

SZABÓ Roland Zsolt

# VÁLLALATI STRATÉGIÁK, KONFIGURÁCIÓK MAGYARORSZÁGON 1992 ÉS 2010 KÖZÖTT – 1. RÉSZ

A vállalatok közvetlen versenytársaikkal összevetett eredményei alapján képzett teljesítményértékelési dimenziók, és az azok szerint képzett vállalati stratégiai archetípusok, konfigurációk azonosítása, leírása áll az empirikus kutatás fókuszában. Ezek során a szerző azonosítja a vállalati stratégiák archetípusait, felhasználva a konfigurációs iskola módszertanát. A kutatás az 1992 és 2010 között felvett magyarországi adatsorok alkalmazásával, több mint 1200 felsővezetői vélemény alapján készült. A válaszok alapján a vállalatok teljesítményét hét, egymástól független dimenzió mentén különíti el, melyek alapján különböző vállalatstratégia-típusok azonosíthatók. A kiemelkedő vállalati teljesítmény elérése érdekében a szerző konkrét ajánlásokat fogalmaz meg cikkében.<sup>1</sup>

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

A környezeti iskola „széthasogatóival” ellentétben, akik a változásokat elemeire bontják, folytonos skálán mérik, majd összehasonlítják az egyes tényezők kapcsolatait (jellemzően páronként), én az „összeragasztók” táborát képviselem.

Véleményem szerint ugyanis az elemek páronkénti vizsgálata nem ad teljes képet a konfigurációról, hiszen lehet, hogy több tényező csak együttesen fejt ki hatását. Az összeragasztók a konfigurációs iskola képviselői, akik kategóriákban látják a világot, és a pontos leírás helyett inkább közérthető megfogalmazásokra törekednek.

Khandawalla (1970) álláspontja szerint, melyet jómagam is osztok, a szervezeti hatékonyságot nem az egyes tényezők önmagukban, hanem a különböző összetevők közötti kapcsolatok határozzák meg. A szervezet azért hatékony, mert egymást kiegészítő tényezőket illeszt össze. Mindemellett a vezetés egy bizonyos stílusa egy bizonyos szervezeti formában hatékony, ezért a tényező illeszkedése fontos.

A kutatási keret kialakítása során a stratégiaalkotási folyamattal szemben a stratégiák tényleges tartalmát helyezem vizsgálati fókuszba. A stratégiatípusok négy fő kutatási irányzatát az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A stratégiatartalom kutatási irányzatai

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

Forrás: Mintzberg et al. (2005: p. 123.)

Az általam megcélzott kutatási módszertan – a 1. táblázatban bemutatott lehetőségeket figyelembe véve – klaszteres dinamikus kutatás. Azonban a pozicionáló iskola hiányosságát ellensúlyozva – miszerint túlzottan a számszerűsíthető gazdaságossági számítások alapján kívánja meghatározni a stratégiát – a minőségi tényezőknek is jelentős szerepet szánok a stratégiák vizsgálatában.

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

Miles és Snow (1978) empirikus kutatásai négy iparágban (könyvnyomtatás, élelmiszer-feldolgozás, egészségügy, elektronika) eredményezték napjaink egyik legismertebb stratégiai osztályozását. A stratégiatípusok lefedik a lehetséges szervezeti válaszokat az új környezeti kihívásokra: innováció (kutató), konszolidáció (védő), kiváras (elemző), és végezetül a sodródás (reagáló). A Miles és Snow-féle stratégiaipozíció-tipológia intenzíven jelen van a szakirodalomban, és jelentős számú kutatás épít erre a klasszifikációra (Antal-Mokos – Kovács, 1998; Hambrick, 1983, 1984;

ban szereplő vállalati tömörüléseket, amelyek hasonló kapcsolatot mutatnak a stratégiai kulcsváltozókban. Egyéb próbálkozások (Dess – Davis, 1984 vagy Miller – Freisen, 1986) stratégiai fogalomkészlet alkotására irányulnak, mint amilyen a Porter-féle általános stratégiák kategóriarendszere. Közép-európai sajátosságnak tekinthetők a rendszerváltás és az EU-csatlakozásra irányuló vállalati-stratégia-kutatások (Balaton, 2005a és b, Balaton, 2006).

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

A változók száma 30 és 50 között mozog, a kutatás specifikációjának függvényében. Az 1990-es évektől kezdve ez a szám 40 változónál stabilizálódott és vált kutatási standarddá (Desarbo et al., 2004; Morrison, 1993). A változókat a kutatók jellemzően nem közvetlenül értelmezik, hanem – közös jelentéstartalmuk alapján – stratégiai faktorokba tömörítik. A 2. táblázat a cikk közvetlen előzményének tekinthető kutatások stratégiai faktorait mutatja be, melyek az általam is a későbbiekben használt változókra és a „Versenyben a világgal” kutatási program felméréseire épülnek.

2. táblázat

Stratégiai faktorok az 1996, 1999 és a 2004-es felmérések alapján

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

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

McDaniel – Kolari, 1987; McKee et al., 1989; Shortell – Zajac, 1990; Webster, 1992).

Számos empirikus kutatás a versenystratégiák kapcsán a stratégiatípusok és a teljesítmény kapcsolatára fókuszál. Néhány kutató az üzleti stratégiák vizsgálatkor a piacszerkezeti (IO) megközelítést alkalmazza a verseny elemzésére (Hatten – Schendel, 1977; Cool – Schendel, 1987). Más kutatások a stratégiacsoportok elméletét továbbfejlesztve vizsgálják az egyes iparágak-

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

## VEZETÉSTUDOMÁNY

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

A kutatás fontos tényezője a versenyképesség, mely a pozicionáló iskola egyik kiindulópontjára vezethető vissza, arra, hogy a vállalatok környezete kompetitív jellegű (Chikán – Czakó, 2009; Porter, 1993). E gondolatmenet alapján a vállalatok versenyeznek környezetükben és versenyzésük során meghatározott magatartásmintákat követnek, amelyek leírhatók a versenyjellemzők különböző struktúrájú együtteseivel. Az így kirajzolódó tényezőkonfigurációk fontosabbak a versenyképesség hosszú távú magyarázatában, mint bármely egyedi jellemző önálló hatása. A 3. táblázat a cikk közvetlen előzményének tekinthető kutatások stratégiatípusait mutatja be, melyek az általam is a későbbiekben használt „Versenyben a világgal” kutatási program során keletkezett adatbázisokra épülnek.

ján jellemzően csak néhány alapstratégia, konfiguráció azonosítható be (3. táblázat). Ebből a szempontból a múltbéli magatartások vizsgálata konzisztensebb eredményekkel szolgál, mint a szándékok vizsgálata, ezért a továbbiakban az 1., 2. és 3. lehetőségek alapján folytatok vizsgálatokat.

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

### Kutatási módszertan

#### Az empirikus vizsgálatok lépései

A vizsgált jelenség empirikus teszteléséhez integrált kutatási módszertant rendeltek, mely segítségével megbízható képet kaphatok a magyarországi közép- és nagyvállalatok stratégiai viselkedéséről. Az elemzési lépések meghatározásakor a témában folytatott közvetlen előfutár kutatások (Antal-Mokos – Kovács, 1998;

3. táblázat

**Stratégiatípusok az 1996, 1999 és a 2004-es felmérések alapján**

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

\* A Beszállító stratégia később Bedolgozóra került átnevezésre (Chikán – Czakó, 2009)  
 Forrás: Antal-Mokos – Kovács (1998), Antal-Mokos – Tóth (2001) és Hortoványi – Szabó (2006)

A tényezőkonfigurációk és az alkalmazkodás vizsgálata történhet (1) helyzetelemzéssel (mi a helyzet 2009-ben), (2) időbeli változások vizsgálatával (hogyan változott 1992 és 2009 között), (3) múltbéli magatartások eredménye (milyen, hogyan változott a tevékenységek színvonala) és (4) a szándékok (mit kívánunk tenni/terveznek a jövőben a vállalatok) szintjén. A cikk készítése során a mai hazai vállalatok teljesítménye alapján keletkező konfigurációkra mint „múltbéli” magatartásmintában megfigyelhető szabályszerűségekre tekintek. Ennek kapcsán mind helyzetet, mind időbeli fejlődést vizsgállok. Annak ellenére, hogy a vállalatok magatartásmintái igen változatosak, mégis – mint azt már korábbi kutatások is igazolták (Antal-Mokos – Kovács, 1998) – cselekvéseik konzisztens láncolata alap-

Antal-Mokos – Tóth, 2001 és Hortoványi – Szabó, 2006) metodikájából indulok ki.

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

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

- kutatási kérdések megfogalmazása,
- a kutatási kérdések vizsgálatához szükséges stratégia-konfiguráció-kutatások szűk körű áttekintése,
- a stratégiai konfigurációk értelmezésének kiterjesztése, különböző adaptációs lehetőségek feltárása és alaposabb környezetikontextus-vizsgálat,\*
- a kutatási kérdések vizsgálatához hipotézisek megfogalmazása az elméleti feldolgozás eredményeként,\*
- a vizsgált jelenségekhez kutatási módszertan hozzárendelése,
- a makrokörnyezet változásának vizsgálata a GDP-növekedés alapján,\*
- csatlakozás a „Versenyben a világgal” kutatási programhoz és az elemzésekhez szükséges változók azonosítása,
- a „Versenyben a világgal” kutatási program 1996-os, 1999-es, 2004-es és 2009-es kérdőíves felmérései alapján, egységes és tisztított adatbázis elkészítése,
- a vizsgálatok lefolytatása az összesített mintára,
- a vizsgálatok lefolytatása az egyes felmérések mintáira, és összevetése a korábban készített felmérések eredményeivel,
- a vizsgált vállalati minta összetételének és reprezentativitásának vizsgálata a „Versenyben a világgal” kutatási program tematikus műhelytanulmányainak hivatkozásával,
- a vizsgált minta karakterisztikájának jellemzése,\*
- a kontroll/leíró változók bemutatása és leíró adatelemzése,\*
- a vizsgált kutatási változók leíró adatelemzése,
- a változók adatainak további szűrése és előkészítése mélyebb elemzésekre,
- a vizsgált kutatási változók időbeli alakulásának vizsgálata az egyes felmérések almintáin keresztül,
- a változók időbeli alakulása során a populációra vonatkozó hipotézisek tesztelése,\*
- a kutatási és a kontroll/leíró változók kapcsolatainak feltárása,
- a vállalatok tevékenységének színvonala kapcsán a változók adattömörítése sokdimenziós skálázás segítségével,
- klaszterképzés segítségével a gyakorlatban előforduló teljesítménykonfigurációk (stratégiatípusok) azonosítása,
- a különböző számú klasztereket tartalmazó megoldások magyarázó erejének vizsgálata, és ez alapján az ideális klaszterszám meghatározása,
- a kialakított konfigurációk és egyéb vállalati tulajdonságok alapján képzett kontroll/leíró változók közötti kapcsolat vizsgálata keresztábrák segítségével,

- a vállalatokra vonatkozó, az irodalomfeldolgozás eredményeként kialakított hipotézisek tesztelése asszociációs és korrelációs együtthatók, valamint keresztábrák segítségével,\*
- az eredmények összegzése és értelmezése további vezetői vélemények bevonásával.\*

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

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

A vizsgálatok alapjául a „Versenyben a világgal” című kutatás keretében, 1996, 1999, 2004 és 2009-ben felvett, magyarországi vállalatokat tartalmazó adatbázisok szolgálnak, melyek mindegyike mintegy 300-300 vállalatot tartalmaz (Chikán, 1997; Czakó et al., 2000; Chikán et al., 2002; Chikán – Czakó, 2009). A cégek kiválasztásánál a létszám (50 fő feletti, majd 2009-ben 10 fő feletti vállalatok) volt az elsődleges kiválasztási kritérium, de mindemellett a fő tevékenység (iparág) és a területi reprezentativitás (Magyarország) is fontos szerepet játszott.

Mindegyik kérdőíves felmérésnek volt egy adott időpontban érvényes kutatási kérdése:

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

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

A felmérések mintájául az US Competitiveness Council megközelítése szolgált, miszerint a mikroszféra versenyképességét befolyásoló környezeti tényezőket, a hazai vállalatok működési és stratégiai jellemzőit igyekezett nyolc kutatási projekt keretében feltárni. A kutatási program egyik legfontosabb megállapítása 1997 közepén az volt, hogy a gazdasági átmenetnek vége, azaz a vállalatok működését alapvetően a hazai piacgazdaság keretei és törvényszerűségei befolyásolják (Chikán – Czakó, 2005).

A felmérések során vállalatonként 4-4 kérdőívet töltöttek ki, melyek alapvetően (funkcionális) terület-specifikus kérdéseket tartalmaznak, de voltak közös változók is. A vállalat első számú vezetője mellett a termelés-szolgáltatás, a kereskedelmi és a pénzügyi vezető is külön kérdőívet tölt ki. A kérdőív sajátossága tehát, hogy azon vállalatok tudják kitölteni, amelyek elérték azt a méretbeli szintet, ahol a négy tevékenységi terület (felső vezetés, marketing, termelés-szolgáltatás, pénzügy) vállalaton belüli szervezeti egységként is megjelenik, azaz tagolt szervezeti struktúrával rendelkeznek.

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

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

A definíció kulcseleme a vállalatok alkalmazkodása, melyet a versenyképesség-kutatás négy területen vizsgál: (1) stratégia, (2) vezetés és döntés, (3) értékteremtés és (4) vállalatközi kapcsolatok. Jelen kutatás során az első dimenzióra, vagyis a stratégia dimenziójára fókuszálók.

### *Adatbázisok és mintajellemzők*

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

Az empiria során a vállalatok tevékenységének színvonalát, a teljesítménydimenziókat és a konfigurációkat vizsgáltam az adatbázisokban megtalálható változók segítségével. A vizsgálatok során az alábbi kontrollváltozókat alkalmaztam: méret létszám szerint, méret árbevétel szerint, méret mérlegfőösszeg szerint, exporthányad, tulajdonosi struktúra, fő tevékenység (iparág) és területi elhelyezkedés.

A versenyképesség-felmérés sajátosságából adódik, hogy a megállapítások létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak. Az első három felmérés során a megkeresett vállalatok 50 főnél nagyobb alkalmazotti létszámmal működő, önálló jogi személyiségű vállalatok voltak, azonban a 2009-es felmérésre vonatkozóan ez a kritérium tíz főre csökkent.

Az egyes felmérések során a vállalatok körét a kérdőíves felmérésekben már részt vett vállalatokból és a KSH vállalati adatbázisaiból állították össze azzal a törekvéssel, hogy létszám és méret alapján a minta reprezentatív legyen a tagolt struktúrával rendelkező magyar vállalati sokaságra. A versenyképességi felmérések adatbázisaiban az egyes időpontokra vonatkozóan kb. 300 vállalat kitöltött kérdőívzettjeinek változói szerepelnek, melyek különböző vállalati jellemzők (pl. méret, tulajdonosi struktúra) alapján részminták képzését és jellemzését is lehetővé teszik (Chikán – Czakó, 2005).

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

Összességében a négy felmérés mintái gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi 50 fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a 2004-es és 2009-es minta a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi

**A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban**

V7/8/14/16 Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken az elmúlt 2-3 évben a legerősebb versenytárhoz viszonyítva? Amennyiben a vállalat több üzletágban működik, kérjük válaszait a legjelentősebb üzletágra vonatkoztatva adja meg! Ha nincs hazai versenytársa, hasonlítsa cégét az iparág vezető külföldi vállalatainál jellemzőnek tekinthető színvonalhoz!

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

szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektoraihoz tartozó szervezetek valamelyest alul-reprezentáltak.

Az iparágakat összehasonlító tanulmányokban szükség van a mérési egyenletességek ellenőrzésére, hiszen az induló és a már működő vállalkozások relatív jelentősége iparágról-iparágra jelentősen változik (például a kezdő vállalkozások aránya a szolgáltatási szektorban magasabb, mint a feldolgozóiparban). A foglalkoztatottsági változásokkal további probléma merül fel, ugyanis a munkanélküliség és az önfoglalkoztatás arányát eltorzíthatják az adózási megfontolások. Hasonló megbízhatósági probléma merül fel a mérlegfőösszeg, illetve a nyereség alkalmazásával kapcsolatban. Végül, az iparágak sajátosságait szintén ellenőrizni kell, mivel a feldolgozó iparágak tökeigényesebbek, a szolgáltató iparágak pedig munkaerő-igényesebbek (Hortoványi, 2008).

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

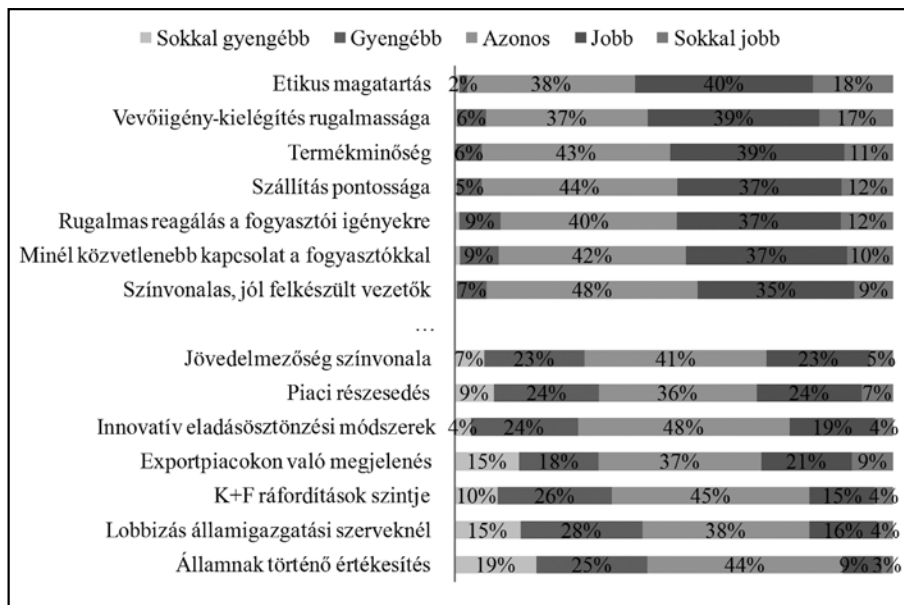
## Az empirikus vizsgálatok eredményei

### A vállalatok tevékenységeinek színvonala

A vállalatok teljesítményét számos módon mérhetjük. A pénzügyi teljesítmény fontos, de a vállalatok tekintetében számos más területet is figyelembe kell venni, ha a realizált stratégiát kívánjuk azonosítani. A kérdőív a vezérigazgatók vállalati teljesítményre vonatkozó véleményét stratégiai nézőpontból a kérdőív v14 (2009), v16 (2004), illetve v7 (1999) és v8 (1996) jelű kérdése 42 változó segítségével vizsgálja (4. táblázat): A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban (előző oldal).

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

### Vállalati tevékenységek színvonala a legfőbb versenytársaikhoz képest



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

### A változó jellemzői, leírása

Saját vállalatuk teljesítményét a vállalatvezetők általában jobbnak ítélik meg, mint legfontosabb versenytársaikét (1. ábra). Különösen kiemelkedőnek tartják etikus magatartásukat, a vevőiigény-kielégítés rugalmasságát, valamint a termékminőséget.

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

### A hiányzó értékek kezelése

A 42 változó 1240 megfigyeléséből mindössze 585 az olyan eset, mely valamennyi adatot tartalmazza. Ennek egyik oka, hogy a kérdéseket csak részben töltötték ki, a másik, hogy az 1996-os kutatás egy változóval kevesebbet tartalmazott. Itt döntési ponthoz ért a kutatás, miszerint:

- A) Elveszítsem-e a 1996-os felmérés adatait? (326 eset)
- B) Elveszítsem az olyan eseteket, melyekben csak néhány hiányzó adat van?

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

A B) kérdés kapcsán az alábbi lehetőségek állnak előttem:

- nem történik helyettesítés,
- a hiányzó értékeket a változó átlagával helyettesítjük,
- a hiányzó értékeket a változó móduszával helyettesítjük,
- a hiányzó értékeket a klaszterközpontokkal helyettesítjük,
- olyan változók elhagyása, melyekből túl sok a hiány, illetve helyettesíthetők más változókkal.

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

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

Az ötödik lehetőség szintén elvetendő, mivel mind egyik esetben 1000 körüli megfigyelési egységet azonosíthatunk. Ezt még a szakmai gyakorlat alapján elfogadom, így nem kerül sor további változó törlésére, azonban a változók hiányos természetét mindenképpen figyelembe kell venni az értelmezésnél.

Tehát a B) kérdésnél a módusszal történő helyettesítés mellett döntöttem, de csak azon megfigyelések esetében, ahol a hiányzó elemek száma nem haladja meg a 6-ot (15%). Ez a szám a hiányzó értékek számának „könyök” elemzéséből adódott, miszerint a logisztika-változó elhagyását követően egy hiányzó értékkel 118 vállalat, kettővel 54, hárommal 40, négyvel 25, ötrel 22, hattal 11 megfigyelés lehetséges. Ezt követően

összesen 1009 vállalat áll rendelkezésünkre a további vizsgálatokhoz, mely a potenciális minta 81,4%-a. E felett már egy-egy újabb változó bevonásának küszöbérték alatti a hozadéka.

### ***A teljesítményértékelés latens dimenzióinak feltárása***

A vállalatvezetők teljesítményét bár 42/41 változóval mértük, az ezek mögötti latens tartalom lényegesen kevesebb számú dimenzióra redukálható. A dimenziók számának csökkentésére a szakirodalomban korábban használt faktorelemzés, majd klaszterelemzés helyett (Antal-Mokos – Kovács, 1998; Antal-Mokos – Tóth, 2001; Hortoványi – Szabó, 2006) a multidimenziós skálázást (MDS) választottam. A választás során Kovács (2006) és Hortoványi (2007, 2010) ajánlásait veszem figyelembe, melyhez kapcsolódóan a két legfontosabb indok:

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

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

Egy és tíz dimenzió között hajtottam végre futtatást. A futtatások alapján megállapítható, hogy két dimenzióval már elfogadható az illeszkedés (S-Stress mutató értéke: 0,1753<0,2). Három dimenzióval közepes (S-Stress mutató értéke: 0,1261<0,15), négy dimenzióban jó (S-Stress mutató értéke: 0,0934<0,1), hét dimenzió felett kiváló az illeszkedés (S-Stress mutató értéke: 0,0454<0,05). A többi dimenzióra vonatkozó információkat az 5. táblázat szemlélteti.



5. táblázat

**Illeszkedés megfelelése különböző dimenziók esetén**

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

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok 1996-2009 alapján számított értékek

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

**A teljesítményértékelés dimenziói**

A kapott hét dimenzió feltárására korrelációs vizsgálatot végeztem az egyes dimenziók számított koordinátái és az eredeti változók között. A korrelációs vizsgálat során Spearman  $\rho$  értékét számítottam, mert ordinális skálán mért változók közötti kapcsolatokat vizsgáltam. 99,99999999999999%-os ( $p < 10^{-19}$ ) bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ( $\rho$  értéke abszolút értékben 0,283-nál nagyobb) a 6. táblázatban. A hétdimenziós megoldás illeszkedése az egyes felmérések almintáira is kiváló: az S-Stress mutató értéke 0,036, 0,044, 0,036 és 0,036 az 1996-os, 1999-es, 2004-es és 2009-es almintákat tekintve. Az 1999-es felmérést leszámítva a többi esetben hat dimenzió esetén is kiváló illeszkedést tapasztalhatunk, azonban a vizsgálati keret egységessége miatt hétdimenziós megoldást értékelek.

**A teljesítményértékelési dimenziók változása a négy felmérés során**

A megjelenő nagy struktúrában, mely a négy felmérést egy egységként kezeli, öszszvetve az egyes felmérések almintáival,

felderíthetővé válnak az egyes időszakok teljesítményértékelési dimenziói. A dimenziók bepillantást engednek, hogy mikor, mi számított versenyelőnynek.

A D1 – Piaci és lobbierő dimenzió összetevői rendkívül stabilak az egyes felmérésekben. Robosztusnak tűnik a vezetők fejében lévő latens tartalom a tekintetben, hogy mi is jellemez egy piaci és lobbierővel rendelkező vállalatot. Legfontosabb jellemzője a magas lobbis és piaci erő, mely magas technológiai színvonalal és K+F tevékenységgel is párosul, piaci viszonyokat jól képes előre jelezni és befolyásolni. A piacokkal kap-

6. táblázat

**A teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata a négy felmérés során, összevontan**

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

\* 99,99999999999999%-os ( $p < 10^{-19}$ -en) bizonyossággal mutatható ki kapcsolat (értéke abszolút értékben 0,283-nál nagyobb)

csolatosan mind az export, mint a kormányzati piacon is aktív, innovatív eladásösztönzési módszereket is alkalmaz. Szervezete integrált és korszerű információs rendszerekkel rendelkezik. Piaci erejével hajlamos, és tehetetlensége következtében – adott esetben – kénytelen is visszaélni, mely a fogyasztói igények rugalmatlanabb kielégítéséhez is vezethet.

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

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

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

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

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

**A D7** – Pillanatnyi versenyelőny dimenzió változik a legtöbbet a felmérések során. Általánosságot tekintve a költséghatékonyság, a termékválaszték szélessége, a kapacitáskihasználás és a jövedelmezőség színvonala jellemzi, azonban időről időre más-más elem dominál. Különösen drasztikus a változás 1996-ról 2009-re, mivel az előbbi időpontban még a termékválaszték szélességéből és a versenyképes árakból fakadt a pillanatnyi versenyelőny, mára a rugalmasságé lett a főszerep mind a vevői igények és azok változása, mind a termelés és a szállítás terén. Mindemellett az exportpiacok szerepe különösen jelentős.

### ***A kontrollváltozók kapcsolata a teljesítményértékelés dimenzióival***

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

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

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

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

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

Szintén magas (99,99%) megbízhatósággal jelenthetjük ki, hogy az iparág nem független a piaci és lobbierőtől ( $p=0,255$ ), miszerint alacsonyabb a piaci és lobbierőjük a mezőgazdasági, kitermelő ipari és feldolgozóipari vállalatoknak, míg jellemzően magasabb az energiaszolgáltatás, kereskedelem, szolgáltatás vagy közösségi szolgáltatás területén működő entitásoknak.

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

Összegezve a cikk első felének legfontosabb eredményeit megállapítható, hogy a vállalatok teljesítménycéljai az elmúlt két évtizedben alapvetően hét, különböző dimenzió mentén jelentek meg. Ennek alapján izgalmas kérdés, hogy milyen vállalati stratégiák, konfigurációk voltak különösen versenyképesek, miként érhető el a kiemelkedő vállalati teljesítmény? Erre a kérdésre válaszol a cikk folytatása. ( Ezt szeptemberi számunkban közöljük-a szerk.)

## Lábjegyzet

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

## Felhasznált irodalom

- Antal-Mokos Z. – Kovács P.* (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. *Vezetéstudomány*, (2)
- Antal-Mokos Z. – Tóth K.* (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, (1)

- Balaton K.* (ed) (2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában. „Versenyben a világgal” kutatási program. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Balaton K.* (2005a): Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. AULA Kiadó, Budapest
- Balaton, K.* (2005b): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal for East European Management Studies*, 10, p. 247–258.
- Chandler, G.N. – Hanks, S.H.* (1998): An examination of the substitutability of founders’ human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, 13, p. 353–369.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest (angol nyelvű megjelenés: National Competitiveness in the Global Economy. The Case of Hungary. Akadémiai Kiadó, Budapest)
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (2004): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. „Versenyben a világgal” kutatási program. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A. – Czakó E.* (eds) (2005): Kutatási tervtanulmány. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 1. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A. – Czakó E.* (eds) (2009): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A.* (1997): Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. BKE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Cool, K.O. – Schendel, D.* (1987): Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry. *Management Science*
- Czakó E. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (1999): Arcul a piac felé – Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Czakó E. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (2000): Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményei alapján. „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Desarbo, W.S. – Di Benedetto, A. – Song, M. – Sinha, I.* (2005): Revisiting the Miles and Snow framework: uncovering interrelationships between strategic types,

- capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, p. 47–74.
- Dess, G. – Davis, P.S. (1984): Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, p. 467–488.
- Doty, D.H. – Glick, W.H. (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Journal*, p. 230–251.
- Galbraith, C.S. – Schendel, D. (1983): An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, p. 153–173.
- Hambrick, D.C. – Mason, P.A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, p. 193–206.
- Hambrick, D.C. (1981): Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2, p. 263–279.
- Hambrick, D.C. (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, p. 5–25.
- Hambrick, D.C. (1984): Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, p. 27–41.
- Hatten, K.J. – Schendel, D. (1977): Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry 1952–71. *The Journal of Industrial Economics*, p. 97–113.
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány* (10), p. 11–23. [http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no\\_cache=1&tx\\_efcointranet\\_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx\\_efcointranet\\_pi1%5bcusman%5d=szoltr](http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr)
- Hortoványi L. (2008): Vállalkozó vezetés. Tézis-tervezet, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Hortoványi, L. (2007): Revising Barringer and Bluedorn Strategy Framework. in: XXVIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia, Doktorandusz Konferencia, Kiemelt minősítést elnyert dolgozatok, Miskolci Egyetem, Miskolc
- Hortoványi L. (2010): Vállalkozó Vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 42(4), p. 21–21.
- Khandawalla, P.N. (1970): The effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm. PhD thesis, Carnegie-Mellon University
- Kovács E. (2006): Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. BCE, Budapest
- Könczöl E. (2007): A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás, BCE, Budapest
- Lesi M. (2005): A 2004-es versenyképesség-kutatás vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 2. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Matyusz Zs. (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. március. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
- McDaniel, S.W. – Kolari, J.W. (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing*, p. 21–35.
- McKee, D.L. – Varadarajan, P.R. – Pride, W.M. (1989): Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, p. 21–35.
- Miles, R. – Snow, C. (1978): Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill
- Miller, D. – Friesen, P.H. (1986): Porter's (1980) Generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part 1: Testing Porter. *Organization Studies*, p. 37–55.
- Miller, J.G. – Roth, A.V. (1994): A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, p. 285–304.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari. Budapest: HVG
- Morrison, A.J. – Roth, K. (1995): A taxonomy of business-level strategies in global industries, *Strategic Management Journal*, p. 399–417.
- Morrison, E.W. (1993): Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, p. 557–589.
- Porter, M.E. (1993): Versenystratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Shortell, S.M. – Zajac, E.J. (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, p. 817–832.
- Webster, F.E. (1992): The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, p. 1–17.
- Wimmer Á. – Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 3. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Wimmer Á. – Csesznák A. (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában. A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Cikk beérkezett: 2011. 5. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó