

ANTAL-MOKOS Zoltán–KOVÁCS Péter

# MAGYAR VÁLLALATI STRATÉGIÁK AZ 1990-ES ÉVEK ELSŐ FELÉBEN – TAXONÓMIA\*

Jelen tanulmány a „Versenyben a világgal” kutatási program keretében zajló empirikus stratégiatípusvizsgálatok (taxonómiaképzés) eredményeinek az összefoglalása. A magyar közép- és nagyvállalatok 1990-es évek első felében követett stratégiái körében a szerzők – többváltozós statisztikai módszertan felhasználásával – hat stratégiatípust különítenek el. Az eredmények közreadásával elsősorban a stratégiai menedzsment elméleti szakembereinek és empirikus kutatóinak érdeklődésére számítanak, ám meggyőződésük, hogy az alább leírtak a gyakorlott vállalatvezetők és gazdaságpolitikai döntéshozók számára is megfontolandóak lehetnek.

Célul tűztük, hogy feltárjuk az átalakuló magyar gazdaságban jellemző vállalati stratégiákat, ezek összefüggését egyfelől az átalakuló gazdaság (mint a stratégia környezete) jellemzőivel, másfelől a vállalatok eredményességével (vö. Balaton, 1994; Vecsenyi és Kovach, 1995). Alapfeltevésünk, hogy a vállalatok versenyeznek környezetükben és versenyzésükben meghatározott magatartásmintákat, stratégiákat követnek, amelyek azonban a magyar átalakuló, „transzformációs” gazdaság (mint a stratégia környezete) függvényében nem szükségképpen értelmezhetők a fejlett piacgazdaságok szereplői stratégiájának jellemzésére kifejlesztett fogalmi koordináta-rendszerben. Célszerű ezért a ténylegesen követett stratégiák megfigyeléséből kialakítani „saját” koordináta-rendszerünket. Az alábbiakban azt elemezzük, hogy a magyar vállalatok, illetve domináns üzletágaik milyen stratégiai pozícióban vannak, melyek azok a tényezők, melyek leginkább megkülönböztetik az egyes követett stratégiákat, illetve a különböző stratégiajellelmezők alapján milyen fő csoportokba rendezhetők a vállalatok üzletágai.

\* Szerzők tervezik e cikk folytatását „... – tulajdonlás és teljesítmény” címmel.

## Elméleti háttér

A stratégiát cselekvésként, a szervezetek cselekvésében megfigyelhető szabályszerűségként közelítjük meg (Antal-Mokos, 1990). Múltbeli magatartásmintaként, „realizált stratégiaként” (Mintzberg, 1978, 1987; Mintzberg és Waters, 1985) értelmezzük és vizsgáljuk. Számunkra a stratégia a vállalat múltbeli cselekvéseiben és az azok eredményeként kialakult pozíciókban megragadható, utólagosan felismerhető és elemezhető mintát jelent. Ámbar minden szervezet működésében kimutatható valamilyen realizált stratégia, korántsem mind együk rendelkezik stratégiai tervvel vagy előzetesen kialakított és legalább a felső vezetésben egyeztetett stratégiai célrendszerrel, „szándékolt stratégiával”.

Megkülönböztetjük a stratégiák vállalati és üzletági szintjét. Az előbbi szervezeti magatartásmintaként értelmezzük, amelynek versenyképességét a célmegvalósítási képesség (eredményesség, effectiveness) szempontjából ítélni lehet meg, míg az utóbbit versenyzési módként határozzuk meg, ahol a versenyképesség értékelése inkább a hatékonyság (efficiency) dimenziójában történik.

A vállalati stratégiákat egyrészt a növekedés különböző formái, másrészt a környezethez való alkal-

mazkodás (adaptáció) eltérő módjai szerint csoportosíthatjuk (Antal-Mokos, Balaton, Drótos és Tari, 1997). Ezek nem egymást kizáró és a stratégiák lehetséges spektrumának egészét felölelő „főtípusok”. Ellenkezőleg: a növekedési stratégiák valamely típusa része lehet az alkalmazkodásnak és megfordítva: az adaptációs stratégiákban szerepet kaphat a növekedés valamely formája.

Az üzletági szintű stratégiák (piaci versenyzési módok) az akciókat jelentik, amelyek egy-egy üzletág pozíciójának javítását szolgálják. Bár viszonylagos autonómiával rendelkeznek, konzisztensnek kell lenniük a vállalat átfogó stratégiájával. Az üzletági szintű stratégiák vizsgálatában a „hagyományos” stratégiaértelmezést és tipizálási módszertant követjük (ld. Antal-Mokos, 1988a,b).

Munkánknak elméleti kapaszkodókat a környezet – stratégia – teljesítmény kapcsolatrendszerrel a középpontba állító kontingenciaelmélet nyújt (Dobák és munkatársai, 1996; vö. Hambrick, 1983), kiegészítve a stratégiai kutatások környezetvizsgálatokkal kapcsolatos tapasztalataival. Jelen tanulmányban ugyanakkor nem vettük figyelembe a részletesebb kontingenciamodellel további összetevőit – nevezetesen a szervezet strukturális, kulturális és magatartási vonatkozásait, amelyek a „Versenyben a világgal” program más irányjaiban képeztek kiemelt vizsgálati területeket (ld. elsősorban e folyóirat korábbi számaiban Bodnár munkáját (Bodnár, 1997), valamint Bakacsi és Takács, illetve Kovács S. e lapszámában megjelent írásait).

## A kutatás módszertana

Vizsgálatunk a legalább ötven főt foglalkoztató vállalatokra terjedt ki. Bár a „Versenyben a világgal” című kutatási program központi kérdőíves felmérése alapján összeállított eredeti adatbázisban 324 vállalat szerepel, ezek közül jelen vizsgálatban csak az ipari, kereskedelmi és szolgáltató cégeket (295 válaszadó) vettük figyelembe. A stratégiai pozíciókat felmérő kérdésekre értékelhető választ nem adó vállalatok kiszűrésével végül 260 elemű mintához jutottunk.

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

White, 1986). Ezekre mutat példákat az 1. táblázat, feltüntetve a jelen munkában meghatározott változókat is. Hangsúlyozzuk, hogy a stratégiai pozíciók relatív értelmezésének megfelelően a vizsgálatban szereplő változók az adott versenykörnyezeten belüli, a versenytársakhoz valamilyen módon (az iparági átlaggal vagy az iparági vezető vállalatával való összevetéssel) viszonyuló helyzetére vonatkoznak.

Törekedtünk arra, hogy az elméleti megfontolások és külföldi empirikus vizsgálatok alapján elképzelhető stratégiai változók minél szélesebb körét vonjuk be elemzésünkbe. Ennek megfelelően az általában szokásos vizsgálati kört némileg tágítottuk, a 38 változó között néhány olyat is meghatározva, amelyek ritkán szerepelnek a szakirodalomban fellelhető stratégiatipológiákban. Túl sok változó használata ugyan kutatói szempontból némi veszélyt rejt magában, azonban a kutatás feltárási jellege miatt, illetve azért, mert Magyarországon még nem végeztek hasonló irányú feltárási elemzéseket a stratégiatipizálás területén, szükségesnek éreztük, hogy lehetőleg minél szélesebb körre terjesszük ki a vizsgálatot. Számunkra különösen fontosak az államhoz való viszonyt jellemző stratégiai változók, de az etikára, illetve ökológiai tudatosságra építő magatartásra is ritkán kérdezznek rá a hasonló vizsgálatokban.

A változók alapstatisztikáinak (gyakoriság, középérték, szóródás) elemzése azt mutatta, hogy a legtöbb tényező esetében a válaszadók önmagukat az átlagos színvonalnál rendszerint jobbra értékelik. Feltűnő, hogy csak három olyan változó van, melyek tekintetében a vállalatok lényegesen gyengébbnek ítélik saját pozíciójukat, mint a legfontosabb versenytárs helyzetét. Ez a három tényező az állami intézményeknél történő lobbizás, az állami és költségvetési intézményeknek történő értékesítés, illetve a K+F ráfordításokban elért pozíció. Ugyanakkor a vállalatok lényegesen jobbnak tartják saját emberi erőforrásaikat a versenytársakénál.

A stratégiatipizálás során kiindulópontunk tehát egy olyan NxM-es adatmátrix, amelynek sorai (N=260) a megfigyelt vállalatok, illetve azok domináns üzletágai, oszlopai pedig a stratégiai változók (M=38). A mai magyar gazdaságban követett vállalati stratégiák tartalmának *tipológiai-taxonómiai* megközelítésű vizsgálatának megfelelően, s követve a hasonló célú külföldi empirikus kutatások metodológiáját, a faktoranalízis és a klaszteranalízis eljárásait alkalmaztuk.

A vizsgálat céljainak megfelelő módon tisztított adatbázis kialakítását követően faktoranalízis (főkomponens elemzés) segítségével csökkentettük a változók körét. A

Stratégiatipizálási vizsgálatok változói

<p><b>Kovács és Antal-Mokos (jelen cikk)</b>                  költségárfordítás                  piaci részesedés                  technológiai színvonal                  termékminőség                  termékválaszték                  árszínvonal                  pontosság a szállításban                  vevői igénykielégítés                  rugalmasság a termelési rendszerben                  pozíció a szállítási határidőben                  rugalmasság a fogyasztói igény változására                  színvonal a gyártási tevékenységben                  stratégiai szövetségek a fő partnerekkel                  vállalati arculat                  elosztási csatornák                  hitelképesség                  kintlévőségek                  fogyasztói szolgáltatás                  pozíció a lobbizásban                  állami és költségvetési értékesítés                  piaci változások előrejelzése                  pozíció az exportban                  etikus magatartás                  környezettudatosság                  alapanyagok minősége                  alapanyag-ellátás                  kapacitáskihasználás                  jól képzett alkalmazottak                  eladásiöztönzési módszerek                  vezetők színvonala                  döntési és működési rendszerek                  K+F ráfordítások                  új termékek piaca vitele                  szervezeti struktúra hatékonysága                  integrált vállalati információs rendszer                  vezetői információs rendszer                  fogyasztói kapcsolattartás                  készletek választéka</p>	<p><b>Kotha és Vadlamani (1995)</b>                  új termék kifejlesztése az üzleti egység üzemi hatékonysága                  folyamatossá törekvés a költségsökkentésre                  minőségellenőrzés szigorúsága                  ár                  termékminőség                  széles termékválaszték                  azonosítható márkánév                  kiépítése                  elosztási csatornák ellenőrzése                  erőfeszítések a nyereségszerzés biztonságáért                  innováció a gyártási folyamatban                  átfogó kapcsolódó szolgáltatások                  képessége                  magasan képzett és tapasztalt személyzet biztosítása                  alacsony készletszint fenntartása                  meglévő termékek fejlesztése/finomítása                  innováció a marketingtechnológiában és módszerekben                  iparági átlag feletti promóció és reklám                  speciális termékek gyártásának képessége                  termékek magas árfekvésű szegmensekben                  speciális földrajzi szegmensek                  kiépítése a jó hírnév kiépítésére</p>	<p><b>Morrison és Roth (1995)</b>                  új termékek kifejlesztése vevői szolgáltatások innováció a termelésben                  elosztási csatornák ellenőrzése                  termékminőség                  innováció a marketingben                  alacsony árak                  kapacitáskihasználás                  különleges termékek                  képzett munkaerő                  iparági hírnév                  magas árfekvésű termékek                  modern géppark és felszerelés                  gyártási hatékonyság                  képzett értékesítési személyzet                  kontrollált általános költségek                  azonosítható márkánév                  kiépítése                  piaci lehetőségek figyelése</p>	<p><b>Dess és Davis (1984)</b>                  új termékek fejlesztése                  fogyasztói szolgáltatások gyártási hatékonyság                  termékminőség                  ellenőrzése                  képzett személyzet                  magas készletszint                  versenyárak                  termékek széles skálája                  meglévő termékek fejlesztése                  márkák                  maketingmódszerek                  elosztási csatornák                  ellenőrzése                  nyersanyagok biztosítása                  külső finanszírozás minimalizálása                  földrajzi szegmensek                  kiszolgálása                  speciális termékek gyártásának képessége                  magas árát elfogadó szegmensek                  reklám                  iparági hírnév                  előrejelzési képesség                  termelési folyamatok innovációja</p>	<p><b>Carter; Stearns; Reynolds; Miller (1994)</b>                  alacsony árak                  jobb szolgáltatás                  termékminőség                  hatékony marketing                  piaci válaszképesség                  kisebb vevőcsoportok                  kiszolgálása                  elhelyezés, földrajzi elérhetőség                  alaptervekenyiséget                  kiegészítő szolgáltatások                  megkülönböztethető termékek/szolgáltatás                  nagyobb választék a korak megfelelő termékek                  új technológia                  kihasználása                  új technológia kifejlesztése</p>	<p><b>Hambrick és Schecter (1983)</b>                  új termékek                  ár                  termék K+F                  termelőeszközök újdonsága                  marketing                  kintlévőségek                  készletek                  kapacitáskihasználás                  termelékenységi                  termékminőség                  relatív közvetlen költség                  piaci részesedés</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

faktoranalízis használatát a viszonylag nagy számosságú, egymással korreláló stratégiai változó indokolja. A változók kapcsolatainak vizsgálatához, a mögöttük meghúzódó „hatótényezők” feltárásához a faktoranalízis jól használható, az értelmezhető stratégiai faktorok pedig az információk tömörítése és a változók számának csökkentése révén jelentősen megkönnyítik a további elemzést.

Már a faktorok felhasználásával alkalmaztuk a klaszteranalízist módszerét abból a célból, hogy megfigyelési egységeinket stratégiatípusokként értelmezhető csoportokba rendezzük. Kutatásunkban alapvetően a nem hierarchikus klaszterelemzési eljárásra támaszkodtunk, azonban az adatstruktúra megismerése és a klaszterszám meghatározása érdekében hierarchikus klaszterelemzést is végeztünk. Kiegészítő elemzési módszerként diszkriminancia analízissel állapítottuk meg a csoportosítás „jóságát” (a diszkriminancia analízis során kapott besorolás és az eredeti klaszterek összetételének összehasonlításával), miközben a csoportok elkülönülését okozó változókat is jobban megismertük. (A többváltozós matematikai statisztikai módszerekről ld. például Forgácsné és Törökné, 1990; Füstös, Meszéna és Simoné, 1986; Hair, Anderson és Tatham, 1990).

**Főkomponens elemzés – a stratégiai faktorok**

A faktoranalízis célja kettős. Egyrészt lehetővé teszi, hogy egyszerűsítsük a változók struktúráját, másrészt a használt változók elemzéséhez is segítséget nyújt. Ezenkívül fontos szerepe van a vizsgálat következő szakaszában sorra kerülő klaszteranalízis során is, mivel a változók nagy száma, illetve a megfigyelési egységek mennyisége problémákat okozna akkor, ha a stratégiák csoportosítását – a klaszterezést – közvetlenül az eredeti stratégiai változók felhasználásával szeretnénk megvalósítani. A faktoranalízis eredményét a 2. táblázat mutatja.

Kilenc olyan faktor van, amelynek sajátértéke egynél nagyobb. A kilenc faktor együttesen a teljes szórásnégyzet közel 63%-át, ezek közül is az első faktor a teljes szórásnégyzet 31%-át magyarázza. A faktormodell viszonylag jól reprezentálja a változókat, hiszen még a legkevésbé reprezentált változókhoz (piaci változások előrejelzése, piaci részesedés, készletek választéka) tartozó kommunalitás értéke is magasabb 0,45-nál. A faktorok egyértelműbb interpretációjának céljából végzett varimax rotáció eredményeként kapott rotált faktormátrixot mutatja a 3. táblázat.

A faktorok interpretálásához az egyes faktorokkal leginkább és legegységesebben összefüggésbe hozható

**A faktoranalízis során kapott faktorok (sajátértékek és varianciák)**

Faktor	Sajátérték	Variancia %-a	Kumulatív %
1	11.79	31.0	31.0
2	2.70	7.1	38.1
3	1.79	4.7	42.8
4	1.67	4.4	47.2
5	1.41	3.7	50.9
6	1.25	3.3	54.2
7	1.18	3.1	57.3
8	1.11	2.9	60.2
9	1.02	2.7	62.9

változókat hívjuk segítségül. Ennek megfelelően az egyes faktorokat a későbbi könnyebb azonosítás és értelmezhetőség kedvéért egy-egy „címkével” láttuk el. Az alábbiakban e faktorokat mutatjuk be a tartalmukat érzékeltető változók megadásával.

**Szervezeti erőforrások hatékonysága**

- korszerű döntési, működési rendszerek
- hatékony szervezeti struktúra
- integrált vállalati információs rendszer
- színvonalas vezetői információs rendszer
- színvonalas, jól felkészült vezetők
- jól képzett alkalmazottak

**Rugalmasság a termelésben és szállításban**

- rugalmas termelési rendszer
- rövid szállítási határidő
- rugalmas vevői igény-kielégítés
- pontos szállítás
- rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására

**Alapanyag-ellátás színvonala**

- megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése
- megbízható alapanyag ellátás

**Igény-kielégítés**

- minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal
- új termékek piacra vitele
- megfelelő szintű és választékú készletek

**Technológiai színvonal (nemzetközi szintű)**

- exportpiacokon való megjelenés
- fejlett technológiai színvonal
- magas színvonalú gyártási tevékenység

Stratégiai változók és faktorok (rotált faktormátrix)

Stratégiai faktorok									
Stratégiai változók	Szervezeti erőforrások	Rugalmasság	Alapanyag-ellátás	Igeny-kielégítés	Technológiai színvonal	Állami kapcsolatok	Pénzügyi helyzet	Termék-választék	Költség-hatékonyság
vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer korszerű döntési módszerek hatékony szervezeti struktúra jól felkészült vezetők jól képzett alkalmazottak innovatív eladósztönzés jó vállalati arculat magas K+F ráfordítások piaci változások előrejelzése	0.780 0.770 0.758 0.706 0.641 0.542 0.533 0.490 0.463 0.386	0.218 0.267	0.232 0.310	0.236 0.304 0.346 0.293 0.294	0.314 0.264 0.287 0.346	0.258 0.428 0.284	0.335 0.317 0.352	0.215 0.254 0.337	0.259
rugalmas vevői igénykielégítés rövid szállítási határidő rugalmas termelési rendszer pontos szállítás reagálás a fogyasztói igényekre	0.203 0.280	0.799 0.775 0.743 0.650 0.491	0.248	0.434					
megfelelő minőségű alapanyag megbízható alapanyag-ellátás magas termékminőség környezeti tudatosság	0.256 0.270	0.244	0.810 0.790 0.437 0.386	0.206 0.242		0.398	0.385	0.276	-0.220
fogyasztói kapcsolattartás készletek választéka új termékek piacra vitele fogyasztói szolgáltatások lobbizás állami szervekkel állami értékesítés stratégiai szövetségek	0.227 0.265 0.253 0.209	0.309 0.331 -0.247 0.333		0.662 0.577 0.568 0.434 0.209	0.776 0.703 0.579	0.296 0.216	0.283		0.201
exportpiacokon való megjelenés fejlett technológia színvonal a gyártásban	0.338		0.220 0.482			0.772 0.528 0.505		0.234	
alacsony kintlevőségek jó hitelképesség	0.307				0.254	0.201	0.758 0.580	0.234	0.284
széles termékpaletta elosztási csatornák etikus magatartás piaci részesedés	0.242 0.336 0.227		0.261 0.325 0.252	0.279	0.322 -0.254 0.254	0.257	0.260 0.298	0.751 0.465 0.418 0.355	
alacsony költségárfordítás versenyképes árak magas kapacitáskihasználás	0.255		0.390	0.218		0.225	0.290 0.252	0.342	0.745 0.596 0.406

### Állami kapcsolatok

- lobbizás államigazgatási szerveknél
- államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés
- stratégiai szövetségek a fő partnerekkel

### Pénzügyi helyzet

- alacsony kintlevőségek
- jó hitelképesség

### Termékválaszték

- széles termékválaszték
- jól szervezett elosztási csatornák

### Költséghatékonyság

- alacsony költségráfordítások
- versenyképes árak.

### Stratégiatípusok – Klaszteranalízis

A klaszterelemzés révén a megfigyelési egységek olyan csoportosítását kívántuk elérni, amelyben az egyes vállalatcsoportok jellemzői markánsan elkülönülő stratégiatípusok megfogalmazását teszik lehetővé. Az elemzés kiinduló táblája olyan 260x9 méretű mátrix, amelynek elemeit a megfigyelési egységek adott faktorhoz tartozó értékei képezték.

#### A klaszterszám meghatározása

A klaszterelemzést alapvetően *nem hierarchikus módszerrel* végeztük. A klaszterszám meghatározása az általunk alkalmazott módszertan kritikus lépése. Több módszert is felhasználtunk az adatrendszer struktúrájának vizsgálatához:

⇒ Hierarchikus klaszterelemzés: a hierarchikus módszerrel végzett klaszterelemzés kimutatta, hogy a csoportosítás különböző szintjein a vállalatok (ill. domináns üzletágaik) három-hét nagyobb csoportosulása figyelhető meg.

⇒ Lehmann ajánlása (Miller és Roth, 1994) (célszerű klaszterszám =  $N/30$  és  $N/60$  közötti érték): mivel mintánkban a megfigyelési egységek száma 260, ezért ezen ajánlás szerint a klaszterek száma 4 és 9 között mozog.

⇒ Lépésenként növekvő számú klaszter képzése és a klaszter-középpontok távolságai változásának elemzése: ez az elemzés hat klaszter vizsgálatát támasztja alá; ezen a szinten meglehetősen kismértékű távolságcsökkenés

következett be az előző szinthez (az öt klaszteres csoportosításhoz) képest, míg a következő szinten ez a távolság már nagyobb volt.

⇒ Lépésenként növekvő számú klaszter képzése és a csoportok alakulásának logikai elemzése (a csoportosítások kereszttábláinak vizsgálatával): a klaszterek elemszámainak vizsgálata azt mutatta, hogy a hatodik-hetedik lépcsőnél kezdődik meg egy viszonylagos stabilizáció, ezért ezek valamelyikének további elemzése indokolt (a négy klaszteres csoportosításig logikailag is jól nyomon lehetett követni a típusok alakulását, öt klaszter esetén a struktúra „felbomlott”, majd a hatodik lépésben újra „összeállt”).

Ezen eredmények alapján a hat klasztert tartalmazó csoportosítást vizsgáltuk tovább. Eredményeinket a 4. táblázat mutatja.

#### A klaszterek interpretációja

A stratégiai faktorokkal végzett klaszteranalízis eredményeként tehát hat különböző stratégiatípust sikerült elkülöníteni. Mint a stratégiai faktorok esetében, úgy itt is „címkéket” alkalmazunk a stratégiatípusok jellemzésére, részletesebb tartalmukat pedig annak megfelelően érzékeltetjük, hogy a különböző faktorok szempontjából e típusok miképpen jellemezhetők. Más szóval, a stratégiatípusok „portréját” a hasonlóságai alapján egy klaszterbe sorolt vállalatok közös jegyeinek kiemelésével rajzoljuk meg (zárójelben az adott stratégiatípusba – klaszterbe – tartozó vállalatok számát adjuk meg).

#### 1. klaszter (n=47): **Minőség és vevőorientáció**

Beszerezésben, termelésben és igénykielégítésben egyaránt erős vállalatok találhatók e csoportban, amelyek az állami kapcsolataikat a versenytársakhoz képest meglehetősen gyengének ítélik. Ettől eltekintve gyakorlatilag minden szempontból viszonylag jó, a vevői igénykielégítést és a technológiát tekintve pedig vezető pozícióban lévő vállalatok tartoznak ide.

#### 2. klaszter (n=22): **Diverzifikáló vállalatok**

Az e csoportba tartozó vállalatok közös jellemzője működési körük bővítése, a diverzifikáció. Költséghatékonyságuk azonban gyengébb, és pénzügyileg is bizonytalanabbak. A széles termékválaszték és a kevésbé költséghatékony működés nincs ellentmondásban egymással, sőt ez a diverzifikáló vállalatok gyakori jellemzője. Ugyanakkor a széles termékválaszték fokozottabb finanszírozási szükséglettel is együtt járhat, ami magyarázatul szolgálhat a pénzügyi helyzet viszonylagos gyengeségére.

A klaszterelemzéshez használt faktorok értékei a klaszter-központokban

Végső klaszterközpontok

Stratégiai faktorok									
Stratégiai változók	Szervezeti erőforrások	Rugalmasság	Alapanyag-ellátás	Igény-kielégítés	Technológiai színvonal	Állami kapcsolatok	Pénzügyi helyzet	Termék-választék	Költség-hatékonyság
Minőség és vevő	0.119	0.182	0.400	<b>0.786</b>	<b>0.784</b>	<b>-0.829</b>	-0.125	-0.122	0.025
Diverzifikáció	-0.005	0.155	<b>-0.747</b>	-0.062	0.077	-0.076	-0.457	<b>1.790</b>	<b>-0.549</b>
Struktúra és pénzügy	<b>0.666</b>	-0.338	0.184	0.144	-0.471	0.334	0.400	0.178	0.388
Állami kapcsolatok	<b>-0.546</b>	0.021	-0.124	-0.154	0.347	<b>0.858</b>	-0.273	-0.347	0.024
Termelés és pénzügy	-0.048	<b>0.563</b>	<b>1.281</b>	<b>-1.962</b>	<b>0.626</b>	<b>-0.517</b>	<b>0.687</b>	0.466	<b>0.059</b>
Követő, alkalmazkodó	-0.311	0.055	-0.550	-0.225	-0.910	<b>-0.803</b>	-0.038	<b>-0.673</b>	-0.426

3. klaszter (n=68): **Struktúra és pénzügyi orientáció**

A legerősebben a szervezetre, a szervezeti erőforrások stratégiai eszközként való alkalmazására építő csoport. A viszonylag stabil pénzügyi helyzet és a költség-hatékonyság arra utal, hogy a szervezetben is sikerült költség-hatékonny működést kialakítani. Figyelemreméltó a viszonylag kedvezőbb szint az állami kapcsolatok terén.

4. klaszter (n=68): **Állami kapcsolatok orientációja**

Ezen vállalatoknál legfontosabb az állami kapcsolatok megfelelő szintje, más tényezőkben azonban viszonylag gyengébbek – egyedül a technológia magasabb szintű némileg más versenytársakhoz képest. Ez utalhat esetleg a termelésorientáltság magasabb szintjére is.

Figyelemreméltó, s némi magyarázatot igényelhet, hogy az e csoportba sorolt cégek számossága magas. A rendszerváltás előtti gazdaságirányítási rendszer alapvető jellemzői, a bürokratikus koordináció és az erőforrások állami újraelosztása olyan intézményi struktúrát képeztek, amelyben a piaci allokációban megszerezhető erőforrásokért folytatott stratégiákra ernyőként rávetültek az állami redisztribúcióban közvetlenül megszerezhető erőforrásokért folytatott stratégiák. Ennek egyik oka, hogy az intézmények lassan, történetileg meghatározott evolúciós folyamatban változnak. Másfelől a vállalati magatartásminták radikális változásával szembeni szervezeti ellenállás (rezisztencia) következtében nem meglepő, hogy a transzformációs gazdaságban továbbra is megfigyelhetőek a piaci versenyben nyújtott teljesítmény ellenében a piaci teljesítménytől többé vagy kevésbé elváló módon megszerezhető erőforrásokra irányuló stratégiák (vö. Balaton, 1994).

5. klaszter (n=13): **Termelési és pénzügyi orientáció**

Az e típusba tartozó cégek stratégiájának súlypontjai között találjuk a jó beszerzési és termelési pozíciókat,

megfelelő termék-választékkal, valószínűsíthetően alacsonyabb készletszinttel. E tényezők közül a termék-választék és az igénykielégítés látszólag ellentmondásban állhat egymással. Ez azonban magyarázható akkor, ha figyelembe vesszük azt, hogy e vállalatok jobbak versenytársaiknál a termelési, illetve szállítási rugalmasságban és a technológiában. Mindez jó pénzügyi helyzettel jár együtt.

6. klaszter (n=42): **Követők, alkalmazkodók**

Gyakorlatilag minden szempontból leszakadó, követő vállalatok tartoznak ebbe az utolsó csoportba. Nincs egyetlen olyan faktor, illetve stratégiai pozíciót jelző változó, amelyben jobb teljesítményt nyújtanának, mint versenytársaik.

Az egyes klaszterek mint stratégiatípusok jellemzőit – erősségeit és gyengeségeit – az 5. táblázat összefoglalóan mutatja be.

A következőkben arra keresünk választ, hogy az egyes stratégiatípusok jellemzőek-e valamilyen vállalat-csoportra az ágazati hovatartozás és a vállalati méret szempontjából.

**Ágazat és stratégia**

Vizsgálatunk az ipari, kereskedelmi és szolgáltató vállalatok körére terjedt ki. A klaszterek mint stratégiatípusok azonosítását követő elemzés első lépéseként függetlenség-vizsgálatot végeztünk az ágazati változók és a stratégiai típusok között, amelynek eredményeit a 6. táblázat tartalmazza. Az eredményekből látható, hogy a függetlenség hipotézisét az ágazati változókkal kapcsolatban elvethetjük.

Az 1. ábra érzékelteti a különböző stratégiatípusokba sorolt vállalatok eloszlását az ágazatok szerint. Az ipar-vállalatok körében mind a hat azonosított stratégiatípus

Az egyes klasztereket alkotó vállalatok erősségei és gyengeségei  
(a stratégiai változók és zárójelben az adott típus átlagától való eltérése)

Klaszter	Erősség	Gyengeség
<b>Minőség és vevő</b>	export értékesítés (.78), termékminőség (.71), gyártási színvonal (.59), képzett alkalmazottak (.52), fejlett technológia (.51), új termékek (.51), közvetlen fogyasztói kapcsolat (.49), kapacitásfelhasználás (.49), megfelelő készletek (.42), környezeti tudatosság (.41)	állami értékesítés (-.53), lobbizás állami szerveknél (-.41)
<b>Diverzifikáló</b>	termékválaszték (1.12), új termékek (.50), versenyképes árak (.48), etikus magatartás (.46)	kapacitáskihasználás (-.82), költségráfördítés (-.66), kintlevőségek (-.57), alapanyag-beszerzés megbízhatósága (-.54), alapanyagok minősége (-.51)
<b>Struktúra és pénzügy</b>	hitelképesség (.79), vezetői információs rendszer (.60), fizetőképesség (.59), vállalati információs rendszer (.55), döntési módszerek (.52), szervezeti struktúra (.51), állami értékesítés (.47), költségráfördítés (.46), vállalati arculat (.46), etikus magatartás (.46)	
<b>Állami kapcsolatok</b>	állami értékesítés (.64), lobbizás állami szerveknél (.50)	etikus magatartás (-.59), vezetők felkészültsége (-.41)
<b>Termelés és pénzügy</b>	fizetőképesség (1.04), kintlevőségek (.91), export értékesítés (.87), gyártási színvonal (.79), alapanyag beszerzés megbízhatósága (.75), alapanyagok minősége (.74), termékminőség (.60), etikus magatartás (.57), vállalati arculat (.54), hitelképesség (.54)	közvetlen fogyasztói kapcsolat (-.94), állami értékesítés (-.90), új termékek (-.74), megfelelő készletek (-.54), innovatív eladásösztönzés (-.50), fogyasztói szolgáltatások (-.41)
<b>Követő, alkalmazkodó</b>		export értékesítés (-1.00), stratégiai szövetségek (-.91), gyártási színvonal (-.88), fejlett technológia (-.85), vezetői információs rendszer (-.84), hitelképesség (-.83), új termékek (-.80), változások előrejelzése (-.78), vállalati információs rendszer (-.78), elosztási csatornák szervezettsége (-.74)



megfigyelhető. Különösen szembetűnő, hogy a „Termelés és pénzügy” stratégia csak itt jelenik meg. Ez természetes módon indokolható azzal, hogy szűk értelemben vett „termelés” a kereskedelemben és a szolgáltatás-

ható el a függetlenség hipotézise, tehát valamilyen kapcsolat feltételezhető. Megfigyelhető, hogy a legnagyobb létszámú (ezer fő feletti) vállalatok aránya az „Állami kapcsolatok” stratégiatípusban a legnagyobb, és ez ma-

6. táblázat gya-  
rázható is azzal a valószínűsí-  
tethető ténnyel, hogy nagyobb méretű  
vállalatok könnyebben képesek  
ilyen típusú kapcsolatok kiépítésére.  
Ha akár az ötszáz főnél, akár a  
háromszáznál nagyobb létszámú  
vállalatokat nézzük, ezek aránya a  
„Termelés és pénzügy” típusban a  
legnagyobb. Ebben a kategóriában  
csak iparvállalatok találhatók, ezért  
a technológia magyarázhatja a na-  
gyobb létszámszükségletet. A há-  
romszáz, illetve a száz főnél kisebb  
létszámú vállalatok súlya a „Kö-

A függetlenségvizsgálatok eredménye

Függetlenségvizsgálatok a stratégiatípusok és az ágazati méret változók között				
	C2 empirikus	C2 elméleti (p=0.9)	szabadság- fok	megbízhatósági szint
Ipar	25.454	1.610	5	0.000
Kereskedelem	23.283	1.610	5	0.000
Szolgáltatás	12.157	1.610	5	0.033
Létszám	22.455	12.443	20	0.316
Eszközérték	9.367	12.443	20	0.858
Árbevétel	31.341	12.443	20	0.008

ban nincs. Ugyancsak észrevehetően nagyobb számban vannak az ipari vállalatok közt „Követők, alkalmazkodók”. A „Struktúra és pénzügy” típus viszont érzékelhetően kisebb súlyú az iparban. Ennek valószínű magyarázata, hogy az iparban kevésbé természetes a szervezeti struktúra hatékonyságának fontossága, mivel más fontos tényezők (lásd termelés) is jelenthetnek versenyelőnyt.

A kereskedelemben a „Diverzifikáló” stratégia viszonylag erőteljesebb jelenléte figyelhető meg. Ennek oka lehet, hogy a diverzifikálás (a széles termékpaletta formájában) talán a kereskedelemben valósítható meg a legkönnyebben.

A szolgáltatásban – az iparban elmondottakkal összehangban – legnagyobb súlya a „Struktúra és pénzügy” stratégiának van, ami világosan jelzi a rendszerint nehezen megszerezhető és a versenytársak által nehezen másolható szervezeti erőforrások kiaknázásával nyerhető stratégiai előnyök kimagasló jelentőségét a szolgáltatások területén.

### Méret és stratégia

A vállalatok méretét négy változóval is vizsgáltuk. A létszám, az eszközérték és az árbevétel alapján ezekből faktoranalízissel képzett negyedik mérce a „méret faktor” volt. Az eredmények értékelésében figyelembe kell venni, hogy kutatásunk eredetileg is a közepes és nagy méretű (ötven főnél többet foglalkoztató) vállalatok vizsgálatát tűzte ki célul.

A létszám kategóriák és a stratégiatípusok függetlenségvizsgálata azt mutatja, hogy alacsony szinten fogad-

vető, alkalmazkodó” típusban a legnagyobb. Természetesen adódik az a következtetés, hogy a kisebb vállalatok egy-egy üzletágat tekintve kevésbé lehetnek meghatározóak, és ezért nehezebb lehet versenyelőnyük azonosítása (ha van ilyen egyáltalán).

A vállalati eszközérték és a stratégiai típusok függetlenségvizsgálata azt mutatja, hogy a függetlenség hipotézise viszonylag magas szinten elfogadható. Ez a megbízhatósági szint persze nem elég magas ahhoz, hogy a kapcsolat létét viszonylag bátran kizárjuk, azonban elég magas ahhoz, hogy az egyértelmű kapcsolatok létét megkérdőjelezze. Az egyértelmű kapcsolatok hiányát mutatják a további elemzések is. Az eszközértékek alakulása nem ellentétes a létszámmal tapasztaltakkal, de a különbségek sokkal kevésbé egyértelműek.

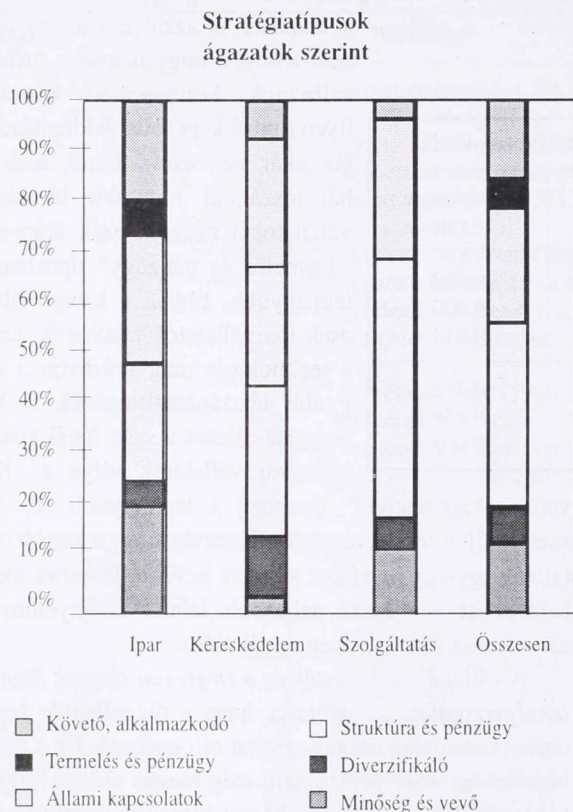
Az árbevétel kategóriák és a stratégiatípusok függetlenségvizsgálata azt mutatja, hogy a függetlenség hipotézisét még alacsony szinten sem fogadhatjuk el, azaz az árbevétellel mért vállalatnagyság szerint a követett stratégiatípusok jellemzően különbözők. Ez elsősorban abban érhető tetten, hogy a száz millió forint árbevétel alatti vállalatok teljesen hiányoznak a „Minőség és vevőorientáció”, illetve a „Termelés és pénzügy” típusban, az ezer millió forint feletti árbevétel aránya pedig az „Állami kapcsolat” stratégia esetén a legnagyobb.

A méret faktoral olyan változót hoztunk létre, amely önmagában komplex mércéje a vállalati méretnek. E mutató átlagos értékeit az egyes stratégiatípusokban a 2. ábra mutatja.

Szembeszökő eltérés két stratégia esetén figyelhető meg: a méret faktor átlagos értéke az „Állami kapcsolat”

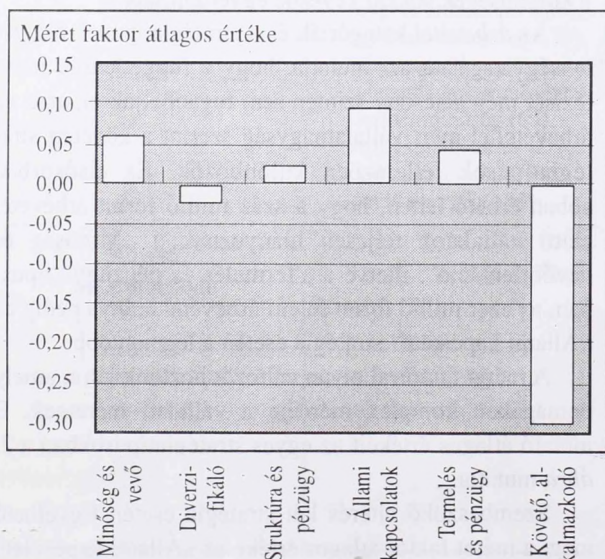
1. ábra

A stratégiatípusok ágazatok szerinti megoszlása



2. ábra

Vállalati méret faktor a stratégiatípusokban



típusban a legnagyobb, és a „Követők, alkalmazkodók” típusban a legkisebb, ami megerősíti a vállalatnagyságot kifejező egyéb mércék alkalmazásával nyert főbb eredményeket.

Következtetések, a kutatás további irányai

Tanulmányunkban a magyar vállalatok, illetve legfontosabb üzletáguk stratégiai pozícióját vizsgáltuk a „Versenyyben a világgal” kutatási program központi kérdőíves felmérésből származó adatok alapján, többváltozós matematikai statisztikai módszerekkel (hasonló tárgyú vizsgálatokban való felhasználásukról ld. Balaton és Dobák, 1982). A kiválasztott stratégiai változókra végzett faktoranalízis kilenc faktor azonosítását tette lehetővé, a klaszteranalízis eredményeképpen pedig hat csoportba soroltuk a megfigyelt vállalatokat, illetve üzletágaikat. Az azonos csoportba sorolt vállalatok domináns jellemzőivel stratégiatípusokat írtunk le, amelyek aszerint különböznek el egymástól, hogy tagjaik pozicionális tényezői milyen relatív stratégiai előnyök, illetve hátrányok meglétére utalnak. Az eddigi eredmények alapján néhány összefoglaló megállapítást teszünk, ám ezeknél talán fontosabbak az eredmények által felvetett további kérdések, amelyeket cikkünk zárásaként az alábbiakban tekintünk át.

➤ A magyar ipari, kereskedelmi és szolgáltató szektorokat képviselő, 260 vállalatot tartalmazó minta elemzése alapján a vállalatok (diverzifikált cégek esetében azok legnagyobb üzletága) stratégiai kilenc összetett tényező (faktor) mentén jellemezhetőek. Ezek: a szervezeti erőforrások hatékonyságának kiaknázása, a termelési és szállítási rugalmasság hangsúlyozása, a felhasznált alapanyagok magas színvonalának kihasználása, a fogyasztókhöz való közelségben és „igény-kielégítés”-ben megnyilvánuló erőteljes marketingorientáció, a technológia kiemelt versenyfegyverként való alkalmazása, az állammal való üzleti és lobbikapcsolatok is magukban foglaló szervezetközi hálózatok ápolása, a pénzügyi orientáció, a termékválaszték menedzselése, valamint a költséghatékonyság. Ezek a tényezők nem csupán a nemzetközi stratégiavizsgálatokban kimutatott dimenziókat tükrözik vissza, hanem a magyar gazdaság átmeneti jellegét is, amennyiben rámutatnak az állammal való kapcsolatok üzleti stratégiában játszott szerepére.

➤ Az állami kapcsolatok és a stratégiai szövetségek egyetlen faktorban való „sűrűsödése” a Stark (1994) által rekombinánsnak nevezett tulajdoni forma jelentőségét

engedi sejtetni „, más szóval: a „stratégiai szövetségekben“ esetenként a magán és az állami szféra szereplői összetalálkoznak (vö. Antal-Mokos, 1998).

⇒ A kérdőíves felmérés alapján az üzletági stratégiák hat típusa azonosítható, amelyek részben a fejlett piacgazdasági környezetben végzett stratégiavizsgálatokban kimutatott típusokkal rokoníthatók, részben a magyar átmeneti gazdaság sajátos „termékei“. Ezek a stratégiatípusok a következők:

➔ **Minőség- és vevőorientált stratégia:** klasszikus versenysztratégia, az értéklánc szinte minden elemében erős pozíciókat képes elérni, az állammal való kapcsolatok nem játszanak jelentős szerepet.

➔ **Diverzifikáló stratégia:** a növekedési stratégiáknak elsősorban az 1960-as évektől jellemző változata, amelyben a vállalatok tevékenységi körüket mind a termékek, mind a kiszolgált piacok vonatkozásában új irányokban bővítik. Figyelemreméltó, hogy Magyarországon e stratégia a kibontakozó és differenciálódó üzleti lehetőségeknek megfelelően akkor nyer népszerűséget, amikor fejlettebb piacgazdaságokban már a diverzifikációs hullámot követő „újraösszpontosítás“ folyamata is több éves múltat tudhat maga mögött.

➔ **Termelés- és technológiaorientált stratégia:** a versenytársakkal szembeni kedvező pozíciók forrása itt elsősorban a műszaki képességekben keresendő.

➔ **Struktúraorientált stratégia:** az e stratégiát követő cégek abból törekednek előnyt kovácsolni, hogy versenytársaiknál hatékonyabban menedzselik szervezeti erőforrásaikat, mintegy közvetett bizonyosságául a szervezeti struktúra és vezetési rendszerek értékteremtő mivoltának.

➔ **Állami kapcsolatokra orientált stratégia:** itt – mintegy egyéb versenyelőnyök híján „, a vállalat a nemzeti szférából remélhet üzleti pozícióit erősítő előnyöket biztosítani.

➔ **Követő stratégia:** a nemzetközi vizsgálatokból különböző neveken (pl. reagálóként, közepén megrekedőként) ismert „kudarcstratégia“ típusa. Valójában az e csoportba sorolható vállalatokra semmilyen határozott stratégia nem jellemző „, működésükben nincsenek olyan markáns, a versenytársaktól őket megkülönböztető prioritások, amelyek versenyképes pozíciókat biztosíthatnának számukra.

Kutatásunkban további vizsgálatokat igényel annak feltárása, hogy milyen a kapcsolat az egyes stratégiatípusok és a teljesítmény között. Ugyancsak érdekes kutatási téma, hogy a tulajdonosi szerkezet hogyan alakul a stratégia-

giatípusokban. Ezen tényezők figyelembevételével további kutatási kérdések fogalmazhatók meg:

= Különböznek-e egymástól szignifikánsan a vállalatok teljesítményei a feltárt stratégiatípusok függvényében?

= Különböznek-e egymástól szignifikánsan a vállalati magatartásminták a tulajdonosi összetétel (állami, külföldi magánszemély, belföldi magánszemély, bank, vezetők, dolgozók, utóbbiak MRP szervezete stb., és ezek aránya), illetve a tulajdonosi struktúra (koncentrált versus szórt) függvényében?

= Módosítja-e a stratégiatípusok és az eredményesség összefüggését a tulajdonosi struktúra?

Ezek azok a legfontosabb kérdések, amelyekre válaszokat – a fentiekhez hasonlóan ugyancsak matematikai statisztikai elemzéssel nyert eredmények alapján – e folyóirat következő számában ajánlunk az olvasó figyelmébe.

*Köszönetet mondunk a Chikán Attila által vezetett „Versenyben a világgal“ c. program kutatásunkhoz nyújtott támogatásért, valamint a felmérésben részt vett vállalatok vezetőinek közreműködésükért.*

#### Hivatkozások

- Antal-Mokos Z. (1988a,b): Üzletági stratégiák vizsgálata a nyugati szakirodalomban. 1. rész: Módszertani alapok, deskriptív tipológiák. Vezetéstudomány, augusztus, 8. sz. 5-14. o. 2. rész: Exploratív tipológiák, adaptációs lehetőségek. Vezetéstudomány, szeptember, 9. sz. 11-17. o.
- Antal-Mokos Z. (1990): A stratégia tartalma, kialakításának folyamata és a szervezeti struktúra. Vezetéstudomány, 1990. 2. sz. 5-14. o.
- Antal-Mokos, Z. (1998): Privatisation, politics, and economic performance in Hungary. Cambridge University Press
- Antal-Mokos Z., Balaton K., Drótos Gy. és Tari E. (1997): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Balaton K. és Dobák M. (1982): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban. Egyetem Szemle, 1982. 1-2. sz. 87-101. o.
- Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmeneti időszakában (1990-1994). Vezetéstudomány, 1994. 9. sz. 8-18. o.
- Bodnár V. (1997): Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: Nemzetközi elmélet és gyakorlat - hazai tapasztalatok. Vezetéstudomány, 1997. 5. 6. 7-8. sz.
- Carter, N. M.; Stearns, T. M.; Reynolds, P. D. és Miller, B. A. (1994): New venture strategies: Theory development with

- an empirical base. *Strategic Management Journal*, Vol: 15 Iss: 1 Jan 1994 pp: 21-41.
- Dess, G. és Davis, P. (1984): Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 27., 1984, pp. 467-488.
- Dobák M. és munkatársai (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Doty, D. H.; Glick, W. H. (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, Vol: 19 Iss: 2 Apr 1994 pp: 230-251.
- Forgácsné, Kóvács E. és Törökné, Matits Á. (1990): A gazdasági elemzések sztochasztikus módszerei II. - Gazdasági alrendszerek strukturájának elemzése. Budapest, 1990, Tankönyvkiadó (Kézirat)
- Füstös L., Meszéna Gy. és Simonné Mosolygó N. (1986): A sokváltozós adatelemzés statisztikai módszerei. Budapest, 1986, Akadémiai Kiadó
- Galbraith, C. és Schendel, D. (1983): An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, 1983, 2. sz.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham R. L. (1990): *Multivariate Data Analysis*. New York, 1990, Macmillan
- Hambrick, D. C. (1983): High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: a Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, Vol. 26., 1983, pp. 687-707.
- Kotha, S. és Vadlamani, B. L. (1995): Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, Vol: 16 Iss: 1 Jan 1995 pp: 75-83.
- Miller, J. G.; Roth, A. V. (1994): A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, Vol: 40 Iss: 3 Mar 1994 pp: 285-304.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 1978, 9. sz.
- Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept. *California Management Review*, 1. sz., magyarul: A stratégia fogalmának feltárása. In: Balaton K. és Tari E. (szerk.) (1996): *Stratégia és szervezet szöveggyűjtemény* Budapest, BKE, 1-12. o.
- Mintzberg, H. és Waters J. A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, 3. sz.
- Morrison, A. J. és Roth, K. (1995): A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries. *Strategic Management Journal*, Vol: 13 Iss: 6 Sep 1992 pp: 399-417.
- Stark, D. (1994). Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: Rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban – I. és II. rész. *Közgazdasági Szemle*, 41. k. 933-948. és 1053-1069. o.
- Vecsenyi J. és Kovach, R. Jr. (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet-Európában; Tipikus cégek és stratégiák. *Vezetéstudomány*, 1995. 11. sz.
- White, R. E. (1986): Generic Business Strategies. *Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation*. *Strategic Management Journal*, 1986, 1986, 3. sz.

## E számunk szerzői:

**Dr. DOBÁK Miklós** kandidátus, tanszékvezető egyetemi tanár, az 5. sz. Management és versenyképesség projekt vezetője, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. KOVÁCS Sándor** kandidátus, egyetemi tanár, BKE; **Dr. BAKACSI Gyula** kandidátus, egyetemi docens, tanszékvezető-helyettes, BKE; **TAKÁCS Sándor** okleveles közgazdász, egyetemi tanársegéd, BKE; **Dr. ANTAL-MOKOS Zoltán** egyetemi docens, BKE; **KOVÁCS Péter** okleveles közgazdász, egyetemi tanársegéd, BKE; **Dr. TARI Ernő** kandidátus, egyetemi tanár, BKE; **BUZÁDY Zoltán** okleveles közgazdász, egyetemi tanársegéd, BKE – valamennyien a Vezetési és Szervezési Tanszék munkatársai; **Dr. KARSAI Gábor** kandidátus, okleveles közgazdász, **KRASZNAI Zoltán** okleveles közgazdász, **LAJTAI György** okleveles közgazdász, **MALATINSZKY Jenő** okleveles közgazdász, **NÉMETHNÉ PÁL Kata** okleveles közgazdász, a GKI Gazdaságkutató Rt. kutató-munkatársai; **Jeffrey E. GARTEN** a New Haveni (Connecticut, USA) Yale Menedzserképző Egyetem dékánja.