel bővült: j) Logisztikai rendszer hatékonysága, valamint a kérdések átfogalmazásra kerültek, eltűntek a pozitív jelzők a változók megnevezéséből (pl.: alacsony költségárfordítások helyett költséghatékonyság).

### **A változó jellemzői, leírása**

A vállalatok teljesítményének megítélése tekintetében a vállalatvezetők általában jobbnak ítélik meg eredményeiket, mint legfontosabb versenytársukét (1. ábra). Különösen kiemelkedőnek tartják etikus magatartásukat, a vevői igénykielégítés rugalmasságát, valamint a termékminőséget.



**1. ÁBRA:** Vállalati tevékenységek színvonala a legfőbb versenytársaikhoz képest



Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996-2009 alapján számított értékek. Megjegyzés: A logisztika 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 eladás-ösztönzési módszerek, (4) exportpiacokon való megjelenés, (5) K+F ráfordítások, (6) lobbizás államigazgatási szerveknél és (7) államnak illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés.

### 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

- Elveszítsem-e a 1996-os felmérés adatait? (326 eset)
- 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 rövidege, szállítás pontossága, termelési rendszer rugalmassága, vevői igény-kielégítés 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:

- Nem történik helyettesítés,
- A hiányzó értékeket a változó átlagával helyettesítjük,
- A hiányzó értékeket a változó móduszával helyettesítjük,
- A hiányzó értékeket a klaszter-középpontokkal helyettesítjük
- 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” elemzéséből 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, mely a potenciális minta 81,4%-a. Efelett, már egy-egy újabb változó bevonásának már küszöb érték alatti a hozadéka.

### **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, 2006) multidimenziós skálázást (MDS) választottam. A választás során Kovács (2006) és Hortoványi (2007, 2010) ajánlásait veszem figyelembe, melyhez kapcsolódóan a 2 legfontosabb indok:

- a változók páronként nem tekinthetők normális eloszlásúnak, 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 módszert választottam. A távolságokat a megfigyelési egységek (esetek) között számoltattam.

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 4. táblázat szemlélteti.

**4. TÁBLÁZAT:** Illeszkedés megfelelősége különböző számú dimenziók esetén

<b>dimenzió</b>	<b>S-Stress</b>	<b>illeszkedés jósága</b>
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 vizsgálom 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.

#### **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) az 5. táblázatban.

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-es felmérést leszámítva a többi esetben 6 dimenzió esetén is kiváló illeszkedést tapasztalhatunk, azonban a vizsgálati keret egységessége miatt 7 dimenziós megoldást értékelek.

**5. TÁBLÁZAT:** Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata a négy felmérés során összevontan

Dimenzió	A dimenzióval kapcsolatban álló változó*
<b>Piaci és lobbierő</b> D1	piaci részesedés technológiai színvonal vevői igénykielégítés rugalmassága (ellentétes) stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezettsége hitelképesség lobbizás államnak értékesítés piaci változások előrejelzése exportpiacokon való megjelenés innovatív eladás-ösztönzési módszerek K+F ráfordítások szintje új termékek piacra vitele integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer
<b>Pénzügyi erő</b> D2	költséghatékonyság hitelképesség kintlévőségek szintje fizetőképesség jövedelmezőség színvonala
<b>Szervezeti hatékonyság</b> D3	innovatív eladás-ösztönzési módszerek döntési/működési rendszerek korszerűsége szervezeti struktúra hatékonysága integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer gazdálkodási funkciók integrációja
<b>Piaci orientáció</b> D4	exportpiacokon való megjelenés államnak történő értékesítés (ellentétes)
<b>Termék orientáció</b> D5	termékválaszték szélessége
<b>Hálózati pozíció</b> D6	piaci részesedés stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezettsége
<b>Pillanatnyi versenyelőny</b> D7	költséghatékonyság termékválaszték szélessége kapacitáskihasználás jövedelmezőség színvonala

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

## **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 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 lobbierő 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, mely 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 is ekkor már a szervezeti struktúra korszerűsége jelenik meg az exportorientációval, melyhez prémium árazás is kapcsolódik. 2004-ben is még mindig jellemző, hogy az exportpiaci értékesítéshez magasabb termékminőség párosul, de felértékelődik a szállítási határidő

pontossága és rövidege is. 2009-ben ezt a változót is az értékesítési kényszer határozza meg, mely kiemeli az innovatív eladás-ösztönzési módszerek és az új piacok jelentőségét.

A D5 - Termék orientáció 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 szervezettségét foglalja magába. 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 főszerep, mind a vevői igények és azok változása, mind a termelés és szállítás terén. Mindemellet az exportpiacok szerepe különösen jelentős.

### **Kontrollváltozók kapcsolata a teljesítményértékelés dimenzióival**

A nagyobb vállalatok nagyobb piaci és lobbierővel rendelkeznek, mint a kisebb vállalatok (99,99%-os bizonyosság, plétszám=0,178, peszköz=0,242 és párbevetel=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 konfidencia szinten. Pozitív a kapcsolat az exporthányad és a piaci orientáció között ( $\rho=0,320$ ), mely egyben utal a kérdőív konzisztenciájára is. Szintén pozitív a kapcsolat az exporthányad és a pillanatnyi versenyelőny között is

( $\rho=0,206$ ), mely arra utal, hogy a magasabb exporthányaddal rendelkező vállalatok versenyelőnyrel rendelkeznek az alacsonyabb exportarányal 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.

99,99%-os konfidencia szinten kapcsolat mutatható ki a többségi tulajdonos és a piaci és lobbierő ( $\varphi=0,189$ ), 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 lobbierőjük 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.

## **Vállalati stratégiák, teljesítmény konfigurációk**

### **Konfigurációk 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 teljesítmény konfigurációjának 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 használok fel, hogy olyan csoportokat képezzek, amelyek egységes tulajdonságokkal bírnak a teljesítmény konfigurációk (stratégiai minták) mentén. A klaszterszám meghatározásához elsőként egy hierarchikus klaszterelemzést végeztem, hogy behatárolhassam az ajánlott intervallumot a klaszterszámot illetően.

A hierarchikus klaszterelemzés esetén Anderberg (1973) ajánlásai alapján a Ward módszert használtam elsőként, az összevonási séma táblázatot vizsgáltam azon belül is a koefficiens oszlopot, melyből egyértelművé vált, hogy nem tudom használni a könyök-kritériumot, 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, mely 3 és 10 között mozog (Campell-Hunt, 2000), azonban van példa hasonlóan nagy klaszter számot 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:

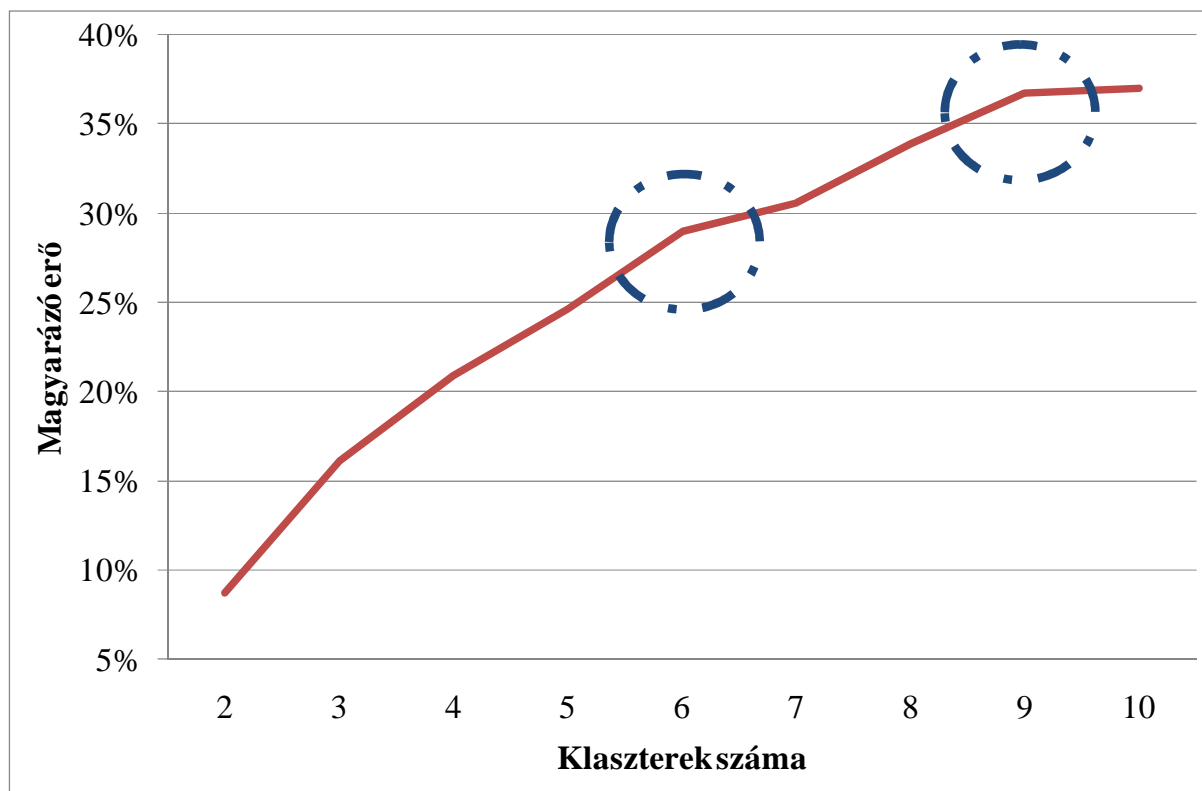
- 1) a területen folytatott meghatározó kutatások hagyományaira építve, 2 és 10 közötti klaszter tekintetében vizsgálom az ideális klaszterszámot
- 2) meghatározok egy ideális klaszterszámot, mely a vizsgált jelenség megfelelően nagy százalékát értelmezi.

## **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 alacsonyak a klaszter elemek. 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 klaszter-középpontokat, és további teszteknek vethessem alá a különböző klaszterszámokat.

**2. ÁBRA:** Klaszterek magyarázó ereje és könyök pontok 2-10 megoldás esetén



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

Az ideális klaszter számot elsőként könyök-módszerrel 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%) (2. ábra).

Lépésenként növekvő klaszter képzése és klaszter-középpontok távolságai változásának elemzése azt mutatta, hogy a hat klaszter esetében meglehetősen kismértékű 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 keresztábrák vizsgálatával) a klaszterek elemszámainak vizsgálata is megerősítette, hogy a hatodik lépcsőnél kezdődik meg egy viszonylagos stabilizáció, ezért a 6 klasztert tartalmazó csoportosítást vizsgálom tovább (6. táblázat).

A csoportok elemszáma 65 és 296 között van, mely 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.

## 6. TÁBLÁZAT: 6 teljesítmény konfiguráció (stratégia típus)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
<b>Piaci és lobbierő</b>	,479	,351	-,117	-,553	-,495	-,756
<b>Pénzügyi erő</b>	-,107	,104	-,228	-,337	,568	,530
<b>Szervezeti hatékonyság</b>	,577	-,389	,078	-,779	-,083	,323
<b>Piaci orientáció</b>	-,328	-,060	1,092	-,955	,485	,038
<b>Termék orientáció</b>	-,012	-,204	,364	,433	,384	-2,016
<b>Hálózati pozíció</b>	-,068	-,384	,791	,540	-1,251	,381
<b>Pillanatnyi versenyelőny</b>	-,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 értékek zöld, a semleges sárga, míg az erősen negatív értékek pirossal lettek kiemelve*

A 6. táblázatban a 6 klaszter középpontja szerepel az egyes teljesítményértékelési dimenziók szerint. A könnyebb értelmezést a táblázatban színskála is segíti. Az erősen pozitív és negatív értékek sötétebb 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 magába foglaló klaszter jellemzője, hogy magas piaci erővel rendelkező és magas szervezeti hatékonysággal rendelkező vállalatok alkotják. Ezzel szemben ezek a 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 lobbierő pozíciót 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 kedvező hálózati pozíciójuk ellenére. Mindemellett alacsonyabb termék orientáció 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 a 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 versenyelőnyökkel, pénzügyi, piaci és lobbierővel rendelkeznek. Ezek alapján ezek a vállalatok a C4- „Hazai bedolgozó” elnevezést kapták.

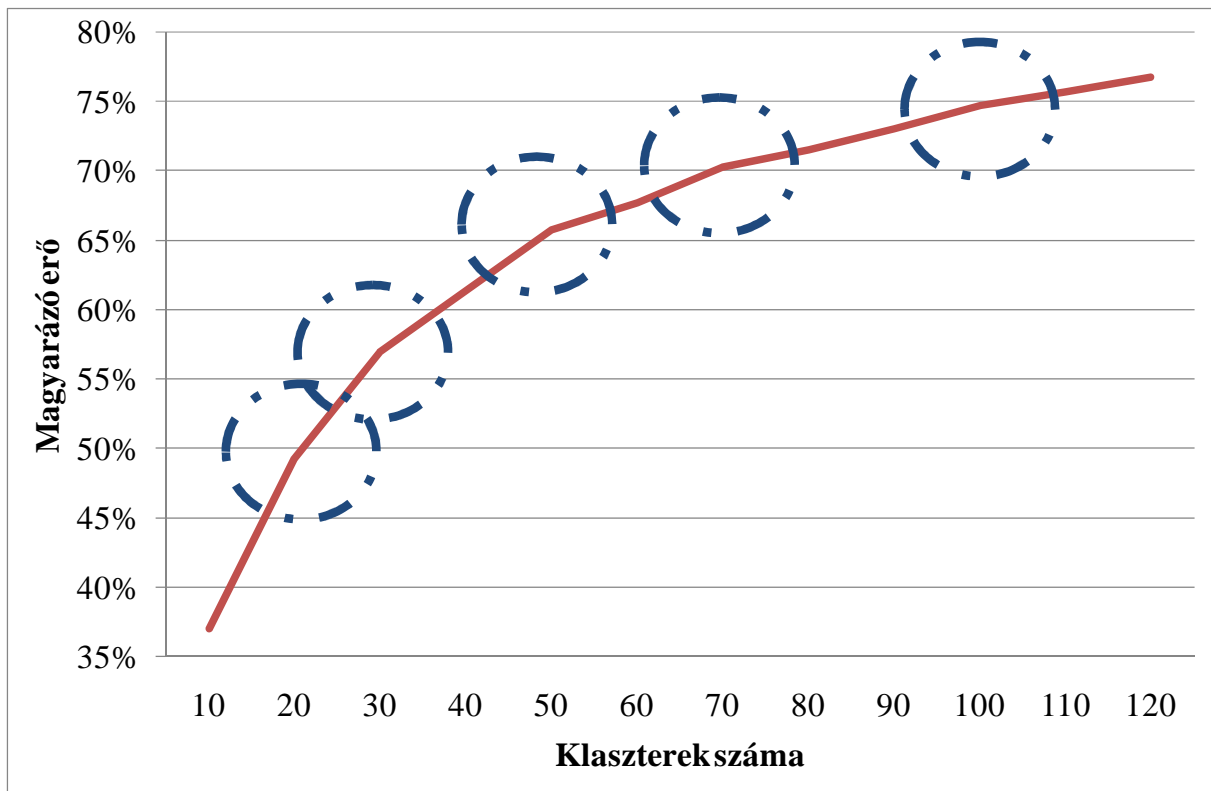
Az ötödik csoportot olyan vállalatok alkotják, melyek magas piaci és termék orientációval, valamint kiemelkedő pénzügyi erővel rendelkeznek. Saját bevallásuk szerint hálózati pozíciójuk kifejezetten alacsony, nem a pillanatnyi versenyelőny megragadására törekednek, és nincs jelentős piaci és lobbierőjük. Szervezeti hatékonyság tekintetében átlagosak. Ezek alapján ezek a vállalatok a C5- „Független erős pénzügyes” elnevezést kapták.

A legkisebb létszámú csoport legszembetűnőbb 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.

### **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 könyök módszerhez fordulok, csak most nem 2 és 10 között, hanem 10 és 120 között vizsgálva a klaszterek ideális számát (3. ábra).

### 3. ÁBRA: Klaszterek magyarázó ereje és könyök pontok 10-120 megoldás esetén



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

10 és 120 klaszterszám között vizsgálódva, a 3. 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 7. táblázat tartalmazza. A 21 klaszteres megoldás jóval árnyaltabb képet mutat a vállalati konfigurációról, azonban a legnagyobb csoportok hasonlatosak a korábban bemutatott 6 klaszteres megoldás csoportjaihoz, de egyben pontosítják is a vállalatokról alkotott képet.

## 7. TÁBLÁZAT: 21 teljesítmény konfiguráció (stratégia típus)

	Piaci és lobbierő	Pénzügyi erő	Szervezeti hatékonyság	Piaci orientáció	Termék orientáció	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenylőny	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	-,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	-,1250	64	6%
K7	,007	-,274	-,101	-,774	-,672	-,450	,410	61	6%
K8	-,612	,054	,574	-,793	,866	-,781	-,922	58	6%
K9	-,1321	-,1740	-,1120	1,013	,286	,221	,099	38	4%
K10	-,1396	,113	-,1156	-,596	-,302	,916	,205	34	3%
K11	-,728	-,1692	1,776	-,116	,598	-,672	,377	28	3%
K12	-,1422	1,753	-,575	-,377	1,559	-,237	,177	28	3%
K13	-,1509	1,367	,972	-,540	,011	,812	,550	26	3%
K14	,790	-,1779	-,734	-,1475	,252	-,005	-,741	26	3%
K15	-,1259	-,700	1,912	-,600	-,1266	,246	-,004	19	2%
K16	-,800	,906	,167	1,729	-,2735	,204	-,1478	12	1%
K17	1,798	1,710	-,081	-,521	-,3458	1,853	-,544	4	0%
K18	-,868	-,235	,366	-,879	-,5221	,585	-,1011	3	0%
K19	2,486	-,612	,562	4,913	3,257	2,777	1,126	1	0%
K20	1,521	-,192	-,2597	-,1236	-,1220	-,3329	7,766	1	0%
K21	,204	1,074	-,440	2,328	1,156	-,7261	-,2961	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 jellemezhetőek. Ezen felül, a kapott 16 klaszteres megoldás, mely így 999 vállalatot rendez csoportokba, az eddigi kutatásokon túlmenő kérdés megválaszolására is lehetőséget teremt, miszerint mivel jár ez egyes teljesítménydimenziók szerinti kimagasló érték elérése?

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, mely adott esetben pillanatnyi versenylőnyöket 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 módok ismertetésekor.)

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

Külön érdemes kiemelni a C módozatot, mely tanulsága, hogy a pillanatnyi versenyelőnyöket 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?**

<b>Mód</b>	<b>Mi kell még? (magas érték)</b>	<b>Minek a rovására? (alacsony érték)</b>
A (K12)	Termékorientáció	Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció
B (K13)	Szervezeti hatékonyság Hálózati pozíció Pillanatnyi versenyelőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
C (K16)	Piaci orientáció	Termékorientáció Pillanatnyi versenyelőnyök Piaci és lobbierő

Külön kiemelem az A módozatot, miszerint az inkrementális termék dömpinggel nagyon kedvező pénzügyi pozíciót lehet elérni, mely 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 Termék orientáció Pénzügyi erő Piaci orientáció
B (K11)	Termékorientáció Pillanatnyi versenyelőny	Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Hálózati pozíció
C (K13)	Pénzügyi erő Hálózati pozíció Pillanatnyi versenyelőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
D (K1)	Termékorientáció	Pillanatnyi versenyelőny 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) bürokrácia jellemzésével. 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 versenyelőny Piaci és lobbierő
B (K5)	Hálózati pozíció Pillanatnyi versenyelőny	Piaci és lobbierő
C (K9)		Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság
D (K4)	Piaci és lobbierő Termék orientáció	Pillanatnyi versenyelőny Szervezeti hatékonyság
E (K3)		Hálózati pozíció Termék orientáció Pillanatnyi versenyelőny

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 termék orientációval, 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 termék orientáció?

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

A termék orientáció egy jelentős elköteleződés a vállalt részéről, mely korlátozza a pillanatnyi versenyelőnyeit, lehetőség megragadó képességét. Ez az adminisztratív magatartásra utal, mely a vállalkozó vezetés ellentéte (Stevenson, 1983). Mindemellett a piaci orientáció a termék orientációval 3 módozat esetén is egymás ellentetjei, egy esetben egymás kiegészítői, mely az ansoffi növekedési stratégiák empirikus képét adják vissza.

### Miként lehet kiemelkedően magas hálózati pozíciót elérni?

<b>Mód</b>	<b>Mi kell még? (magas érték)</b>	<b>Minek a rovására? (alacsony érték)</b>
A (K6)	Termékorientáció	Pillanatnyi versenyelőny Piaci orientáció
B (K10)		Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció Termék orientáció
C (K13)	Pénzügyi erő Szervezeti hatékonyság Pillanatnyi versenyelőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
D (K6)	Piaci orientáció Pillanatnyi versenyelőny	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?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
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 Termék orientáció Hálózati pozíció
D (K11)	Szervezeti hatékonyság Termék orientáció	Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Hálózati pozíció
E (K5)	Piaci orientáció Hálózati pozíció	Piaci és lobbierő

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

### Vállalati stratégiák, konfigurációk változása a négy felmérés során

A felmérés éve és a konfigurációk 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 8 és a 9 táblázat mutatja be.

Amint az a 8. 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 leggyakoribb, sőt 2009-ben már a felmérésben rész vett vállalatok 44%-a ebbe a csoportba tartozik.

**8. 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
<b>Összesen</b>	<b>242</b>	<b>247</b>	<b>254</b>	<b>266</b>	<b>1009</b>

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

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

**9. 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
<b>Összesen</b>	<b>237</b>	<b>247</b>	<b>251</b>	<b>264</b>	<b>999</b>

*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 9. 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 versenyelőnyvel 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 pénzügyierő, szervezeti hatékonyság és piaci orientáció. A konfigurációk összevetésével megállapítható, hogy a kedvező környezeti feltételek teret engedtek a (stratégiai) variációk képződésére.
- A pillanatnyi versenyelőny 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 versenyelőny megragadás és magas piaci és lobbierő szemben a kedvezőtlenebb hálózati pozíciókkal, (2) magas piaci orientáció, alacsony hálózati pozíciók, termék orientáció és pillanatnyi versenyelőnyök, és (3) magas piaci orientáció, alacsony pénzügyi, piaci és lobbierő és szervezeti hatékonyság. Tanulságként 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 versenyelőny rovására, (2) magas piaci orientáció, hálózati pozíciók és pillanatnyi versenyelőnyök, alacsony piaci és lobbierő mellett, és (3) pillanatnyi versenyelőny kihasználása a szervezeti hatékonyság, a piaci és termék orientáció 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. Ezen felül, az egyre kedvezőbb piaci környezet (1996-2004) a konfigurációk sokszínűségéhez vezetett, míg a 2009-es válság a főbb konfigurációk gyakoriságát növelte.

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

A teljesítménykonfigurációk, a többségi tulajdonos, a vállalat fő tevékenysége és a területi elhelyezkedés nominális változók, míg a méret kategória változó, az export arány skála. (Az exportorientációt monoton transzformáció keretében kategória változóvá kódoltam át az eredmények jobb értelmezhetősége kedvéért: 0 – nincs export tevékenység, 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 asszociáció vizsgálat eredményeit mutatom be, mely során feltárásra került, hogy az egyes teljesítménykonfigurációk szignifikáns kapcsolatban állnak számos leíró változóval.

A méret és a teljesítmény konfigurációk között 95%-os bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ( $\phi$ létszám=0,200  $p<0,034$ ,  $\phi$ eszköz=0,189  $p<0,009$  és  $\phi$ árbevétel=0,173  $p<0,027$ ), mely azonban nem utal arra, hogy valamelyik kategóriában a nagyobb, vagy a kisebb vállalatok lennének dominánsak. Például mindegyik kategóriában az 50 és a 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 nagy vállalatok is jellemzők.

Exportarány tekintetében 99% feletti bizonyossággal mondhatjuk, hogy van kapcsolat a teljesítmény konfigurációkkal ( $\phi=0,378$   $p<10^{-13}$ ). 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 ( $\phi=0,192$   $p<10^{-3}$ ). 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 gyakoriság 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 közötti 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 feldolgozó ipari vállalatok uradják kétharmados többséggel (64,1% és 68,7%). A C4 és C5 esetén a mezőgazdasági, a feldolgozóipari vállalatok felülreprezentáltak, míg a kereskedők alul. A C6 átlag felett tartalmaz építőipari és kereskedő cégeket, de ezek összesített aránya továbbra is alacsony (21,6% a várható 16%-kal szemben).

A vállalatok területi elhelyezkedése és a teljesítmény konfigurációk 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 teljesítmény konfigurációk és a vállalati mérete, 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 „hüvelykujj” szabályra, miszerint a keresztábrák 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.

## Összegzés

Kutatásom célkitűzéséül a magyarországi vállalatok elmúlt 20 évben tanúsított stratégiáink megértését tűztem ki célul, a realizált teljesítmények alapján sokváltozós statisztikai módszertan felhasználásával azonosított konfigurációk segítségével. A kutatás során integrált vizsgálati keret segítségével azonosítottam a vállalatvezetők számára releváns teljesítményértékelési dimenziókat, melyeket felhasználva homogén vállalati csoportokat, klasztereket képeztem. A klaszterek leírása során bemutattam az elmúlt időszak gyakorlatban megjelenő vállalati stratégiáit, és azok változását az elmúlt 20 éves időszakban.

**10. TÁBLÁZAT:** Vállalati stratégiák alakulása 1992 és 2010 között

	1992-1995	1996-1999	2000-2004	2005-2009	Összes
<b>Makro-környezet</b>	Stabilizáció	Új növekedési pálya	Csúcs-teljesítmény	Hanyatlás és válság	1 gazdasági ciklus
<b>Teljesítmény dimenziók konnotációi</b>	Az állam negatív konnotáció Az export a kiváltságosoké Versenyelőny: termékválaszték 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 Hálózatosság erősödése	Pénzügyi erő és a strukturális hatékonysággal van összefüggésben Hálózatosság erősödése Versenyelőny: rugalmasság	7 robusztus dimenzió
<b>Teljesítmény konfigurációk</b>	Közepes elemszámú stratégiák Számos lehetőség Alacsonyabb a hálózatok szerepe	Pillanatnyi versenyelőny 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.

A magyarországi vállalatok elmúlt 20 éves stratégiáinak vizsgálata számos tanulsággal szolgál egyrésztől akadémiai területen, másrésztől a vállalati szféra gyakorló (és leendő) menedzserei számára nyújtanak tartalmas mondanivalót. Külön kiemelendő, hogy konkrét ajánlások, stratégiák kerültek megfogalmazásra a kiemelkedő vállalati teljesítmény elérése érdekében.

A felhasználhatóság mellett, fontos felhívni a figyelmet a kutatás következtetései korrólátaira is. Mint az korábban már kifejtettük a kérdőív sajátossága, hogy azon vállalatok tudják kitölteni, amelyek elérték azt a méretbeli szintet, ahol a négy tevékenységi terület (felsővezetés, marketing, termelés-szolgáltatás, pénzügy) vállalaton belüli szervezeti egységként is megjelenik, azaz tagolt szervezeti struktúrával rendelkeznek, és általában minimum négy felelős vezetőnek kell részt venni kitöltésükben. Ebből következik, hogy megállapításaink létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak.

A műhelytanulmány jövőbeni vizsgálatokra is felhívja a figyelmet. Érdekesnek ígérkezik az egyes hazai stratégiatípusok elhelyezése a nemzetközi gyakorlatban. A műhelytanulmányban szereplő megállapítások a kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodnak. Megállapításaink hátterét, a létező ok-okozati kapcsolatokat a kutatás következő fázisaiban, az interjúk, kerekasztal beszélgetések és esettanulmányok készítése során vizsgáljuk meg.



## Hivatkozásjegyzék

- Adizes, I (1992): Vállalatok életciklusai. HVG: Budapest
- Anderberg, MR (1973): Cluster analysis for applications. New York: Academic Press
- Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy: An analitic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York
- 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)
- Bakacsi Gy (1996): Szervezeti Magatartás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Balaton K (ed) (2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában. „Versenyben a világgal” kutatási program. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Balaton Károly (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, pp: 247-258
- Chandler, GN - SH Hanks (1998): An examination of the substitutability of founders' human and financial capital in emerging business ventures. Journal of Business Venturing, 13: 353–369
- Chikán A – Czakó E – Zoltayné Paprika Z (eds) (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 (eds) (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 (eds) (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 (eds) (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 (eds) (2009) Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest.

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

Cool, KO – D Schendel (1987): Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry. Management Science

Czakó E – Wimmer Á – Zoltayné Paprika Z (eds)(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 (eds)(2000): Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményei alapján. „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Desarbo, WS – A Di Benedetto – M Song – I Sinha (2005): Revisiting the Miles and Snow framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. Strategic Management Journal, pp. 47-74.

Dess, G – PS Davis (1984): Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. Academy of Management Journal, pp: 467-488.

Doty, DH – WH Glick (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling, Academy of Management Journal, pp. 230-251.

Galbraith, CS – D Schendel (1983): An empirical analysis of strategy types. Strategic Management Journal, pp. 153-173.

Hambrick, DC - PA Mason (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9: 193-206

Hambrick, DC (1981): Strategic awareness within top management teams. Strategic Management Journal, 2: 263-279

Hambrick, DC (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. Academy of Management Journal, pp. 5-25.

Hambrick, DC (1984): Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, pp. 27-41.

Hatten, KJ – D Schendel (1977): Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry 1952-71. *The Journal of Industrial Economics*, pp. 97-113.

Hite, J (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 113-144.

Hortoványi L – Dobák M – Szabó ZsR (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 – Szabó ZsR (2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány* (10): 11-23.

Hortoványi L (2008): *Vállalkozó vezetés*. Tézis tervezet, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, 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

Hortoványi, L (2010): „Vállalkozó Vezetés Magyarországon”, *Vezetéstudomány* 42(4): 21-21

Kaplan RS – DP Norton (2006). *Alignment*. Harvard Business School Publishing, Boston

Khandawalla, PN (1970): *The effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm*. PhD thesis, Carnegie-Mellon University

Kovács E. (2006): *Pénzügyi adatok statisztikai elemzése*. BCE, Budapest

Könczöl E (2007): *A középállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai. „Versenyben a világgal 2004-2006 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kuta*

Lesi M (2005): *A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 2. sz. műhelytanulmány*, BCE, Budapest

Matyusz Zs (2011): *A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat*. 2011. március. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ.

McDaniel, SW – JW Kolari (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing*, pp: 21-35.

McKee, DL – PR Varadarajan – WM Pride (1989): Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, pp: 21-35.

Miles, R - C Snow (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill: NY

Miller, D. – PH Friesen (1986): Porter's (1980) Generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part 1: Testing Porter. *Organization Studies*, pp. 37-55.

Miller, JG – AV Roth (1994): A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, pp. 285-304.

Mintzberg, H – B Ahlstrand – J Lampel (2005): *Stratégiai szafari*. HVG, Budapest

Morrison, AJ – K Roth (1995): A taxonomy of business-level strategies in global industries, *Strategic Management Journal*, pp. 399-417.

Morrison, EW (1993): Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, pp. 557-589.

Penrose ET (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford

Porter, ME (1993): *Versenysztratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Shortell, SM – EJ Zajac (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.

Stevenson, HH (1983): A perspective on entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper, 9-384-131.

Webster, FE (1992): The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, pp 1-17.

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*

Wimmer Á – Csesznák A (2011): *Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában. A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest*

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