

FEKETE Hajnalka

STRATÉGIAVEZÉRELT TELJESÍTMÉNY?

Napjainkban a szervezetekre ható legmeghatározóbb folyamat a globalizáció és a piaci verseny élesebbé válása, aminek következtében a vállalatok egyre nehezebben javítják, illetve őrzik meg versenyképességüket, egyre nehezebb a talpon maradás. A kihívásokra adott válaszok vállalatonként különbözőek. A vállalat teljesítményét számos tényező befolyásolja, ezek lehetnek külső, a vállalkozás által nagyrészt befolyásolhatatlan tényezők, de lehetnek belső, a vállalkozás által jelentősen befolyásolható tényezők. A kihívásokra adott egyedi, szervezetenként eltérő válaszok a vállalatok eltérő stratégiáiban, szervezeti felépítéseiben és szervezeti kultúráiban – mint a vállalat által befolyásolható tényezőkben – fejeződnek ki. A szerző dolgozatában egy empirikus kutatás eredményeinek egy részét mutatja be, amely az említett tényezők és a vállalati teljesítmény összefüggéseit vizsgálja. A tanulmány a vállalati teljesítmény és a vállalati stratégia közti kapcsolatot elemzi, és kutatja, hogy melyek lehetnek azok a stratégiai jellemzők, amelyek elősegíthetik a vállalati teljesítmény növelését.

Kulcsszavak: vállalati teljesítmény, balanced scorecard, vállalati stratégia, stratégiatípusok

A stratégiai megközelítés jelentősége a felgyorsult környezetben egyre nő. A zavaros és változékony környezeti viszonyok között a szervezeteknek egyre tudatosabban kell viselkedniük, egyre jobban szem előtt kell tartaniuk céljaikat. A stratégia egyike az emberiség legrégebbi fogalmainak, kezdetben katonai területen használták, a legősibb stratégiai kézikönyv az i. e. VI. századból származik Sun Tzu kínai hadvezér tollából. A háborúról és az ott alkalmazott stratégiákról és taktikákról szól, gondolatai azonban nemcsak a hadtudományra, hanem a politikai és üzleti gondolkodásra is hatottak. Ahogy több mint kétezer éve a siker alapvető feltétele a saját erők pontos felmérése, valamint a gyors és megfelelő válasz volt a változó feltételekre úgy napjainkban is a vállalati stratégia kiterjedt irodalmának sokféle definíciója a vállalat jövőjére, a környezeti változásokhoz való alkalmazkodásra, a működés alapvető kérdéseire koncentrálnak. A stratégia a célok és az elérésükhöz szükséges eszközök meghatározása (Gaál – Szabó, 2001).

A vállalati siker és a stratégiai, taktikai és operatív tervezés között egyértelmű a kapcsolat. A sikeres vállalkozások egyértelműen megkülönböztetik a stratégiai és az operatív tervezést, valamint a stratégiai célleírások elérését kontrolláló eszközöket (Gaál – Pfohl, 1995). Napjaink trendjei, a környezet komplexitása és a változások turbulenciája szükségessé teszik, hogy a szervezeteknek határozott elképzelésük legyen arról,

hogy miként alkalmazkodnak környezetükhöz, a siker és a kiemelkedő teljesítmény előfeltétele egy szilárd és jól végrehajtott stratégia. A változások tendenciája azt mutatja, hogy a stratégia lelke nem a termékekben, hanem a dinamikus viselkedésben van (Gaál, 1999). A kutatások során is a vállalati tevékenység vizsgálatában nagy hangsúlyt kap a vállalatok stratégiai irányultsága (Gaál – Szabó – Kovács, 2005).

A teljesítmény sokdimenziós fogalom, a legáltalánosabb értelemben a valamilyen tevékenység mérhető eredménye (Juhász et al., 2001). A teljesítményre vonatkozó elméleti szakirodalomban kétféle megközelítés található, amelyekben a hatékonyság/eredményesség a teljesítmény külső, a gazdaságosság/termelékenység a teljesítmény belső dimenziójaként szerepel. A gazdaságosság az elért eredmény és az annak érdekében felhasznált ráfordítások viszonya, az erőforrások felhasználásával elért eredmény. A hatékonyság a vállalati céloknak való megfelelést, az eredmény és a célok összefüggéseit vizsgálja (Wimmer, 2000, 2002), a vállalati tevékenység outputjához kapcsolható fogalom, azt fejezi ki, hogy kielégítő-e, amit tesz a vállalat, a gazdaságosság pedig azt, hogy kielégítő-e, ahogyan teszi, és az egységnyi termék előállításához szükséges erőforrás-mennyiséggel mérhető (Chikán, 2004). A hatékonyság és a gazdaságosság elérése megköveteli a célok és az erőforrások összehangolását (Sajtos, 2004).

Az empirikus kutatás jellemzői

A kutatás során 256 vállalat jellemzőit vizsgáltam meg a vállalati stratégia, struktúra, kultúra és teljesítmény vonatkozásában, kérdőíves módszerrel. A kutatás leíró jellegű, az összefüggések feltárásához kvantitatív módszereket használtam fel.

A kutatás az egész ország területére, azon belül minden régióra és megyére kiterjedt. A vizsgált vállalatok több mint fele sorolható létszám alapján a közepes méretű vállalkozások kategóriájába, 36,1%-uk nagyvállalat, és összesen 13,27%-uk tekinthető mikro-, illetve kisvállalatnak. A vizsgált vállalkozások ágazati besorolása szerint a minta túlnyomó többségét a feldolgozóiparban tevékenykedő cégek teszik ki. A cégek kiválasztása során arra törekedtem, hogy olyan vállalatok szerepeljenek a mintában, amelyek folytatnak termelő tevékenységet.

A kutatási modell

A kutatás a különböző vállalati stratégiák, strukturális jellemzők és szervezeti kultúrák vállalati teljesítményt befolyásoló hatásainak vizsgálatára irányult. Jelen cikk a stratégia és a teljesítmény összefüggéseire vonatkozó eredmények bemutatásával foglalkozik (1. ábra).

A kutatás változói

A kutatás változóit a 2. ábra mutatja. A vállalati stratégiák tipizálására sokféle megközelítést találhatunk a szakirodalomban. Ezek a stratégia-típusok nem új keletűek, de a vállalati gyakorlatban ma is nélkülözhetetlenek. A stratégiák tipizálásánál lényeges, hogy nem szabad rájuk egymástól függetlenül tekinteni, a gyakorlatban többnyire úgynevezett stratégiamix alkalmazása szükséges. A vállalkozások bonyolult célrendszerében több dolog is fontos lehet, valamint az iparági, vállalati sajátosságok kifejeződése sem engedi meg az egy szempontú vizsgálatot.

A vállalati stratégiák jellemzése a stratégia kommunikációja, lebontása, dinamikája, a növekedési stratégia, a versenysztratégia, a környezethez való alkalmazkodás és az orientáció szempontok mentén történt (2. ábra).

A kutatás során a vállalati teljesítmény értékelésére felhasznált Kaplan – Norton- (1998, 2002, 2005) féle balanced scorecard modellt használtam fel,

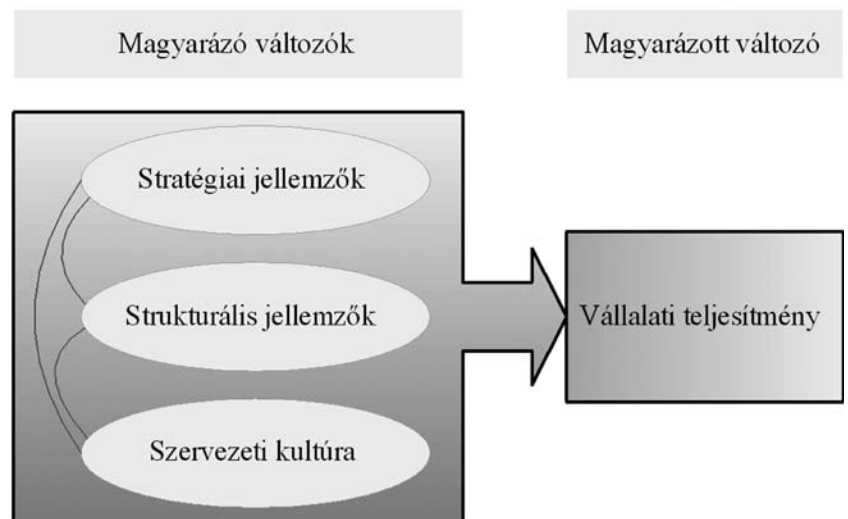
melynek segítségével a vállalati teljesítmények teljes köre vizsgálható, beleértve a pénzügyi, illetve a nem pénzügyi jellegű teljesítményeket, indikátorokat is. A kérdőívben a kitöltők egytől hétig terjedő skálán értékelték vállalatuk teljesítményét az iparági átlaghoz képest a balanced scorecard négy nézőpontjában, a Kaplan és Norton által meghatározott tényezők tekintetében.

A pénzügyi nézőpontban értékelt tényezők:

- az árbevétel növelése: ami származhat a meglévő ügyfelek jövedelmezőségének javításából, illetve új bevételi forrásokból,
- költségcsökkentés: a közvetlen és közvetett kiadások mérséklése,
- termelékenység javítása: a pénzügyi és fizikai eszközök hatékonyabb kihasználása,
- eszközkihasználtság javítása: a kapacitások kihasználása,
- a pénz körforgási ciklusának hossza: a beszerzés és az értékesítés pénzáramai közti időtartam,
- tulajdonosoknak nyújtott érték (osztalék, árfolyamnyereség) növelése,
- rendelkezésre álló szabad pénzeszköz mennyisége: a vállalkozásba visszaforgatható készpénz maximalizálása,

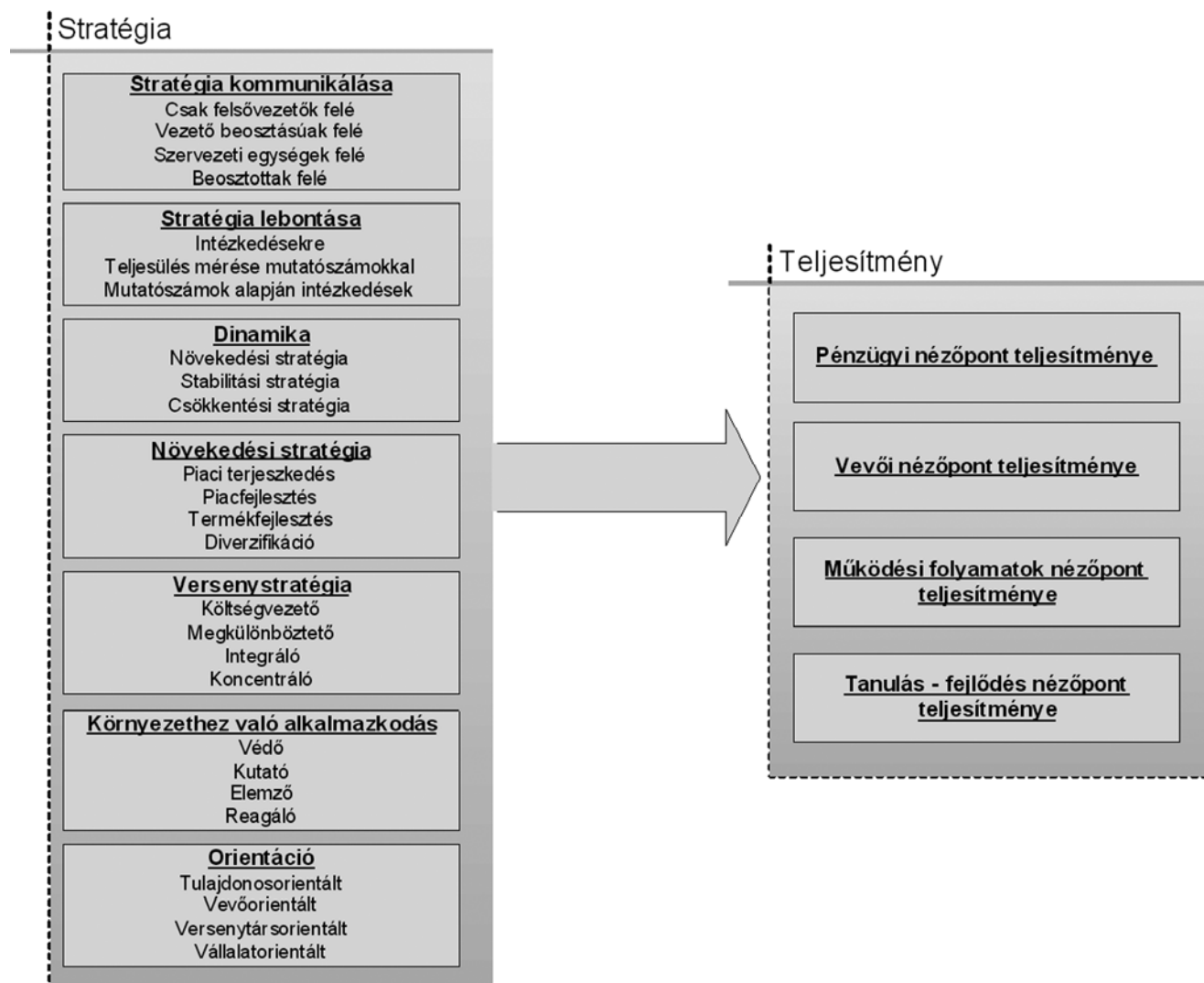
1. ábra

A kutatás teljes modellje



- a befektetett tőke megtérülése: minél magasabb hozam a rendelkezésre álló tőkére vetítve,
- üzemi/üzleti eredmény növelése: számviteli kategória, a termelő tevékenységből és az áruértékesítésből származó eredmény,
- likviditási helyzet: fizetőképesség, a vállalat eleget tud tenni esedékes fizetési kötelezettségeinek.

A kutatás változói



A pénzügyi nézőpontban legfőképp a tulajdonosi elvárások, a hozamvárások, a hosszabb távú fennmaradás üzleti céljai jelennek meg.

A vevői nézőpontban értékelt tényezők:

- vevők elégedettsége, vásárlói hűség, vevők megtartása: a vállalat abban az esetben számíthat a megrendelések ismétlődésére, ha a vevők várakozásait kielégítették, a vevők elégedettsége vezethet a vásárlói hűség kialakulásához,
- piaci részesedés: a vállalat által értékesített termékek/szolgáltatások aránya egy adott piacon,
- új vevők meghódítása: a vállalat milyen ütemben nyer meg új vevőket, szerez új megrendeléseket,
- image és hírnév: lehetőséget nyújt arra, hogy a vállalat sikeresen pozicionálja magát a piacon, megkülönböztesse magát versenytársaitól,

- a vevőknek nyújtott termékek és szolgáltatások jellemzői: funkció, használati érték, ár, minőség, rövid átfutási idő, pontos teljesítés: mind olyan jellemzők, amelyeket a vállalat termékeivel és szolgáltatásaival nyújt a vevőknek annak érdekében, hogy hűséges és elégedett vevőkre tegyen szert, azt fejezik ki, hogy miként fog a szervezet értéket teremteni a megcélzott fogyasztói szegmens számára.

A vevői nézőpont fókuszában a pénzügyi teljesítmény realizálása érdekében megcélzott fogyasztói szegmensek és az általuk fontosnak tartott termék- és szolgáltatásjellemzők állnak.

A működési nézőpontban értékelt tényezők:

- innováció, új termékek és szolgáltatások kifejlesztése, ami lehetővé teszi új fogyasztói szegmensekbe vagy piacokra való betörést,

- terméket és szolgáltatást előállító folyamatok minősége, a folyamatoknak alkalmasnak kell lenniük meghatározott igény kielégítésére, ami állandó javításukat igényli,
- folyamatok ciklusideje, ami az előállítás megkezdésétől a termék befejezéséig eltelt idő,
- egységköltségek: a termékek és szolgáltatások előállítási költsége,
- fix költségek: az általános működés költségei,
- értékesítés utáni szolgáltatások, amelyek magukban foglalják a garanciális és nem garanciális javításokat, a hibák és visszakiadások kezelését,
- beszállítói partnerkapcsolatok: megbízható és kiváló minőségű beszállítás, jó kooperatív kapcsolatok,
- környezetvédelem: a környezeti terhelések csökkentése, a termelési folyamat melléktermékeinek és a keletkezett hulladékoknak a biztonságos hasznosítása.

A működési folyamatok nézőpont azokat a vállalati folyamatokat értékeli, amelyek teljesítményének meg kell felelniük mind a vevők, mind a tulajdonosok elvárásainak.

A tanulási-fejlődési nézőpontban értékelt tényezők:

- az alkalmazottak: képességei, szakértelme, termelékenység, képzése, megtartása, motiválása, elégedettsége, a tehetségek vonzása; amelyek mind a stratégia sikeréhez döntő fontosságú belső folyamatok megvalósításához szükségesek,
- munkahelyi légkör, belső kommunikáció, szervezeti kultúra: az alkalmazottak misszióhoz való elköteleződését támogató környezet létrehozása, ami magában foglalja a jövőkép, a küldetés és az alapvető értékek tudatossá tételét és befogadását, a célokkal összehangolt kultúra ápolását,
- információs rendszerek színvonala, technológiai infrastruktúra: a stratégia megvalósításához szükséges, a növekedést és a döntéshozatalt segítő információs rendszerek, hálózatok, infrastruktúra alkalmazása, elérhetősége,
- vezetői kompetenciák, menedzsment színvonala: minden szinten olyan képzett vezetők rendelkezésre állása, akik a szervezetet a stratégia irányába mozgósítják,
- társadalmi kapcsolatok, a szervezet társadalmi tudatossága és felelőssége: felelősség a munkavállalókért, az állampolgárokért, a közösségekért; a társadalmi követelményeknek való megfelelés jó hírnevet szerez a vállalatoknak.

A tanulás-fejlődés nézőpont a folyamatok lebonyolításához, valamint a hosszú távú fejlődéshez szükséges képességeket vizsgálja.

A kvantitatív elemzés során az egyes nézőpontokban nyújtott teljesítmény szolgált magyarázott változóként.

Kutatási módszertan

A megfigyelési egységek, tehát a konkrét vállalatok csoportosítására a teljesítmény és az alkalmazott stratégiák szempontjából a klaszterelemzés módszert használtam fel. A klaszterelemzés során a hasonló megfigyelési egységek azonos csoportba kerülnek. Ez nemcsak azt teszi lehetővé, hogy a klaszterváltozók felhasználásával további vizsgálatokat folytassunk le, hanem érdekes, és az egyes klaszterek ábrázolásával szemléletes információkhoz juthatunk arra vonatkozóan, hogy a vizsgált vállalatok milyen arányban szerepelnek a gyengén vagy a jól teljesítő klaszterében.

A klaszterváltozókra vonatkozóan a logisztikus regresszió segítségével megvizsgáltam, hogy az egyes teljesítményklaszterekbe való tartozásra hogyan hat az egyes stratégiai jellemzők alapján képzett klaszterekbe való tartozás. Ezt mutatja meg az esélyhányados, ami kifejezi, hogy hányszorosa nő egy esemény bekövetkezésének valószínűsége (esetünkben melyik teljesítményklaszterbe tartozik egy adott elem), ha a feltételváltozó értéke (a stratégiai jellemzők szerinti klaszterek valamelyikébe való tartozás) egységnyivel nő (Bartus, 2003). Kettőnél több értéket felvevő magyarázott változó esetén multinomiális logisztikus regresszió használata szükséges (Székelyi – Barna, 2005).

A multinomiális logisztikus regresszió eredményei szerint a stratégiaklaszterek mint független változók egyedi hatásának szignifikanciaszintje alapján a modellben maradó klaszterváltozók:

- a stratégia kommunikációja,
- a stratégia dinamikája,
- versenysztratégia,
- növekedési stratégia,
- környezethez való alkalmazkodás.

Stratégiatípusok a vizsgált mintában

A kérdőív összeállítása során figyelembe vettem, hogy a vállalatok különböző üzleti területeiken más-más stratégiát gyakorolhatnak. Például lehetséges, hogy egy vállalat a stratégia dinamikája szempontjából egyes területeken növekedésre, más területeken fenntartásra, megint más területein pedig inkább visszavonulásra, csökkentésre törekszik. Ez a jelenség nemcsak a dinamika területén igaz, hanem az összes többi stratégiai kategória esetében is. Az egyes stratégiai kategóriák szempontjából ez a többszintű megközelítés gazdagabb értékelést tett lehetővé.

A stratégia dinamikája

A környezeti változásokra, az instabilitásra, a növekvő bizonytalanságra adandó válaszokban a növekedésen kívül a csökkentés, a visszafejlesztés stratégiái is felmerülhetnek. Erre mutatott rá Glueck (1976) és Hitt – Ireland – Palia (1982). Dinamika alapján a vizsgált vállalatok három szignifikánsan különböző klaszterrel írhatók le, és a későbbiekben elemezhető a teljesítményklaszterekkel való kapcsolatuk. A klaszterek képzése standardizált változókkal történt, a standardizált változók várható értéke nulla, így az ehhez viszonyított eltérésekkel jellemezhető az egyes klaszterek (1. táblázat). A klaszterek elnevezése során figyelembe vettem, hogy dinamika alapján az egyes klaszterek többféle stratégiát is alkalmazhatnak különböző üzleti területeiken.

vállalatai jellemzően a racionalizáló növekedési stratégiát követik, a stabilitási és a növekedési stratégia keverékét a vállalkozások egyharmada alkalmazza.

Ansoff növekedési stratégiái

Ansoff (1957) növekedési stratégiáinak alkalmazása szempontjából a vizsgált vállalatok négy szignifikánsan különböző klaszterrel írhatók le, melyeknek a következő neveket adtam:

1. Állóvíz jellegű növekedési stratégiát folytató vállalatok – azon vállalatok tartoznak ide, amelyek jellemzően a piaci terjeszkedés stratégiáját folytatják, meglévő termékek értékesítésének fokozásával kívánják növelni piaci részesedésüket, de csak a már meglévő piacokon, új piacokra való betöréssel és

1. táblázat

Dinamikaklaszterek

Dinamikaklaszterek Klaszterképző változók	1 csökkentési stratégia	2 racionalizáló növekedési stratégia	3 stabil növekedési stratégia
növekedési stratégia	-1,423	0,485	0,442
stabilitási stratégia	-0,271	-0,613	0,942
csökkentési stratégia	0,056	0,191	-0,358
Vállalatok megoszlása	25,31%	41,49%	33,20%

1. Csökkentési stratégiát folytatók klasztere – ezek a vállalatok jellemzően nem törekszenek sem növekedésre, sem stabilitásra, mindkét stratégia alkalmazása átlag alatti értéket mutat, a csökkentési stratégia viszont átlag feletti.
2. Racionalizáló növekedési stratégiát folytatók klasztere – a növekedési stratégia mellett, ami a piacok bővítésére és fejlesztésére irányul bizonyos mértékű csökkentési stratégia is jellemző ezekre a vállalatokra, ami azokra a területekre irányul, ahol a hatékonyság növelése érdekében bizonyos területek racionalizálására van szükség. A növekedési stratégia eltérése az átlagtól pozitív irányban magasabb, mint a csökkentési stratégiáé, a stabilitási stratégia átlag alatti értéket mutat.
3. Stabil növekedési stratégiát folytatók klasztere – erre a vállalati körre erős stabilitási stratégia jellemző, ugyanakkor az átlagtól pozitív irányban eltér a növekedési stratégia is, tehát piacaik bővítésére és fejlesztésére is törekszenek. A csökkentési stratégia nem jellemző erre a klaszterre, értéke az átlagtól negatív irányban tér el.

A vizsgált vállalkozások egynegyede folytat csökkentési stratégiát. A legnagyobb elemszámú klaszter

új termékek kifejlesztésével nem kísérleteznek. A piaci terjeszkedésen kívül az összes többi növekedési stratégia alkalmazása egyáltalán nem jellemző a klaszterre.

2. Óvatos növekedési stratégiát folytató vállalatok – jellemzően a piaci terjeszkedést és a piacfejlesztést kombinálják – ennek a két stratégiatípusnak az alkalmazása átlag feletti –, meglévő termékeikkel próbálnak terjeszkedni már meglévő és új piacokon. Az előző klaszterrel ellentétben nemcsak meglévő piacokra koncentrálnak, hanem új piacokon is szeretnének megjeleníteni, de új termékekkel egyáltalán nem kísérleteznek, a termékfejlesztés és a diverzifikáció stratégiáinak alkalmazása átlag alatti a klaszterben.
3. Innovatív jellegű növekedési stratégiát folytató vállalatok – az előző klaszterrel ellentétben a termékfejlesztést és a diverzifikációt kombinálják, e növekedési stratégiák alkalmazása átlag feletti, jellemzően új termékekkel szeretnének megjeleníteni már meglévő és új piacokon. A már meglévő termékekkel operáló piaci terjeszkedés és piacfejlesztés stratégiáinak alkalmazása egyáltalán nem jellemző a klaszterre.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Növekedési stratégia klaszterek

Növekedési stratégia- klaszterek Klaszterképző változók	1 állóvíz	2 óvatos	3 innovátor	4 agresszív
piaci terjeszkedés	0,346	0,418	-0,426	0,554
piacfejlesztés	-1,481	0,441	-0,235	0,767
termékfejlesztés	-1,067	-0,635	0,372	0,828
diverzifikáció	-1,001	-0,755	0,192	1,013
Vállalatok megoszlása	14,88%	27,91%	27,91%	29,30%

4. Agresszív növekedési stratégiát folytató vállalatok, amelyeknél az összes növekedési stratégia szóba jöhet, mindegyik alkalmazása átlag feletti. Meglévő és új termékekkel, meglévő és új piacokon is növekedésre törekszenek. A klaszterben a legerősebben megjelenő elem a diverzifikáció stratégiája (új termékekkel szeretne betörni új piacokra).

A klaszterek elemszáma alapján megállapítható, hogy az első – állóvízként fémjelzett – klaszterbe tartozik a legkevesebb vállalat. Az óvatos és az innovátor jellegű növekedési stratégiát folytató vállalatok aránya pontosan megegyezik, a legtöbb vállalat agresszív növekedési stratégiát folytat (2. táblázat).

Stratégia típusok a környezettel való kölcsönhatás szerint

Az adaptációs stratégiák fajtáit Miles és Snow (1978) határozta meg a környezeti kihívásoknak való megfelelés alapján. A környezethez való alkalmazkodásban három szignifikánsan különböző klaszterrel írhatók le a vizsgált vállalkozások. A három klaszter megegyezik a Miles és Snow által meghatározott stratégia típusokkal, így a klaszterek elnevezése megegyezik az általuk megadottakkal, annyi különbséggel, hogy a kutató szerepkör nem jelenik meg külön klaszterként a vizsgált mintában.

1. Védő jellegű stratégiát folytatók klasztere – jellemzően meglévő piacaik és termékeik helyzetének védelmére és javítására törekszenek. Erre a klaszterre nem jellemző egyik más stratégia típus sem, értékük átlag alatti.
2. Elemző jellegű stratégiát folytatók klasztere – jellemzően a meglévő piacok és termékek helyzetének védelme és javítása mellett új termékeket és piacokat keresnek a klaszterbe tartozó vállalatok, a védő és a kutató szerepkör pozitívumait igyekeznek egyesíteni, ezek értéke az átlagtól pozitív irányban eltér. Ebben a klaszterben a kutató jellemvonás az erősebb. Ugyanakkor a kutató jellegű stratégia önmagában nem jelenik meg külön klaszterként. A klaszterre egyáltalán nem jellemzők a reagáló jellegű stratégiák.
3. Reagálók – jellemzően nem rendelkeznek életképes stratégiával, vagy túlzottan ragaszkodnak korábbi stratégiáikhoz, reakcióik a környezet változásaira sokszor sikertelenek, utólagosak. Az összes többi stratégia típus alkalmazása az átlagon alul marad a klaszterben.

A vizsgált vállalkozások többségének környezethez való alkalmazkodása elemző jellegű, ami ötvözi a védő és a kutató jellegű szerepkör tulajdonságait. Sajnálatos módon a vállalkozások közel harmada a reagálók csoportjába tartozik (3. táblázat).

3. táblázat

Klaszterek a környezethez való alkalmazkodás alapján

Klaszterek a környezethez való alkalmazkodás alapján Klaszterképző változók	1 védő	2 elemző	3 reagáló
védő	0,111	0,297	-0,030
kutató	-0,891	0,887	-0,010
elemző	-0,879	0,831	-0,011
reagáló	-0,522	-0,477	1,145
Vállalatok megoszlása	29,41%	38,24%	32,35%

Versenysstratégiaiák

Porter (2006) megközelítésében minden stratégia versenysstratégia, amelyben arról kell dönteni, hogy milyen téren és milyen eszközökkel akarunk versenyelőnyt elérni, illetve a fogyasztók mely csoportját célozzuk meg. Versenysstratégia alapján a vizsgált vállalatok négy szignifikánsan különböző klaszterrel írhatók le. Mind a négy, Porter által meghatározott versenysstratégia-típus előfordul a mintában, így a versenysstratégia-klaszterek elnevezése megegyezik az általa meghatározottakkal.

1. Költségvető stratégiát folytatók klasztere – mind a négy stratégiatípus negatív irányban eltér az átlagtól, de legkevésbé a költségvető stratégiáé, szinte alig tér el az átlagtól. Lehetséges, hogy ez annak köszönhető, hogy a költségvető stratégia nem feltétlenül

pus negatív irányban tér el az átlagtól. Ezek a vállalatok egy meghatározott piaci szegmens igényeinek kielégítésére törekszenek, tehát nem széles, hanem inkább szűk piaci területeken tevékenykednek.

A vizsgált vállalkozások legnagyobb része (35,62%-a) integráló stratégiát folytat (tehát a költségvetés és a megkülönböztetés előnyeit igyekszik ötvözni). Az integráló stratégiát a költségvető jellegű stratégia követi, amit a vállalkozások több mint negyede, koncentráló jellegűt a vizsgált vállalkozások több mint ötöde folytat. A tisztán megkülönböztető jellegű versenysstratégia aránya a legalacsonyabb, a vállalkozások többsége a megkülönböztetés mellett a költségek alacsonyan tartásában is érdekelt, így inkább integráló jellegű versenysstratégiát folytat (4. táblázat).

4. táblázat

Versenysstratégia-klaszterek

Versenysstratégia-klaszterek	1 költségvető	2 megkülönböztető	3 integráló	4 koncentráló
Klaszterképző változók				
költségvető	-0,023	-1,025	0,725	-0,524
megkülönböztető	-1,085	0,769	0,658	-0,419
integráló	-0,924	-0,228	0,799	-0,142
koncentráló	-0,963	-0,805	0,481	0,888
Vállalatok megoszlása	26,61%	15,88%	35,62%	21,89%

szándékolt stratégia, hanem valamiféle kényszer következménye. A vállalat csak alacsony árakkal tud a piacon maradni, és ehhez a költségek szigorú ellenőrzésére van szüksége.

2. Megkülönböztető stratégiát folytatók klasztere – a klaszter világosan kirajzolódik, minden más versenysstratégia-típus az átlagnál alacsonyabb értéket vesz fel, a megkülönböztető stratégia pedig jelentősen átlag feletti. Ezek a vállalatok egyedi termékeket és szolgáltatásokat fejlesztenek ki, a kínált terméknek van valami olyan megkülönböztető tulajdonsága, amit a fogyasztók széles köre hajlandó akár magasabb áron is megvásárolni. A stratégia alapja a versenytársaktól való különbözőség és a fogyasztóknak nyújtott magasabb érték.
3. Integráló stratégiát folytatók klasztere – mind a négy stratégiatípus pozitív irányban tér el az átlagtól, a koncentráló stratégia a legkisebb mértékben, az integráló stratégia a legnagyobb mértékben. Az integráló stratégia a költségvetés és a megkülönböztetés előnyeit igyekszik ötvözni széles piaci skálán, így e két stratégiatípusnak is magas az értéke.
4. Koncentráló stratégiát folytatók klasztere – világosan kirajzolódik, mivel az összes többi stratégiátí-

A stratégia kommunikációja

A stratégia megvalósítása szempontjából központi kérdés a stratégia közvetítése a szervezet vezetői és beosztottjai számára, hiszen lehet bármilyen jó egy stratégia, attól még megbukhat a kommunikáció nem megfelelő volta esetén. A teljesítmény szempontjából fontos kérdés, hogy a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik, vagy a beosztottak is ismerik a hosszú távon elérendő stratégiai célokat. A stratégia kommunikálásával kapcsolatban a stratégia ismertségét vizsgáltam a szervezetben. A stratégia kommunikációja alapján három szignifikánsan különböző klaszterközponttal írható le a vizsgált minta, a klaszterek egyfajta felülről lefelé irányuló kommunikációt fejeznek ki a felső vezetői szinttől az alkalmazottak felé, a klaszterek elnevezései is ezt tükrözik:

1. A csak felső szinten kommunikálók klaszterében a stratégiát dominánsan csak a felső vezetők ismerik. A stratégia ismertsége a többi vezető beosztású munkatárs és az alkalmazottak körében jelentősen átlag alatti.
2. A felső és középszinten is kommunikálók klaszterében a stratégia kommunikálása jellemzően nemcsak felső, hanem középszintű szinten is megvalósul, a beosztottak körében viszont átlag alatti

értéket mutat. A klaszterben nagyobb mértékben meghaladja az átlagot a stratégia ismertsége a felső vezetők körében, mint a többi vezető beosztású munkatárs körében.

3. A minden szinten kommunikálók klaszterében a stratégia kommunikálása jellemzően minden szinten megvalósul, a felső vezetők, a többi vezető beosztású munkatárs és az alkalmazottak is tisztában vannak vele. Az a megállapítás egyáltalán nem jellemző a klaszterre, hogy a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik.

vel, a fogyasztói érték növelésével érhető el, amihez az alapot a működési folyamatok és a vállalat humán tőkéje nyújtja (Turner, 2003). A pénzügyi célok megvalósítása (a tulajdonosi érték növelése) a fogyasztói érték létrehozásával érhető el, ami a vállalat értéktremtő folyamatainak keresztül történik (Wimmer, 2001). A vállalati teljesítmény elemeinek (működési, piaci, pénzügyi) egymásra épülésével lehet sikeres a vállalat (Wimmer, 2000). A teljesítmény jövőbeli fenntarthatósága érdekében az érintetteknek nyújtott értéken túl a szervezet megújulási, tanulási, fejlődési képességét

5. táblázat

Kommunikáció-klaszterek

Klaszterképző változók	1 csak felső szinten kommunikálók	2 felső és középszinten kommunikálók	3 minden szinten kommunikálók
csak a felső vezetők felé	0,313	0,786	-0,940
vezető beosztású munkatársak felé is	-1,352	0,287	0,651
beosztottak felé is	-0,904	-0,036	0,596
Vállalatok megoszlása	27,08%	34,17%	38,75%

A klaszterekbe való tartozás elemszáma alapján elszomorító, hogy a vállalkozások több mint negyede abba a klaszterbe tartozik, ahol a stratégia jellemzően csak a felső vezetők fejében létezik, a stratégia kommunikációja a szervezeti kommunikáció elhanyagolt területe. A maradékon nagyjából egyforma arányban osztozik a másik két klaszter, ahol a többi vezető beosztású munkatárs, illetve az alkalmazottak is tisztában vannak a stratégiával – sajnos a kettő közül ez az alacsonyabb elemszámú (5. táblázat).

A vállalati teljesítmény

„A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll.” (Bakacsi, 1998: 19. o.) Nem létezik „legjobb módszer” az üzleti teljesítmény mérésére és menedzselésére, ugyanis maga az üzleti teljesítmény is olyan összetett, nehezen megragadható fogalom, amit a modellek csak részben tudnak leírni, de értékes részmegoldásokat nyújthatnak (Neely et al., 2004). Egy vállalat teljesítménye több dimenzió mentén értékelhető. Nem lehet egyetlen mutatószámba belesűríteni, egyetlen jellemző alapján értékelni. Ha egy, vagy esetleg néhány mutatószámmal való jellemzésre törekednénk, akkor ezek a mutatószámok pénzügyi jellegűek lennének, hiszen a vállalatok fő célja a profitmaximálás. A tulajdonosi érték növelése mint fő cél csak a fogyasztói igények maximális kielégítésé-

sem hagyhatjuk figyelmen kívül. A teljesítmény nehezen megfogható, nehezen számszerűsíthető elemei a pénzügyi eredmények elérésének alapkövei. A pénzügyi mutatószámok a teljesítmény késedelmes, utólagos mutatói, a nem pénzügyi jellegű mérések – mint a fenntarthatóság, a tanulás és növekedés, a belső folyamatok javítása – a teljesítmény legfontosabb mértékei, mivel betekintést nyújtanak a jövőbeni teljesítménybe (Briggs et al., 2006).

Ezen okok miatt választottam a vállalati teljesítmény értékelésére a Kaplan és Norton (1998) által kidolgozott balanced scorecard keretrendszer, ami pénzügyi, vevői, működési és tanulás/fejlődés nézőpontokon keresztül értékeli a teljesítményt, átfogja a vállalati tevékenységek teljes körét.

Teljesítményklaszterek

A teljesítményklaszterek a balanced scorecard négy nézőpontjában értékelt tényezőkben nyújtott teljesítménykomponensek alapján rajzolódtak ki a vizsgált mintában.

A klaszterképző változók:

- a pénzügyi nézőpontban értékelt teljesítmény,
- a vevői nézőpontban értékelt teljesítmény,
- a működési folyamatok nézőpontban értékelt teljesítmény,
- a tanulás-fejlődés nézőpontban értékelt teljesítmény.

A klaszterelemzéssel láthatóvá válnak a hasonló teljesítményjellemzőkkel rendelkező vállalatok csoportjai, ami önmagában is érdekes információkat hordoz. A későbbiekben a stratégiai jellemzők alapján képzett klaszterekkel való kapcsolatuk további elemzés alapjául szolgál.

Az egyes nézőpontokban nyújtott teljesítmény értékelése alapján három klaszter jött létre, melyeknek a következő neveket adtam:

3. A jól teljesítő klasztere – minden nézőpontban kiemelkedő a teljesítményük, az átlagot jelentősen meghaladja, ezen belül is a pénzügyi nézőpont teljesítményében a legerősebbek, ami a többi nézőpont jó teljesítményéből is következik.

A vizsgált vállalkozások közel fele tartozik a gyengélkedők klaszterébe, közel harmaduk pedig a jól teljesítőkébe. A rosszul teljesítő aránya a legkisebb, de így is csaknem a vállalkozások ötöde tartozik ide (6. táblázat).

6. táblázat

Teljesítményklaszterek

Teljesítményklaszterek	1 rosszul teljesítők	2 gyengélkedők	3 jól teljesítők
Klaszterképző változók			
pénzügyi teljesítmény	-0,964	-0,221	0,987
vevői nézőpont teljesítménye	-0,816	-0,080	0,837
működési folyamatok teljesítménye	-1,178	-0,007	0,849
tanulási és fejlődési nézőpont teljesítménye	-1,181	-0,040	0,820
Vállalatok megoszlása	19,12%	49,40%	31,47%

1. A rosszul teljesítő klasztere – minden nézőpontban nagyon gyengén teljesítenek, leginkább a tanulás-fejlődési nézőpont és a működési folyamatok teljesítménye terén vannak lemaradva, de a vevői és a pénzügyi nézőpontban nyújtott teljesítményük is jelentősen az átlag alatt marad.
2. A gyengélkedők klasztere – teljesítményük átlagosnak tekinthető a vevői, a működési és a tanulás-fejlődés nézőpontban, mivel az átlagtól nagyon minimális mértékben térnek el negatív irányban, viszont a legnagyobb lemaradásuk az átlagtól a pénzügyi teljesítmény területén.

A teljesítményklaszterekbe való tartozás esélye a stratégia tükrében

A vizsgálat célja annak megállapítása, hogy a rosszul teljesítő, a gyengélkedők és a jól teljesítő klaszterébe való tartozás valószínűségét hogyan befolyásolja a stratégiai jellemzők alapján kirajzolódott klaszterekbe való tartozás. A vizsgálatot a multinomiális logisztikus regresszió módszerével végeztem el, mely szerint a modell szignifikánsnak bizonyult, az adatok konzisztensek a modell feltételezéseivel, és magyarázóereje is megfelelő (7. táblázat).

7. táblázat

A teljesítményklaszterekre szignifikáns hatású stratégiai változók

I.

Rosszul teljesítők			Jól teljesítők		
Független változó	Exp(B)	β	Független változó	Exp(B)	β
Növekedési stratégia: állóvíz (csak piaci terjeszkedés)	6,072**	1,804**	Környezethez való alkalmazkodás: elemző	3,676**	1,302**
Stratégia kommunikálása minden szinten	0,219**	-1,52**	Növekedési stratégia: agresszív	2,68*	0,986*
-----	-----	-----	Növekedési stratégia: óvatos	0,329*	-1,111*
-----	-----	-----	A stratégia csak a felső vezetők fejében létezik	0,068**	-2,688**
-----	-----	-----	Versenysstratégia: koncentráció	0,117**	-2,143**
-----	-----	-----	Stratégia dinamikája: racionalizáló növekedési stratégia	0,255**	-1,367**

** 5%-os szignifikanciaszinten

* 10%-os szignifikanciaszinten

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az első táblázatban bemutatott modellben nem szerepel a teljesítmény szempontjából gyengélkedők klasztere, mivel a multinomiális logisztikus regresszió a magyarázott változók közül mindig egy referenciakategóriához viszonyít, ami nem szerepel a végső modellben. Az esélyhányadosok (Exp [B]) azt fejezik ki, hogy ha a többi változó hatását kontroll alatt tartjuk, akkor mekkora az esélye az adott csoportba való tartozásnak. A logisztikus regressziós együtthatók (β) a magyarázó változók hatását fejezik ki. Az eredmények alapján az állóvíz jellegű növekedési stratégiát folytatók hatszorosa eséllyel tartoznak a rosszul teljesítők, mint a gyengélkedők klaszterébe (Exp[B]=6,072), ezt a pozitív regressziós együttható is alátámasztja. Azok a vállalatok, amelyeknél nemcsak a felső vezetők, hanem a többi vezető beosztású munkatárs és az alkalmazottak is tisztában vannak a stratégiával 0,219-szeres eséllyel tartoznak a rosszul teljesítők klaszterébe a gyengélkedőkhöz képest. Tehát 78,1%-kal (100% – 21,9%) kevesebb az esélyük a rosszul teljesítők közé tartozásra, ezt jelzi a negatív regressziós együttható is. Ennek az ellentettje a jól teljesítők klaszterébe való tartozás esélyénél is látszik. Azok a vállalatok, ahol a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik 0,068-szorosa eséllyel tartozhatnak a jól teljesítők közé a gyengélkedőkhöz képest, ez azt jelenti, hogy 93,2%-kal kisebb az esélyük a jól teljesítők közé való tartozásra, tehát az esélyük szinte nulla a jó teljesítmény elérésére.

Az elemző stratégiát folytatók 3,676-szorosa eséllyel tartoznak a jól teljesítők klaszterébe, tehát elemző stratégia folytatása esetén majdnem négyszeres az esélye a jól teljesítők klaszterébe való tartozásra a gyengélkedők klaszterébe való tartozáshoz képest.

A koncentráló stratégiát folytatók 0,117-szeres eséllyel tartoznak a jól teljesítők klaszterébe a gyengélkedőkhöz képest, tehát az esélyük 88,3%-kal kevesebb a jól teljesítők közé való tartozásra, mint a gyengélkedőkhöz. Ez azt jelenti, hogy ha egy vállalat nem széles piaci skálán jelenik meg, hanem szűk termékpiacon szegmensben folytatja a tevékenységét, elég alacsony az esélye arra, hogy a jól teljesítők közé kerüljön.

A racionalizáló növekedési stratégiát folytatók 0,255-szeres eséllyel tartoznak a jól teljesítők klaszterébe a gyengélkedőkhöz képest, tehát 74,5%-kal kevesebb az esélyük a jól teljesítők közé való tartozásra, mint a gyengélkedőkhöz. Ezt támasztja alá a negatív regressziós együttható is. A racionalizáló növekedési stratégiát folytató vállalatok a növekedési stratégia mellett, ami a piacok bővítésére és fejlesztésére irányul, bizonyos mértékű csökkentési stratégiát is folytatnak, a hatékonyság növelése érdekében bizonyos területeket racionalizálnak. Az eredmény azonban azt mutatja, hogy a jól teljesítő vállalatok nem kényszerülnek csökkentésre egyik üzleti területükön sem.

Ha a szignifikanciaszintet 10%-ra emeljük, további két összefüggés bontakozik ki a jól teljesítőkre vonatkozóan. Az agresszív növekedési stratégiát alkalmazók 2,68-szorosa – tehát majdnem háromszorosa – eséllyel tartoznak a jól teljesítők klaszterébe a gyengélkedőkhöz képest. Az óvatos növekedési stratégiát folytatók viszont 0,329-szeres eséllyel. Az agresszív növekedési stratégiát folytatók az összes Ansoff-féle növekedési stratégiát alkalmazzák, míg az óvatos növekedési stratégiát folytatók csak már meglévő termékeikben gondolkodnak (8. táblázat).

8. táblázat

A teljesítményklaszterekre szignifikáns hatású stratégiai változók

II.

Gyengélkedők			Jól teljesítők		
Független változó	Exp(B)	β	Független változó	Exp(B)	β
Stratégia kommunikálása minden szinten	4,574**	1,52**	Környezethez való alkalmazkodás: elemző	10,168**	2,319**
Növekedési stratégia: állóvíz (csak piaci terjeszkedés)	0,165**	-1,804**	Növekedési stratégia: agresszív	9,606*	2,262*
-----	-----	-----	Stratégia kommunikálása minden szinten	3,454*	1,24*
-----	-----	-----	Stratégia kommunikálása csak felső szinten	0,109**	-2,214**
-----	-----	-----	Versenysztratégia: koncentráló	0,124**	-2,087**
-----	-----	-----	Stratégia dinamikája: racionalizáló növekedési stratégia	0,145**	-1,929**
-----	-----	-----	Növekedési stratégia: óvatos	0,192**	-1,652**

** 5%-os szignifikanciaszinten

* 10%-os szignifikanciaszinten

Ha a rosszul teljesítők klaszterét választjuk referenciakategóriának, a szignifikáns statisztikai hatással rendelkező változóink szinte ugyanazt a képet mutatják.

Azok a vállalatok, amelyeknél nemcsak a felső vezetők, hanem a többi vezető beosztású munkatárs és az alkalmazottak is tisztában vannak a stratégiával, négy és félszer nagyobb eséllyel tartoznak a gyengélkedők klaszterébe, mint a rosszul teljesítőkébe.

stratégiát folytatók esélye is közel tízszeres a jól teljesítőkhöz való tartozásra.

A jól teljesítők klaszterébe való tartozás esélyét csökkenti a rosszul teljesítők klaszterébe való tartozáshoz képest az eddigieknek megfelelően, ha a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik, a koncentráló stratégia, a racionalizáló növekedési stratégia és az óvatos növekedési stratégia folytatása (9. táblázat).

9. táblázat

A teljesítményklaszterekre szignifikáns hatású stratégiai változók

II.

Rosszul teljesítők			Gyengélkedők		
Független változó	Exp(B)	β	Független változó	Exp(B)	β
Stratégia kommunikálása csak felső szinten	9,153**	2,214**	Stratégia kommunikálása csak felső szinten	14,7**	2,688**
Versenysztratégia: koncentráló	8,064**	2,087v	Versenysztratégia: koncentráló	8,526**	2,143**
Stratégia dinamikája: racionalizáló növekedési stratégia	6,885**	1,929**	Stratégia dinamikája: racionalizáló növekedési stratégia	3,923**	1,367**
Növekedési stratégia: óvatos	5,218**	1,652**	Növekedési stratégia: óvatos	3,073*	1,111*
Környezethez való alkalmazkodás: elemző	0,098**	-2,319**	Környezethez való alkalmazkodás: elemző	0,272**	-1,302**
Növekedési stratégia: agresszív	0,104*	-2,262*	Növekedési stratégia: agresszív	0,373*	-0,986*
Stratégia kommunikálása minden szinten	0,289*	-1,24*	-----	-----	-----

** 5%-os szignifikanciaszinten

* 10%-os szignifikanciaszinten

Mikor a gyengélkedők klaszterét tekintettük referenciakategóriának az állóvíz jellegű növekedési stratégiát folytatók hatszoros eséllyel kerültek a rosszul teljesítők klaszterébe a gyengélkedőkhöz képest. Most, hogy a rosszul teljesítőket tekintjük referenciakategóriának, ennek tükröképét láthatjuk: az állóvíz jellegű növekedési stratégiát folytatók 0,165-szörös eséllyel kerülnek a gyengélkedők klaszterébe a rosszul teljesítőkéhez képest, tehát 83,5%-kal kevesebb az esélyük a gyengélkedők klaszterébe tartozni, mint a rosszul teljesítőkébe. Tehát az állóvíz jellegű növekedési stratégia szinte garantálja a rossz teljesítményt.

A jól teljesítők térfelét vizsgálva az első, ami szembetűnik, hogy 10%-os szignifikanciaszinten egy új változó is szignifikánssá vált: a stratégia kommunikációja a vezető beosztásúak és az alkalmazottak felé három és félszeresére növeli a jól teljesítők klaszterébe való tartozás esélyét a rosszul teljesítők klaszterébe való tartozáshoz képest. A másik szembeszökő változás, hogy két esélyhányados értéke még az előzőnél is kiemelkedőbb lett. Az elemző stratégiát folytatók esélye a jól teljesítők klaszterébe való tartozásra több mint tízszeres a rosszul teljesítőkhöz való tartozáshoz képest, és az agresszív növekedési

Ha a jól teljesítők klaszterét tekintjük referenciakategóriának, ugyanazokat a változókat találjuk a rosszul teljesítőkre és a gyengélkedőkre szignifikánsnak, mint amelyek eddig a jól teljesítőknél szerepeltek, csak ellenkező előjellel.

A rosszul teljesítők klaszterébe tartozás esélyét növeli a jól teljesítők klaszterébe való tartozással szemben:

- ha a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik (9,135-szeresére),
- a koncentráló jellegű versenysztratégia (8,064-szeresére),
- a racionalizáló növekedési stratégia (6,885-szeresére),
- az óvatos növekedési stratégia (5,218-szeresére).

A rosszul teljesítők klaszterébe való tartozás esélyét csökkenti:

- az elemző jellegű stratégia (0,098-szeres esély, tehát 90,2%-kal kisebb az elemző jellegű stratégiát folytatóknak az esélye, hogy a rosszul teljesítők klaszterébe tartozzanak a jól teljesítők klaszterébe való tartozáshoz képest),
- az agresszív növekedési stratégia (0,104-szeres esély, tehát 89,6%-kal kisebb az agresszív növekedési stratégiát folytatóknak az esélye, hogy a rosszul teljesítők klaszterébe tartozzanak a jól

- teljesítők klaszterébe való tartozáshoz képest),
- a stratégia kommunikációja a vezető beosztásúak és az alkalmazottak felé is (0,289-szeres esély, tehát 71,1%-kal csökken az ide való tartozásra az esély).

Hasonló kép bontakozik a gyengélkedőknél is. A gyengélkedők klaszterébe való tartozás esélyét növeli a jól teljesítők klaszterébe való tartozással szemben:

- ha a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik (14,7-szeresére),
- a koncentráció jellegű versenystratégia (8,526-szeresére),
- a racionalizáló növekedési stratégia (3,923-szeresére),
- az óvatos növekedési stratégia (3,073-szeresére).

A klaszterbe való tartozás esélyét csökkenti a jól teljesítőkhöz való tartozáshoz képest:

- az elemző jellegű stratégia (0,272-szeres eséllyel, tehát az elemző stratégiát folytatók esélye 72,8%-kal kisebb a gyengélkedők klaszterébe tartozni, mint a jól teljesítőkhöz),
- az agresszív növekedési stratégia (0,373-szeres eséllyel, tehát az agresszív növekedési stratégiát folytatók esélye arra, hogy a gyengélkedők klaszterébe tartozzanak 62,7%-kal kisebb a jól teljesítők klaszterébe való tartozáshoz képest).

Az eddigieket összefoglalva megállapítható, hogy a jó teljesítmény létrehozásában, illetve a gyenge teljesítmény elkerülésében a vizsgált változók közül a következő tényezők játszzák a legfontosabb szerepet:

- a költségvetés és a megkülönböztetés előnyeit kombináló elemző stratégia folytatása és a széles piaci skálán való megjelenés,
- agresszív növekedési stratégia, ahol az ansoffi növekedési stratégiák mindegyikét alkalmazzák,
- a stratégia megfelelő kommunikációja a szervezetten belül, a stratégiával minden vezető beosztású dolgozó és az alkalmazottak is tisztában legyenek.

A jó teljesítmény elérését gátolja:

- az óvatos növekedési stratégia, amely csak már meglévő termékekben gondolkodik,
- ha a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik,
- a koncentráció jellegű stratégia, amely abban különbözik a többi versenystratégiától, hogy nem széles, hanem szűk termék-piaci szegmens speciális igényeihez igazodik. Bár itt meg kell jegyezni, hogy a jól teljesítők klaszterébe való tartozás esélyét a rosszul teljesítők és a gyengélkedők klaszterébe való tartozással szemben csökkentette, de gyengélkedőkhöz való tartozás esélyét a rosszul teljesítőkhöz való tartozáshoz képest növelte.

- a racionalizáló növekedési stratégia, ami a növekedés mellett magában foglalja egyes tevékenységek csökkentésének kényszerét. A stabil növekedési stratégiát folytatók tartoznak nagyobb eséllyel a jól teljesítők közé, ami a növekedés mellett nem a csökkentést, hanem a stabilitást, az eddigi gyakorlat kisebb módosításokkal való folytatását foglalja magába. A racionalizáló növekedési stratégia a gyengélkedőkhöz és a rosszul teljesítőkhöz való tartozás esélyét növeli.

Felhasznált irodalom

- Ansoff, I.* (1957): Strategies for diversification. Harvard Business Review, vol. 35 no. 5.
- Bakacsi Gy.* (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bartus T.* (2003): Logisztikus regressziós eredmények értelmezése. Statisztikai Szemle, 81. évfolyam, 4. szám
- Briggs, J. – Claiborne, C. – Cole, E.* (2006): Total Optimal Performance Scores: A Practical Guide for Integrating Financial and Nonfinancial Measures in Performance Evaluation. Management Accounting Quarterly, Fall, Vol. 8, No. 1
- Chikán A.* (2004): Az értékteremtő folyamat. in: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó, Budapest
- Gaál Z.* (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra. Harvard Business Manager 1.
- Gaál Z. – Pfohl, H.C.* (1995): Strategisches Management und Unternehmenserfolg, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Ungarn und Deutschland. Technische Universität Darmstadt, Institut für Betriebswirtschaftslehre
- Gaál Z. – Szabó L.* (2001): Segédlet a stratégiai menedzsmenthez. Veszprémi Egyetemi Kiadó
- Gaál Z. – Szabó L. – Kovács Z.* (2005): Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései. Vezetéstudomány, XXXVI. évf. 6. szám
- Glueck, W.F.* (1976): Business Policy: Strategy Formulation and Management Action. McGraw-Hill, New York
- Hitt, M.A. – Ireland, D.R. – Palia K.A.* (1982): Industrial Firms Grand Strategy and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Uncertainty. Academy of Management Journal, Vol, 25, No 2.
- Juhász J. – Szőke I. – O. Nagy G. – Kovalovszky M.* (szerk. 2001): Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P.* (1998): Balanced scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P.* (2002): A stratégiai központú szervezet. Panem – IFUA Horváth & Partner
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P.* (2005): Stratégiai térképek: Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi teljesítménnyé? Panem, Budapest

Miles, R.E. – Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): *Teljesítményprizma – az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó, Budapest

Ohmae, K. (first published 1982): *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill, New York, 1991

Porter, M.E. (first published, 1998): *Versenysztratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006

Sajtos L. (2004): *A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében*. PhD-értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem

Székelyi M. – Barna M. (2005): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Typotex, Budapest

Turner A. (2003): *A tulajdonosi érték maximalizálásának lehetőségei Magyarországon*. PhD-értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Budapest

Wimmer Á. (2000): *A vállalati teljesítménymérés az értéktérmetés szolgálatában: a működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata*. PhD-értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Bp.

Wimmer Á. (2001): *A vállalati teljesítmény jellemzői, Vezetéstudomány, XXXII. évf. 2. szám 2-10. oldal*

Wimmer Á. (2002): *Üzleti teljesítménymérés*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék

Cikk beérkezett: 2011. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címen.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közötti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámokkal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

- A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (*Veress, 1999*); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. *Prahalad – Hamel, 1990: 85.*).
- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:
 1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press
 2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címen elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.