

Csepeti Ádám

**KÖRNYEZETI ALKALMAZKODÁSI
MAGATARTÁSMINTÁK
A MAGYARORSZÁGI LAKOSSÁGI
GYÓGYSZERELLÁTÁSBAN**

**A MILES ÉS SNOW-FÉLE STRATÉGIAI TIPOLOGIA
TESZTELÉSE SZABÁLYOZOTT IPARÁGI
KÖRNYEZETBEN**



Doktori disszertáció

Csepeti Ádám:

Környezeti alkalmazkodási magatartásminták
a magyarországi lakossági gyógyszerellátásban –
A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia tesztelése
szabályozott iparági környezetben

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Bauer András, CSc
egyetemi tanár

© Csepeti Ádám

Budapest, 2015
Marketing Tanszék

Doktori disszertáció

Csepeti Ádám:

Környezeti alkalmazkodási magatartásminták
a magyarországi lakossági gyógyszerellátási ágazatban –
A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia tesztelése
szabályozott iparági környezetben

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Bauer András, CSc
egyetemi tanár

© Csepeti Ádám

Köszönetnyilvánítás

Szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Bauer Andrásnak, aki kitűnő tanácsaival, értékes szakirodalmi meglátásaival és konstruktív ágazat-specifikus javaslataival járult hozzá doktori disszertációm elkészítéséhez.

A hazai lakossági gyógyszerellátási ágazat gyógyszerészszakmai, jogszabályi és piaci környezetének megismerésében és a kérdőíves adatfelvétel lebonyolításához szükséges támogatás biztosításában játszott szerepéért külön köszönet illeti Dr. Hankó Zoltánt, a Magyar Gyógyszerész Kamara elnökét. A gyógyszerértékesítési szakmai és menedzseri aspektusainak feltárásában és az empirikus adatfelvétel operatív megszervezésében nyújtott segítségéért szeretnék köszönetet mondani, Dr. Hetényi Lászlónak, Dr. Brezanóczy Ferencnek, Dr. Kőhegyi Imrének, Dr. Nyíri Lászlónak és Dr. Schmidt Józsefnek, a Magyar Gyógyszerész Kamara budapesti, pest, baranya, BAZ és vas megyei területi szervezetei elnökeinek.

Köszönet illeti a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézetének munkatársait, amely intézmény, mint a nemzetközi tudományos kritériumok adaptálásában élen járó szakmai műhely hozzájárult doktori értekezésem elkészüléséhez. Külön hálával tartozom Dr. Kenesei Zsófia, Dr. Simon Judit, Dr. Berács József, Dr. Gyulavári Tamás, Dr. Molnár Dezső kollégáim elméleti, módszertani és személyes támogatásáért.

Köszönettel tartozom minden kedves hallgatónak, akik az oktatási tevékenységgel kapcsolatos pozitív visszacsatolásaikkal erőt adtak a Ph.D. tézis elkészítéséhez. Fontos kiemelnem azoknak a vállalatoknak és vezető munkatársainak a támogatását is, akik által biztosított tanácsadói és kutatási lehetőségek nagyban segítettek a disszertációíráshoz szükséges stabil háttér megteremtését.

Szeretnék köszönetet mondani az Újlak Utcai Általános Iskolában, az ELTE Trefort Ágoston Gyakorlógimnáziumban és a Budapesti Corvinus Egyetemen egykor engem oktató tanároknak, pedagógusoknak, akik jelentősen hozzájárultak ismereteim bővítéséhez és személyes kompetenciáim fejlesztéséhez. A magyar kézilabdázás élvonalában eltöltött évek pedig a kitartó munkához szükséges alázatot és akaraterőt biztosították számomra.

Végül a legfontosabb, hogy kifejezzem hálámat kedves szüleimnek, nagyszüleimnek, kisöcsémnek, rokonaimnak és barátaimnak, akiknek hosszú éves támogatása nélkül még lehetőségem sem adatott volna meg egy doktori disszertáció elkészítésére, és akiknek az elmúlt években nagyon kevés alkalma nyílt velem érdemben találkozni.

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék	10
Táblázatok jegyzéke	11
1. Kutatói összefoglaló.....	14
2. Bevezetés	19
3. A stratégia fogalmának szakirodalmi megközelítései	20
3.1. Történelmi és hadtudományi gyökerek	20
3.2. A stratégia vállalat-gazdaságtani jelentéstartalma	20
3.3. A stratégia magyarországi megközelítései	23
3.4. A doktori kutatás szempontjából releváns stratégiai koncepciók	24
3.5. Összefoglaló gondolatok a stratégia üzleti gazdaságtani jelentéséről	24
4. A stratégiai menedzsment bemutatása	25
4.1. Egy modern akadémiai diszciplína	25
4.2. Mivel is foglalkozik a stratégiai menedzsment?	26
4.3. Kutatási filozófiák a stratégiai menedzsmentben	26
4.4. A törésvonalak kezelése	27
5. A pozícionáló iskola ismertetése.....	29
5.1. A kutatási irányzat rövid bemutatása	29
5.2. A stratégiai csoportok.....	29
5.3. A stratégiai csoportok azonosításának alapvető módszertani megközelítései	30
6. A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia	31
6.1. A „korszakos” stratégiai klasszifikációk	31
6.2. Változó környezeti feltételek	31
6.3. Az adaptív ciklus, mint a Miles és Snow-féle tipológia központi konstrukciója	32
6.4. Miles és Snow eredeti stratégiai orientációi	32
6.4.1. Kutatók	33
6.4.2. Védekezők	33
6.4.3. Elemzők	33
6.4.4. Reagálók	33
6.5. Példák a Miles és Snow-féle stratégiai orientációkra a globális üzleti világból	34
6.6. Módosítás az eredeti tipológián	35
6.7. A Miles és Snow-i stratégiai tipológia jelentősége	35
6.8. Kezdeti kritikák	36
7. A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatásainak osztályozása	37
7.1. Kezdeti és profilalkotó kutatások	37
7.2. Külső környezeti alkalmazkodás	37
7.3. Belső környezeti alkalmazkodás	37
7.4. Kiemelkedő üzleti teljesítményt nyújtó vállalatok jellemzése	38
7.5. Gondolatébresztő tanulmányok, valamint módszertani és review cikkek	38
8. Az üzleti teljesítmény megközelítése a stratégiai szakirodalomban	38
8.1. Az üzleti teljesítmény meghatározása és operacionalizálása	39
8.2. A vállalati teljesítménymérés dimenziói	39
8.2.1. Hatásosság (Effectiveness)	39
8.2.2. Hatékonyság (Efficiency)	39
8.2.3. Alkalmazkodóképesség (Adaptability)	40
8.2.4. Innovativitás (Innovativity)	40
8.3. A teljesítménydimenziók időorientációja	40
8.4. Kölcsönhatások és kutatási érdeklődés	40

9. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény közötti sztochasztikus kapcsolat vizsgálata	41
9.1. Kezdeti elképzelések a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók teljesítményéről ..	41
9.2. Donald Hambrick módosítása: piaci eredményesség és pénzügyi hatékonyság	41
9.3. Bourgeois „slack” erőforrás elmélete	41
10. Az üzleti teljesítményt befolyásoló külső és belső környezeti feltételek	42
10.1. Elsődleges tényezők	42
10.2. Másodlagos tényezők	42
10.3. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk ideális környezete	43
10.4. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk előfordulási gyakorisága	43
10.5. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk üzleti teljesítményét meghatározó, iparág-specifikus és környezeti jellemzők ismertetése	44
10.6. Speciális befolyásoló tényezők	46
10.7. Kontrolváltozók	47
11. A M&S-i stratégiai orientációk üzleti teljesítménye	47
11.1. Miles és Snow első előfeltevése	47
11.2. Miles és Snow második feltételezése	48
11.3. A leginkább kiemelkedő üzleti teljesítményt nyújtó szervezetek profilja	49
11.3.1. Stratégiai konfiguráció	49
11.3.2. Illeszkedési elmélet	49
11.3.3. A legeredményesebb üzleti gyakorlat jellegzetességei	50
12. Észlelt környezeti bizonytalanság	50
12.1. Az észlelt környezeti bizonytalanságról általában	51
12.2. Észlelt környezeti bizonytalanság és a stratégiai orientáció kapcsolata	52
12.3. Az észlelt környezeti bizonytalanság és az üzleti teljesítmény összefüggései	54
12.4. A stratégiai orientáció, a PEU és az üzleti teljesítmény kapcsolata	54
12.5. Az észlelt környezeti bizonytalanság potenciális moderáló hatása stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban	55
12.6. Moderátor változók azonosítása és csoportosítása a tudományos kutatásokban	55
12.7. Empirikus tapasztalatok a PEU – a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban – játszott potenciális moderáló hatásának feltárásáról	56
13. Földrajzi elhelyezkedés	57
14. Amit tudunk a Miles és Snow-féle tipológiával kapcsolatban	59
15. A korábbi empirikus kutatások hiányosságai és korlátai	59
16. A doktori disszertáció tudományos jelentősége	63
17. A magyarországi lakossági gyógyszerellátási ágazat bemutatása	65
17.1. A gyógyszertárak tevékenységének értelmezése a köz- és magánjavak mikroökonómiai kontextusában	65
17.2. A mikroszintű stratégiai tervezés és menedzsment sajátosságai a közösségi szektorban	67
17.3. Kronológia – mérföldkövek az iparág jogi szabályozásában a rendszerváltás után ...	69
17.4. Etikus vs. merkantil modell	70
17.5. A magyarországi gyógyszertárak működése az etikus modellben (1994-2006)	72
17.6. A gyógyszertárak létesítését és működtetését érintő jogszabályi változások a merkantil modellben (2006-2011)	72
17.7. A liberalizáció főbb következményei a hazai lakossági gyógyszerellátásban	73
17.7.1. Az iparági szereplők számának és a versenyintenzitás mértékének emelkedése ..	73
17.7.2. Gazdálkodási nehézségek és teljesítménykülönbségek	73
17.7.3. Koncentráció, vertikális integráció és horizontális együttműködések	74
17.7.3.1. Gyógyszertárláncok	74

17.7.3.2. Franchise típusú együttműködések	74
17.7.3.3. Alulról építkező kooperációk – beszerzési társulások	74
17.7.3.4. Független gyógyszertárak	75
17.8. Visszarendeződés az etikus modell irányába	75
18. A doktori kutatás ágazat-specifikus és üzletpolitikai relevanciája.....	76
19. A doktori kutatás konceptuális modellje	79
19.1. Stratégiai orientáció.....	79
19.2. Üzleti teljesítmény.....	79
19.3. Észlelt környezeti bizonytalanság	80
19.4. Földrajzi elhelyezkedés	80
19.5. Kontrolváltozók.....	80
20. A doktori kutatásban vizsgált elméleti konstrukciók operacionalizálása	81
20.1. A stratégiai orientációk azonosítása	81
20.1.1. Önkítöltős paragrafus módszer.....	81
20.1.2. Többtételes Segev skála	82
20.1.3. Objektív indikátorok módszere	82
20.1.4. Besorolási módszertan.....	82
20.2. Az észlelt környezeti bizonytalanság mérése	83
20.3. Földrajzi elhelyezkedés	83
20.4. Üzleti teljesítmény.....	84
Forrás: Saját készítésű táblázat	85
21. A primer kutatás kvalitatív szakasza	85
21.1. Az alkalmazott mérőeszközök fejlesztési folyamata	87
21.1.1. Többtételes skálák és egyéb mérőeszközök felkutatása.....	87
21.1.2. Addicionális skálatételek generálása.....	87
21.1.3. A mérőeszközök tartalmi és formai elemeinek nyelvi rögzítése.....	87
21.1.4. Dimenzionalitási és megbízhatósági előtesztelés.....	88
21.1.5. Mérőeszközök finalizálása	88
21.2. Az előtesztetek legfontosabb eredményei	88
21.2.1. A M&S-i stratégiai orientációkat mérő többtételes Segev skála.....	88
21.2.2. Az önkítöltős paragrafusok módszere	90
21.2.3. Objektív indikátorok módszere	90
21.2.4. A Miles és Snow-féle észlelt környezeti bizonytalanság skála	90
21.2.5. Földrajzi elhelyezkedés	92
21.2.6. Üzleti teljesítmény.....	93
22. A doktori disszertáció általános kutatási kérdései	93
22.1. A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia relevanciája és a SO-k előfordulása.....	93
22.2. A stratégiai orientációk előfordulása és a működési környezet elemeinek észlelése ..	95
23. A doktori kutatás hipotézisei.....	98
23.1. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény kapcsolata	98
23.2. Az észlelt környezeti bizonytalanság potenciális moderáló hatása stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban.....	101
23.3. A patikák földrajzi elhelyezkedésének potenciális moderáló hatása a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban.....	102
23.4. Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatása a stratégiai orientáció és a teljesítmény közötti sztochasztikus kapcsolatban.....	104
23.5. A stratégiai orientáció üzleti teljesítményre gyakorolt hatásának robosztussága	106
24. A doktori kutatás kvantitatív szakasza	107
24.1. Nagymintás kérdőíves adatfelvétel	107
24.2. Az alapsokaság meghatározása	107

24.3. A mintavételi keret megszervezése	108
24.4. A mintavételi technika kiválasztása	108
24.5. A kérdőíves adatfelvétel lebonyolítása	108
24.6. Válaszadási arány	109
24.7. A minta összetétele.....	109
25. Az alkalmazott matematikai-statisztikai módszerek bemutatása	110
25.1. A strukturális egyenlőségek modellezésének rövid bemutatása	111
25.2. A strukturális egyenlőségek modellezésének elterjedt módszerei	112
25.3. A strukturális egyenlőségek modellezésének alkalmazási feltétele	113
25.4. A moderáló hatások feltárására alkalmazott SEM alapú technikák ismertetése	115
25.4.1. A többszoportos moderációs technika bemutatása.....	115
25.4.2. Az interakciós moderációs technika bemutatása.....	116
25.3.3. A moderált moderációs technika bemutatása	116
25.5. Strukturális modellek eredményeinek és illeszkedési mutatóinak értelmezése	116
26. Az alkalmazott mérőeszközök minőségi kritériumainak értékelése.....	117
26.1. Objektivitás	117
26.2. Általánosíthatóság	118
26.3. Érvényesség és megbízhatóság	118
27. Érvényesség.....	119
27.1. Látszatérvényesség (Face validity)	119
27.2. Tartalmi érvényesség (Content validity)	119
27.3. Kritériumérvényesség (Criterion validity)	119
27.4. Konstrukció érvényesség (Construct validity)	120
27.4.1. Különbözőségi érvényesség (Discriminant validity)	120
27.4.1.1. Exploratív faktorelemzés.....	120
27.4.1.2. Konfirmatív faktorelemzés.....	122
27.4.1.3. Az indikátorok megbízhatósága	123
27.4.1.4. Látens konstrukciók közötti összefüggések vizsgálata	123
27.4.1.5. Alternatív CFA struktúrák összehasonlítása	124
27.4.1.6. Fornell-Larcker kritérium és kereszt súly validitás.....	124
27.4.2. A diszkriminancia érvényességi vizsgálatok eredményeinek összesítése.....	125
27.4.3. Hasonlósági érvényesség (Convergent validity)	126
27.4.4. Nomológikus érvényesség.....	127
27.4.5. A konstrukció érvényesség értékelése.....	127
28. A diszkriminancia érvényességi vizsgálatok konzekvenciái a doktori disszertáció kutatási kérdéseire és hipotéziseire	127
29. Megbízhatóság	129
30. Common method variance.....	130
31. Non-response bias.....	133
32. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk azonosítása és előfordulási arányainak összehasonlítása	134
32.1. A patikák stratégiai orientációja az eredeti mérőeszközök eredményei alapján	134
32.2. A hazai lakossági gyógyszerellátásban releváns stratégiai orientációk azonosítása .	135
32.3. A klasszikus értelemben vett konvergencia érvényesség tesztelése	136
32.4. A Miles és Snow-i stratégiai orientációk előfordulási arányának összehasonlítása .	137
32.5. A M&S-i stratégiai orientációk előfordulási arányának értékelése	138
33. Stratégia és környezet	139
33.1. Az észlelt környezeti bizonytalanság és a stratégiai orientációk közötti korreláció .	140
33.2. A stratégiai orientációk és az észlelt környezeti bizonytalanság közötti asszociáció	140
33.3. A stratégiai orientációk közötti különbségek a PEU tekintetében	141

33.4. Az alacsony és magas észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető csoportok közti különbségek a M&S-i stratégiai orientációk érvényesülésének tekintetében	142
33.5. A stratégiai orientáció és az észlelt környezeti bizonytalanság kölcsönhatásai	142
34. A disszertáció kutatási kérdéseire megfogalmazott válaszok értékelése.....	144
35. Előzetes regresszió-elemzések a PEU és a FE moderáló hatásának feltárására a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatában	145
35.1. A stratégiai orientáció, az üzleti teljesítmény, a földrajzi elhelyezkedés és az észlelt környezeti bizonytalanság közötti korreláció	145
35.2. A PEU moderáló hatása a stratégiai orientáció és az árbevétel kapcsolatában.....	146
35.3. A PEU moderáló hatása a stratégiai orientáció és az AUE közötti kapcsolatban	147
35.4. A földrajzi elhelyezkedés potenciális moderáló hatása a stratégiai orientáció és az értékesítési árbevétel közötti kapcsolatban	149
35.5. A földrajzi elhelyezkedés – a stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatása	150
35.6. Kontrolváltozók: A regressziók módszertani implikációi a SEM modellekhez	152
36. A stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolat.....	153
36.1. A stratégiai orientációk és az értékesítési árbevétel közötti kapcsolat.....	153
36.2. A stratégiai orientációk és az adózás utáni eredmény kapcsolata	153
37. Az észlelt környezeti bizonytalanság potenciális moderáló hatása a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban	154
37.1. PEU moderáló hatása a stratégiai orientáció és a forgalom közötti kapcsolatban	154
37.2. A PEU szerepének értékelése a stratégiai orientáció az árbevétel kapcsolatában	155
37.3. PEU moderáló hatása a SO és az adózás utáni eredmény közötti kapcsolatban.....	155
37.4. PEU moderáló hatásának értékelése a stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény közötti kapcsolatban	156
38. A földrajzi elhelyezkedés potenciális moderáló hatása a stratégiai orientáció és a gyógyszerárak üzleti teljesítménye közötti kapcsolatban	156
38.1. A FE moderáló hatása a SO és az értékesítési árbevétel közötti kapcsolatban.....	157
38.2. A földrajzi elhelyezkedés moderáló hatásának értékelése a stratégiai orientáció és az árbevétel közötti kapcsolatban	158
38.3. A földrajzi elhelyezkedés moderáló hatása a stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény közötti kapcsolatban	158
38.4. A földrajzi elhelyezkedés moderáló hatásának értékelése a stratégiai orientáció és jövedelmezőség közötti kapcsolatban	159
39. A PEU és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatása a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatában	159
39.1. Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatása a stratégiai orientáció és a forgalom közötti kapcsolatban.....	160
39.2. A földrajzi elhelyezkedés és az észlelt környezeti bizonytalanság együttes moderáló hatása a stratégiai orientáció és a patikák jövedelmezősége közötti kapcsolatban	160
40. A stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban - a többváltozós elemzések során – feltárt összefüggések robusztussága	161
40.1. A földrajzi elhelyezkedés és a PEU együttes moderáló hatása a stratégiai orientációk és az árbevétel közti kapcsolatban a releváns kontrolváltozók integrálásával	162
40.2. A földrajzi elhelyezkedés és a PEU együttes moderáló hatása a stratégiai orientációk és az AUE közötti kapcsolatban a releváns kontrolváltozók integrálásával	163
41. A disszertációban tesztelt hipotézisek összefoglaló értékelése	164
42. A moderáló hatások értékelése a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatában	167
42.1. A PEU szerepe a stratégiai orientáció és az értékesítési árbevétel kapcsolatában....	167

42.2. A PEU szerepe a stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény kapcsolatában.	167
42.3. Földrajzi elhelyezkedés szerepe a stratégiai orientáció és az árbevétel relációjában	170
42.4. A földrajzi elhelyezkedés szerepe a stratégiai orientáció és az AUE kapcsolatában	170
43. Következtetések	173
44. Diszkusszió	175
45. A doktori értekezés korlátai és a lehetséges jövőbeli kutatási irányok	182
46. Menedzseri javaslatok	186
46.1. A patikák stratégiai orientációjára irányuló menedzseri implikációk	186
46.2. A stratégiai szintű gazdálkodási jellemzők és az üzleti teljesítmény összefüggései.	188
47. Felhasznált irodalom	191
48. Táblázatok	238
49. Ábrák	329
50. A Szerző – a disszertáció témájában született – publikációinak jegyzéke	356

Ábrajegyzék

I. Ábra: A doktori kutatás és a disszertáció tartalmi felépítésének folyamatábrája	18
VI. Ábra: A doktori kutatás elméleti modellje	81
VIII. Ábra: A doktori disszertáció kutatási kérdéseinek áttekinthető sémája	98
IX. Ábra: A kutatás hipotéziseinek megjelenítése a Ph. D. tézis konceptuális modelljében	107
XXI. Táblázat: A M&S-i SO-kat azonosító Segev skála eredeti angol nyelvű változata	279
II. Ábra: Stratégia és környezet kapcsolata – elméleti integráció	329
III. Ábra: A M&S-i SO-k ÜT-ének feltételezett alakulása	329
IV. Ábra: A M&S-i SO-k piaci hatásossága és pénzügyi hatékonysága	330
V. Ábra: A M&S-i SO-k és az ÜT közötti feltételezett kapcsolat	330
VII. Ábra: A M&S-i SO-k azonosításának tervezett módszertana	330
X. Ábra: Az eredeti M&S-i SO-kat operacionalizáló Segev skála CFA elemzése	331
XI. Ábra: A MLGYEÁ releváns M&S-i SO-kat operacionalizáló Segev skála konformatív faktorelemzése (CFA)	332
XII. Ábra: A M&S-féle PEU skála konfirmatív faktorelemzése (CFA)	333
XIII. Ábra: A M&S-féle PEU skála közös látens faktor elemzése	334
XIV. Ábra: A M&S-i SO-kat (4) mérő eredeti Segev skála közös látens faktor elemzése	335
XV. Ábra: A M&S-i SO-kat (3) mérő skála közös látens faktor elemzése	336
XVIII. Ábra: A M&S-i SO-k hatása a PEU-ra	339
XIX. Ábra: A SO PEU-ra kifejtett hatása	340
Forrás: Saját készítésű Ábra (SEM)	340
XX. Ábra: A PEU hatása a SO-ra	341
XXI. Ábra: A M&S-i SO-k hatása a gyógyszerárak ÁRB-ére	342
XXII. Ábra: A M&S-féle SO-k hatása a patikák AUE-ére	343
XXIII. Ábra: A PEU moderáló hatásának feltárása többcsoporthoz moderációval (ÁRB)	344
XXIV. Ábra: PEU moderáló hatásának feltárása interakciós moderációval (ÁRB)	345
XXV. Ábra: PEU hatásának feltárása többcsoporthoz moderációval (AUE)	346
XXVI. Ábra: A PEU hatásának feltárása interakciós moderációval (AUE)	347
XXVII. Ábra: A FE hatása interakciós moderációval (ÁRB)	348
XXVIII. Ábra: A FE hatása többcsoporthoz moderációval (ÁRB)	349
XXIX. Ábra: A FE hatása interakciós moderációval (AUE)	350
XXX. Ábra: A FE hatása többcsoporthoz moderációval (AUE)	351
XXXI. Ábra: A FE és a PEU együttes moderáló hatása a SO és az ÁRB kapcsolatában	352
XXXII. Ábra: A FE és a PEU együttes moderáló hatása a SO és az AUE kapcsolatában	353

XXXIII. Ábra: A FE és PEU együttes moderáló hatásának feltárása a SO-k és az ÁRB kapcsolatában a releváns kontrolváltozók integrálásával	354
XXXIV. Ábra: A FE és PEU együttes moderáló hatásának feltárása a SO-k és az AUE közötti kapcsolatban a releváns kontrolváltozók integrálásával	355

Táblázatok jegyzéke

I. Táblázat: Útmutató a disszertációban alkalmazott fontosabb fogalmak rövidítéséhez	19
XVIII. Táblázat: A gazdasági javak klasszifikációja a versengés és a kizárhatóság alapján...	65
XXVII. Táblázat: A kutatásban vizsgált elméleti konstrukciók operacionalizálása	84
XXVIII. Táblázat: A doktori kutatás egyes szakaszainak, célkitűzéseinek és az alkalmazott módszertanok összefoglaló áttekintése	86
LXXVII. Táblázat: A tézis kutatási kérdéseire adott válaszok összefoglaló értékelése	144
CXIII. Táblázat: A doktori disszertációban megfogalmazott és tesztelt hipotézisek eredményének összefoglaló értékelése I.	165
CXIV. Táblázat: A doktori disszertációiban megfogalmazott és tesztelt hipotézisek eredményének összefoglaló értékelése II.	166
CXV. Táblázat: Az észlelt környezeti bizonytalanság moderáló hatásának értékelése a stratégiai orientáció és a teljesítmény kapcsolatában	168
CXVI. Táblázat: A földrajzi elhelyezkedés – a stratégiai orientáció és a teljesítmény kapcsolatban – játszott moderáló hatásának értékelése.....	168
CXVII. Táblázat: Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatásának értékelése (ÁRB)	169
CXVIII. Táblázat: Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatásának értékelése (AUE)	169
CXIX. Táblázat: A PEU moderáló szerepének értékelése a M&S-i SO-k és a patikák ÁRB-ének kapcsolatában.....	172
CXX. Táblázat: A FE szerepének értékelése a M&S-i SO-k és a patikák jövedelmezőségének kapcsolatában	172
II. Táblázat: Stratégia-mátrix: a stratégia fogalmának felbontása.....	238
III. Táblázat: A stratégia tartalmi jellemzőinek kutatási irányzatai	238
IV. Táblázat: A M&S-i SO-k főbb jellemvonásai.....	238
V. Táblázat: A M&S-i stratégiai tipológia kutatásainak tematikus csoportosítása.....	241
VI. Táblázat: A M&S-i stratégiai kutatásokban alkalmazott teljesítménymutatók	242
VII. Táblázat: A M&S-i SO-k megoszlása az akadémiai kutatásokban	245
VIII. Táblázat: A M&S-i kutatásokban vizsgált iparágak és környezeti jellemzőik	248
IX. Táblázat: A M&S-i SO-k teljesítmény-vonatkozásai	253
X. Táblázat: A kiemelkedő ÚT-t nyújtó M&S-i SO-k szervezeti profiljának ismertetése	256
XI. Táblázat: A specifikációs változók csoportosítása és megnevezése	257
XII. Táblázat: A stratégia és a teljesítmény közötti kapcsolatot befolyásoló környezeti tényezők moderáló hatásának összefoglalása	258
Forrás: Saját készítésű táblázat	271
XIII. Táblázat: A közjavak és magánjavak fogalmi megközelítése	272
XIV. Táblázat: A közjavak és magánjavak összehasonlítása meghatározott mikroökonómiai tulajdonságok alapján I.....	273
XV. Táblázat: A közjavak és magánjavak összehasonlítása meghatározott mikroökonómiai tulajdonságok alapján II.	274
XVI. Táblázat: A közjavak és magánjavak összehasonlítása meghatározott mikroökonómiai tulajdonságok alapján III.....	275

XVII. Táblázat: A közjavak és magánjavak összehasonlítása meghatározott mikroökonómiai tulajdonságok alapján IV.....	276
XIX. Táblázat: A közösségi és magánszektorban, valamint a családi tulajdonban működő KKV-k ideáltípus jellemzőinek összehasonlítása	277
XX. Táblázat: A M&S-féle SO-k operacionalizálására alkalmazott általános megfogalmazások angol és magyar nyelvű változatai	278
XXII. Táblázat: A M&S-i SO-k azonosítására alkalmas többtétel Segev skála (1987) tartalmi és formai kiegészítése a Conant et al. (1990) skála megfogalmazásaival	280
XXIII. Táblázat: A kártyás összepárosítási feladatban azonosított problematikus tételek	281
XXIV. Táblázat: A M&S-i SO-kat azonosító Segev skála – a kérdőíves megkérdezésben szerepeltetett – verziója.....	282
XXV. Táblázat: A M&S-i SO-k azonosítására használt önkitöltős paragrafusok technikában szerepeltetett megfogalmazások.....	284
XXVI. Táblázat: A PEU konstrukció operacionalizálása a M&S (1978) által kifejlesztett többtétel skála ágazat-specifikus adaptációja alapján.....	285
XXIX. Táblázat: A minta megoszlása és a válaszadási ráta megyénkénti bontásban	287
XXX. Táblázat: A minta szocio-demográfiai tulajdonságok szerinti jellemzése	287
XXXI. Táblázat: A SEM alkalmazási feltételeinek teljesítése: A megfigyelések száma	288
XXXII. Táblázat: A kutatási kérdések és hipotézisek tesztelésére alkalmazott többváltozós módszertani technikák.....	288
XXXIII. Táblázat: A Segev skála exploratív faktorelemzése során kapott 3 és 4 faktoros megoldások struktúrája	289
XXXIV. Táblázat: A Segev skála exploratív faktorelemzése során kapott 5 és 2 faktoros megoldások faktorstruktúrája.....	290
XXXV. Táblázat: A M&S-i PEU skála exploratív faktorelemzése	291
XXXVI. Táblázat: A Segev skála konfirmatív faktorelemzésének illeszkedési mutatói	292
XXXVII. Táblázat: A PEU skála konfirmatív faktorelemzésének illeszkedési mutatói	292
XXXVIII. Táblázat: A hazai lakossági gyógyszerellátásban releváns SO-k konfirmatív faktorstruktúrája a Segev (1987) skála alapján	293
XXXIX. Táblázat: A PEU skála konfirmatív faktorstruktúrája a MLGYEÁ-ban I.....	294
XL. Táblázat: A PEU skála konfirmatív faktorstruktúrája a MLGYEÁ-ban II.....	295
XLI. Táblázat: A Segev skála látens konstrukciói közötti összefüggések erőssége	296
XLII. Táblázat: A PEU skála látens konstrukciói közötti összefüggések erőssége	296
XLIII. Táblázat: A Segev skála CFA eredményeinek összehasonlítása a látens konstrukciók közötti kovariancia rögzítésével és anélkül.....	296
XLIV. Táblázat: A PEU skála CFA eredményei a látens konstrukciók közötti kovariancia rögzítésével és anélkül	297
XLV. Táblázat: A diszkriminancia érvényesség vizsgálata a Fornell-Larcker-féle kritérium alapján a Segev-féle stratégiai azonosító skála 3 és 4 faktoros megoldásai esetében.....	297
XLVI. Táblázat: A PEU skála diszkriminancia érvényessége (Fornell-Larcker kritérium) ..	297
XLVII. Táblázat: A mérőeszközök diszkriminancia érvényességének értékelése.....	298
XLVIII. Táblázat: A Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók magatartási jellemzői között tapasztalt különbségek.....	299
XLVIX. Táblázat: A PEU és a SO-kat mérő Segev skála konstrukcióinak AVE mutatója ..	300
L. Táblázat: A Védekező/Reagáló SO magatartási jellemzőinek korrelációs mátrixa	301
LI. Táblázat: A Védekező és Reagáló tulajdonságok érvényesülése a Védekező/Reagáló SO-ba sorolt gyógyszerterek esetén.....	302
LII. Táblázat: A Védekező és Reagáló tulajdonságok érvényesülésére leadott gyógyszerészeti értékelések átlagainak összehasonlítása a Védekező/Reagáló SO-t követő patikák esetében	303
LIII. Táblázat: Az eredeti kutatási kérdéseken és hipotéziseken végzett változtatások.....	303

LIV. Táblázat: A belső konzisztencián alapuló megbízhatóság a PEU, valamint és a Segev skála 3 és 4 faktoros megoldásának esetében.....	304
LV. Táblázat: A PEU és a SO-kat azonosító Segev skála dimenzióinak CR mutatója	304
LVI. Táblázat: A CMV tesztelése Harman-féle egyfaktoros módszerrel	304
LVII. Táblázat: Közös látens faktor elemzés a CMV tesztelése érdekében	305
LVIII. Táblázat: A CMV problematikájának tesztelése „marker” változós technika segítségével a Segev skála esetében, a PEU látens konstrukcióinak bevonásával.....	305
LIX. Táblázat: CMV tesztelése „marker” változós technikával a PEU skála esetében, a Segev skála látens konstrukcióinak bevonásával	305
LX. Táblázat: A CMV tesztelésére alkalmazott kvantitatív tesztek összefoglalása	305
LXI. Táblázat: A non-response bias vizsgálatokba integrált változókra leadott értékelések közötti különbségek szignifikanciája a korai és késői válaszadók tekintetében	306
LXII. Táblázat: Az önkitöltős paragrafusok módszerrel és a 4 stratégiai magatartásmintával rendelkező Segev skála által azonosított SO-k mintabeli megoszlása	306
LXIII. Táblázat: Az önkitöltős paragrafusok módszerrel és a 3 stratégiai magatartásmintával rendelkező Segev skála által azonosított SO-k mintabeli megoszlása	307
LXIV. Táblázat: A 3 és 4 stratégiai alternatívát felkínáló önkitöltős paragrafusok módszerek és a 3 és 4 faktoros Segev skálák közötti eredmények belső egyezőségének mértéke	307
LXV. Táblázat: Az önkitöltős paragrafusok módszerrel és a Segev skálával azonosított SO-k közötti egyezés mértéke	307
LXVI. Táblázat: Az eredeti, 4 M&S-i SO-t operacionalizáló önkitöltős paragrafusok és a Segev-féle többletteles skála besorolási eredményei egyezőségének mértéke	307
LXVII. Táblázat: A hazai lakossági gyógyszerellátásban releváns stratégiai orientációkat operacionalizáló azonosítási technikák besorolásai eredményeinek összehasonlítása	308
LXVIII. Táblázat: A mérőeszközök besorolási eredményei közötti konvergencia	308
LXIX. Táblázat: Az eredeti mérőeszközökkel azonosított SO-k arányának összevetése.....	308
LXX. Táblázat: A MLGYEÁ-ban releváns SO-k megoszlási arányának összehasonlítása ..	309
LXXI. Táblázat: A SO-k, a PEU mértéke, a FE és az ÜT közötti korreláció	309
LXXII. Táblázat: A SO-k és a PEU közötti asszociáció	310
LXXIII. Táblázat: A Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-t követő gyógyszertárak között – a PEU tekintetében tapasztalt – különbségek.....	311
LXXIV. Táblázat: A SO-k a közötti páronkénti különbségek PEU tekintetében.....	311
LXXV. Táblázat: A M&S-i SO-k hatása a gyógyszertárvezetők által PEU mértékére.....	312
LXXVI. Táblázat: Az alacsony és magas PEU-val jellemezhető patikák között – a SO-k érvényesülésében – tapasztalt különbségek	312
LXXVIII. Táblázat: A gyógyszertárvezetők által PEU potenciális moderáló hatása a SO-k és a patikák ÁRB-e közötti kapcsolatra	313
LXXIX. Táblázat: A PEU – a SO-k és az ÁRB közötti kapcsolatra gyakorolt – potenciális moderáló hatását feltáró hierarchikus moderációs regressziós modellek magyarázó ereje ...	314
LXXX. Táblázat: A PEU potenciális moderáló hatása a SO és az ÁRB kapcsolatában	314
LXXXI. Táblázat: A PEU potenciális moderáló hatása a SO és az ÁRB közti kapcsolatban.....	314
LXXXII. Táblázat: A PEU potenciális moderáló hatása a SO és az AUE kapcsolatában.....	315
LXXXIII. Táblázat: A PEU – a SO-k és az AUE közti kapcsolatra gyakorolt – potenciális moderáló hatását feltáró regressziós modell magyarázó ereje	316
LXXXIV. Táblázat: A PEU potenciális moderáló hatása a SO és az AUE kapcsolatában ...	316
LXXXV. Táblázat: A PEU potenciális moderáló hatása a SO és az AUE kapcsolatában	316
LXXXVI. Táblázat: A FE potenciális moderáló hatása a SO-k és az ÁRB kapcsolatában...	317
LXXXVII. Táblázat: A FE – a SO-k és az ÁRB közötti kapcsolatra gyakorolt – moderáló hatását feltáró regressziós modell magyarázó ereje	318
LXXXVIII. Táblázat: A FE moderáló hatása a SO-k és az ÁRB közti kapcsolatban	318

LXXXIX. Táblázat: A gyógyszerárak FE-ének – a SO-k és az ÁRB közötti kapcsolatban játszott – moderáló hatását bemutató regressziós modellek magyarázó ereje	318
XC. Táblázat: A FE potenciális moderáló hatása a SO-k és az AUE kapcsolatában	318
XCI. Táblázat: A FE – a SO-k és az AUE közti kapcsolatra gyakorolt – moderáló hatását feltáró regressziós modell magyarázó ereje	319
XCII. Táblázat: A FE moderáló hatása a SO-k és az AUE közötti kapcsolatban	319
XCIII. Táblázat: A FE moderáló hatása a SO-k és az AUE közötti kapcsolatban	320
XCIV. Táblázat: A patika szocio-demográfiai jellemzők, a telephelyi adottságok, valamint az ÁRB és AUE közötti korreláció	320
XCVI. Táblázat: Az egyes M&S-i SO-kat követő patikák ÁRB-e közti különbségek	321
XCVII. Táblázat: A M&S-i SO-kat követő patikák ÁRB-e közti páronkénti különbségek ..	321
XCVIII. Táblázat: A SO-k és a patikák AUE-e közötti kapcsolat	322
XCIX. Táblázat: A M&S-i SO-kat követő patikák AUE-e közötti különbségek	322
C. Táblázat: A M&S-i SO-kat követő patikák AUE-e közti páronkénti különbségek	322
CI. Táblázat: A PEU moderáló hatása a SO és az ÁRB kapcsolatában	322
CII. Táblázat: PEU moderáló hatása a patikák SO-ja és az ÁRB kapcsolatában	323
CIII. Táblázat: A PEU moderáló hatása a SO és az AUE közötti kapcsolatra	323
CIV. Táblázat: A PEU moderáló hatása a SO és az AUE közötti kapcsolatban	323
CV. Táblázat: A FE moderáló hatása a SO és a patikák ÁRB-ének kapcsolatban	323
CVI. Táblázat: A FE moderáló hatása a patikák SO-ja és az ÁRB kapcsolatában	323
CVII. Táblázat: A FE moderáló hatása a patikák SO-ja és AUE közötti kapcsolatban	324
CVIII. Táblázat: A FE moderáló hatása a patikák SO-ja és AUE-ének kapcsolatában	324
CIX. Táblázat: A PEU és a FE együttes moderáló hatása a SO és az ÁRB kapcsolatában ...	324
CX. Táblázat: A PEU és a FE együttes moderáló hatása a SO és az AUE kapcsolatában	324
CXI. Táblázat: A PEU és a patika FE-ének együttes moderáló hatása a releváns kontrollváltozók hatásának kiszűrése mellett	325
CXII. Táblázat: A PEU és a FE moderáló hatása a SO-k és az AUE kapcsolatában a releváns kontrollváltozók hatásának kiszűrése mellett	325
CXXI. Táblázat: A M&S-i SO-k magatartási jellemzői és az ÜT mutatók közti korreláció.	326
CXXII. Táblázat: A M&S-i SO-k magatartási jellemzőinek hatása a patikák ÁRB-ére	327
CXXIII. Táblázat: A M&S-i SO-k magatartási jellemzőinek hatása a patikák AUE-ére	328

1. Kutatói összefoglaló

A változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodás a szervezetek életében meghatározó szerepet játszik. A stratégiai menedzsment diszciplínában általánosan elfogadott, hogy gazdasági turbulencia időszakában, egyre intenzívebb versenyfeltételek között a konvencionális menedzseri intuíció és a tapasztalati bölcsesség eszköztára jelentős mértékben használhatatlanná válik (Barney, 1986). Egy elméletileg megalapozott, majd a gyakorlatban sikeresen implementált stratégia nélkül a cégek prosperálása akadályokba ütközik. A hosszú távú eredményességi és hatékonysági célkitűzések eléréséhez a szervezeteknek szükségük van egy konzisztens alkalmazkodási magatartásminta kifejlesztésére.

Doktori értekezésünk az üzleti gazdaságtan egyik leginkább kiemelkedő stratégiai tipológiájával, a Raymond Miles és Charles Snow (1978) által kidolgozott stratégiai klasszifikációval foglalkozik. Kutatásunk kiemelt célja volt, hogy a Miles és Snow-féle tipológiát magyarországi környezetben, egy speciális, a köz- és magánjavak mikroökonómiai tulajdonságait egyaránt magán hordozó, állami jogszabályokkal erőteljesen korlátozott lakossági gyógyszerellátás vállalkozásainak körében explicit módon teszteljük.

A korábbi tanulmányok tudományelméleti és kutatás-módszertani hiányosságait a lehetőségekhez képest igyekeztünk kiküszöbölni. Ennek érdekében pl. több, a stratégiai orientációk azonosítására alkalmas technikát is alkalmaztunk, vizsgálatunk fókuszába a stratégiai menedzsmentben gyakran „elhanyagolt” mikrovállalkozásokat helyeztük és az inkonzisztens stratégiai orientációt követő Reagáló vállalkozásokat sem zártuk ki elemzéseinkből. Továbbá, a Miles és Snow-féle stratégiai tipológia olyan, a nemzetközi vizsgálatokban kevés figyelmet érdemelt aspektusaira is rávilágítottunk, mint pl. az erőteljes állami szabályozással jellemezhető működési környezet feltételeinek alakulásában és érintettjeinek magatartásában észlelt bizonytalanság összefüggése a stratégiai orientációval, valamint a „hibrid”/„ötvözet” stratégiai magatartásminták azonosítása.

A Miles és Snow-féle környezeti alkalmazkodási taxonómia, valamint az üzleti teljesítmény, az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés konstrukciók szakirodalmi feldolgozása a doktori kutatás konceptuális modelljének kialakításában nyújtott segítséget. A gyógyszerellátási lánc széleskörű érintetti csoportjainak képviselőivel (patikusok, nagykereskedők, gyártók, patikalátogatók, gyógyszerészi érdekképviselők, OEP tisztviselők, háziorvosok stb.) készített több mint 30 előzetes mélyinterjú az empirikus adatfelvételben vizsgált konstrukciók operacionalizálására alkalmas mérőeszközök finalizálásának nélkülözhetetlen eszközei voltak.

Empirikus kutatásunk kvantitatív szakaszában kérdőíves adatfelvételre került sor a Magyar Gyógyszerészi Kamara elnökének támogatásával és megyei területi szervezetei vezetőinek közreműködésével. Az adatfelvételt Budapesten, valamint Pest, Baranya, BAZ és Vas megyékben szerveztük meg. A kérdőíveket postai úton több mint 900 gyógyszertárvezető számára küldtük ki és a többszöri emlékeztető levelek hatására összesen 207 – minőségi adatszolgáltatással jellemezhető, így a kvantitatív többváltozós elemzésekben használható – kitöltött kérdőív érkezett vissza, amely kb. 22%-os válaszadási rátát jelent.

Kvantitatív vizsgálatunk első szakasza a hazai gyógyszertárak környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető (in)konzisztens magatartásminták feltárására irányult. Kutatási kérdéseinkben arra voltunk kíváncsiak, hogy a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és a versenyintenzitás korlátozott mértékével jellemezhető ágazatban Miles és Snow stratégiai orientációi közül hány figyelhető meg és milyen formában. A gyógyszertárak által követett stratégiai orientációkat több mérőeszkőzzel is azonosítottuk, amelyek eredményeit összehasonlítva érvényes és megbízható következtetéseket vonhattunk le a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló patikák egymáshoz viszonyított előfordulási arányairól.

Disszertációnkban megvizsgáltuk a stratégia és a környezet közötti kölcsönhatások megnyilvánulását is. Több módszertan segítségével számszerűsítettük a gyógyszertárvezetők által észlelt környezeti bizonytalanság befolyását a patika által követett stratégiai orientáció kialakulására és érvényesítésére, valamint a gyógyszertárvezetők által tudatosan megválasztott stratégiai orientáció hatását a környezeti feltételekben és az iparági érintettek magatartásában megfigyelhető változások észlelésében.

A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk ágazat-specifikus megnyilvánulása mellett kérdőíves adatfelvételünk második szakaszában kiemelt figyelmet fordítottunk a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló stratégiai magatartásmintát követő gyógyszertárak üzleti teljesítményének vizsgálatára is. Hipotéziseink nagy hangsúlyt fektettek a stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény közötti sztochasztikus kapcsolatban potenciális moderátor szerepet játszó tényezők feltárására. Számos matematikai-statisztikai módszertan

segítségével vizsgáltuk meg a gyógyszerértékesítők által észlelt környezeti bizonytalanság és a patikák földrajzi elhelyezkedésének esetleges moderátor hatását a stratégiai orientáció, valamint az értékesítési árbevétel és az adózás utáni eredmény közötti kapcsolatban.

Tapasztalataink alapján a hazai lakossági gyógyszerellátásban nem figyelhető meg Miles és Snow mind a 4 eredeti stratégiai orientációja. A Védekezők és Reagálók magatartási jellemzői nagymértékű „keveredést” mutattak, így a Kutató és Elemző „tisztá” adaptációs minták mellett egy „ötvözet” stratégiai orientációt, a Védekező/Reagálókat azonosítottuk. A stratégiai orientációkat azonosító mérőeszközök eredményei közötti konvergencia érvényesség megerősítésre került az ágazatban releváns, 3 stratégiai orientáció operacionalizálása esetén.

A magyarországi lakossági gyógyszerellátási ágazatban az inkonzisztens magatartást és szuboptimális teljesítményt felmutató Védekező/Reagáló stratégiai orientáció relatív többsége figyelhető meg, míg őket követik az Elemzők, majd a Kutatók. Sokszínű többváltozós módszertannal rávilágítottunk arra, hogy a gyógyszerértékesítők által tudatosan választott stratégiai orientáció hatása az észlelt környezeti bizonytalanság mértékére erőteljesebbnek bizonyult, mint a környezeti feltételek stratégiai orientációt determináló befolyása.

Eredményeink szerint a Miles és Snow-i stratégiai orientációk jelentős mértékben járultak hozzá a gyógyszerárak árbevételének alakulásához, de az adózás utáni eredményre nem gyakoroltak érdemi hatást. A Kutató patikák árbevétele meghaladta az Elemzőkét és a Védekező/Reagálókét, de a stratégiai orientációk jövedelmezőségében nem tapasztaltunk szignifikáns különbséget. A stratégiai orientációk – az alkalmazott módszertantól, a vizsgált moderáló és kontrollváltozók integrálásától függően – a piaci eredményesség szórásának 13,1-48%-át, míg az adózás utáni eredményének 1-40,7%-át magyarázták.

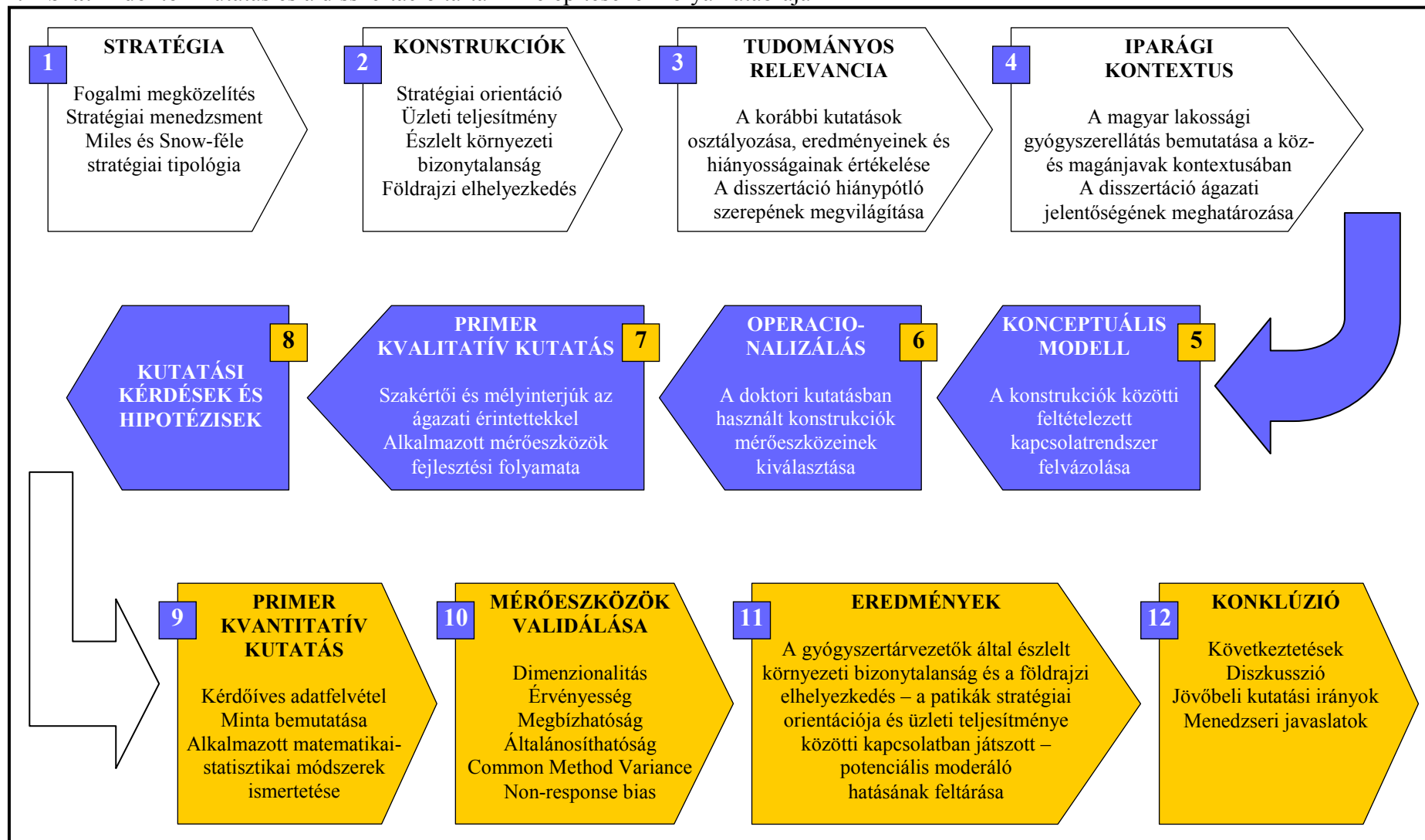
A gyógyszerértékesítők által észlelt környezeti bizonytalanságról elmondható, hogy összességében nem moderálta a patikák stratégiai orientációja és üzleti teljesítménye közötti kapcsolatot. A gyógyszerárak földrajzi elhelyezkedése – a választott többváltozós módszertan függvényében – moderálta a Miles és Snow-féle stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény közötti összefüggést. Figyelemreméltó, hogy a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló stratégiai orientációk érvényesülésének üzleti teljesítményre gyakorolt hatása rurális kontextusban felerősödik a városi környezetben tapasztaltakhoz képest.

A földrajzi elhelyezkedés és a gyógyszerértékesítők által észlelt környezeti bizonytalanság együttes moderáló hatásának vizsgálatánál néhány esetben azt tapasztaltuk, hogy egyes stratégiai orientációk üzleti teljesítményre gyakorolt befolyása városi és/vagy vidéki kontextusban módosul az észlelt környezeti bizonytalanság változásával. Példaként említhető, hogy számos stratégiai orientáció üzleti teljesítményre gyakorolt negatív hatása felerősödik, ha a gyógyszerértékesítő által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke csökken. Értekezésünkben a stratégiai orientációk, a gyógyszerértékesítők által észlelt környezeti bizonytalanság, a földrajzi elhelyezkedés és a patikák üzleti teljesítményére felállított összefüggések az ágazat-specifikus szocio-demográfiai jellemzők, valamint a gyógyszerárak telephelyi adottságai hatásának kiszűrését követően is többé-kevésbé robosztusak maradtak.

A disszertáció az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatában játszott potenciális moderáló hatásainak strukturált, különböző többváltozós módszertani technikák – pl. hierarchikus interakciós és többcsoporthoz tartozó regressziók és SEM elemzések, moderált moderáció (SEM) – szerinti bemutatásával fejezi be eredményei ismertetését. A Ph.D. tézis az elméleti következtetések

levonásával, az érdekesebb és ellentmondásos kutatási eredmények diszkussziójával, valamint a kutatás korlátainak kihangsúlyozásával és a lehetséges jövőbeli kutatási irányok megfogalmazásával, végül a menedzseri ajánlások bemutatásával zárul. A Ph.D. kutatás főbb tartalmi elemei és folyamatának mérföldkövei az I. Ábrán olvashatók.

I. Ábra: A doktori kutatás és a disszertáció tartalmi felépítésének folyamatábrája



Forrás: Saját készítésű ábra

A doktori értekezés terjedelmi korlátainak betartása és a disszertáció olvasása során esetlegesen észlelt monotonitás elkerülése érdekében a tézis meghatározó, rendszeresen ismétlődő tudományos, ágazati és üzletpolitikai konstrukciói, alapfogalmai rövidítésre kerültek. Az alábbiakban található I. Táblázat ismerteti a disszertáció leggyakrabban előforduló alapfogalmainak rövidítésére alkalmazott „mozaikszavakat”.

I. Táblázat: Útmutató a disszertációban alkalmazott fontosabb fogalmak rövidítéséhez

Rövidítés	Teljes megnevezés
M&S	(Raymond) Miles és (Charles) Snow
SO	Stratégiai orientáció
PROSPECTOR, PRO, P, K	Kutató stratégiai orientáció
DEFENDER, DEF, D, V	Védekező stratégiai orientáció
ANALYSER, ANA, A, E	Elemző stratégiai orientáció
REACTOR, REA, R, R	Reagáló stratégiai orientáció
PEU	Észlelt környezeti bizonytalanság (perceived environmental uncertainty)
PEU_WHS, PROD, PAT, COMP, REG, MGYK, FIN	A nagykereskedők, a gyártók, a betegek, a versenytárs gyógyszertárak, a szabályozó hatóságok, a Magyar Gyógyszerészeti Kamara magatartásában és a pénzügyi feltételek alakulásában, a gyógyszertárvezető észlelt környezeti bizonytalanság
FE	Földrajzi elhelyezkedés
ÜT	Üzleti teljesítmény
ÁRB	Értékesítési árbevétel
AUE	Adózás utáni eredmény
SEM	Strukturális egyenlőségek modellezése
EFA	Exploratív faktor elemzés (Exploratory factor analysis)
PCA	Főkomponens elemzés (Principal component analysis)
ML	Maximum Likelihood módszer
CFA	Konfirmatív faktor elemzés (Confirmatory factor analysis)
CMV	Common Method Variance: A közös mérőeszköz alkalmazásából eredő variancia (torzítás)
CSLF	Common Single Latent Factor: Egy közös látens faktor módszer a CMV tesztelésére
MLGYEÁ	Magyarországi lakossági gyógyszerellátási ágazat
MGYK	Magyar Gyógyszerészeti Kamara
OEP	Országos Egészségbiztosítási Pénztár
OGYI	Országos Gyógyszerészeti Intézet (2011-től GYEMSZI egyik Főigazgatósága)
ÁNTSZ	Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat
GYFTV	Gyógyszer-forgalmazási törvény

Forrás: Saját készítésű táblázat

2. Bevezetés

„Néhány államférfi megkísérli elkerülni a döntő ütközetet. A történelem azonban lerombolta ezt az illúziót” – Carl von Clausewitz

A napóleoni háborúk kiemelkedő porosz tábornoka, a későbbi államférfi *Carl von Clausewitz* nem csupán a hadtudományok területén tekinthető korszakos gondolkodónak. Munkáinak főbb üzenetei olyan nagy hatást gyakoroltak más tudományos diszciplínák, többek között a közgazdaságtan képviselőire is, hogy másfél évszázaddal később a nagy presztízsű egyetemek is sikeresen integrálták tanait (Ghychy et al., 2001). A *Háborúról* vagy a *„Strategische Beleuchtung mehrerer Feldzüge von Gustav Adolph, Turenne, Luxemburg und andere*

historische Materialien zur Strategie” című művei kötelező, illetve ajánlott olvasmányként szerepelnek olyan világhírű üzleti iskolák vállalati stratégia, marketing, játékelmélet és egyéb kurzusain, mint pl. a Harvard Business School, a London Business School vagy az HEC. A hallgatók pozitív fogadtatásának köszönhetően Clausewitz munkásságának katonapolitikai implikációi – példaként az ellenfél erőforrásainak kritikus elemzése, a meglepetés jellegű támadás ereje, a stabil védekező pozíció kialakításának előnyei vagy a lélektani hadviselés fontossága (Clausewitz, 1832) – az üzleti szférában is nagyon gyorsan elterjedtek.

A XX. század második felében tapasztalt intenzív verseny, valamint a fogyasztói és szervezetközi piacok telítődése a vállalatoktól tudatosabb cselekvést követelt meg. A cégek termékeik és szolgáltatásaik piaci potenciálját egyre kevésbé tudták növelni, így gyakran kényszerültek egymás pozícióinak rovására terjeszkedni. *Ilyen versenykörnyezetben Clausewitz katonapolitikai analógiáit igen aktuálisnak tekintették, s emiatt a vállalati tervezésben és a stratégiai tanácsadásban is közkedvelt eszközzé váltak* (Ghychy et al., 2001) Azonban, a menedzserek sok esetben *megfelelő konceptuális alapok nélkül alkalmazták Clausewitz ajánlásait*. Ez leginkább abban nyilvánult meg, hogy nem ismerték a stratégia pontos definícióját, annak *tartalmi és folyamat elemeit*. Disszertációnkban a biztonságos és gazdaságos gyógyszer- és gyógyászati segédeszköz-ellátás, valamint a gyógyszerforgalmazás általános szabályairól szóló 2006. évi XCVIII. törvény hatására, *a MLGYEÁ-ban kiélekedett verseny stratégiai aspektusait elemeztük részletesen*. Ehhez elengedhetetlennek bizonyult a stratégia, mint központi elméleti konstrukció pontos lehatárolása. A következőkben rövid történeti áttekintést kínálunk a stratégia nemzetközi és hazai tudományos megközelítéseiről.

3. A stratégia fogalmának szakirodalmi megközelítései

3.1. Történelmi és hadtudományi gyökerek

A stratégia egyike az emberi civilizáció legrégebben használt fogalmainak, a szó a görög „strategos”-ból ered, jelentése hadvezér. Az ókori görögök már az i.e. V. évszázadban használták ezt a kifejezést, melyet még közel 2500 évig kizárólag katonai területen értelmezett az emberiség (Barakonyi-Lorange, 1993). A stratégiai gondolat kibontakozásának másik bölcsője az ókori Kína volt. Az első írott stratégiaelmélet is nem meglepő módon a „Mennyei Béke Birodalmában” látott napvilágot, ahol Szun-cu tábornok i.e. 300 körül vetette papírra stratégiai elmékedéseit az ország katonapolitikai helyzetéről. A későbbi korokban használt stratégiafogalmak is a katonai jelentéstartalmat domborították ki. A Clausewitz tanait továbbfejlesztő, a XIX. századi porosz kontinentális katonai hegemoniát megalapozó vezérkari főnök, Helmuth von Moltke így definiálta a stratégiát: *„A stratégia nem egyéb, mint a józan észnek a hadvezetésben történő alkalmazása”* (Barakonyi, 1999, 18. old.).

A különböző hazai és nemzetközi értelmező kéziszótárak definícióiban még ma is a hadtudományi megközelítés uralkodik: *„Strategy is the science and art of conducting a military campaign in its large scale and long term aspects”* (The New Webster’s Dictionary, 1993). A magyar Révai Nagylexikon szerint *„stratégianak nevezzük az összes hadvezéri tevékenységet, amely arra irányul, hogy a mozgósított hadsereget az ellenséggel való összeütközésig vezesse”* (Barakonyi, 1999, 18. old.).

3.2. A stratégia vállalat-gazdaságtani jelentéstartalma

A XX. században a termékek és szolgáltatások világméretű proliferációját elősegítő technológiai és jogszabályi feltételrendszer kialakulása *a piacok erőteljes penetrációjához*

vezetett, amelyben a cégek közötti verseny – csakúgy, mint egykor a csatatéren – „élet-halál” kérdésévé vált (Ronda-Pupo – Guerras-Martín, 2012). Ez kiváló terepet biztosított annak, hogy a menedzserek a hadvezetésben már elfogadott fogalmakat, módszereket a vállalati irányításban is implementálják. Ezzel párhuzamosan az oktatási és tudományos szférában is gyökeret vert a stratégiai gondolat és annak a közgazdasági problémák megoldásában való alkalmazása. Az alábbiakban a stratégia közgazdaságtani jelentéstartalmát, modern üzletpolitikai megközelítéseit foglaljuk össze.

A stratégiai menedzsment bölcsőjének számító harvardi iskola talán legjelentősebb képviselője, *Kenneth Andrews* így definiálta a stratégiát: A vállalati stratégia olyan, a *menedzseri döntésekben megfigyelhető minta*, amely tartalmazza a célkitűzéseket és célokat, kijelöli a célok eléréséhez szükséges főbb teendőket, valamint meghatározza, meddig terjed az üzleti vállalkozás működési köre. Továbbá, a stratégia pontosítja, hogy a vállalat milyen közgazdasági és tágabb értelemben vett társadalmi szerepet kíván betölteni, milyen természetű gazdasági, illetve egyéb eszközökkel szándékozik tulajdonosai, munkavállalói, fogyasztói és további közösségi érintettjei jólétéhez hozzájárulni (Andrews, 1971).

A stratégiai tervezés és döntéshozatal orosz származású úttörője, *Igor Ansoff* rigorózus közgazdasági elméleti alapokat és matematikai módszertant kölcsönözött a stratégia megközelítésének (Hart, 1994). Andrewshoz képest inkább technokrata szemlélettel rendelkezett és leszűkítette a stratégia területét, amely szerinte szigorúan csak a vállalatok termék/piaci döntéseire fókuszál. Ansoff a stratégiát, mint a vállalat vezetését támogató *tervezési mechanizmust* értelmezi, amely segít a környezeti feltételek anticipálásában, s így támogatja a szervezet jövőjével kapcsolatos döntések meghozatalát (Ansoff, 1957, 1965).

A „Nyugati Part” kiemelkedő üzleti gondolkodója, a California Management Review alapítója, *George A. Steiner* megállapítja, hogy a stratégia fogalmában és jelentéstartalmában nincs egyetértés sem az üzletemberek, sem az akadémikusok között. Jelentős művében, az 1979-es „Stratégiai tervezésben” megjegyzi, hogy a stratégia tulajdonképpen egy komplex válaszreakció-halmaz a versenytársak aktuális vagy jövőbeli, várható tevékenységére. Mindez jól tükrözi Steiner korszakát, amely az üzleti stratégia katonai hadviselésből való eredeztetését egyáltalán nem kívánta leplezni. Steiner a fentebbi szerzőkkel ellentétben nem ragadja meg egyértelműen a stratégiát, műveiben különböző stratégiai motívumokat vegyítve, számos definíciót és megközelítést alkalmaz. Ezek a következők (Steiner, 1979):

1. Stratégia az, amivel a top menedzsment foglalkozik, hiszen jelentősége kulcsfontosságú a szervezet életében
2. A stratégia a szervezeti működés legfontosabb irányvonalaira – nevezetesen a célkitűzésekre és a misszióra – vonatkozik
3. A stratégia olyan felsővezetői döntéseket foglal magába, amelyek segítik a vállalatot, hogy a megfelelő irányba haladjon és elérje céljait
4. A stratégia megválaszolja azt a kérdést, hogy mit kellene a szervezetnek csinálni
5. A stratégia meghatározza, mi a cég kívánatos végállapota és hogyan szeretné azt elérni

Látható, hogy Steiner meglehetősen heterogén koncepcióként értelmezte a stratégiát. A „Stratégiai tervezés” (1979) című könyvében sem tisztázza a stratégia fogalmi kereteit, tudományos szempontból a stratégia, mint elméleti konstrukció konceptualizálása hiányos és képlékeny. A mű lábjegyzeteiben fellelhető megközelítések egyaránt tekintenek a stratégiára, mint egy tervre, versenyeszköze, feladatra, perspektívára és elérendő pozícióra. Ugyanakkor Steiner stratégia definícióiban a leginkább hangsúlyos motívumoknak a *perspektíva*, a *célok*,

azaz a jövőkép és a misszió tekinthetők. A Steiner-féle, konceptuális értelemben igen képlékeny definíciókat sok évig nehezen tudták csak kezelni az akadémikusok, ami a tudományos kutatásokat is némiképp megzavarta, visszavetette (Nickols, 2010).

A vezetés- és szervezéstudományok világhírű teoretikusa, *Henry Mintzberg* osztja Steiner véleményét, mely szerint a stratégia megközelítése igen heterogén. Mintzberg sok évtizedes tapasztalatait összefoglaló elemzésében rendszerezi, hogy az üzleti gazdaságtan képviselői alapvetően négyféle értelemben használják a stratégia kifejezést (Mintzberg, 1994, Ronda-Pupo – Guerras-Martín, 2012):

1. Egy *terv* a hogyanra vonatkozóan, ami olyan eszközöket tartalmaz, amelyek segítségével a vállalat eljuthat egyik pontból a másikba
2. A stratégia egy *tartós magatartásminta* a szervezetek viselkedésében, amely megfigyelhető a legkülönbözőbb vállalati tevékenységekben
3. A stratégia egy *pozíció*, amely abban tükröződik vissza, hogy a cég versenytársaihoz képest milyen termékeket/szolgáltatásokat, mely piaci szegmensek számára kínál
4. Egy *perspektíva*, amely a cég vízióját és potenciális fejlődési irányait tartalmazza

Mintzberg stratégia-felfogásával – különösen a fenti meghatározásokból kirajzolódó, a stratégia *tartalmi és folyamat* elemei, valamint a *szándékolt és realizált* stratégia közötti markáns distinkcióval (Mintzberg-Waters, 1985) – a stratégiai menedzsment akadémiai diszciplína történetét ismertető, 4. Fejezetben részletesebben is foglalkozunk.

Napjaink népszerű stratégiai menedzsment guruja, *Michael Porter*, a stratégiát kizárólag verseny-kontextusban értelmezi (Porter, 1980). Véleménye szerint minden stratégia versenystratégiának minősül, amelynek célja a fenntartható versenyelőny-források megszerzése és menedzselése (Porter, 1996a). Műveiben kifejti, a stratégia egy szándékos, tudatos gazdálkodási eszköztár megválasztása azért, hogy különleges értékajánlatot, sajátos értékmixet kínáljanak a cégek fogyasztóiknak. Emellett a stratégia a vállalati végállapotok kombinációja is, amelyet a menedzserek különböző döntésekkel és intézkedésekkel szándékoznak elérni (Porter, 1985). Tehát a Porter-i megközelítés egyszerre öleli fel a stratégiát, mint *tervet, perspektívát és pozíciót*.

Gary Hamel és C.K. Prahalad, az erőforrás és képesség alapú vállalatelmélet jeles képviselői szerint a stratégia a külső és belső környezeti lehetőségekhez illeszkedő erőforrások és képességek kiválasztását és tartós fejlesztését jelenti a vállalat számára, amelynek kitüntetett prioritása a versenyelőny-szerzés (Hamel-Prahalad, 1990). E definícióban a stratégia folyamat és tartalmi elemei egyaránt nagy hangsúlyt kapnak. Az erőforrás és képesség alapú megközelítés jelentős dinamikát ad a versenystratégia értelmezésének, hiszen a pozícióharcok helyett a „mozgásharcokra” fókuszál (Stalk et al., 1992) és kitüntetett figyelmet fordít a környezeti alkalmazkodáshoz szükséges kompetenciák kifejlesztésére (Day, 1994). Tehát elmondható, hogy a végállapotok elérésére vonatkozó „hogyan” jellegű ajánlások – *azaz a terv és perspektíva motívumok* – dominálnak az irányzat munkáiban (Hamel-Prahalad, 1989).

Ugyanakkor az utóbbi két évtizedben az erőforrás és képesség alapú stratégiai felfogás is sokat változott, az elvontabb terv és perspektíva motívumok mellett ismét felerősödtek a vezetői döntéshozatalra, magatartásra, intézkedésekre nagyobb hangsúlyt fektető gyakorlatiasabb megközelítések (Hunt-Lambe, 2000, Ramos-Rodriguez – Navarro, 2004). Erre példa az egyik leghíresebb stratégia tankönyv szerzőinek, Thompson és társai definíciója, amely szerint *a stratégiai vezetés az a folyamat, amelynek során a cég célokat tűz ki és olyan*

akciókat határoz meg, amelyek segítségével adott időtartamon belül a célok elérhetők. Majd végrehajtja az akciókat és folyamatosan értékeli az eredményeket (Thompson et al, 2008).

Az erőforrás alapú vállalatelmélet és a különböző stratégiai tipológiák dominanciája mellett napjainkban egy „rég-új” stratégiai konstrukció kibontakozása figyelhető meg. A szociológusok, pszichológusok és antropológusok e diszciplínában is egyre határozottabb előretörésével a stratégia magatartástudományi megközelítése („behavioural approach”) felerősödött és egy sajátos fókuszot nyert (Powell et al., 2011). Az irányzat képviselői szerint a stratégia inkább tapasztalati és pszichológiai tényezők eredője, semmint racionális közgazdasági tényezők modellszerű eredménye (Hodgkinson-Healey, 2011, Levinthal, 2011).

A „mainstream” nemzetközi stratégiai folyóiratokban is egyre jelentősebb pozíciókra szert tevő áramlat teoretikusai a szervezeteket biológiai entitásként értelmezik, a stratégiát pedig személyes tapasztalati és pszichológiai konstrukcióként fogják fel. A legújabb „neurostratégiai” empirikus kutatásokban a stratégiát a menedzserek szubjektív érzelmi és motivációs bázisával hozzák összefüggésbe és az orvostudományokból, különösen az agyműködést vizsgáló diszciplínákból származó analógiákat implementálnak üzleti kontextusba (Powell, 2011, Powell et al., 2011). Az irányzat értelemszerűen a *terv* és *magatartásminta* motívumokat helyezi érdeklődése centrumába.

3.3. A stratégia magyarországi megközelítései

A magyar menedzsmenttudomány megítélésünk szerint nagyon helyesen nem foglal el egy merev pozíciót a stratégia fogalmi lehatárolásában. Tapasztalataink alapján a hazai stratégiaoktatás és -kutatás elsősorban a Porter-i keretekre, illetve az erőforrás és képesség, valamint a tudás alapú vállalatelméletre (Porter, 1980, Wernerfelt, 1984, Hamel-Prahalad, 1990, Grant, 1996) épül. Az MTA doktora, *Chikán Attila* szerint „a stratégia a vállalat átfogó céljaival, szervezeti struktúrájával, valamint az egyes szervezeti egységek és a központ közötti kapcsolattal foglalkozik” (Chikán, 2006, 466. old.).

Barakonyi Károly a stratégiát szintén tágan értelmezi, bár kétségkívül a cselekvési (*magatartásminta*) és a tervezési motívum bizonyul megközelítéseiben dominánsnak. A közgazdász szerint a „stratégia azokat az alapvető lépéseket tartalmazza, amelyeket a vállalati vezetőknek meg kell tenni a célok megvalósítása érdekében” (*cselekvési*). A „stratégia a követendő út a misszió, a vízió és a célok eléréséhez” (*perspektíva*). A stratégia tartalmazza a teendőket és azokat a döntéseket, amelyek az adott szintű sikerhez vezetnek” (*tervezési*) (Barakonyi, 1999, 21. old.). Az MTA levelező tagja, *Vörös József* (1995) szerint a „*A stratégia a cselekvéseknek egy olyan halmaza, melynek célja egyedi, nyereséges pozíció létrehozása*”. A stratégia tehát egyszerre *cél* és *eszköz*, mely segít, hogy a vállalat egy jövőbeli kívánt helyzetbe jusson. Mindez a szervezeten belül történő cselekvések (*magatartásminta*) koordinálásával, azok szimbiózisszerű kölcsönhatásával érhető el (Vörös, 1995).

Szűkebb érdeklődési területünk – a magyar marketingtudomány – közismert képviselői, *Bauer András* és *Berács József* szerint a marketingstratégia jelentősége alapján kiemelkedik a funkcionális stratégiák közül, hiszen prioritása a szervezet termék/piaci, működési körének meghatározása (Day, 1992). A szerzőpáros részletesen kifejti, hogy a marketingstratégia csak hierarchikus szerkezetben értelmezhető. Ezek szerint *marketing alapstratégián* a vállalat általános céljainak kitűzését és azon eszközök hosszú távú meghatározását értjük, amelyek révén a marketing funkció megfelelő menedzselésével e célok megvalósíthatók. A „*marketing részstratégia* pedig a marketingcélok meghatározását és az egyes marketingtevékenységek

(eszközök) megvalósítását foglalja magába” (Bauer-Berács, 2006, 537-538. old.). A hazai megközelítések a nyugati definíciókhoz képest érzékelhetően kevésbé konkretizálják a vállalati stratégia fogalmát, és a legszélesebb jelentéstartalommal rendelkező motívumokat, a célokat, az eszközöket, a tervezést és a döntéshozatalt egyaránt megpróbálják hangsúlyozni.

3.4. A doktori kutatás szempontjából releváns stratégiai koncepciók

Doktori értekezésünk stratégia-felfogására alapvetően két szerző szemlélete gyakorolt jelentős befolyást. *L. Jay Bourgeois* szerint a stratégia kulcsfontosságú döntéshozatalként értelmezhető, amely meghatározza, hogy a szervezet céljainak elérése érdekében, miként alakul a vállalat és környezete közötti kapcsolat. Akadémikus társaihoz képest Bourgeois sokkal jelentősebb mértékben kapcsolja a stratégiához a környezetet, a stratégiát elválaszthatatlannak tekinti a külső, működési feltételektől. Korszakosnak tekinthető elméleti értekezésében kettős megközelítésben tárgyalja mind a stratégiát, mind pedig a környezetet (Bourgeois, 1980a). Megkülönbözteti az *elsődleges* és *másodlagos* stratégia definícióját, valamint a környezet *általános* és *feladat* szempontú megközelítését.

Az *elsődleges* stratégia a cégek termék/piaci, működési körének kiválasztására irányul, míg a *másodlagos* stratégia az adott termék kategóriában, illetve vevői szegmenumban használható versenyeszközök helyes megválasztására és alkalmazására vonatkozik. A vállalat *általános környezete* a makroszféra főbb változóit tömöríti, míg a *feladatkörnyezet* az iparági és szervezeti szintű feltételrendszert és szereplőket foglalja magában. Bourgeois szerint a stratégia és a környezet egyaránt kettős, hierarchikus felépítéséből következően nagyon nehéz mindenki számára interpretálható stratégiai definíciót alkotni. Így az akadémikusok feladata, hogy differenciáltan közelítsék meg a stratégiát, és kihangsúlyozzák, éppen melyik aspektusát vizsgálják. A stratégia és a környezet duális szerkezetét, a közöttük fennálló kapcsolatot illusztrálja a II. Ábra. A doktori kutatásunkban vizsgált MLGYEÁ-ban a liberalizáció eredményeképp 2006 és 2011 között olyan jelentős változások zajlottak le, amelyek nagymértékben módosították az I. Ábrán látható elméleti integráció mind a hat elemét, így Bourgeois elméleti kerete Ph.D. értekezésünk szempontjából különleges relevanciával bír.

Disszertációnk szakirodalom feldolgozási szakaszában *Donald Hambrick*, a Columbia Egyetem professzorának stratégiai megközelítése bírt számunkra a legnagyobb jelentőséggel. Ebben közrejátszott az is, hogy Hambrick, a doktori kutatásunk központi elméleti konstrukciójának tekinthető M&S-i stratégiai tipológia legtekintélyesebb kutatója. Hambrick szerint *a stratégia olyan fontos döntések és tevékenységek konzisztens rendszere, amely 1) vezeti a szervezetet a külső környezettel való kapcsolattartásban 2) hatást gyakorol a vállalat belső struktúrájára és folyamataira, valamint 3) döntően befolyásolja az ÜT alakulását* (Hambrick, 1980). Hangsúlyozzuk, hogy a disszertáció kutatási céljaiból eredően Hambrick definícióját tekintjük irányadónak. Ezt azzal magyarázzuk, hogy a különböző, M&S-i SO-kat követő patikák ÜT-ének vizsgálata az értekezés szakirodalmi összefoglalójában és az empirikus kutatásban is prioritásként jelenik meg, csakúgy, mint Hambrick definíciójában.

3.5. Összefoglaló gondolatok a stratégia üzleti gazdaságtani jelentéséről

A stratégia definíciójával kapcsolatos bevezető összegzéseként több megállapítást tehetünk. A stratégiát, mint „*terminus technicus*” az üzleti gazdaságtan a hadtudományok területéről építette be elméleti alapjaiba. A cégek közti intenzív versenyben és pozícióharcokban a fontosabb elméleti konstrukciók és analógiák átemelése gyorsnak és sikeresnek bizonyult. A definíciókból a stratégia megközelítésére 4, rendszeresen visszatérő motívum rajzolódik ki.

Ezek szerint a stratégia interpretálható úgy, mint egy *perspektíva*, egy *terv*, egy *pozíció* vagy egy bizonyos *magatartási minta*. E 4 megközelítés a definíciók mindegyikében megtalálható, de egyik-másik rendre hangsúlyosabban jelenik meg (Ramos-Rodriguez – Navarro, 2004).

Kissé szofisztikáltabban hangzik, ha a stratégiát gondolatok, ötletek, betekintések, tapasztalatok, célok, szakértelem, percepciók, memória és menedzseri elvárások olyan összefüggő, komplex hálójaként értelmezzük, amely útmutatást kínál arra, milyen döntéseket hozzanak a felsővezetők, hogy elérjék szervezetük céljait (Nickols, 2012). A stratégia jelentéstartalma egyszerre foglalja magába a cégek által elérni kívánt célokat és a célok elérési módját, de véleményünk szerint az elérési módokra, az alkalmazandó versenyesszerekre, tehát a „hogyanra” nagyobb hangsúlyt fektetnek a tárgyalt akadémikusok meghatározásai.

A definíciók alapján megállapítható, hogy a stratégia egy négyelemű „szerkezetként” értelmezhető. *Első* eleme a kitűzött célokra, az elérendő végállapotokra utal. *Második* szintje azt a tervet tartalmazza, amely kijelöli, milyen erőforrásokat kell a vállalatnak mozgósítani, hogy elérje a felállított célokat. A stratégia *harmadik* eleme már taktikai jelentéssel is bír, hiszen ezen erőforrások, versenyesszerek alkalmazási módjára, azaz a vállalat képességeire fókuszál, míg *negyedik* pillére a meghatározott erőforrások és képességek részletes elemzését takarja. Így elmondható, hogy a stratégia, valamint a hozzá kapcsolódó taktikai programok a vállalati célok és eszközök közötti hidat teremtik meg. A Bourgeois-tól átvett II. Ábra e négy komponens közötti kapcsolatot is remekül szemlélteti. A stratégia sokszínű jelentéstartalmának ismertetése és fogalmi tisztázása után figyelmünket a stratégiai menedzsment diszciplína rövid történeti bemutatására fordítjuk.

4. A stratégiai menedzsment bemutatása

4.1. Egy modern akadémiai diszciplína

A stratégiai menedzsment, mint akadémiai diszciplína fiatal tudományág. A szervezetek stratégiai magatartása, „azaz a stratégiaalkotás, a megvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetési gyakorlat” képezi vizsgálati területét. (Chikán, 2006, 483. old.). A hadtudományi eredmények polgári szektorban történő alkalmazása vezetett ahhoz, hogy a stratégia fogalmi készlete a II. vh-t. követően elterjedt a gazdaságban is. Az új menedzsmenttudomány azonban nehezen tudta elfogadtatni magát az akadémiai szférában, amelynek fő oka abban állt, hogy a diszciplína nem rendelkezhetett a közgazdaságtanhoz kapcsolódó elméleti gyökerekkel. Nem álltak készen azok a konceptuális keretek és tudomány-metodológiai eszközök, amelyekre szervesen építhette volna következtetéseit. Ezért a stratégiai menedzsment a közgazdaságtan három jelentős területének ötvöztetésével merítette elméleti alapjait. Ezek voltak az 1) üzletpolitika (*business policy*), a piacszerkezetek 2) (*industrial organisation*) és a 3) szervezeti magatartás (*organisational behavior*).

A tudományos kutatások az '50-es, '60-as években kaptak lendületet, köszönhetően Ansoff (1957, 1965) és Chandler (1962) műveinek, valamint a Harvard Business School kiemelkedő oktatói (Andrews, Quinn, Christensen, Guth) munkásságának. A döntően esettanulmányok tapasztalataira támaszkodó, leíró (pozitív) megközelítéssel rendelkező publikációk a vállalati növekedésre, a diverzifikációra és az ehhez szükséges szervezeti átalakításokra (pl. struktúra) fókuszáltak. A '70-es évek talán a stratégiai irodalom legtermékenyebb szakaszának tekinthetők. Ekkor születtek meg a vállalati tanácsadásban ma is gyakran alkalmazott, elsősorban normatív profillal jellemezhető modellek és eljárások (BCG portfóliómátrix, SWOT elemzés, szcenáriók stb.), amelyeket a siker receptjeként értelmeztek a kutatók és a

menedzserek is (Tari, 1995). A normatív iskola „divatja” később visszaszorult, és fokozatosan átadta helyét a feltáró és szintetizáló elméleti tanulmányoknak, valamint a mainstream matematikai-statisztikai eszköztárat alkalmazó tudományos kutatásoknak.

4.2. Mivel is foglalkozik a stratégiai menedzsment?

A stratégiai kutatások tárgya alapvetően két csoportra osztható (Miller, 1989, Chakravarthy, 1992). A tudományos munkák egyik irányzata a *vállalati stratégiák tartalmát és típusait* vizsgálja. Olyan kérdésekre keresi a választ, hogy milyen tényezők determinálják a stratégiát, milyen versenyeszközöket alkalmaznak a különböző stratégiákat követő cégek, hogyan alakul a stratégia és struktúra viszonya, milyen hatást gyakorol a stratégia az ÜT-re stb. Az akadémiai vizsgálatok másik irányvonala a *stratégiára, mint folyamatra* tekint, és annak specifikus jellemzőire koncentrálnak. Érdeklődése középpontjában a stratégiaalkotás (tervezés), a megvalósítás és az ellenőrzés (visszacsatolás) konstrukciói állnak. E kutatásokban az akadémikusokat a következők foglalkoztatják: Kik vesznek részt a tervezési folyamatban? Milyen helyzetelemzési technikákat használnak? Szerepet kapnak-e külső tanácsadók a stratégiaalkotásban? Kik felelnek a stratégia megvalósításáért? Milyen kritériumok alapján ellenőrzik a stratégia végrehajtását stb. (Langley, 1988, Hart, 1994, Antal-Mokos et al., 1992).

A stratégiai menedzsment irodalom korai szakaszaiban a kutatók – a vállalatok viszonylag kiszámítható környezeti feltételeinek köszönhetően – a stratégia procedurális jellemzőire, azon belül is döntően a stratégiai tervezés folyamatára fókuszáltak. Az olajválságokat követően – bár a tervezés jelentősége továbbra is megmaradt – a '80-as években fokozatosan nagyobb szerepet kaptak a stratégiák megvalósítására és ellenőrzésére irányuló iparági és vállalati szintű vizsgálatok. Ezzel párhuzamosan szilárdult meg a stratégiák tartalmának részletes feltárására törekvő kutatási irányzat is. A két irányzat egymástól természetesen nem izoláltan működött, nagy számban találunk a szakirodalomban olyan tanulmányokat is, amelyek a stratégiák tartalmi és folyamat aspektusait összekapcsolják (pl. adott tervezési megközelítések mennyiben vezetnek különböző tartalmú vállalati stratégiákhoz, milyen hatást gyakorol az alkalmazott helyzetelemző technikák és a kiválasztott versenyeszközök illeszkedése az ÜT-re stb. – Mintzberg, 1973, 1978, Buzzell-Gale, 1987).

4.3. Kutatási filozófiák a stratégiai menedzsmentben

A kiemelkedő hazai stratégia kutató, Antal Mokos Zoltán (1993) szerint a stratégiai menedzsment irodalom korszakaiban két, egymástól sok tekintetben eltérő tudományos megközelítés összeütközése figyelhető meg. A tudományosság *rigorózus* követelményeinek (érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság) megfelelni kívánó, a *kvantitatív módszertani technikákat* magas szinten alkalmazó kutatások a vállalatok külső/belső környezetében definiált és operacionalizált változók között keresik a kapcsolatot. Ezzel szemben, a *kvalitatív kutatási eszközöket* alkalmazó, *interpretatív* iskola a menedzsereket foglalkoztató, a valóságtól kevésbé elrugaszkodó, releváns kérdések megválaszolására helyezi a hangsúlyt (Antal-Mokos, 1990). A stratégia tudományos megközelítésében tapasztalt distinkció továbbra is markánsnak tekinthető. A stratégiai menedzsment rangos tudományos folyóiratai is jól elkülönülnek abban az értelemben, hogy a rigorózus, kvantitatív módszertant alkalmazó empirikus kutatások (pl. Strategic Management Journal, Journal of Marketing) vagy az interpretatív, „case study” jellegű publikációk dominálnak-e hasábjaikon (pl. Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly).

A stratégiai kutatásokban számtalan további filozófiát, „törésvonalat” azonosíthatnánk, amelyek közül talán egy még mindenképp említést érdemel. Az akadémiai vizsgálatok markánsan elkülönülnek az alapján, hogy a stratégiát, de különösen a stratégia folyamatjellemzőit (pl. a stratégiai tervezést) hogyan értelmezik. A szakirodalmi források szerint *a stratégiák megalkotása és a tervezés eredményeképp kialakuló tartalom alapvetően három nézőpontból tárgyalható* (Langley, 1988, Schwenk, 1988 in. Balaton, 1994):

1. A stratégia, mint racionális döntési folyamat eredménye
2. A stratégia, mint a szervezeti folyamatok terméke
3. A stratégia, mint a szervezet hatalmi politikai viszonyainak függvénye

A rigorózus, közgazdasági megközelítés természetesen igyekszik *a stratégiát a racionális döntéshozatal végtermékeként értelmezni*, míg az interpretatív iskola, többségében magatartástudományi képviselői e tényezők figyelembe vétele mellett *prioritásként kezelik a stratégia szervezetelméleti, vezetés-szervezési, sokszor egy-egy kiemelt vállalati érintett érdekeivel kapcsolatos politikai aspektusait is* (Cyert-March, 1963). A fenti csoportosítás azonban csak analitikus célokat szolgál, a vállalati gyakorlatban mindhárom megközelítés egyszerre jelentkezik, egyik vagy másik dominanciája mellett (Antal-Mokos et al, 1992).

Ahogy azt disszertációnk megelőző fejezetében is kihangsúlyoztuk a – termelési tényezők, az erőforrások és képességek, valamint a környezeti adottságok racionális felmérésére alapozott optimális – „*one best way*” *jellegű döntések keresésére irányuló kutatási orientáció némiképp háttérbe szorult a 2000-es években*. Ennek három okát említik a szerzők (Powell et al, 2011). Először is, a stratégiai menedzsment nem tartott lépést a viselkedéstanban megjelenő elméletek fejlődésével. Másodszor, a stratégiai menedzsment elméletek pszichológiailag nem kellően voltak megalapozottak. *Végül, időszerűvé vált a pszichológia és a stratégiai menedzsment diszciplínák „egyesítése”* (Hodgkinson-Healey, 2011). A magatartástudományi megközelítés újjáéledése azonban nem feltétlen eredményezte a rigorózus matematikai-statisztikai kutatások háttérbe szorulását, sőt, sok esetben pont a 40-50 évvel ezelőtti szervezetszociológiai és pszichológiai konstrukciók kvantitatív operacionalizálása tekinthető az új „behaviorista” paradigma egyik ismertetőjegyének (Levinthal, 2011).

A fentiek ellenére az új magatartástudományi felfogás jelentősen enyhített a stratégiai menedzsmentben eddig domináns, nagyszámú tényező vizsgálatára alapozó, matematikai-statisztikai modellezésre épülő menedzsmeri döntéshozatali megközelítésen. Levinthal (2011) szerint el kell fogadnunk, *hogy az elméletben lemodellezhető optimális döntés valójában nem létezik, mert a menedzserek csak egy kis világot modelleznek le („small world solution”)* és számos, a gyakorlatban létező tényezőt figyelmen kívül hagynak. Utóbbi jelenség jól figyelemmel követhető Bromiley (2010) és Bromiley-Rau (2014) publikációban is, akik Tversky és Kahnemann (1979) Kéltáraselméletére (Prospect Theory) építve több tényezőt vizsgálnak kutatásaik során, de kevesebb matematikai képlettel operálnak.

4.4. A törésvonalak kezelése

A diszciplínában megfigyelhető törésvonalak jól tükröződnek az akadémiai vizsgálatokban is, hiszen az, hogy az egyes megközelítések közül a stratégiai kutatások melyikre fordítanak jelentősebb figyelmet, *általában determináltak a szerzők szakmai háttérének és tudományos céljainak függvényében*. A törésvonalak feloldása azonban koránt sem lehetetlen. A tudományelméleti és módszertani megalapozottság, valamint a gyakorlati döntéshozatal segítése követelményeinek való megfelelés érdekében az akadémikusoknak szofisztikáltabb

módon szükséges megközelíteniük a stratégia fogalmát, mint vizsgálati egységet. Erre a nemzetközi fórumokon Henry Mintzberg (1978), a hazai szakirodalomban pedig Antal-Mokos Zoltán (1993) tett sikeres kísérletet, amelyet a II. Táblázat szemléltet.

A táblázat szerint a kutatóknak már a vizsgálatokat megelőzően, világosan definiálni szükséges, hogy miként tekintenek a stratégiára, mi a céljuk a kutatással, ki a kutatás célközönsége és pontosan melyik „Mintzberg-i” stratégiai koncepciót tekintik empirikus vizsgálatuk tárgyának. A *szándékolt stratégia* a menedzserek jövőbeli stratégiai elképzeléseit foglalja magában, míg a *realizált stratégia* az elképzelésektől a környezeti feltételek változása miatt gyakran eltérő, ténylegesen megvalósult magatartásmintákat jelenti (Mintzberg-Waters, 1985). Mindkét stratégiai koncepciónak lehet vizsgálni a folyamat és tartalmi aspektusait, a hangsúly a mátrix mind a négy cellájának esetében azon van, hogy az akademikusok képesek-e megtalálni az adott stratégiai területhez leginkább illeszkedő módszertant, képesek-e megindokolni, hogy a szándékolt és realizált stratégia folyamat, illetve tartalmi változói között milyen kapcsolatot feltételeznek, valamint azt, hogy az általuk vizsgált stratégiai konstrukciók racionális és szervezet-politikai determinánsai milyen szerepet játszanak.

Antal-Mokos a stratégiai kutatások fogalmi és metodológiai univerzalizása ellen érvel, „*az egységes-egysíkú adekvációs kritériumrendszerre való törekvést hiábavalónak, mi több, kifejezetten célszerűtlennek tartja*” (Antal-Mokos, 1993, 104. old.). Véleménye szerint a stratégiai irodalom pozitív irányban fejlődött és az ezredforduló után az érettség szakasza felé közelít. Ez kirajzolódik az akadémiai munkák sokszínűségéből, a specifikus célok, a vizsgált konstrukciók és az alkalmazott módszertani eszközök világos körülhatárolásából. Ebben közrejátszott az a pozitív fejlemény is, hogy az akademikusok sokszor a gyakorlati szakemberekkel közösen végzik a jelentősebb kutatásokat. A menedzserek bevonása a problémadefiníálásba, az elméletépítésbe, valamint a kutatási módszertan megtervezésébe és a kivitelezésbe nagymértékben enyhítette a különböző kutatási filozófiák közötti ellentéteket.

Ennek eredményeképp kerültek a stratégia tartalmi és folyamat elemeire irányuló vizsgálatok középpontjába a menedzserek tapasztalati tudása, érzelmei, motivációi, kogníciói, a külső és belső környezettel kapcsolatos szubjektív észlelései stb. (Ireland et al., 1987, Doty et al., 2006, Tsai-Huang, 2008). Bromiley és Rau (2014) egyenesen azt javasolják, hogy az uralkodó erőforrás és képesség alapú paradigmát (Resource Based View) célszerű lenne felváltani *egy gyakorlati alapú szemléletre (Practice Based View)*, amelybe a menedzseri tapasztalat és jártasság képezik a fenntartható versenyelőny-forrásokat és mozgatják az ŰT-t.

A stratégiai kutatások sokszínű érintetti csoportjainak érdekei, szemléletmódja közötti „*egyensúlyozás*” (triangulation) és reflexivitás sokat segítettek abban, hogy az akademikusok ne csupán saját mikroszférájuknak készítsenek tökéletes módszertani munkákat, hanem valódi alternatívákat fogalmazzanak meg a menedzsereknek is (Van de Ven, 2007). Ez a gyakorlat lehetővé tette, hogy a nemzetközi szinten magasan jegyzett kutatók világosan el tudják különíteni, mikor, melyik célközönség előtt a stratégiát hogyan célszerű értelmezni, és mely aspektusát ajánlatos kidomborítani. A kutatók a „*törésvonalakat*” tehát ugyan megőrizték, de a speciális stratégiai területekre fókuszáló tanulmányok egymáshoz való viszonyának kihangsúlyozásával jelentős szinergiára és „*tudományos termékenységre*” tettek szert.

5. A pozícionáló iskola ismertetése

5.1. A kutatási irányzat rövid bemutatása

Ph.D. értekezésünk megtervezése során döntően a stratégiai menedzsment egyik legjelentősebb irányzata, az úgynevezett *pozícionáló iskola* konceptuális alapjaira támaszkodtunk. *Ez a stratégiaalkotási folyamattal szemben inkább a vállalati stratégiák tartalmi elemeinek vizsgálatát helyezi érdeklődése középpontjába.* A pozícionáló iskolában az ún. heurisztikák állnak a középpontban, tehát olyan eljárások, amelyek során nem kizárólag szigorú matematikai-statisztikai módszerekkel, hanem tapasztalati és logikai érvrendszerrel jutnak el a kutatók a premisszáktól a konklúzióig (Ronda-Pupo – Geurras Martín, 2012).

Az iskola sajátossága, hogy következtetéseiben *meghatározó figyelmet fordít a menedzseri implikációkra, azaz normatív jellegű ajánlásokat fogalmaz meg* a vállalati struktúrákra, versenyeszközökre, adminisztratív folyamatokra és további, az ÜT-t befolyásoló szervezeti tényezőkre (Hortoványi et al, 2006). A pozícionáló iskolában Mintzberg négy fő kutatási irányzatot különböztet meg, amelyeket a III. Táblázat szemlélet (Mintzberg et al, 2005).

A pozícionáló iskolában a stratégia fogalmi és jelentéstartalmi megközelítésében a szándékolt és realizált stratégia ötvöződése figyelhető meg, bár az empirikus kutatások eddig nagyobb hangsúlyt fordítottak arra, hogy miként szükséges kialakítani a stratégiákat (*szándékolt*) a kiemelkedő ÜT eléréséhez ahelyett, hogy leírnák, hogyan is alakulnak ki a stratégiák (*realizált*). Kutatásunkban a III. Táblázat jobb felső cellájába tartozó kérdésekkel foglalkozunk, azaz a különböző stratégiai csoportok tényezőklasztereit vizsgáljuk egy keresztmetszeti kutatás keretében, tehát módszertanilag statikus környezeti feltételek mellett.

5.2. A stratégiai csoportok

A *stratégiai csoportok* az iparág azonos vagy hasonló SO-val rendelkező vállalatait tömörítik. A *stratégiai orientáció (SO)* a vállalatok külső és belső környezeti alkalmazkodási folyamatának módjára, különösen annak tartalmi elemeire vonatkozik (Chakravarty, 1982). A stratégiai irodalom bővelkedik olyan iparági és interindusztriális tanulmányokban, amelyek az egymással versenyző cégek SO-it azonosítják és jellemzik minél részletesebben (Dranove et al., 1998). Ez a kutatási irányzat Max Weber strukturális kontingencia elméletében gyökerezik (Weber, 1947), és prioritásának a vállalatok környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető sematikus magatartásminták osztályozását tekinti (Ketchen et al, 1997). Ezeket az alkalmazkodási magatartásmintákat gyakran nevezik az akademikusok stratégiai konfigurációknak is, utalva ezzel a számtalan szervezeti és környezeti változó megfelelő illeszkedésének fontosságára (Van de Ven, 1976, Doty et al., 1993).

Fontos megjegyeznünk, hogy az új „behaviorista” megközelítés a stratégiai klasszifikációkra építő pozícionáló iskola számára is több építő kritikát fogalmazott meg. Az új irányzat képviselői szerint a megkülönböztető erőforrásokon és képességeken alapuló versenyelőnyforrások és stratégiai orientációk a turbulens mértékben változó szervezeti, környezeti és vezetői tényezők hatására igen képlékenyek, állandóan átalakulnak, megszűnnek a korábbiak és keletkeznek újabbak. *D'Aveni et al. (2010) szerint a stratégiát ezért statikus pozícionálás helyett „dinamikus manőverezésként” kell értelmezni a modern korban,* és egy menedzsernek készen kell állni, hogy adott esetben stratégiák sokaságát kell ismernie és elsajátítania ahhoz, hogy az adekvát megoldást válassza a környezeti feltételekhez történő alkalmazkodás érdekében. Bingham és Eisenhardt (2011) szerint emiatt *az egyes tipológiákban definiált SO-k*

száma folyamatosan nő, és a klasszifikációk fragmentációjával párhuzamosan az „egyedi” heurisztikák és az iparág-, illetve vállalat-specifikus SO-k szerepe kerül előtérbe.

Fontos, hogy nem a heurisztikák száma, hanem sokkal inkább azok minősége segíti elő a helyes vállalati stratégiát. Bingham és Eisenhardt (2011) kiemelik, *hogy az egyszerű szabályokra alapozott heurisztikák „racionálisabb” stratégiához vezetnek, mintha azokat komplex és sok információn alapuló analitikus módszerekből származtatnák.* Ennek ellenére tudományos és üzleti kontextusban egyaránt egyre meghatározóbb figyelem fordul a „kevert” SO-kra (Conant et al., 1993, Pertusa-Ortega et al., 2008). Ezek alkalmazása esetében lehetőség nyílik minél több paraméter beépítésére az egyes modellekbe és elméleti keretekbe, továbbá a klasszifikációk alapját képező ismérvek a szervezetszociológiai és pszichológiai felfogás ajánlásai értelmében a vezetők személyisége, a vállalati méret, piaci környezet stb. szubjektív megítélésének függvényében változtathatók.

Mindezen építő jellegű kritikák és termékeny intradisziplináris viták hatására a vállalati konfigurációk tanulmányozásával foglalkozó kutatások még inkább alkalmassá váltak a stratégia, a külső környezeti és belső szervezeti tényezők, valamint az ÜT közötti kapcsolat feltárására (Drazin-Van de Ven, 1985, Dess et al, 1993, Powell, 2011). *A fentiekkel összhangban doktori kutatásunk konceptuális és módszertani alapjai is reflektálnak a pozicionáló iskolában zajlott változásokra.* Példaként említhető a gyógyszerárvezetők szubjektív észlelésén alapuló környezeti bizonytalanság és a SO összefüggése, a MLGYEÁ-ban zajló turbulens környezeti változások kontextusában felértékelődő dinamikus manőverezés megjelenése és a kevert SO-k vizsgálata is (Gray et al., 1999, Doty et al., 2006).

5.3. A stratégiai csoportok azonosításának alapvető módszertani megközelítései

A vállalatok stratégiai konfigurációi kétféle tudományos megközelítéssel azonosíthatók. A disszertációban szereplő M&S-i stratégiai tipológiát (1978), valamint Mintzberg (1973, 1978, 1979) és Porter (1980) klasszifikációit is vállalati esettanulmányok, illetve cégvezetőkkel és iparági szakértőkkel folytatott mélyinterjúk során, „*a priori*” elméleti elképzelések nélkül, a „*grounded theory*” segítségével dolgozták ki. Ez az inkább *induktív* megközelítés a cégek magatartásmintáiban megfigyelhető, inkább „*alacsonyabb szintű*”, taktikai és operatív elemekből igyekszik egyfajta „*a posteriori*” képet alkotni a szervezetek stratégiájáról (Morrison-Roth, 1992). Az *induktív* megközelítés gyakran matematikai-statisztikai módszereket (pl. klaszterelemzést) alkalmaz, hogy a vállalatokat funkcionális tevékenységeik hasonlósága alapján SO-kba rendezze. Értekezésünk elméletépítési módja szempontjából a doktori kutatás központi konstrukciójának tekintett M&S-i stratégiai klasszifikáció használata *deduktív* megközelítést jelent, hiszen „*a priori*” elméleti elképzelések segítségével alkotjuk meg konceptuális modellünket, kutatási kérdéseinket és hipotéziseinket.

Ketchen és társai szerint a deduktív és induktív megközelítéssel nyert SO-ok egymáshoz képest nem tekinthetők alsóbb- vagy felsőbbrendűnek, mert megkülönböztető erejük, illetve a cégek magatartására és ÜT-ére vonatkozó előrejelző képességük is hasonló (Ketchen et al., 1997). Ezzel szemben Doty és társai úgy látják, hogy a stabil elméleti alapokra épülő, deduktív megközelítéssel azonosított tipológiák relevanciája és prediktív ereje felülmúlja az induktív technikával meghatározott stratégiai klasszifikációkét (Doty et al, 1993).

Értekezésünkben a deduktív megközelítés egyik legjelentősebb vállalati taxonómiájával, a M&S-i stratégiai tipológiával foglalkozunk. A pozicionáló iskola hagyományaitól kissé eltérően, empirikus vizsgálatunk fókuszában a hazai gyógyszerárak által jelenleg követett,

megvalósult SO-k (*realized strategy*) állnak. A pozicionáló iskola normatív profiljának megfelelően menedzseri ajánlásokat is megfogalmazunk majd a patikusoknak, hogy az állami jogszabályokkal erőteljesen korlátozott környezetben mely SO-k mutatnak fel optimális ÜT-t.

6. A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia

6.1. A „korszakos” stratégiai klasszifikációk

A stratégiai menedzsment diszciplína képviselőinek sokáig nem sikerült kidolgozni olyan elméleti kereteket, amelyek alkalmasak lettek volna a vállalatok által követett SO-k osztályozására (Doty-Glick, 1994). Azonban a XX. század utolsó harmadában számos jelentős stratégiai tipológia született, melyek közül említést érdemelnek Miles és Snow (1978), Mintzberg (1973, 1978, 1979) és Porter (1980) munkái. A belső orientációval rendelkező, a szervezetek konfigurációjára fókuszáló Mintzberg-i és a cégek versenyelőnyforrásait hangsúlyozó, inkább külső, versenytárs-orientációval jellemezhető Porter-i tipológiával szemben, M&S tipológiája a szervezetet, mint komplex rendszert kezelő, átfogó természetével emelkedik ki. Ezek mellett további osztályozások is megjelentek a stratégiai irodalomban, melyek közül említést érdemelnek Glueck (1976), Hofer (1980), Fayerweather (1981), Ohmae (1982), Miller-Friesen (1986) és Morrison-Roth (1992) klasszifikációi.

6.2. Változó környezeti feltételek

A menedzsment tudományokban világszerte alkalmazott stratégiai tipológiák elsősorban olyan vállalatok magatartásának megfigyelése alapján születtek, amelyek az elmúlt 60 év – néhány turbulensebb periódustól (pl. olajválságok, privatizációk) eltekintve – relatíve kiszámítható környezeti feltételei között működtek. *A 2008-ban kirobbant pénzügyi és reálgazdasági válság azonban a piaci koordináció kisebb-nagyobb mértékű visszaszorulásához és a bürokratikus koordináció térnyeréséhez vezetett, amely jelentős hatást gyakorolt a cégek stratégiai magatartására is* (Kornai, 1983). A recessziós folyamatok az államokat és nemzetközi közösségeket nem konvencionális gazdaságpolitikai beavatkozásokra kényszerítették. A cégek működését szabályozó állami hatóságok és eszközeik szerepe jelenleg erőteljesebb, mint amilyen a Bretton Woods-i rendszerben (1944), illetve a Washingtoni konszenzus (1989) keretében volt (Stiglitz, 2010). Ez a tendencia eltérő mértékben ugyan, de a fejlett és feltörekvő országokban is megfigyelhető (Luo, 1997).

Az egyre inkább turbulens környezeti változásokkal (pl. információs technológia fejlődése, a kereskedelmi korlátok lebontása, a versenyintenzitás növekedése) szembesülő vállalkozások számára a környezeti alkalmazkodás kulcsfontosságú lett. *A kevésbé volatilis makrokörnyezeti tényezők fennállásakor kidolgozott stratégiai tipológiák relevanciáját számos kutatás kérdőjelezte meg* (Smart-Vertinsky, 1984, Bourgeois, 1985, Hamel, 2009). Az empirikus vizsgálatok egyre gyakrabban terjedtek ki olyan országokra és iparágakra, amelyeket turbulens környezeti változások, krízisek jellemeztek vagy a piaci koordináció dominanciáját különböző szabályozó hatóságok korlátozták (Lou, 1997, 2001). Emiatt a szervezetek stratégiai alkalmazkodása több környezeti változó inkorporációjával színesedett.

Ph.D. tézisünk elméleti kerete, a M&S-i stratégiai tipológia is a szervezetek környezeti alkalmazkodását állítja fókuszába, s részletesen tárgyalja a külső és belső környezethez történő alkalmazkodási folyamatokat. *A M&S-i kutatásokban is tapasztalható egy nem túl erőteljes, mégis figyelemre méltó elmozdulás a bürokratikus koordináció számos intézkedéséhez való alkalmazkodási folyamat, a cégek ÜT-ére gyakorolt hatásának*

feltárására (Dyer-Song, 1997, DeSarbo et al, 2005). A nem csupán a klasszikus piacgazdasági feltételek között működő vállalkozásokra irányuló kutatásokban a szerzők igyekeznek megtalálni az egyensúlyt abban a tradicionális kontingencia-elméleti kérdésben, hogy a vállalati stratégiát a menedzserek („managerial choice”) (Child, 1962, Augier-Teece, 2009) vagy inkább a környezeti feltételek („environmental determinism”) határozzák meg erőteljesebben (Kahn-Katz, 1966, Hrebiniak-Joyce, 1985). A különböző állami jogszabályok által korlátozott stratégiai magatartás jellemzése a doktori kutatásunkban feldolgozott MLGYEÁ esetében is kiemelt fontossággal bír (Stevens-McGowan, 1983).

6.3. Az adaptív ciklus, mint a Miles és Snow-féle tipológia központi konstrukciója

A UC Berkeley (Miles) és a Wharton Business School (Snow) professzorai által kidolgozott stratégiai tipológia központi elméleti konstrukciója az ún. *alkalmazkodási ciklus* („adaptive cycle”), mely folyamat során a cégeknek 3 problémára szükséges adekvát választ adni (Miles-Snow, 1978). A *vállalkozói probléma* („entrepreneurial problem”) megoldásához a szervezetnek definiálni kell a gyártani/értékesíteni kívánt termékeket/szolgáltatásokat, és meg kell határozni a kiszolgálandó piaci szegmenseket („product/market domain”).

A *műszaki (tervezési) probléma* („engineering problem”) során a vállalatoknak egy működőképes rendszert kell kifejleszteni a termékek és szolgáltatások előállítására, értékesítésére. Ez a termelési és elosztási technológia kiválasztását foglalja magába, de ide kapcsolódhat még számos üzleti tevékenység – pl. K+F, logisztika, IT – megtervezése és működtetése is. Az alkalmazkodási ciklus harmadik elemének az *adminisztratív probléma* („administrative problem”) tekinthető, amelynek keretében a cégeknek olyan működési mechanizmusokat – (in)formalizáció, (de)centralizáció, specializáció, kontroll mechanizmusok, jutalmazási rendszerek – szükséges kialakítani, melyek biztosítják a vállalkozói és tervezési szakaszban létrehozott rendszerek működését (Hage-Aiken, 1967).

Az adaptív ciklus – mint ahogy arra a terminológia szemantikailag is utal – nem tekinthető egy statikus fogalomnak. A külső és belső környezeti tényezők változásának függvényében a szervezeteknek folyamatosan újabb megoldásokat kell kínálni a vállalkozói, tervezési és adminisztratív probléma bizonyos aspektusaira. Eszerint adott esetben a cégeknek változtatni kell a termékkínálaton, módosítani kell a gyártási folyamatokat, vagy át kell szabni a szervezeti struktúrát. Tehát az alkalmazkodási folyamatban rejlő változtatási motívum egyfelől *dinamikus* jelleget kölcsönöz a M&S-i stratégiai tipológiának. Másfelől azonban, az alkalmazkodási folyamat állandó képlékeny természete nem jelenti azt, hogy a vállalatok nem alakítanak ki *meglehetősen jól azonosítható, tartós adaptációs mintákat*. M&S kontextusában ezeket – az alkalmazkodási ciklus 3 problémájára megoldási alternatívát kínáló *konzisztens magatartási mintákat* – nevezhetjük SO-knak.

6.4. Miles és Snow eredeti stratégiai orientációi

A szerzőpáros első kutatásában az egyetemi tankönyvkiadók piacát vizsgálta. A környezeti alkalmazkodási ciklus alapján 4 SO-t azonosítottak. Ezek voltak (Miles-Snow, 1978): „*Prospectors*”, „*Defenders*”, „*Analysers*”, „*Reactors*”. A magyar menedzsment szakirodalom Chikán (2006) alapján a következő terminológiákat alkalmazza az egyes M&S-i SO-kra: *Kutatók, Védők, Elemzők és Reagálók*. A továbbiakban javasoljuk a Védők elnevezésének *Védekezőkre* történő módosítását, s így a disszertációban konzekvensen az utóbbi „terminus technicus”-t használjuk. Ezt alátámasztja az is, hogy a SO-k a cégek környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető *tartós* magatartásmintákra épülnek, tehát a

Védekezők elnevezés markánsabban visszatükrözi az adaptív ciklus folyamatos, visszatérő természetét. Az alábbiakban a M&S által azonosított SO-k profiljait ismertetjük.

6.4.1. Kutatók

A *Kutató* („*Prospectors*”) vállalatok folyamatosan új termékekkel, új fogyasztói szegmensekkel kapcsolatos lehetőségek felkutatására és kiaknázására törekednek. A Kutatók tudatosan keresik a változó környezeti feltételek által felkínált alternatívákat, sőt, sokszor proaktív módon ők maguk idézik elő az iparági változásokat. A Kutatók élen járnak a K+F-ben és a termék-innovációban, valamint kerülnek az egyetlen gyártási és disztribúciós technológia melletti elkötelezettséget. Folyamatos fejlesztéseiknek kevésbé hierarchikus szervezeti mechanizmusok adnak keretet, melyeket az informalitás, a decentralizáció és az alacsony fokú ellenőrzés jellemeznek. ÚT fókuszuk elsősorban a piaci eredményességre (árbevétel, piaci részesedés) és a vevők változatos igényeinek, a legkülönbözőbb termékekkel és szolgáltatásokkal történő kielégítésére irányul.

6.4.2. Védekezők

A Kutatókkal ellentétben a *Védekezők* („*Defenders*”) egy stabil termék/piaci szegmens hosszú távú kiszolgálására törekednek. A Védekezők termékkínálata és vevőköre általában szűk, ugyanakkor standardizált gyártási folyamataiknak és viszonylag homogén termékportfóliójuknak köszönhetően adott esetben akár meglehetősen széles, a termékhasználat szempontjából kevésbé sokszínű fogyasztói csoportokat is képesek kiszolgálni, főként tömegtermékekkel. Termelési és elosztási technológiájuk elsődleges fókuszja a maximális költséghatékonyság, amely legtöbbször egyetlen domináns technológiai folyamat tökéletesre fejlesztésének eredménye. Az adminisztratív probléma megoldása során a Védekezők a termelés és az elosztás maximális hatékonyságát kívánják biztosítani, így a formális struktúrák és folyamatok, a centralizált döntéshozatal és a munkafolyamatok szigorú ellenőrzése jellemzi a hasonló SO-val rendelkező szervezeteket.

6.4.3. Elemzők

Az *Elemzők* („*Analysers*”) a Védekezők és a Kutatók között, mint e két végponton jellemezhető képzeletbeli stratégiai alkalmazkodási kontinuum közbülső részén helyezkednek el. A Kutatók és a Védekezők erősségeinek optimális kombinációjára törekedve, az Elemzők egyszerre kívánják biztosítani a költséghatékonyságot és kiaknázni a termék-innovációban rejlő lehetőségeket. Ennek megfelelően párhuzamosan igyekeznek megtartani konvencionális piacaikat és kifejleszteni újakat. A termék-innovációk átvételekor óvatosan követik a Kutatókat, igyekeznek a korai piacra lépők hibáit kijavítani, és a fogyasztói igényeket jobban kielégítő alternatívákkal a második hullámban megjeleníteni. E kettősséghez illeszkednek technológiai folyamataik is, az Elemzők általában két gyártási és disztribúciós technológiával dolgoznak, így biztosítva egyszerre a rugalmasságot és a stabilitást. Szervezeti jellemzőik meglehetősen heterogén képet mutatnak, általában a Védekezőkhöz képest csekélyebb mértékű formalitás és kontroll, míg a Kutatókhoz képest kevésbé decentralizált döntéshozatal jellemzi őket. E duális jelleg sok Elemző vállalat esetében egy mátrixstruktúrát eredményez.

6.4.4. Reagálók

Az előző három SO-val ellentétben a *Reagálók* („*Reactors*”) nem képesek kialakítani egy jól azonosítható, a sikeres környezeti alkalmazkodáshoz szükséges magatartásmintát. A Reagálók

legtöbbször nem is rendelkeznek egy világos, jól artikulált stratégiával. Emiatt a Reagálókra a permanens instabilitás és bizonytalanság állapota jellemző. Változtatásra szinte csak legvégső esetben, a külső környezeti tényezők kikényszerítése folytán képesek. M&S szerint alapvetően három indoka lehet annak, hogy egy vállalkozás Reagálónak minősül: 1) a felsővezetés nem képes megfogalmazni egy világos SO-t, 2) a szervezeti struktúra és folyamatok nem megfelelően illeszkednek a követni kívánt SO-hoz, 3) a turbulens környezeti változások ellenére a vezetés ragaszkodik a „status quo”-hoz, és konzerválja az elmaradott technológiát, szervezeti struktúrát és a hanyatló piacok kiszolgálását.

Az IV. Táblázatban a M&S-i SO-k fontosabb tulajdonságait gyűjtöttük össze az adaptív ciklus szakaszai alapján. A vállalkozói, műszaki és adminisztratív problémákhoz tartozó fő dimenziókat M&S eredeti kutatásaiból vettük át. A problémáknál feltett kérdések és a SO-k által kínált válaszok után, az egyes szakaszok végén a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók magatartásában megfigyelhető előnyöket és veszélyeket összegeztük.

6.5. Példák a Miles és Snow-féle stratégiai orientációkra a globális üzleti világból

A könnyebb interpretáció érdekében a M&S által kidolgozott Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-kra érdemes valós vállalati példákat is említeni. Az *Apple* vagy a *General Electric* vállalatok a *Kutató* SO klasszikus példáinak tekinthetők. Az *Apple* évtizedek óta élen jár a termék-innovációban, a szórakoztatóelektronikai termékek piacán legfontosabb célja, hogy a technológiai újdonságait (pl. iPod, iPhone, iPad) a fogyasztók gyorsan elfogadják és a termékek globális piaci penetrációja gyors ütemben haladjon. A technológiai avulásnak köszönhetően az *Apple* termék/piaci működési körét állandó változások jellemzik. A *GE* a világ talán leginkább diverzifikált tevékenységet folytató, innovatív nagyvállalata. Az amerikai cég szinte minden termék/piaci szegmensben megjelenik, ahol kiaknázatlan piaci lehetőségeket lát. Erős pozíciókkal bír a hagyományos és megújuló energiatermelés, az atomenergia, a pénzügyi és egészségügyi szolgáltatások, az informatika, a fényforrások, a vasúti és légi közlekedési berendezések gyártása területén.

Az *Elemző* SO-t követő vállalatok egyik legsikeresebb példája a *Toyota*. A japán cégnek egyszerre sikerült gépjárműveiben ötvözni a technológiai kifinomultságot, a kiemelkedő teljesítményt, a magas minőséget és megbízhatóságot, valamint a rendkívül specializált, erőteljesen felügyelt, maximális hatékonyságot biztosító termelési és elosztási rendszerek alkalmazását. A *Toyota* okosan kivárta, mely termék-innovációk bizonyulhatnak tartósan is sikeresnek, és tanulva a *Kutatók* gyors kudarcaiból számos esetben ő dobta piacra az első életképes, tömegtermelés keretében is gyártott modelleket (pl. hibrid meghajtású *Toyota Prius*). Sikerességét a kiemelkedő pénzügyi és piaci ÜT mutatók optimális egyensúlya bizonyítja leginkább, hiszen a *Toyota* az értékesítési árbevétel és a realizált profit alapján is a világ vezető gépjárműkonstruktőrének számít (Fortune, 2014).

A *Védekező* vállalatokra is rengeteg valós példát említhetünk. Az amerikai *McDonald's* gyorsétterem-lánc kezdetek óta egy nagyon szűk, racionális szempontok alapján meglehetősen megtisztított termék- és szolgáltatáskínálattal várja vendégeit. Közismert, hogy a gyorsétterem háttérfolyamatait a legmagasabb fokú standardizálás, specializáció, kontroll és minőségbiztosítás jellemzik, amelyek együttesen kiemelkedő költség-hatékonyságot eredményeznek a vállalat számára. A K+F tevékenységüket semmikképpen sem alábecsülve, de még inkább klasszikus Védekezőknek tekinthetők olyan, elsősorban B2B iparágakban működő cégek, mint az amerikai *Intel* vagy a német *Knorr-Bremse*. Esetükben nem csupán a termékportfólió leszűkítése, hanem a vevők alacsony száma is megfigyelhető. Az *Intel* óriási

menyiségben gyárt processzorokat néhány jelentős számítógépgyártónak, míg a Knorr-Bremse megbízható fékrendszereket állít elő néhány gépjárműkonstrukciónak. Ezek a cégek évtizedek óta az alaptevékenységükre összpontosítják erőforrásaikat és képességüket, kutatás-fejlesztési tevékenységük elsősorban termékeik és folyamataik tökéletesítésére irányul.

A világos termék/piaci működési körrel és konzisztens SO-val nem rendelkező, a környezeti alkalmazkodásban *Reagáló* magatartásmintát felmutató vállalatokra olykor meglepő módon még világhírű cégeket is tudunk sorolni. A hosszú évtizedekig egyeduralkodónak számító gépjárműkoncern, az amerikai *General Motors* a 2000-es években fokozatosan veszített versenyelőnyéből. A fogyasztói igények változását figyelmen kívül hagyó, a globális gépjárműipar minőségi, energiatakarékossági és környezetvédelmi trendjeit szinte teljesen „átalvó” vállalat hiába rendelkezett a legszélesebb márkakínálattal, mégis csődvédelmet kért az amerikai kormánytól a 2008-as pénzügyi és reálgazdasági válság kirobbanásakor.

Meglepőnek, de a K+F-ben élen járó, az informatika globális mintavállalatának tekintett *Microsoft* is gyakran a *Reagáló* cégek stílusjegyeit mutatja. Az operációs rendszerek piacán folyamatos nehézségekkel küzd a Windows új verzióinak piaci penetrációjával. A böngészők piacán ugyan lassan, de veszít népszerűségéből az Explorer, míg a keresők piacán a Bing koránt sem ért el olyan áttörést, amelyet várt tőle a cégvezetés. A Microsoft működését 2011-2013-ban egy stratégiai mélypontnak nevezhetjük, a cég jelenleg elsősorban a 8,5 Mrd USD-ért megvásárolt Skype, a Nokia-val történő kooperáció, a Windows Phone operációs rendszerek, a felhő alapú alkalmazások és a B2B piacok sikereiben reménykedik. Ugyanakkor fontos leszögezni, hogy a stratégiai menedzsment kutatói szerint a cégméret csökkenésével növekszik a *Reagáló*ok aránya, így a környezeti alkalmazkodásban gyengélkedő vállalatokat döntően a KKV szektorban kell keresnünk (Olson et al., 2005, Balaton, 2009).

6.6. Módosítás az eredeti tipológián

Az eredeti, a tankönyvkiadókra kiterjedő, esettanulmány jellegű kutatást M&S kiterjesztették, s a későbbiekben további három iparág – élelmiszer-feldolgozás, elektronika (félvezetőgyártás) és egészségügyi szolgáltatások – cégeit vonták be vizsgálatukba (Miles et al., 1978b). Az eredmények a SO-k egyértelmű azonosíthatóságára utaltak. Mindemellett cikkükben Walker és Ruekert (1987) kitűnő logikai érveléssel és elméleti megalapozással kombinálták a M&S-i, valamint a Porter-i stratégiai tipológiákat. A versenyelőny típusa alapján a Védekezőket két csoportra osztották, *Alacsony Költségű Védekezőkre és Differenciáló Védekezőkre* („Low-Cost Defenders vs. Differentiated-Defenders”). Az első profilja gyakorlatilag megegyezik az eredeti Védekezőkével, míg a Differenciáló Védekezőkre egy rendkívül szűk, stabil fogyasztói szegmensre épülő piaci „niche”, kiemelkedő minőségű termékekkel és addicionális szolgáltatásokkal történő kiszolgálása jellemző. A Védekező SO-k fenti két típusának relevanciája többször is megerősítésre került és azonosíthatóságuk módszertani hiányosságai ellenére is – számos alkalommal építették be őket (Slater-Olson, 2000, 2001, Slater et al. 2005, 2006) az empirikus vizsgálatokba.

6.7. A Miles és Snow-i stratégiai tipológia jelentősége

A Magyarországon mind az oktatás, mind a tudományos kutatás területén meglehetősen kevés figyelmet érdemelt M&S-i tipológia a stratégiai menedzsment diszciplína – Michael Porter munkáját követően (1980) – második legtöbbet hivatkozott osztályozásának tekinthető az Egyesült Államokban (Hambrick, 2003). Az elméleti keret időtálló természetét számtalan tényezővel magyarázzák az akadémikusok, amelyek közül kiemelendő, hogy bár a szerzők a

cégek működésének számos aspektusát kapcsolták explicit módon össze a környezeti alkalmazkodással, mindvégig sikerült megőrizniük a szervezetet, mint átfogó, komplex rendszert kezelő holisztikus szemléletmódjukat (Hambrick, 1983a). Ezért a tipológia implikációi egyszerre bizonyulnak tudományosan megalapozottnak, de megőrzi közérthető, a menedzserek számára is interpretálható, normatív természetüket (Zahra-Pierce, 1990) is.

6.8. Kezdeti kritikák

A M&S-i stratégiai tipológia természetesen számos kritikai felületet is kínál, melyek közül feltétlenül meg kell említenünk, hogy a stratégiai konfigurációk gondolatára építő holisztikus megközelítés ellenére is igen korlátozott azon szervezeti változók és iparági környezeti tényezők készlete, amelyek alapján kidolgozták a tipológiát (Bowman, 2008, Malik-Naeem, 2011). Hambrick több tanulmányában (1983a, 1984) is kiemeli, hogy a rigorózus kvantitatív módszertant nélkülöző szerzőpáros ugyan látszólag egyértelmű kapcsolatot tár fel bizonyos erőforrások és képességek, valamint az azonosított SO-k között, de statisztikai érvekkel alátámasztott bizonyítékot nem kínált a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók funkcionális jellemzőinek és ÜT-ének alakulására. Ezek alapján a taxonómia érvényessége, megbízhatósága, általánosíthatósága és ÜT vonatkozásai permanens vizsgálatot követelnek (Doty-Glick, 1994, Hambrick, 2003). Továbbá, a tipológia nagymértékben – de korántsem feloldhatatlan módon – ellentmondásba keveredik a stratégiai menedzsment akadémiai diszciplína „uralkodó paradigmájával”, a *kontingencia-elméleti megközelítéssel*. Ez alapvetően két területen nyilvánul meg (Hrebiniak-Joyce, 1985):

1. A kontingencia-elmélet szerint a specifikus környezeti jellemzők döntően determinálják, hogy milyen SO-k figyelhetők meg egy adott piacon (Katz-Kahn, 1966, Lawrence-Lorsch, 1967, Donaldson, 1996, Boyd et al., 2012). Ezzel szemben M&S eredeti kutatásukban egy, de később is mindössze 4 szektorban, korlátozott számú cég megfigyelése után arra következtettek, hogy az egyes iparágakban mind a 4 stratégiai magatartásminta fellelhető, valamint a Kutatók, Védekezők és Elemzők eloszlása közel azonos, míg a Reagálók száma elenyésző.
2. A kontingencia-elmélet leszögezi, hogy a specifikus iparági tényezők meghatározzák, szinte kiválasztják a tartósan optimális ÜT-t felmutató cégeket (Hofer, 1975, Ruekert et al., 1985). Ezzel szemben M&S tanulmányai sem a tankönyvkiadók, sem az élelmiszerfeldolgozás, félvezetőgyártás, egészségügyi szolgáltatások piacára jellemző iparági sajátosságokat expliciten, matematikai-statisztikai módszerekkel nem vizsgálták. Előfeltevéseikben ugyanakkor kimondják, hogy a három életképes SO (Kutatók, Elemzők és Védekezők) tetszőleges iparági környezetben egyformán lehet sikeres és ÜT-ük tetszőleges környezeti feltételek esetén meghaladja a Reagálókét (Miles-Snow, 1978).

Disszertációnk következő fejezeteiben a M&S-i stratégiai tipológiához kapcsolódó, fenti ellentmondásokra többször is utalunk, vizsgálatukkal részletesen is foglalkozunk kutatási kérdéseink és hipotéziseink tesztelésekor. E célkitűzésünket alátámasztja az a tény is, hogy a stratégiatudományi kánon és a menedzseri társadalom is a környezeti alkalmazkodás és a SO-k ÜT-ének vizsgálatát kezelik prioritásként (Rumelt, 1972).

7. A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatásainak osztályozása

A M&S-i stratégiai magatartásminták jellemzésével és ÜT vonatkozásaival foglalkozó tudományos publikációk alapvetően öt csoportba sorolhatók aszerint, hogy milyen perspektívából közelítik meg a szervezetek környezeti alkalmazkodását (V. Táblázat):

7.1. Kezdeti és profilalkotó kutatások

A M&S által megfigyelt SO-k vizsgálatára irányuló kutatások úttörői a szerzők ismeretségi köréből kerültek ki (Snow-Hrebiniak, 1980, Miles et al., 1980, Hambrick, 1981, 1982, 1983). Az első profilalkotási céllal készült publikációk szándéka az volt, *hogy a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók jellemvonásait részletesen feltárják*. Ezekben a SO-k lényegi, idioszinkratikus jellemzőinek azonosítása állt a középpontban, míg később a funkcionális (pl. termelési, marketing, logisztikai, HR, pénzügyi) sajátosságok és kompetenciák meghatározására helyeződött át a hangsúly. A profilalkotó kutatások a 2000-es években már inkább profilbővítő, az egyes SO-k, környezeti alkalmazkodásban megfigyelhető magatartását tökéletesítő céllal készültek. E cikkekben olyan funkcionális tevékenységeket és speciális konstrukciókat vizsgáltak, mint pl. eladásmenedzsment, technológiai orientáció, piackutatás, top menedzserek személyiségjegyei, horizontális/vertikális kapcsolatok stb. (Schenk, 1994, Slater-Olson, 2000, Kabanoff-Brown, 2008).

7.2. Külső környezeti alkalmazkodás

A *külső környezeti alkalmazkodást* fókuszba helyező tanulmányok (Snow-Hrebiniak, 1980, Hambrick 1983a, McKee et al., 1989, Forte et al., 2000, Desarbo et al., 2005, Short et al., 2007) arra a kérdésre keresik a választ, hogy mennyire jellemzőek, hogyan viselkednek és teljesítenek az egyes SO-k különböző iparági kontingenciák esetén. Mivel a szervezetek külső környezeti alkalmazkodásában – a vevőkkel, versenytársakkal, stratégiai partnerekkel és szabályozó hatóságokkal való kapcsolattartásban – a marketingnek, mint a cég határain átívelő funkciónak (Hutt et al., 1986, Zahra-Covin, 1993, Achrol-Kotler, 1999) kiemelt szerep jut, e tanulmányokban alapvetően a *stratégiai marketing szemlélet dominál* (Day, 1992). A marketingstratégia iránti érdeklődésünknek köszönhetően a disszertáció a környezeti feltételek – a SO és az ÜT közötti kapcsolat alakulásában játszott potenciális moderáló hatásának vizsgálatára koncentrál, így a Kutatók, Elemzők, Védekezők, Reagálók külső környezeti alkalmazkodásának ÜT implikációival a későbbiekben részletesen is foglalkozunk.

7.3. Belső környezeti alkalmazkodás

A *belső környezeti alkalmazkodásra*, a stratégiai implementációra irányuló tanulmányok a vállalatok különböző belső jellemzői, azaz az egyes szervezeti változók konfigurációja és a követett M&S-i SO-k közötti illeszkedést és ÜT implikációit vizsgálják. A stratégia és a belső folyamatok illeszkedésén alapuló implementáció fontosságára korszakos tanulmányukban Gailbraith és Kazanjian (1986), valamint Venkatraman világítottak rá (1989). Az azóta eltelt 25 évben a M&S-i SO-k implementációs folyamatát számos szervezeti perspektívából, változatos belső konstrukciókat a középpontba állítva vizsgálták.

Ezek voltak röviden: a stratégiához szükséges erőforrások és képességek (Aragón-Sanchez – Sanchez-Marín, 2005, Desarbo et al., 2005, Short et al., 2007), a menedzserek személyes jellemzői (Gupta-Govindarajan, 1984, Slater, 1989), a stratégiai tervezési rendszerek sajátosságai (Veliyath-Shortell, 1993), a HR menedzsment politika (Miles-Snow, 1984,

Rajagopalan, 1997), a technológiai folyamatok (Dvir et al., 1993, Schenk, 1994), a szervezeti struktúra jellemzői (Vorhies-Morgan, 2003, Olson et al., 2005), az ellenőrzési és jutalmazási mechanizmusok (Govindarajan-Fisher, 1990, Slater-Olson, 2000), a központ és az SBU-k viszonya (Golden, 1992, Narver-Slater, 1993), az alsóbb szintű döntéshozók részvétele a stratégia implementációjában (Floyd-Wooldridge, 1992) valamint a felsővezetői konszenzus (Bourgeois, 1980c, Homburg et al., 1999b). E csoportba tartozó cikkekre alapvetően *a szervezetelmélet, szervezeti magatartás és vezetés-szervezés diszciplína nyelvezete jellemző*.

7.4. Kiemelkedő üzleti teljesítményt nyújtó vállalatok jellemzése

A SO-k jellemzésével és ÜT értékelésével foglalkozó tanulmányok fiatal áramlata az egyes iparágakban megfigyelhető, *kiemelkedő ÜT-t nyújtó Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók magatartási profiljának megalkotására fókuszál* (Pleshko et al., 1995, Thomas et al., 1995, Slater-Olson, 2000, 2001, Olson et al., 2005). A hasonló tanulmányokban, igen heterogén szempontokból közelítve, sok szervezeti és külső környezeti változó (marketing funkció szervezeti jellemzői, magatartási orientáció, CEO személyiségjegyek, érett vagy gyorsan növekvő iparági környezet, hirtelen környezeti sokk stb.) empirikus megfigyelése alapján az akademikusok igyekeznek minél teljesebb képet adni a „top-performer” cégek stratégiai konfigurációjáról. A hasonló tanulmányokban *a rendszerelméleti megközelítés („systems approach”) uralkodik* (Drazin-Van de Ven, 1985, Venkatraman, 1989).

7.5. Gondolatébresztő tanulmányok, valamint módszertani és review cikkek

A fenti irányok mellett megkülönböztetünk olyan *módszertani munkákat*, melyek célja, hogy a M&S-i SO-k jellemzését és ÜT implikációit a tökéletes matematikai-statisztikai eszköztárral és kvalitatív kutatási technikákkal közelítsék. Továbbá, a stratégiai tipológia kutatásának több mint 30 éves múltja már lehetővé tette, hogy az eddigi empirikus tapasztalatokat összegző, a korlátokat és jövőbeli potenciális kutatási irányokat megfogalmazó, *métaelemzések* (Zahra-Pierce, 1990) vagy „*gondolatébresztő*” cikkek (Walker-Ruekert, 1987, Hambrick, 2003, Malik-Naeem, 2011) is készüljenek. A V. Táblázat a M&S-i tipológia kutatásával foglalkozó tanulmányokat szemlélteti a fenti csoportosítás szerint.

Az V. táblázatban feltüntetett, a M&S-i stratégiai tipológia eltérő aspektusaival foglalkozó kutatások az egyes vállalati funkciók – termelésmenedzsment, marketing, logisztika, HR, szervezeti magatartás – perspektívájából vizsgálták a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók tulajdonságait. Disszertációnkat – kutatási célkitűzéseinket fókuszba helyezve – a M&S-i stratégiai tipológia legfontosabb ÜT vonatkozásainak feltárásával folytatjuk.

8. Az üzleti teljesítmény megközelítése a stratégiai szakirodalomban

A M&S-i tipológia gyakorlati relevanciájával kapcsolatban elmondható, hogy a menedzsmenttudomány érdeklődésének középpontjában az egyes adaptációs mintákat követő cégek ÜT-ének alakulása áll (Lewis-Thomas, 1990). A stratégiai menedzsmentben az ÜT-t legtöbbször a vállalatok külső és belső környezeti alkalmazkodása alapján ítélik meg rövid és hosszú távon (Chakravarthy, 1981). A szakirodalom rávilágít, hogy egy vállalat környezeti alkalmazkodása számos aspektus szerint értékelhető. Ezek az alábbiak (Chakravarthy, 1986):

1. Milyen mértékben illeszkedik a vállalati stratégia az iparági szerkezet és a versenykontextus jellemzőihez?

2. A vállalat szervezeti struktúrája hogyan illeszkedik a környezethez, valamint a választott stratégiához?
3. A cég vezetési rendszere hogyan „passzol” a stratégiához és a szervezeti környezethez?
4. A vezetési stílus és mechanizmusok mennyire jól „szabottak” a stratégiai kontextusra?

Értekezésünkben a fenti értékelési szempontok közül az elsőre fektettünk hangsúlyt. Ennek oka, hogy a kutatás empirikus szakasza során egy speciális ágazatban, a korlátozott versenyintenzitással és erőteljes állami szabályozással jellemezhető MLGYEÁ-ban teszteljük a M&S-i stratégiai tipológia relevanciáját, és vizsgáljuk ÜT implikációit. Továbbá a patikák statisztikailag mikro- és kisvállalkozások, esetükben nehezen értelmezhetők az adaptív ciklus adminisztratív problémájának, nagyvállalati kontextusban alkalmazott szervezeti struktúra és vezetési rendszer konstrukciói. Mindazonáltal a 2-4. pontban megfogalmazott vezetési rendszer, stílus és mechanizmusok nem tekinthetők teljesen irrelevánsnak a kisvállalkozások esetében sem, de a disszertáció stratégiai szintű megközelítése és az ÜT-re irányuló fókusz miatt e vezetés-szervezési változókra csak minimális figyelmet fordítottunk.

8.1. Az üzleti teljesítmény meghatározása és operacionalizálása

Az ÜT definiálása a stratégiai menedzsment diszciplína bonyolult kérdéskörének tekinthető. Az ÜT egy olyan többdimenziós konstrukció, amelynek nincs általánosan elfogadott, univerzális konceptuális alapja, sem operacionalizálási mechanizmusa (Chakravarty, 1982). A kutatók sok esetben nem csak az ÜT fogalmát nem képesek egységesen megközelíteni, hanem a vállalati stratégia fogalmának pontos körülhatárolása is problematikusnak bizonyul. Donald Hambrick stratégiai definíciójának elfogadása alapján (3.4. Fejezet) feladatunk, hogy az ÜT értékelésekor is a lehető legteljesebb képet kell fessük a vállalatok stratégiai működéséről.

8.2. A vállalati teljesítménymérés dimenziói

A stratégiai irodalom a vállalatok ÜT-ének meghatározására általában olyan kvantitatív mutatószámokat és kvalitatív konstrukciókat használ, amelyek az alábbi 4 elméleti kategória valamelyikébe jól illeszkednek (Walker-Ruekert, 1987, Kaplan-Norton, 1996).

8.2.1. Hatásosság (Effectiveness)

A piaci hatásosság a vállalat termékeinek és programjainak sikerét jelenti a főbb versenytársakhoz viszonyítva. Hatásosságon vagy eredményességen elsősorban az üzleti és marketingcélok hosszú és rövid távú megvalósulásának mértékét értjük (Bauer-Berács, 2006), hiszen alakulásában elsősorban a marketingfunkció és a vevői perspektíva játszanak kiemelt szerepet (Drucker, 1985, Kaplan-Norton, 1996). A hatásosságot leggyakrabban olyan mutatószámokkal mérik, mint az ÁRB, a piaci részesedés, a forgalom vagy a piaci részesedés százalékos változása, a vevőelégedettség, a vevői lojalitás stb.

8.2.2. Hatékonyság (Efficiency)

A hatékonyság a vállalatok jövedelmezőségét igyekszik számszerűsíteni. A közgazdaságtanban minden hatékonysági mutató valamilyen módon, a kibocsátott outputokhoz felhasznált input erőforrások arányát méri (Sajtos, 2004). A gyakrabban használt hatékonysági mutatószámok a vállalati pénzügyek irodalmából jól ismertek: befektetett tőke arányos megtérülés (ROI), eszköz arányos megtérülés (ROA), saját tőke arányos megtérülés (ROE), lekötött tőke arányos megtérülés (ROCE), értékesítés arányos megtérülés (ROS),

adózás utáni nettó nyereség stb.. Megjegyzendő, hogy az elmúlt 20 évben a különféle menedzsment diszciplínák (marketing, HR menedzsment, logisztika, IT) igyekeztek stratégiai hozzáadott értéküket kvantitatív formában is igazolni. A befektetők érdekeit prioritásként kezelő hatékonysági ÜT indikátorok közül így emelkedett ki a részvényesi érték („shareholder value”), amely a stratégiák és taktikai szintű programok értékelésének közkedvelt eszköze lett (Day-Fahey, 1988, Srivastava et al., 1999, Doyle, 2000).

8.2.3. Alkalmazkodóképesség (Adaptability)

Az alkalmazkodóképesség a cégek válaszképessége az állandóan változó külső és belső környezeti tényezőkre. Az adaptabilitás számos módon értékelhető, elterjedtebb mutatói a következők (Barrett-Windham, 1984, Robinson et al., 1992): Új termékek sikeres bevezetése a fő versenytársakhoz képest, az új termékek által generált forgalom százalékos részesedése az ÁRB-ben, a munkaerő-állomány változásának üteme krízis vagy konjunktúra idején stb.

8.2.4. Innovativitás (Innovativity)

Bár az innováció meghatározása továbbra is sok tekintetben a téma klasszikusa, Joseph Alois Schumpeter (1939) termelésorientált megközelítésén alapszik, a disszertáció stratégiai megközelítésére való tekintettel inkább a Peter Drucker-féle fogyasztói perspektívát hangsúlyozzuk ki. E szerint az innovativitás olyan piaci lehetőségek gyors vállalati kiaknázása, mint az új tudás, a demográfiai változások, a szemléletváltozás, az iparág szerkezeti változásai, a váratlan események, az ellentmondások és a folyamatok szükségletei (Drucker, 1985). Az innovativitás teljesítményindikátor operacionalizálása igen bonyolult, a kutatók sok esetben csak olyan alapvető objektív mutatószámokkal próbálkoztak, mint a K+F-re fordított kiadások aránya a vállalat összköltségében vagy az ÁRB-éhez viszonyítva.

8.3. A teljesítménydimenziók időorientációja

A *hatásosság és a hatékonyság* alapvetően a cégek által követett SO-k – szigorú értelemben vett – *múltbeli* teljesítményét értékeli, hiszen a már megvalósult folyamatok különböző mutatószámokban kifejezett piaci és pénzügyi eredményeit vizsgálja. Az *alkalmazkodóképesség és az innovativitás* pedig a cégek múltbeli piaci működésének értékelésén túl, igyekeznek tájékoztatást adni a szervezetek várható *jövőbeli* stratégiai potenciáljáról is. Ez alapján az ÜT mutatócsoportok jól illeszkednek a Kaplan-Norton-i „Balance Scorecard” (1996) különböző konstrukcióihoz. A hatásosság és a hatékonyság elsősorban a pénzügyi és működési dimenzióval, míg az alkalmazkodóképesség és az innovativitás a vevői, illetve tanulási perspektívával mutatnak párhuzamot.

8.4. Kölcsönhatások és kutatási érdeklődés

Az egyes ÜT indikátor csoportok alakulása egymástól természetesen nem független. Érdemes pl. arra gondolni, hogy a rövidtávon kiemelkedő alkalmazkodás vagy innovativitás növekvő ÁRB-hez, jelentősebb piaci részesedéshez és adott esetben magasabb megtérülési mutatókhoz is vezethet (Buzzell-Gale, 1987). A M&S-i stratégiai tipológiát vizsgáló kutatások döntően a hatásosság és hatékonyság dimenziókra fókuszálva értékelték a SO-k ÜT-ét. Ennek megfelelően doktori kutatásunkban is e két ÜT dimenzióra fordítottunk figyelmet. Az előbbi „egyszerűsítésnek” nyújt megfelelő elméleti alapot a hazai marketingstratégiai irodalom is, amely „*marketinghatékonyságon a marketing ráfordítások – általában az ÁRB százalékos arányában kifejezett – megtérülését, míg marketinghatásosságon a kitűzött marketingcél*

hosszú távú határfokát – legtöbbször a megfelelő piaci pozíció elérését – érti, és kezeli prioritásként” (Bauer-Berács, 2006, 19. old.). A VI. Táblázat a M&S-i SO-k ÜT implikációit feltáró kutatásokban alkalmazott ÜT indikátorok sokszínűségére hívja fel a figyelmet.

9. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény közötti sztochasztikus kapcsolat vizsgálata

9.1. Kezdeti elképzelések a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók teljesítményéről

A disszertáció többek között a M&S által eredetileg megfogalmazott, a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók ÜT-ére vonatkozó – az alábbiakban ismertetett – két feltételezést is részletes empirikus vizsgálatnak veti alá (Miles-Snow, 1978):

- 1) A Kutató, Elemző és Védekező vállalatok ÜT-e minden esetben – tehát tetszőleges iparági környezeti feltételek fennállása esetén is – felülmúlja a Reagálókét.*
- 2) A Kutató, Elemző és Védekező vállalatok bármely iparági környezetben közel azonos ÜT-t képesek felmutatni, ha konzisztensen implementálták a kiválasztott M&S-i SO-t.*

Ugyan a későbbi kutatások az egyes SO-k ÜT vonatkozásainak számos más aspektusát is vizsgálták, a fenti két proposíció elemzése legalább implicit formában szinte az összes tanulmányban előkerült. A Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok ÜT-ére vonatkozó eredeti ajánlásokat a III. Ábra illusztrálja.

9.2. Donald Hambrick módosítása: piaci eredményesség és pénzügyi hatékonyság

M&S a SO-k ÜT-ének vizsgálatakor a függő változót meglehetősen tágan definiálták. A teljesítmény konstrukció operacionalizálása sem bizonyult konkrétan, a szerzők egy ún. általános ÜT „terminus”-t alkalmaztak, amely minden bizonnyal az objektív és menedzseri megítélésen alapuló, valamint a piaci és pénzügyi mutatók összetett mérőszáma lehetett. A Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók kissé „homályos” ÜT vonatkozásain Hambrick változtatott, aki empirikus kutatásaiban rávilágított arra, hogy a különböző alkalmazkodási képességeknek köszönhetően a piaci ÜT indikátorok esetében a Kutatók felülmúlják az Elemzőket, Védekezőket és Reagálókat, míg a pénzügyi, jövedelmezőségi dimenzió mentén a Védekezők ÜT-e haladja meg a többi SO-ét (Hambrick, 1983a). Ezt szemlélteti a IV. Ábra.

9.3. Bourgeois „slack” erőforrás elmélete

A M&S-i SO-k ÜT-ére vonatkozó szakirodalmi vita a „slack” erőforrások koncepciójának térnyerésével teljessé vált ki. Bourgeois (1980b) szerint a szervezetek rugalmasságát, tűrőképességét jelentő „slack” erőforrások készlete döntően befolyásolja a környezeti alkalmazkodás sikerét. A túl sok környezeti alkalmazkodáshoz szükséges erőforrással rendelkező vállalatok a piaci, alkalmazkodási és innovativitási szempontokban nyújtanak kiemelkedő ÜT-t, míg a kevés alkalmazkodási erőforrással bíró cégek stabil termék/piaci szegmensüknek és standardizált termelési folyamataiknak köszönhetően a hatékonysági dimenzióban emelkednek ki. E gondolatmenet szerint feltételezhető, hogy általánosságban a legsikeresebb vállalatoknak az „arany középutnak minősülő” Elemzők tekinthetők, és a 3 életképes SO ÜT-e egy Gauss görbéhez hasonló gráfot ír le (V. Ábra) (McKee et al., 1989).

10. Az üzleti teljesítményt befolyásoló külső és belső környezeti feltételek

10.1. Elsődleges tényezők

A különböző M&S-i SO-kat követő cégek ÜT-ére természetesen számos szervezet- és iparág-specifikus tényező gyakorol hatást. Az ÜT-t meghatározó és azt befolyásoló tényezők vizsgálata a stratégiai menedzsment irodalom intenzív kutatói érdeklődést kiváltó területe (Rumelt et al., 1994). Az akademikusok a cégek ÜT-ében megfigyelhető varianciát az alábbi tényezőkkel, úgynevezett *elsődleges* elemzési szintekkel magyarázzák (Short et al., 2007):

- A *cég hatás*, amelynek feltárására törekvő kutatások – az erőforrás alapú vállalatelmélet (Penrose, 1959) értelmében – a vállalatok erőforrásainak és képességeinek (Hamel-Prahalad, 1990) rendelkezésre állásával, illetve felhasználásának módjával magyarázzák az ÜT alakulását (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Song et al., 2007).
- A *stratégiai csoport hatása*, amely azt feltételezi, hogy a bizonyos szervezeti változók konfigurációja alapján hasonló magatartást felmutató vállalatok stratégiai klaszterekbe csoportosíthatók, és az adott SO-hoz való tartozás magyarázza az ÜT szórásának egy részét (Porter, 1980, Lewis-Thomas, 1990, Fiegenbaum-Thomas, 1995).
- Az *iparági hatás* szerint a közel azonos erőforrásokkal és képességekkel rendelkező, azonos SO-t követő cégek ÜT-e is eltérhet egymástól, melyet az iparági környezetre jellemző specifikus tényezők (piaci turbulencia, technológiai változások, bizonytalanság, termék-életciklus stb.) magyaráznak (Schmalensee, 1985, Rumelt, 1991, McGahan-Porter, 1997).
- A *földrajzi tényezők hatása*, mely szerint a különböző vállalkozások ÜT-ét döntően befolyásolja, hogy milyen településeken, régiókban, országokban, illetve nemzetközi közösségekben (pl. EU, NAFTA, FÁK stb.) működnek (Krugman, 1991, Dunning, 1988).

Disszertációnkban a patikák környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető magatartásminták és az ÜT összefüggéseivel, valamint az állam által erőteljesen szabályozott, korlátozott versenyintenzitással jellemezhető környezet ÜT-t meghatározó befolyásával – azaz a stratégiai csoportok és az iparági hatás – vizsgálatával foglalkozunk.

10.2. Másodlagos tényezők

A teljesítmény értékelésének *másodlagos*, szervezeten belüli elemzési szintjei az alábbiak:

- Teljes vállalati szint („corporate level”)
- Stratégiai üzleti egységek szintje („SBU level”)
- Funkcionális részegységek szintje („departmental level”).

Az ÜT alakulását befolyásolhatja, hogy a kutatók milyen perspektívából, melyik szinten közelítik meg azt. Ez elsősorban a teljes vállalat és az SBU-k közötti distinkcióra vonatkozik, ugyanis a két területen eltérő lényegi kérdésekre kell válaszokat adni. Szervezeti szinten Bourgeois (1980a) elsődleges stratégia („primary strategy”) fogalmának értelmében a cég működési körének megfelelő kiválasztása és lehatárolása jelentik a főbb kihívást. Az SBU-k szintjén vizsgálva az ÜT-t pedig – a másodlagos stratégiai („secondary strategy”) megközelítés alapján – a versenyeszközök megválasztását és alkalmazási módját értékelik.

A disszertációnkban vizsgált, mikro- és kisvállalkozásoknak tekinthető patikák esetében nem beszélhetünk különböző elemzési szintekről, a vállalati, üzletági és funkcionális területek

teljesen összemosódnak (Jelen, 1995). Ezért a következőkben a SO és az ÜT kapcsolatának alakulását befolyásoló, külső környezeti és iparág-specifikus tényezőkkel foglalkozunk.

10.3. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk ideális környezete

A stratégiai menedzsment irodalom egyik főáramának tekinthető kontingencia-elmélet implikációi szerint a külső környezeti feltételek nagymértékben determinálják a vállalkozások ÜT-ének alakulását (Kahn-Katz, 1966, Starbuck, 1976, Ward et al., 1995, Doty et al., 2012). Ennek értelmében a cégeknek olyan alkalmazkodási magatartásminták kifejlesztésére van szüksége, amelyek megfelelően illeszkednek a vállalkozás működési környezetének feltételeihez. A SO-k és a külső környezeti feltételek illeszkedésének mértéke a M&S-i stratégiai kutatásokban is prioritást élvezett, ugyanis a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok idioszinkratikus erőforrásai és képességei különböző kontingenciális feltételek fennállása mellett eltérő mértékben képesek hozzájárulni az ÜT-hez.

Megfigyelések szerint a Kutatók a magas technológiai és piaci turbulenciával jellemezhető ágazatokban fordulnak elő inkább, amely kedvez az új termékek bevezetésére és új célpiacok megszólítására irányuló erőfeszítéseiknek (Miles-Snow, 1978). Innovatív működésük és az iparági trendeket proaktívan befolyásoló szemléletük miatt „elébe mennek” a változó fogyasztói preferenciáknak, amely kiemelkedő piaci eredményességet jelenthet számukra.

A Kutatókkal ellentétben a Védekező SO-val rendelkező cégek a stabil, kiszámítható technológiai, piaci és jogszabályi környezetet kedvelik (Hambrick, 1983a). Ez nem jelenti azt, hogy erőteljes növekedéssel vagy visszaeséssel jellemezhető iparágakban nem fordulnának elő, csupán annyit kell megjegyezni, hogy a hirtelen változásokhoz, a radikális sokkokhoz kevésbé képesek a vizsgálatok szerint sikeresen alkalmazkodni (Meyer, 1982). Mérsékelt volatilitású piacokon tartós, minőségi vevői/beszállítói kapcsolataik vagy termelési hatékonyságuk révén képesek az optimális ÜT felmutatására.

Az Elemző vállalatok stabil, kiszámítható és dinamikus változó környezetben egyaránt működhetnek. Kettős termelési és elosztási fókuszuk eredményeképp zökkenő-mentesebben képesek reagálni a jelentős piaci változásokra (McKee et al., 1989, Forte et al., 2000). A tapasztalatok alapján az Elemzők igen „ellenálló” szervezetek, növekvő, stagnáló és hanyatló iparágakban egyaránt megtalálhatók, bár a bonyolultabb vállalati struktúrájuk adott esetben gátolhatja őket a változtatások sikeres véghezvitelében.

A Reagálók is sokszínű környezeti feltételek között találhatók meg. Dinamikus növekedéssel bíró piacokon ugyanúgy fellelhetünk jó ötletekkel rendelkező, de a menedzsment technikákat helytelenül alkalmazó vállalatokat, mint hanyatló iparágakban kapkodó cégeket. Az inkonzisztens környezeti alkalmazkodás hátránya mellett a Reagálóknak mégis megtalálható az a potenciál, amely a kényszerítő környezeti nyomásra akár a helyes stratégiai cselekvést is eredményezheti. Ezek a cégek igen rugalmasak lehetnek, hiszen nincs egy hosszú ideje jól felépített, sikeres üzleti modelljük, amelynek lebontása szervezeti ellenállást és elsüllyedt költségeket jelentene (Hawes-Crittenden, 1984, McKee et al., 1989, Dyer-Song, 1997).

10.4. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk előfordulási gyakorisága

Az elmúlt 30 év jelentősebb M&S-i tanulmányai alapján a VII. Táblázatban összegyűjtöttük a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagáló előfordulásának gyakoriságait. A kutatások ugyan eltérő stratégiai azonosító technikákat alkalmaztak, de az eredmények érdekes megvilágításba

helyezhetik az iparági környezet és a SO kapcsolatát, valamint a környezet és a SO közti illeszkedés mértékének ÜT-re kifejtett hatását is (Hrebiniak-Joyce, 1985). A rendelkezésünkre álló adatok alapján a VII. Táblázatban a SO-k abszolút és relatív megoszlását is feltüntettük. A feldolgozott tanulmányok iparági, környezeti jellemzőit a VIII. Táblázat mutatja.

Kiolvasható, hogy a különböző kutatásokban tanulmányozott iparágakban a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók megoszlása – M&S kezdeti megfigyeléseivel ellentétben – igen heterogén (McDaniel-Kolari, 1987, Conant et al., 1990, Desarbo et al., 2006, Song et al., 2007). *Az eredeti kutatások során M&S előfeltevése abban állt, hogy az egyes iparágakban az „életképes” SO-k aránya közel azonos és jelentősen meghaladja a Reagálókét.* Bár a Reagálók általános minoritása egyértelműnek tűnik, a VII. és VIII. Táblázat eredményei alapján annak a kérdésnek az eldöntése, hogy vajon az egyes iparág-specifikus jellemzők (pl. volatilitás, versenyintenzitás, innovativitás, piaci turbulencia, magas belépési korlátok stb.) és a SO-k előfordulási gyakorisága között kimutatható-e kapcsolat, egy egész kontingenciaelméleti kutatást igényelne, és nem feladata disszertációnknak. Ugyanakkor, érdekes kutatási kérdésnek ígérkezik, hogy az állami jogszabályokkal erőteljesen determinált MLGYEÁ-ban a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló patikák milyen arányban figyelhetők meg (Dye, 2004).

10.5. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk üzleti teljesítményét meghatározó, iparág-specifikus és környezeti jellemzők ismertetése

A M&S-i stratégiai tipológia empirikus vizsgálatait – amint azt a VIII. Táblázat is szemlélteti – meglehetősen változatos iparágakban folyták. A tanulmányokban számos iparág-specifikus környezeti tényező, a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok ÜT-ét potenciálisan befolyásoló hatását vizsgálták. Az alábbiakban a SO-k ÜT-implikációival kapcsolatos, leggyakrabban vizsgált iparág-specifikus környezeti tényezők rövid definiálása következik.

- *Volatilitás:* Magas volatilitással jellemezhető piacokra a kereslet rendkívül hektikusan változó jellege, a piaci növekedési ütem nagyfokú ingadozása, egyenlőtlen alakulása jellemző. A mérsékelt volatilitású piacokat az alacsony mértékű, de tartós növekedési ütem határozza meg, míg az alacsony volatilitás stabil, ám a növekedési potenciál szűkülésével, az értékesítési lehetőségek hanyatlásával leírható piacot takar (McKee et al., 1989).
- *Versenyintenzitás:* Magas versenyintenzitással jellemezhető piacokon, az eladók száma jelentős, a belépési korlátok alacsonyak, a termékdifferenciálás kevésbé jellemző, így a fogyasztók számtalan beszerzési alternatíva közül választhatnak, hogy kielégítsék szükségleteiket (Porter, 1979). Alacsony versenyintenzitás esetén a kínálati oldal szereplőinek száma korlátozott, így az igényeik kielégítésére törekvő fogyasztók kénytelenek egy szűk vállalati populációhoz fordulni. Magas versenyintenzitás esetében a cégek közötti versenyt az erőteljes promóció, a költséghatékonyság és az árverseny határozza meg, a versenytársak egymás ajánlatait könnyedén képesek reprodukálni (Jaworski-Kohli, 1993).
- *Technológiai turbulencia:* Annak a mértéke, hogy egy iparág termelési és disztribúciós struktúrájában milyen ütemben változnak a műszaki, technológiai feltételek. Minél nagyobb a technológiai turbulencia mértéke, a termékek elavulása annál gyorsabb, viszont a vevői értékteremtés lehetőségei is jelentősen kibővülnek (Dvir et al., 1993, Narver-Slater, 1990).
- *Piaci turbulencia:* Magas turbulenciával jellemezhető piacokon a fogyasztók és szükségleteik, preferenciáik összetétele is gyors ütemben változnak. A hasonló

környezetben működő cégek gyakran módosítják termékkínálatukat, hogy megfeleljenek a permanens módon változó vevői igényeknek (Narver-Slater, 1990, Slater-Narver, 1993).

- *Hirtelen környezeti sokk:* Nehezen definiálható és operacionalizálható stratégiai magatartást és ÜT-t befolyásoló változó. Lényege, hogy a magas volatilitásnál és erőteljes turbulenciánál is jelentősebben változtatja meg az iparági szereplők működési mechanizmusát, üzletvitelét. A sokkokat illetően különbséget tehetünk külső (pl. olajárboom, államosítás) és belső (iparági, vállalaton belüli) hirtelen, drasztikus változások között (Mankiw, 2003), de a cégek viselkedésére, a környezeti alkalmazkodás kényszerére mindkettő szignifikáns hatást fejt ki. A M&S-i SO-k alkalmazkodását számos környezeti sokk esetén vizsgálták: pl. orvosi sztrájk (Meyer, 1982), bankfelügyelet szigorítása (Fox-Wolfgramm et al., 1998) egészségbiztosító megváltozott finanszírozása (Barrett-Windham, 1984, Forte et al., 2000), saját márkás élelmiszerek megjelenése (James-Hatten, 1995) stb.
- *Az ágazati innovativitás mértéke:* A fogyasztóorientált megközelítés értelmében innovációnak tekinthető minden olyan, a makrokörnyezetben, iparágban és a vállalatban belül végbemenő változás, ami a vevőteremtéssel, illetve a vevők magasabb színvonalú, minőségi kiszolgálásával kapcsolatos (Drucker, 1985). A stratégiai menedzsment irodalom legtöbbször a vizsgált időszakban piacra bocsátott új termékek, új szolgáltatások, korszerű termelési és disztribúciós eljárások számszerűsítésével, esetleg a piacvolumenben realizált részesedésük arányával operacionalizálja ezt az iparági tényezőt (Hambrick, 1983a).
- *Különböző életciklusban lévő termékek és iparágak:* Az életgörbe más-más szakaszaiban – bevezetés, növekedés, érettség, elhúzódás, hanyatlás – járó, eltérő iparági környezetben működő, különböző termékeket kínáló cégek ÜT-ére jelentős befolyást gyakorolnak az életgörbe szakaszainak speciális feltételei (eltérő versenyintenzitás, más kompetitív eszközök stb.) (Vernon, 1966). A diszciplína legtöbbször az értékesítési volumen vagy árbevétel növekedési üteme alapján nyilvánít egy terméket vagy iparágat az adott életciklusba tartozónak (Hambrick, 1983b, Anderson-Zeithaml, 1984, Conant et al., 1989).
- *Dereguláció:* Deregulációhoz akkor folyamodnak a kormányzatok, amikor egy oligopol vagy monopol szerkezetű piacon a versenyintenzitást kívánják fokozni. Ez a belépési korlátok mérséklésével, a célzott állami támogatások megszüntetésével, az árplafonok felfüggesztésével és a termékekre, szolgáltatásokra vonatkozó felesleges szabályok hatályon kívül helyezésével jár (Varian, 2004). A szabályozás terhei alól felszabaduló iparágakban a cégek stratégiája radikálisan megváltozik, jelentős hatást gyakorolva az ÜT-re (Snow-Hrebiniak, 1980, James-Hatten, 1995, Vorhies-Morgan, 2003).
- *Szabályozás:* A deregulációval ellentétben az iparágak szabályozása a természetes monopóliumok vagy oligopóliumok negatív externális hatásai minimalizálásának eszköze (Bod, 2003). A szabályozás sok esetben egy-egy, valamilyen szempontból kiemelkedő fontosságú iparág vagy vállalat – sokszor indokolatlan – védelmét jelenti. Akár indokolt állami beavatkozásról, akár felesleges védőernyőről is legyen szó, a hatóságok intézkedései nagymértékben meghatározzák a cégek SO-ját és ÜT-ét (Snow-Hrebiniak, 1980, Pleshko et al., 1995, Shortell-Zajac, 1989, Ghobadian et al., 1998).
- *Konjunkturális vagy recessziós időszak:* A neoklasszikus közgazdaságtan képviselői (Kondratieff, 1925, Keynes, 1936, Solow, 1956 Kehoe-Prescott, 2007) által tanulmányozott, a reálgazdaságban megfigyelhető konjunktúra ciklusok elmélete nem véletlen, hogy figyelmet érdemelt a különböző vállalatgazdasági diszciplínákban, így a stratégiai

menedzsmentben is. A cégek alkalmazkodási magatartása módosulhat fellendülés és visszaesés időszakában. Az akadémikusok legtöbbször a dekonjunkturális környezetben működő vállalkozások SO-jának ÜT vonatkozásait igyekeztek feltárni. A recessziós hullámokban végzett kutatások leginkább az alaptervekenység megőrzésére és leghatékonyabb megszervezésére fókuszáló vállalatokat állítják szembe a válságot, mint lehetőséget értelmező, a környezeti változásokat „megragadó” társaságok ÜT-ével (Hambrick, 1983a, Dyer-Song, 1997, Desarbo et al., 2005).

10.6. Speciális befolyásoló tényezők

A vállalatok által felmutatott ÜT alakulására ugyanakkor további – a stratégiai menedzsmentben igen elterjedt – befolyásoló tényezők is szignifikáns hatást gyakorolhatnak:

- *A kiválasztott ÜT indikátorok típusa:* Különösen fontos szempont a SO-k ÜT-ének megítélésekor, hiszen eltérő hangsúlyt fektetnek a hatásosságra és a hatékonyságra. A Kutatók inkább a hatásosságra, a Védekezők inkább a hatékonyságra fókuszálnak (Hambrick, 1983a), míg az Elemzők igyekeznek fenntartani az egyensúlyt a két ÜT dimenzió között (McKee et al., 1989).
- *A teljesítménymérés időhorizontja:* A rövid és hosszú távú időhorizontok más-más ÜT indikátorok prioritását feltételezik, és nagymértékben determinálják is azokat. Érdekes arra gondolni, hogy a magas piaci részesedés elérése rövidtávon legtöbbször magas befektetéseket igényel, amely a jövedelmezőséget csökkenti (Anderson-Zeithaml, 1984).
- *Szubjektív vs. objektív ÜT mutatók:* A szubjektív, menedzseri értékítéleten alapuló ÜT mutatók eltérhetnek az objektív forrásokban (mérleg, eredmény-kimutatás, cash flow kimutatás) nyilvántartott ÜT indikátoroktól. Számos kutatás ugyanakkor igazolta, hogy a vállalati vezetők ÜT-nyel kapcsolatos szubjektív megítélése és az objektív mutatók közötti eltérés nem bizonyul szignifikánsnak (Morgan et al., 2004).
- *Érintettek:* Más-más ÜT mutatók foglalkoztatják a befektetőket, a menedzsereket, a munkavállalókat, az adóhatóságot, a kormányzatot, a helyi közösségeket, a civil szervezeteket, a szakszervezeteket, a környezetvédőket és még sok egyéb szervezetet.
- *A vállalati méret:* A méret és az ÜT közötti kapcsolatra már számos szerző rámutatott (Smith et al., 1986, Buzzell-Gale, 1987). A PIMS kutatások szerint a magasabb piaci részesedésű vállalatok magasabb árbevételűt realizálnak, amely a méretgazdaságossági előnyökön keresztül legtöbbször emelkedő megtérülési mutatókkal is párosul. A szakirodalom a vállalati méretet leggyakrabban a vállalat ÁRB-e, saját tőke állománya és a foglalkoztatottak száma alapján operacionalizálja.
- *Tulajdonosi szerkezet:* A tulajdonosok „kiléte”, részesedésük mértéke, céljuk, küldetésük, víziójuk döntően determinálják a cég SO-ját, ÜT-ének alakulását és az alkalmazott ÜT mutatók fontosságának megítélését. A stratégiai irodalom a magán és állami tulajdon, a szakmai és pénzügyi befektető, a magánszemélyek és intézményi tulajdonosok, a családi vs. nem családi tulajdon, valamint a tulajdonosok származásának (nemzetek, kultúrák) megkülönböztetését tekinti fontosnak a kutatásokban (Chaganti-Damanpour, 1991, Yip et al., 1997, Spector et al., 1998, Hofstede, 2001, Peng et al., 2004).

- *Földrajzi elhelyezkedés:* A jövedelmi egyenlőtlenségek és a fogyasztói igények jelentős differenciálódása miatt nagyon kevés olyan vállalkozás létezik, amelynek SO-jára és ÜT-ére ne gyakorolna döntő befolyást az, hogy hol működik. A FE-t értelmezhetjük globális (kontinensek, nemzetközi közösségek), makro- (ország, országon belüli régiók), mezo- (kisebb regionális egységek, települések) és mikro- (település részek, utca, épület, áruházon belüli elhelyezkedés stb.) szinten, de minden iparágban speciális értelmezést nyer a geográfiai lokalitás. Az olajiparban pl. a szállítási, finomítási és hálózati kapacitásoknak megfelelően főként a globális és makro tényezők, míg a doktori kutatásunkban vizsgált MLGYEÁ-ban a mezo- (milyen településtípuson működik) és mikroszintű földrajzi tényezők (pl. bevásárlóközpontban vagy szakrendelő mellett található) tekinthetők kritikusnak az ÜT meghatározásban (Krugman, 1991, Gimenez, 2000, Szabó, 2009).
- *A vizsgált vagy összehasonlított iparágak szerkezeti, technológiai versenyintenzitási stb. jellemzői:* Az iparágak markánsan eltérő karakterrel rendelkeznek, így azokban a vizsgálatokban, amelyekben sok-sok iparág cégeinek stratégiai magatartását hasonlítják össze a kutatók, speciális iparági jellemzők sokasága befolyásolhatja a cégek környezeti alkalmazkodásának sikerességét (Buzzell-Gale, 1987). Ezért iparág-specifikus ÜT mutatók, valamint az ezeket befolyásoló tényezők felkutatása és alkalmazása indokolt a kutatásokban (Rumelt, 1991, McGahan-Porter, 1997, Ghobadian et al., 1998, Andrews et al., 2006).

10.7. Kontrolváltozók

Az ÜT-re jelentős befolyást gyakorló, iparág-specifikus kontrolváltozók hatásának kiszűrésével ugyan az eredmények gyakorlati interpretálása kissé irreálisztikussá válik, de bizonyos szervezeti változók összefüggései, illetve ÜT-re kifejtett befolyása jobb megvilágításba helyezhetők. A M&S-i SO-k ÜT vonatkozásait feltáró kutatások leginkább a vállalati méret (ÁRB és a foglalkoztatottak száma), a FE, a tulajdonosi szerkezet és a tevékenységi kör ÜT-re gyakorolt hatását igyekeztek kiszűrni, hogy útmutatást kínáljanak a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok menedzsereinek a konzisztens stratégiai konfiguráció kialakításnak elérésére, a kiemelkedő ÜT realizálására (Hawes-Crittenden, 1984, McDaniel-Kolari, 1987, McKee et al., 1989, Short et al., 2007).

A különböző iparág-specifikus és külső környezeti feltételek – a vállalkozások ÜT-ét befolyásoló hatásának – részletes bemutatása után a M&S-i SO-k ÜT implikációi is már árnyaltabb megvilágításban értékelhetők. A következő fejezetben az elmúlt 30 év intra- és interindusztriális vizsgálatainak tapasztalatai alapján értékeljük a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k által felmutatott ÜT alakulását.

11. A M&S-i stratégiai orientációk üzleti teljesítménye

Az IX. Táblázat a M&S-i SO-k ÜT-ének alakulásával kapcsolatos empirikus eredményeket összegzi. A disszertáció prioritásának megfelelően – az „aprólékos” ÜT implikációk ismertetése helyett – M&S két eredeti propozíciójának – 1) *A Kutatók, Elemzők, Védekezők ÜT-e meghaladja a Reagálókét, valamint 2) a Kutatók, Elemzők és Védekezők közel azonos ÜT-t mutatnak fel* – vizsgálatát kísértük megkülönböztetett figyelemmel.

11.1. Miles és Snow első előfeltevése

M&S első ÜT ajánlását vizsgáló empirikus tanulmányok eredményei alapján elmondható, hogy a kutatások jelentős része – az inkonzisztens stratégiai megközelítésmódból eredő nehéz

azonosíthatóság miatt – *nem is foglalkozik expliciten a Reagálókkal*, így a 3 életképes SO-hoz viszonyított ÜT-ükre sem állapítanak meg semmi érdemlegeset. Ez a cikkek komoly hiányossága, hiszen a hasonló vállalatok vezetői számára a tudatos stratégiai magatartás irányába való elmozdulás eszközeinek ismertetése és a szuboptimális ÜT javítására irányuló javaslatok megfogalmazása fontos implikációkat jelentenének (Miles-Snow, 1994).

Másodsorban, egyértelműen megállapítható, hogy a Reagáló vállalatokat is integráló empirikus vizsgálatok elsőprő többsége igazolta, a *Reagálók ÜT-e a legtöbb iparágban, változatos környezeti befolyásoló tényezők hatása mellett is konzekvensen elmarad Kutató, Elemző és Védekező vállalatokétól* ((Hambrick, 1981, 1983b, Parnell-Wright, 1993, Desarbo et al., 2005, Kabanoff-Brown, 2008). Ez a legkülönbébb primer, szekunder, tercier ágazatokban is megerősítést nyert, különösen, ha az iparágat nem érték jelentősebb sokkok.

Harmadszor azonban, kivételes környezeti feltételek között a *Reagálók is képesek kiemelkedő ÜT felmutatására, és adott esetben a Kutatók, Elemzők és Védekezők meghaladására*. Erre példaként szolgálhatnak olyan iparágak, amelyek valamely állami szabályozó szervezet működésének köszönhetően viszonylagos védelmet élveznek és alacsony versenyintenzitással jellemezhetők (pl. a 70-es évek amerikai légiközlekedési piaca) (Snow-Hrebiniak, 1980, McKee et al., 1989, Forte et al., 2000). Figyelemre méltó, hogy a sokkokhoz történő alkalmazkodást vizsgáló tanulmányok szerint a Reagálók gyorsabban és eredményesebben vészeli át a turbulens időszakot, mint a Védekezők, akiket szintén érzékenyen érintenek a drasztikus környezeti változások (Hawes-Crittenden, 1984, McKee et al., 1989, Dyer-Song, 1997, Forte et al., 2000).

11.2. Miles és Snow második feltételezése

M&S második – a SO-k egyenlő ÜT-ére vonatkozó – megfigyelését vizsgáló empirikus tanulmányok közel sem hoztak egyértelmű eredményeket. Kisebbségben vannak azok a cikkek, amelyek a Kutatók, Elemzők és Védekezők azonos ÜT-ét erősítették meg (Smith et al., 1989., Conant et al., 1990, Vorhies-Morgan, 2003). A változatos eredmények miatt a M&S-i életképes SO-k ÜT vonatkozásainak ismertetése differenciált megközelítést igényel.

A legtöbb, mérsékelt volatilitással jellemezhető iparágban a hatásossági, alkalmazkodási, innovativitási és jövedelmezőségi ÜT indikátorok közötti optimális egyensúlyra törekvő *Elemzők bizonyultak a legkiemelkedőbb vállalatoknak* (Snow-Hrebiniak, 1980, James-Hatten, 1995, Kabanoff-Brown, 2008). Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy minden esetben ők teljesítették a maximumot, de minden dimenzióban átlagon felül nyújtottak, így összességben az Elemzők ÜT-e nevezhető optimálisnak, tehát M&S propozíciójával szemben Bourgeois (1980a) „slack” erőforrások koncepciójának feltevésai látszanak beigazolódni.

A *piaci eredményességet, alkalmazkodóképességet és innovativitást* kifejező indikátorok esetében leszögezhető, hogy a Védekezők ÜT-e – két turbulens környezetben végzett kutatástól eltekintve (McKee et al., 1989, Dvir et al., 1993) – rendre elmarad a Kutató és Elemző vállalatokétól. Azonban ennek az állításnak a fordítottja – miszerint a Védekezők pedig a *hatékonysági dimenzióban* múlják felül a többi SO-t – Hambrick feltételezésével ellentétben koránt sem igazolható, hiszen számos iparági környezetben maradtak alul a Kutatókkal és Elemzőkkel szemben a jövedelmezőség tekintetében is (Hawes-Crittenden, 1984, Veliyath-Shortell, 1993). A Védekezőkről elmondható, hogy ugyan sok iparágban lehetnek sikeresek, de csupán néhányban bizonyulnak a legkiemelkedőbbnek.

A Kutatók és Elemzők ÜT-ének viszonyában nehéz döntő megállapításokat tenni. *Az általános ÜT és a hatékonysági dimenziók alapján az Elemzők, míg a piaci eredményességben a Kutatók bizonyulnak sikeresebbnek* (Robinson et al., 1992). Azonban, a hatékonysági indikátorokban jelentősebb a Kutatók hátránya, mint amekkora különbség tapasztalható a javukra a hatásosság esetében. Turbulens piaci, technológiai változásokkal jellemezhető volatilis iparágakban mindketten jól alkalmazkodnak a feltételekhez (Meyer, 1982, Forte et al., 2000), de dekonjunktúra esetén az Elemzők pozíciói stabilabbak (McKee et al., 1989).

Összefoglalva, a disszertáció korábbi szakaszában megfogalmazott kontingencia-elméleti ajánlással kapcsolatban a M&S-i kutatások eredményei alapján megállapítható, hogy *a Kutatók, Elemzők és Védekezők bármely környezetben képesek optimális ÜT felmutatására* (Miles-Snow, 1994). Azonban *a különböző iparági kontextusok bizonyos SO-k erőforrásainak és képességeinek kimondottan, míg másoknak kevésbé kedveznek* (Boyd et al., 2012). Ez okozza azt, hogy egyes iparágakban bizonyos stratégiai magatartásminták tömegesen képesek kiemelkedő ÜT realizálására, míg más SO-k csak mérsékelt eredményeket könyvelhetnek el. Tehát az, hogy a 3 életképes SO közül melyik nyújt kiemelkedő ÜT-t, valóban, de csak részben tekinthető a környezeti, iparág-specifikus jellemzők determináló hatásának.

11.3. A leginkább kiemelkedő üzleti teljesítményt nyújtó szervezetek profilja

11.3.1. Stratégiai konfiguráció

Az egyes M&S-i SO-kon belül megfigyelhető ÜT különbségek vizsgálatát nagyon sok kutatás negligálta (Cool-Schendel, 1988). Ennek oka, hogy a kutatók homogén kategóriaként tekintettek a különböző SO-kra. A vállalatokat sokszor csak az akadémikusok által megalkotott négy ideáltipikus magatartásmintába sorolták be, amelyeket módszertani értelemben nem különböztettek meg egymástól, elmosva így az egyes alkalmazkodási mintákon belüli magatartási és teljesítménybeli különbségeket. M&S eredeti művében leszögezték, hogy a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatokat a külső környezeti és belső szervezeti változók ideáltipikus konfigurációjaként, azaz „tisztá” SO-ként értelmezik (Miles-Snow, 1978). Ezzel implicit formában ismerték el az egyes SO-kon belüli – a környezeti alkalmazkodásban tapasztalt – különbségeket, de még a magatartási jellemzők keveredésével létrejött, ún. hibrid adaptációs minták létezését is (Pertusa-Ortega et al., 2008).

11.3.2. Illeszkedési elmélet

A szervezeti és környezeti változók konfigurációját vizsgáló illeszkedési elmélet (Van de Ven, 1976) szerint a cégeknek törekedni kell a tökéletes konfiguráció kialakítására. Ennek definiálása ugyanakkor nem nevezhető egyértelmű feladatnak. A M&S-i és a Porter-i stratégiai klasszifikációk azt feltételezik, hogy a cégeknek az ideáltipikus stratégiai minták megközelítése a kívánatos cél, hiszen ebben az esetben mutathatnak fel maximális ÜT-t (Forte et al., 2000). A kontingencia-elmélet rigorózusabb képviselői (Mintzberg, 1979) viszont azt állítják, hogy a tiszta stratégiai konfigurációhoz történő illeszkedés mellett legalább annyira kardinális a szervezet „hozzaigazítása” az állandóan változó környezeti feltételekhez. Utóbbiak nem szükségképpen egyeznek meg az ideáltipikus SO-k környezeti jellemzőivel, és nem feltételezik automatikusan az ideáltipikus konfigurációk kialakításának prioritását.

Érdekes kérdés, hogy az adott környezeti sajátosságokhoz történő illeszkedés hiányosságai vagy az ideáltipikus, tiszta stratégiai konfigurációtól való eltérés okoz-e nagyobb ÜT ingadozást a szervezeteknek, de meghaladja Ph.D. értekezésünk terjedelmi korlátait (Pinto-

Curto, 2007). Annyit leszögezhetünk, hogy a kutatók jelentős része egyetért abban, hogy az ideáltipikus SO-khoz és a környezeti feltételekhez történő egyidejű tökéletes illeszkedés feltételezése irreálisnak tűnik. Az alkalmazkodási minták többsége hibrid szervezeti konfigurációkat takar, melyek megpróbálják közelíteni a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók tiszta profiljait, valamint a számukra kedvező környezeti feltételeket. A M&S-féle kutatásokban azonos SO-ba sorolt cégek sem tekinthetők szigorúan egy homogén populációnak, mindegyik szervezet más-más konfigurációt jelent. Tehát illeszkedésük mértéke az ideáltipikus SO-hoz és környezeti adottságokhoz is eltér, ami ÜT különbségekhez vezethet az adott SO-kon belül is (Veliyath-Shortell, 1993, Pinto-Curto, 2007).

11.3.3. A legeredményesebb üzleti gyakorlat jellegzetességei

A különböző SO-kon belül megfigyelhető legeredményesebb üzleti gyakorlatok meghatározása, illetve a legkiemelkedőbben teljesítő Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló vállalatok magatartási profiljainak meghatározása önmagában is feszegetné egy disszertáció terjedelmi korlátait. A kérdés elméleti alapjainak ismertetésén túl, mindössze táblázatos formában (X. Táblázat) foglaltuk össze, hogy a korábbi kutatások hogyan jellemezték a leginkább optimális ÜT-t felmutató, azonos SO-t követő cégeket. Hangsúlyozzuk, hogy a vizsgálati szempontok száma – melyek alapján az akademikusok meghatározzák a „top performer” vállalatok szervezeti profiljait – továbbra is igen korlátos (35-40), hiszen az empirikus kutatások e meglehetősen fiatal, viszonylag kevés tanulmányt számláló áramlata koránt sem fedte még le a szervezeti működés összes aspektusát (Segev, 1989). A X. Táblázatban a vizsgálatokból történő gyakori kizárás és szuboptimális ÜT-ük miatt nem szerepelnek a Reagálók, míg a Védekezők a Walker-Ruekert-féle bontásban lettek feltüntetve.

A M&S-i stratégiai magatartásminták által felmutatott ÜT alakulásának ismertetése után disszertációnk harmadik jelentős elméleti konstrukcióját – a PEU-t – mutatjuk be a SO és az ÜT kontextusában. A SO-k és a külső környezeti feltételek illeszkedése mértékének ÜT implikációval természetesen még részletesen foglalkozunk a későbbiekben, hiszen Ph.D. értekezésünk meghatározó empirikus célkitűzése, hogy feltárja a gyógyszerárvezetők által PEU és a patikák FE-ének – a SO és az ÜT közti kapcsolatban játszott – moderáló hatását.

12. Észlelt környezeti bizonytalanság

A M&S-i stratégiai tipológia ismertetésekor hangsúlyoztuk, hogy a *kontingencia-elméleti* mainstream képviselői (Lawrence-Lorsch, 1967, Miller-Friesen, 1983, Russell-Russell, 1992) szerint a belső (szervezeti) és *külső környezeti tényezők jelentősen determinálják, hogy egy adott iparág vállalkozásai milyen SO-t követnek*. Mindemellett érvelésük alapján a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok által felmutatott ÜT-t is *kisebb-nagyobb mértékben befolyásolják a különböző belső és külső környezeti feltételek*, valamint az adott iparág működésére meghatározó hatást gyakorló *érintetti csoportok magatartásának* alakulása. Tehát a kontingenciális feltételek együttese határozza meg, hogy mely SO-k lesznek sikeresek egy adott verseny-kontextusban és melyek kevésbé.

A stratégiai menedzsment egy másik főáramának képviselői viszont azt feltételezik, hogy a menedzserek szubjektív döntése, önkényes és *tudatos stratégiai választása befolyásolja inkább, hogyan érzékelik és észlelik a működési környezet különböző aspektusait* (Child, 1972, Starbuck, 1976). A „*managerial choice*” elmélet szerint nem a környezeti feltételek és a stakeholderek magatartása determinálja a követett SO-t, hanem a menedzserek választása. A vezetők személyes szakmai tudásához és üzletpolitikai elképzeléseihez illeszkedő stratégia

megválasztása nem csak a környezet percepcióját jelenti, hanem az iparági kontextus elemeinek proaktív befolyásolását is magában hordozza (Sharma-Vredenburg, 1998).

A szakirodalomban a hasonló kutatások többsége tehát arra a kérdésre keresi a választ, *hogy a szervezetek által követett SO-t az észlelt környezeti tényezők determinálják-e, vagy inkább a menedzserek tudatos választása határozza meg* erőteljesebben (Hrebiniak-Joyce, 1985, Boyd et al., 2012). Ennek alapján *a környezet és a SO közötti interdependencia értékezésünk konceptuális modelljében és operacionalizálási mechanizmusában is hangsúlyos megjelenítésre kerül* (Khandwalla, 1972). Tekintettel arra, hogy a M&S klasszifikációja inkább a John Child-féle „managerial choice” elmélet implikációira épült, a MLGYEÁ-ban megfigyelhető stratégiai magatartásminták azonosítására irányuló tézisünkben *a gyógyszerárvezetők által PEU elméleti konstrukciót állítjuk figyelmünk középpontjába* (Duncan, 1972, Downey et al., 1975, Buchko, 1994, Agbejule, 2005).

12.1. Az észlelt környezeti bizonytalanságról általában

A vállalkozások vezetőinek egy konzisztens SO kiválasztása és követése érdekében a megfelelő módon kell interpretálni a külső és belső környezetben megfigyelhető tényezőket (Sharma, 2000). A külső környezetben tapasztalható változásokat a stratégiai menedzsment szakirodalom alapvetően öt ismerv alapján szokta jellemezni (Dess-Rasheed, 1991).

Az első az *egyszerű vs. összetett* kontinuum, ahol előbbi azt jelenti, hogy a vállalkozás működésére kevés, míg utóbbi esetében számos külső tényező és érintetti csoport magatartása gyakorol hatást (Lukas et al., 2001, Tan, 2002, Tan-Tan, 2005, Gotteland-Boulé, 2006, Kabadayi et al., 2007). A második jellemző a *stabil vs. instabil*, ami azt jelenti, hogy a tényezőknek, illetve külső környezeti érintettek magatartásának a változása milyen mértékben kiszámítható vagy bizonytalan (Miller, 1988, Venkatraman-Prescott, 1988, Yeung et al., 2013, White et al., 2013). A harmadik vizsgálati ismerv a külső környezeti tényezők és stakeholderek magatartásának a *változási ütemét* ragadja meg, és a szerint vizsgálja ezeket, hogy milyen gyorsasággal mennek végbe (McArthur-Nystrom, 1991, Zahra, 1996, Pelham, 1999, Menguc-Auh, 2008, Bechor et al., 2010).

A negyedik a külső feltételek alakulásának és az érintetti csoportok magatartásának a vállalat szempontjából *ellenséges vagy támogató* természetére utal („hostility vs. munificence”) (Miller-Friesen, 1978, Goll-Rasheed, 1997, Zahra-Bogner, 1999, Davis-Walters, 2004, Nandakumar et al., 2010). A PEU-t leíró ötödik tudományos változó pedig a döntéshozó menedzserek számára rendelkezésre álló *információ mennyisége és minősége* (Aguilar, 1967, Hambrick, 1982, Starbuck-Milliken 1988, Daft et al., 1988, Newkirk-Lederer, 2006).

A fentiek alapján *ideáltipikus módon* elmondható, hogy kevés környezeti tényező és érintetti csoport kiszámítható alakulása és támogató magatartása, lassú változása, valamint a környezetből könnyen megszerezhető, nagy mennyiségű és releváns információk rendelkezésre állása esetén a *vezetők kiszámíthatónak, stabilnak érzik* cégük működési környezetét (Milliken, 1987, Priem et al., 2002). Ezzel ellentétben a számos és gyorsan módosuló tényezővel, turbulensen változó magatartással jellemezhető, „ellenséges” érintetti csoporttal, valamint a releváns információhoz történő nehéz hozzáféréssel leírható működési környezetet érzik *instabilnak és kiszámíthatatlannak* a vállalatvezetők (Duncan, 1972).

A környezeti folyamatok megértésére végzett vállalati tevékenység a tudatos vagy kevésbé tudatos, formális vagy informális *környezeti monitoring* (Hambrick, 1982, Jennings-Lumpkin,

1992, Boyd-Fulk, 1996). Ennek során a menedzserek és egyéb belső érintettek összegyűjtik, rendszerezik és elemzik a külső környezeti impulzusokat, az ott lezajló változásokat, trendeket. A nagyvállalatok környezeti monitoringban megfigyelhető magatartásától jelentősen különböző (Diffenbach, 1983) mikro-, kis-, és közepes vállalkozások vezetői inkább *személyes kapcsolataikra és informális csatornákra* támaszkodnak a külső környezet interpretálásakor (Smeltzer et al., 1988, Beal, 2000, Némethné, 2010).

Aguilar (1967), a külső környezeti tényezők vizsgálatára irányuló tanulmánya kiemeli, hogy a vállalatvezetők elsődlegesen a beosztottaikhoz, munkatársaikhoz fordulnak, ha a külső környezetről kívánnak valamilyen információt megtudni, értelmezni. A cikk emellett a vevőkkel, szállítókkal és versenytársakkal kialakított laza és informális kapcsolatok fontosságára is felhívja a figyelmet. Kemelgor et al., (2011) megjegyzi, hogy különösen a mikro-, kis- és közepes vállalkozásokra jellemző, hogy a vezetők – *a környezeti tényezők és érintettek magatartásának megfelelő interpretálásához – néhány szoros, személyes kapcsolatból álló hálózat* segítségével biztosítják maguknak a fontos információkat.

A feltörekvő vagy éppen dekonjunktúrával, esetleg erőteljes állami szabályozással jellemezhető ágazatok *természetszerűen bizonytalanabbnak tekinthetők* (Luo, 1997, Yeung et al., 2013, Wang et al., 2013, White et al., 2013). A külső környezeti feltételek és releváns érintetti csoportok magatartásának kiszámíthatatlanságát tovább emelik az egyes iparágakban megfigyelhető szerkezeti átalakítások, nagymértékű állami beavatkozások, hatósági szabályozások, mint amilyeneket a doktori kutatásban vizsgált MLGYEÁ-ban is megfigyelhettünk az elmúlt években. Számos szerző (Forte et al., 2000, Zinn et al., 2008, Matanda-Freeman, 2009) megerősíti, *hogy a hasonló környezetben működő cégek magasabb mértékűnek érzékelik a környezeti bizonytalanságot*. A bizonytalanságra jobb esetben egy rugalmasabb, a folyamatos adaptációt elősegítő vagy rosszabb esetben egy „képlékenyebb” inkonzisztens stratégiai választ adnak. Ezzel ellentétben a stabil kontingenciális feltételekkel és kiszámíthatóbb érintetti magatartással szembesülő vállalkozások világosabb, egyértelműbb robosztusabb SO-t követnek (Lester-Parnell, 2007, Mintzberg-Waters, 1985).

A stratégiai menedzsment irodalma inkább a nagyvállalatok PEU-ával kapcsolatos implikációkban bővelkedik, a mikrovállalkozások vizsgálatára e tekintetben is kevés figyelem hárult. A többségében „niche” piacokat célzó mikro-, kis- és közepes cégeket a szakirodalom általában *stabilabb és kevésbé komplex észlelt környezeti feltételekkel* jellemzi (Freel, 2005, Balaton, 2009, Matanda-Freeman, 2009). Szűk működési fókuszuk, valamint korlátos erőforrásaik és kapacitásaik miatt csak *minimális környezeti feltétel észlelésére és tudatos feldolgozására képesek*, kevésbé ismerik fel a komplex, „információs” versenyben való helytállás szükségét (McGee-Peterson, 2000). Sok empirikus kutatás rávilágított, hogy ezek az erőforrás- és kompetenciahiányos vállalkozások, ha számukra *kiszámíthatatlan környezeti feltételek közé merészkedtek, szuboptimális ŰT-t könyveltek el* (Babakus et al., 2006).

12.2. Észlelt környezeti bizonytalanság és a stratégiai orientáció kapcsolata

A környezet és a stratégia kölcsönhatását vizsgáló kutatások tehát kiemelik, hogy a *környezeti feltételek nem „tiszták”, objektív formában fejtik ki hatásukat a cégek SO-jára, hanem a menedzserek „szűrőjén” keresztül* (Child, 1972, Buchko, 1994). A környezeti feltételek és érintetti csoportok magatartásának, a vezetők által eltérő, szubjektív észlelése ahhoz vezethet, hogy *azonos iparági kontingenciákat másképp interpretálnak, és eltérő stratégiai válaszokat kínálnak* rájuk (Hambrick, 1981, Meyer, 1982, Forte et al., 2000, Desarbo et al., 2005).

A korábbi tanulmányok a PEU és a SO összefüggéseit is vizsgálták (Miles et al., 1974, Bourgeois, 1980a, Badri et al., 2000, Bastian-Muchlisch, 2009). Parnell et al. (2000) szerint az egyensúlyozó SO-kat követő vállalkozások (pl. Elemzők) kiszámíthatóbbnak érzélik működési környezetük aspektusait, mint a más SO-val rendelkező cégek. A M&S-i stratégiai elmélet is összhangban áll e gondolatmenettel. A *Védekező* cégek vezetői a *kontingenciális feltételeket stabilnak* érzélik, ezért a hasonló vállalkozások inkább *kiszámítható környezeti feltételek* között fordulnak elő (Miles-Snow, 1978). A stratégiai kontinuum másik végén elhelyezkedő *Kutatók* ideáltipikus magatartási jellemzői érvényesülésének a *dinamikus, változékony iparági, működési feltételek* kedveznek, hiszen vezetőik *lehetőségként tekintenek a környezeti turbulencia* egyes momentumaira (Gray et al., 1999, Namiki, 1999).

A számukra ideális, kiszámítható környezetben a Védekezők jelentős figyelmet fordítanak arra, hogy konvencionális termék/piaci szegmenseiknek hatékony termelési és elosztási struktúrát fejlesszenek ki. Ugyanakkor a *környezeti feltételek megváltozásakor* hatékonyságnövelési intézkedésekkel inkább a *veszélyek elhárítására rendezkednek be, és tartózkodnak a jelentős erőforrásokat igénylő újításoktól* (Hambrick, 1983a, Laugen et al., 2006). Ezzel szemben a Kutatók a *turbulencia felerősödésekor* nem a fenyegetések elleni védekezésre, hanem *új termék/piaci lehetőségek proaktív azonosítására* összpontosítanak, de stabil környezeti viszonyok között nehézségeik adódnak működési folyamataik standardizálásával, hatékonyságuk növelésével (Miles et al., 1978, DeSarbo et al., 2005).

A Kutatók és a Védekezők között elhelyezkedő – kettős termék/piaci megközelítéssel rendelkező – *Elemző cégek menedzserei stabilitást és dinamizmust egyaránt észlelhetnek a működési környezetben*. Ennek alapján előfordulhatnak kiszámítható és bizonytalan változásokkal jellemezhető ágazatokban is, de erőfeszítéseik – erőforrásaiknak és képességeiknek megfelelően – a változó kontingenciális feltételek minél alaposabb vizsgálatára és alakulásuk előrejelzésére irányulnak (Hambrick, 2003, Zinn et al., 2008). Az inkonzisztens stratégiának minősített *Reagáló vállalatok stabil és változó környezetben is megfigyelhetők*, de kevésbé tudatos SO-juk és nem következetes gazdálkodási jellemzőik kiszámítható, de különösen bizonytalan környezeti feltételekkel jellemezhető iparágakban is könnyen *szuboptimális ŰT-hez vezethetnek* (Barney, 1986, Ray, 2004, Tan-Tan, 2005).

Le kell szögeznünk azonban, hogy a menedzserek által *PEU és a M&S-i SO-t követő cégek előfordulása közötti összefüggés semmiképpen sem tekinthető függvényszerűnek* (Hambrick, 1981, Meyer, 1982, Forte et al., 2000, Desarbo et al., 2005). Doktori tézisünkben a Kutató és Védekező SO-t követő gyógyszertárak vezetői között is minden valószínűséggel majd egyaránt megfigyelhetők olyanok, akik magas és alacsony PEU-val jellemzik a MLGYEÁ-ban tapasztalt változásokat. A stratégiai menedzsment főárama szerint a PEU és a követett SO illeszkedésének mértéke ugyanakkor jelentős mértékben befolyásolja a vállalkozások által realizált ŰT-t (Venkatraman-Prescott, 1990, Lukas et al., 2001, Davies-Walters, 2004).

Az alacsony PEU-val jellemezhető Kutató SO-t követő gyógyszertárak pl. *pontosan az erőforrásaiknak és kompetenciáiknak leginkább megfelelő termék-és szolgáltatásportfólió bővítési lépésekre nem lesznek ösztökélve*, amely a számukra prioritásként kezelt piaci eredményességi ŰT mutatók mérséklését eredményezheti (Di Benedetto-Song, 2003, DeSarbo et al., 2005). Hasonlóképpen, a Védekező patikák – ha a működési környezetben zajló változásokat bizonytalanak érzélik – könnyen kényszerülhetnek a kompetenciáiknak nem megfelelő portfólióbővítésekre, új betegszegmensek megszólítására, eltérő üzleti gyakorlatok bevezetésére. Ez ahhoz vezethet, hogy *erőforrásaikat nem a konvencionális*

termék/piacai folyamataik standardizálására allokálják, amely fő ÜT prioritásuk, a jövedelmezőség csökkenését eredményezheti (Song et al, 2007).

12.3. Az észlelt környezeti bizonytalanság és az üzleti teljesítmény összefüggései

A PEU és a SO kölcsönös összefüggéseinek interpretálását tovább bonyolítja az ÜT integrálása a konstrukciók kapcsolatrendszerébe. A nemzetközi stratégiai kutatások egyik irányzatához tartozó szerzők arra hívják fel a figyelmet, hogy *a vállalkozásvezetők az általuk a korábbi időszakokban vagy aktuálisan realizált ÜT mutatók alakulásának függvényében ítélik meg* arról, hogy környezetük milyen mértékben kiszámítható vagy kiszámíthatatlan (Downey et al., 1975, Swamidass-Newell, 1987, Daft et al., 1988). Ez a sajátos percepció szélsőséges esetben a külső környezeti feltételek és érintetti csoportok magatartásának torzított észlelését is eredményezheti. Az irányzat képviselőinek véleményéről leegyszerűsítve tehát az mondható el, hogy *a vállalatok által realizált ÜT-t egyfajta determináló tényezőnek, magyarázó változónak tekintik a külső környezeti feltételek alakulásának szubjektív, menedzseri megítélésében* (Child, 1972, Waldman et al., 2001, Bastian-Muchlish, 2012).

Ezzel szemben a diszciplína más jeles képviselői azt az álláspontot képviselik, hogy vállalkozásvezetők által – az iparági érintettek magatartásában és a külső feltételek alakulásában – *PEU mértéke gyakorol szignifikáns befolyást az ÜT-re* (Kotha-Nair, 1995, Namiki, 1999, Agbejule, 2005, Matanda-Freeman, 2009). Érvelésük szerint a stabil vagy éppen kiszámíthatatlan környezeti feltételek észlelése erőteljes hatással van a vállalatok gazdálkodási jellemzőire, struktúrájára, valamint működési folyamataira és a munkakultúra aspektusaira (pl. értékek, normák, fegyelmesség, munkamorál). Tekintettel azonban arra, hogy az utóbbi konstrukciók szoros összefüggésben állnak a vállalatok SO-jával is, értelemszerűen *megindultak a SO, a PEU és az ÜT közötti kölcsönhatások implikációinak feltárására irányuló kutatások* is, amely reláció doktori értekezésünknek is központi érdeklődési területét képezi (Tan-Tan, 2005, Tsai-Huang, 2008, Nandakumar et al., 2010).

12.4. A stratégiai orientáció, a PEU és az üzleti teljesítmény kapcsolata

A vállalatok tehát a környezeti feltételek determináló hatása és menedzserek általi interpretációja közti kölcsönhatás alapján választják ki SO-jukat (Ward et al., 1995). Ideális esetben a szervezetek képességeivel összhangban álló, kiválasztott és követett SO *különböző ÜT dimenziók irányába fordítja a vállalkozásvezetők figyelmét*, akik a számukra prioritásnak tekintett ÜT célok elérésre és az ehhez szükséges funkcionális tevékenységekre fogják allokálni a rendelkezésükre álló erőforrásokat taktikai és operatív szinten egyaránt (Hitt et al., 1982, Ireland et al., 1987)

A tapasztalatok azt sugallják, hogy *a sikeres vállalatok által követett SO és a cégek környezeti feltételei között kedvező illeszkedés figyelhető meg* (Doty et al., 1993, Kabadayi et al., 2007). A SO és az ÜT közötti kapcsolatot vizsgáló kutatások kérdéses vagy ellentmondásos eredményei a külső és belső környezeti feltételekre vonatkozó konstrukciók integrálását kényszerítették ki. A vállalati és üzletági stratégiák tartalmi és folyamat elemei, valamint a környezet illeszkedésének ÜT implikációit feltáró kutatások a stratégiai menedzsment irodalom „örökzöld” témájának tekinthetők (Li et al., 2005). A vállalatok SO-ja, valamint a külső és belső kontingenciális feltételek illeszkedésének ÜT vonatkozásait vizsgáló kutatások – elméleti és módszertani – elnevezésére a szakirodalom *a stratégiai illeszkedés, a stratégiai megfelelés „terminus technicus-t” alkalmazza („strategic fit”)* (Drazin-Van de Ven, 1985).

Ez a stratégiai illeszkedés vagy megfelelés alapvetően 6-féle elméleti vagy módszertani megközelítés alapján vizsgálható (Venkatraman, 1989, Lukas et al., 2001, DeSarbo et al., 2005). Ezek a 1) moderáló hatáson alapuló illeszkedés, a 2) mediáló hatáson alapuló illeszkedés, 3) a környezet és stratégia megfelelő összepárosítása, 4) a Gestalt iskola alapú illeszkedés, 5) az elméletileg ideáltipikus profiltól való eltérés módszertana és 6) a kovariancia alapú megfelelés. *Doktori kutatásunkban a moderáló hatáson alapuló illeszkedés („fit as moderation”) megközelítést alkalmaztuk a SO és az ÜT közötti kapcsolat mélyebb feltárásához (Song et al., 2007).*

Azt prognosztizáltuk ugyanis, hogy az állam által erőteljesen szabályozott MLGYEÁ-ban tapasztalt turbulens mértékű változásokat a gyógyszerértékesítők eltérő mértékben észlelik kiszámíthatónak vagy bizonytalanoknak. *Feltételezéseink szerint ez a percepció szignifikáns befolyást gyakorol a kiválasztott és követetett SO, valamint a patikák piaci eredményessége és pénzügyi jövedelmezősége közötti kapcsolat alakulására.* Ezért a következő fejezetben röviden összesítettük a környezet – a stratégia és a teljesítmény közötti relációban játszott – potenciális moderáló hatásának vizsgálatára irányuló empirikus kutatások főbb tanulságait.

12.5. Az észlelt környezeti bizonytalanság potenciális moderáló hatása stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban

A stratégiai menedzsment kiemelt érdeklődési területe a SO és az ÜT közötti sztochasztikus összefüggéseket „finomító” moderátor változók azonosítása és hatásuk számszerűsítése. A M&S-i kutatásokban is számos olyan tanulmányt találunk, amelyekben a Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló SO-k és az ÜT közti kapcsolat alakulására különböző moderátor változók bevonásával tettek árnyaltabb megállapításokat (Lukas et al., 2001, O'Reagan-Ghobadian, 2005, Menguc-Auh, 2008, Bastian-Muchlisch, 2012, Parnell et al., 2012). A független és függő változók közötti kapcsolat erősségét és jellegét potenciálisan megváltoztató moderátorok között általában olyan változók szerepeltek, amelyek megváltoztatása nem tekinthető függetlennek a menedzserek döntéseitől és intézkedéseitől. A kutatásokban gyakran vizsgált hasonló konstrukcióknak *a környezeti komplexitás és dinamizmus, az ellenséges vagy támogató („bőkezű”) jelleg, valamint a piaci, technológiai és szabályozási turbulencia* tekinthetők (Tan, 2002, Li et al., 2005, Tan-Tan, 2005, Olson et al., 2005).

A SO és az ÜT közötti sztochasztikus kapcsolat alakulását befolyásoló, a korábbi kutatásokban vizsgált moderátor változók hatásának ismertetését megelőzően *a moderátor változók tudományelméleti és kutatás-módszertani megközelítésére fordítjuk figyelmünket.* A moderátor változók azonosítására és típusuknak – a két elméleti konstrukció közötti kapcsolat „finomításában” játszott szerepe alapján történő – megállapítására a társadalomtudományokban az alábbiakban ismertetett megközelítés tekinthető elfogadottnak.

12.6. Moderátor változók azonosítása és csoportosítása a tudományos kutatásokban

A társadalomtudományi diszciplínákban ún. *specifikációs tényezőknek* nevezzük azokat a változókat, amelyek megváltoztathatják a független (magyarázó) és függő (kritérium) változók közötti kapcsolat szignifikanciáját, erősségét és irányát, formáját (Klarmann, 2011). Rigorózus értelemben a moderátorok ezeknek a specifikációs változóknak egy szűkebb halmazát képezik, bár kétségtelen, hogy sokan szinonimaként használják ezeket a kifejezéseket. A módszertani szakirodalom alapvetően kétféle *moderátor változót különböztet meg*, az első a független és függő változók közötti kapcsolat szignifikanciáját és/vagy

erősségét befolyásolja, míg a második típusba sorolható moderátor változók a magyarázó- és kritériumváltozók közötti kapcsolat irányát és/vagy formáját is módosítják (Cronbach, 1987).

Az akadémiai marketingkutatók egyik korszakos módszertani cikkének tekinthető írásban Sharma et al. (1981) egy tipológiát dolgozott ki a specifikációs változók osztályozásának érdekében. A klasszifikáció alapját két ismérv adta, az *első* értelmében megkülönböztethetünk olyan specifikációs változókat, *amelyek kapcsolatban állnak a függő változóval és olyanokat, amelyek nem*. Míg a második klasszifikációs ismérv szerint szükséges distinkciót tennünk azok között a specifikációs változók között, amelyek *magyarázó változókkal közösen képzett interakciós hatása szignifikáns* befolyást gyakorol a függő változóra és azok között, amelyek interakciós hatása *nem szignifikáns a kritériumváltozó alakulására*. Ezek alapján mindkét klasszifikációs ismérv esetében két lehetőségről beszélhetünk, így a specifikációs változók osztályozását a XI. Táblázat 2*2-es mátrixában szemléltethetjük (Sharma et al., 1981).

A mátrix alapján láthatjuk, hogy azok a specifikációs változók – amelyek összefüggésben állnak a függő és/vagy független változókkal, de a magyarázó változókkal közösen képzett interakciós hatásuk nem gyakorol befolyást a függő változó hatására – sokféle funkciót betölthetnek. Az ebbe a csoportba tartozó különböző specifikációs tényezők sokszínű elnevezése is erre a „multi-funkcionalitásra” utal, az *Intervenáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó és Független változónak* tekinthető specifikációs tényezők mindegyikének hatása különbözőképpen interpretálható a független és függő változó kapcsolatában.

A *Homologizáló Moderátorok* a független és a függő változók közti kapcsolat erősségét befolyásolják, és akkor nevezünk így egy specifikációs változót, ha nem mutat fel összefüggést a vizsgált függő/független változókkal és a magyarázó változókkal képzett interakciós hatása sem szignifikáns a kritériumváltozóra. A *Kvázi-Moderátorokat és Tiszta Moderátorokat* az különbözteti meg a *Homologizáló Moderátor* és az *Intervenáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó, Független* változóktól, hogy hatásuk megváltoztathatja a magyarázó és kritériumváltozók kapcsolatában eredetileg tapasztalt irányt és formát. A Kvázi és Tiszta Moderátorok magyarázó változókkal közös interakciós hatása egyaránt szignifikáns befolyást gyakorol a vizsgált függő változóra, a kettő közti különbség az, hogy a Kvázi-Moderátor összefüggésben áll a magyarázó és/vagy függő változókkal, míg Tiszta Moderátor nem.

12.7. Empirikus tapasztalatok a PEU – a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban – játszott potenciális moderáló hatásának feltárásáról

Ahogy a megelőző pontokban kifejtettük, a stratégiai menedzsment korábbi kutatásai szerint *bizonyos SO-k csak meghatározott környezeti feltételek mellett képesek igazán érvényesülni*. Az elméleti implikációk alapján a cégek által követett SO és a külső környezeti feltételek közötti illeszkedés mértéke jelentős befolyást gyakorolhat az ÜT-re. Tehát a SO ÜT-re kifejtett hatása részben függhet a stratégia tartalmi és folyamat elemei, valamint a környezeti feltételek illeszkedésének mértékétől, amely utóbbiakat általános makrokörnyezeti és iparág-specifikus kontingenciák, menedzserek által, szubjektíven észlelt tényezői alkotják.

Itt hívjuk fel a figyelmet arra, hogy bár a stratégiai szakirodalom a külső (makrogazdasági és iparági) és belső (szervezeti) környezet elemeinek – a SO és az ÜT közötti kapcsolatra gyakorolt – befolyásával egyaránt foglalkozik, *Ph.D. tézisünkben kizárólag a külső környezeti feltételek és érintetti csoportok magatartásának potenciális moderáló hatását vizsgáljuk*. Ezért az XII. Táblázatban azokat a jelentősebb kutatásokat gyűjtöttük össze az elmúlt

évtizedek stratégiai menedzsment irodalmából, ahol az empirikus vizsgálatok középpontjában döntően a külső környezet meghatározó aspektusainak moderáló hatásai álltak.

A XII. Táblázatból kiolvasható, a stratégia és a teljesítmény közti kapcsolat alakulásában szerepet játszó külső hatások feltárására *számos moderátor változót vizsgáltak a kutatók*. Példaként említhetők olyan elméleti konstrukciók, mint a környezet komplexitására, stabilitására, dinamikájára, az információellátottságra, a változások ütemére, valamint az ellenséges/kedvező érintetti magatartásra és feltételrendszerre, az iparági életciklusra, a versenyintenzitásra, a piaci, technológiai turbulencia mértékére és a kormányzati szabályozásra vonatkozó kontingenciális változók (Child, 1972, Miller, 1988, Venkatraman-Prescott, 1988, 1990, Song et al., 2001, Tan, 2002, Davies-Walters, 2004, Desarbo et al., 2005, Wang et al., 2012, Yeung et al., 2013, White et al., 2013). Akadnak olyan kutatások is az irodalomban, amelyek a M&S-i SO-kat – mint a menedzserek által választott és követett külső környezeti adaptációs mintákat – illesztették moderátorként konceptuális és mérési modelljeikbe (Matsuno-Mentzer, 2000, Slater et al., 2006, Song et al., 2007, Nandakumar et al., 2010).

A XII. táblázat – disszertációnk tudományelméleti relevanciája szempontjából – kiemelten fontos következtetése, hogy a külső környezet – *a stratégia és a teljesítmény közötti sztochasztikus kapcsolat „finomításában” játszott – potenciális moderáló hatásával kapcsolatos nemzetközi kutatások vegyes eredményeket mutattak fel* (Miller, 1988, Ensley et al., 2006, Newkirk-Lederer, 2006). A tapasztalatok alapján megkülönböztetjük azokat a kutatásokat, melyekben a külső környezeti moderátor változók *nem gyakoroltak szignifikáns befolyást a SO és az ÜT összefüggésére* (Venkatraman-Prescott, 1988, Slater-Narver, 1994, Waldman et al., 2001, Srnivasan, 2011).

Míg a kutatások másik csoportja a környezeti moderátor tényezőkből és a magyarázó változókból képzett *interakciós hatások ÜT-re gyakorolt szignifikáns befolyására* világítanak rá (Zahra, 1996, Zahra-Boegner, 1999, Agbejule, 2005, Bstelier, 2005, Hoque, 2005, Tan-Tan, 2005, Wang et al., 2012, White et al., 2013). Utóbbiak kiemelik, hogy a moderátor változók bevonásával modellek magyarázó ereje (R^2 Change) is szignifikánsan nőtt.

A tudományos kutatások tehát nem tudtak egységes következtetéseket levonni a PEU – a SO és az ÜT közötti kapcsolatra gyakorolt – moderáló hatásáról, *így továbbra is sok a nyitott kérdés és alulkutatott aspektus az irodalomban*. Tézisünkben e „tudásréseknek” a csökkentéséhez kívánunk hozzájárulni azzal, hogy a PEU potenciális moderáló hatását egy speciális, a köz- és magánjavak sajátosságaival jellemezhető piacon, az állam által erőteljesen szabályozott, mégis dinamikusan változó MLGYEÁ-ban teszteljük. Disszertációnkat a kutatásba integrált negyedik fontosabb elméleti konstrukció (földrajzi elhelyezkedés) – a SO-val és az ÜT-nyel kapcsolatos szakirodalmi összefüggéseinek – rövid bemutatásával folytatjuk.

13. Földrajzi elhelyezkedés

Doktori kutatásunk negyedik fő elméleti konstrukciójának a gyógyszertárak FE-e tekinthető. A vállalkozások FE-ének az ÜT-t befolyásoló hatásáról a Ph.D. tézis korábbi szakaszában makrogazdasági kontextusban már röviden értekeztünk (Dunning, 1988, Krugman, 1991). *A közgazdaságtan, a gazdaságföldrajz és a szociológia empirikus tapasztalatai szerint is a gazdasági aktivitások fejlődésre, növekedésre, egyenlőségre gyakorolt hatásában jelentős szerepet játszik a geográfiai lokalitás* (Wallerstein, 1983, Krugman-Obstfeld, 2003). Ezért utóbbi tudományágak képviselői mindig is kiemelt figyelmet fordítottak a *centrum és a*

periféria, illetve a *város és vidék* közötti különbségek, hasonlóságok és kölcsönhatások makroszintű következményeire (Berend-Ránki, 1966, Andorka, 2001).

Az elmúlt évtizedekben a kereskedelmi tevékenységek és a működő-tőke befektetések korlátozásának fokozatos leépítésével párhuzamosan az nemzetközi üzleti gazdaságtan és a marketing diszciplínák képviselői is egyre nagyobb érdeklődést mutattak a FE vállalkozások tevékenységét és ÜT-ét befolyásoló hatásának vizsgálatára (Hymer, 1960, Rugman, 1981, Dunning, 1998, Luo, 2001). A *lokáció-specifikus tényezőket* vizsgáló kutatások többsége elsősorban a transznacionális cégek, de újabban a KKV-k SO-jának, szervezeti struktúrájának, taktikai szintű gazdálkodási folyamatainak – a külső környezeti feltételekhez való illeszkedését és ennek az ÜT-re gyakorolt implikációit helyezi érdeklődésének fókuszába (Buckley-Casson, 1976, Rugman-Verbeke, 2001, Buckley-Ghauri, 2004, Li et al., 2011).

A MLGYEÁ-ra irányuló kutatásunknak megfelelően *disszertációnkban a FE a vállalatok SO-ját és ÜT-ét befolyásoló hatása nem globális kontextusban, hanem egy adott országon belül nyer értelmet*, ezért e fejezetben a FE a mikroszintű gazdálkodás, stratégiai szintjén tapasztalt vonatkozásait érintjük. A kereskedelem-gazdaságtan, a marketing és a stratégiai menedzsment diszciplínák érdeklődése jelentős a FE – a szervezetek SO-ját és ÜT-ét – befolyásoló hatásának feltárására (Stearns et al., 1995, Roberts-Stimpson, 1998, Sakarya, 2010). A regionális területi egységek lokális sajátosságai erőteljesen befolyásolják a cégek működési aspektusait is. (Lengyel-Rechnitzer, 2004, Nemes Nagy, 2009).

A kutatások a városi vagy rurális kontextus – pl. a vállalkozások SO-jára, funkcionális területeinek működésére, stakeholdereinek (pl. fogyasztóinak) magatartására, a menedzserek együttműködési és kockázatvállalási hajlandóságra stb. – jelentős figyelmet fordítanak (Sun-Wu, 2004, Velayudham, 2007). *A kereskedelem-gazdaságtan empirikus eredmények rávilágítanak arra is, hogy a kiskereskedelemben a FE és a telephely megválasztása nagymértékben determinálja a vállalkozások értékesítési és profitabilitási lehetőségeit* (Wolinsky, 1983, Ghosh-McLafferty, 1987, Levy-Weitz, 2012).

Az üzletek FE-ének megfelelő kiválasztása a kedvező keresleti és működtetési feltételeken keresztül fenntartható versenyelőny-forrást jelenthet a vállalkozások számára. Ezek a versenyelőnyök döntően a vonzáskörzet, az átmenő forgalom és a vásárlóerő nagyságától, a vonzáskörzetben élők és a célcsoport közötti átfedés mértékétől, a kiegészítő és helyettesítő termékeket kínáló vállalatok jelenlététől és az eltérő működtetési feltételekből (pl. ingatlanbérleti díj, rezsiköltségek, helyi adók) származhatnak (Hotelling, 1929, Huff, 1964, Ghosh, 1986). *A FE és a telephely adottságainak megválasztása többek között azért is kritikus döntés, mert utólag nehezen, csak jelentős addicionális erőforrás-felhasználás révén változtatható meg* (Achabal et al., 1982). Ezért a kiskereskedelmi vállalkozások, így a MLGYEÁ-ban működő patikák vezetői is egyre gyakrabban becslik meg előzetesen a FE várható hatását a kereslet és a működési költségek alakulására (Drummey, 1984). A FE és a telephely – az ÜT-t meghatározó hatásának köszönhetően – a kereskedelem-gazdaságtanban a marketingmix egy teljesen önálló elemét is képezi (Agárdi, 2010).

A cégek FE-ét a kezdeti kutatásokban, mint a SO-ra és az ÜT-re közvetlen hatást kifejtő független változóként kezelték (Barrett-Windham, 1984, Kean et al., 1998, Premkumar-Roberts, 1999). Később a színvonalas nemzetközi publikációkban, mint kontrolváltozót integrálták az egyes konceptuális és mérési modellekbe (Russo-Fouts, 1997, Goldstein et al., 2002). Utóbbi kutatásokban a kutatók azt vizsgálják, hogy meghatározott konstrukciók közötti

sztochasztikus kapcsolatok mennyire robusztusak vagy milyen mértékben változnak meg, ha a FE független és függő változókra gyakorolt hatását kiszűrjük.

Megjegyezendő, hogy a telekommunikációs és közlekedési infrastruktúra fejlődésével igen megemelkedett a mobilitás mértéke, amely a vállalkozások üzletpolitikájában is nagy változásokat idézett elő. A lakóhelyek struktúrájának és sűrűségének megváltozása, a zöld- és barnamezős beruházások növekedése, az ingázó munkavállalók megjelenése a vállalatok földrajzi korlátainak fellazulását, a telephelyek megváltoztathatóságának rugalmasságát is előmozdította (Rechnitzer-Smahó, 2005). Ezzel párhuzamosan *a menedzsment-tudományokban is megjelentek olyan publikációk, amelyek a FE-t, nem adottságként, hanem a döntéshozók által megváltoztatható tényezőként értelmezték, és moderátor változóként integrálták az egyes modellekbe* (Smith et al., 2002, Minai-Lucky, 2011).

A MLGYEÁ-ban 2006-2011 között zajló *patikaliberalizációs folyamat a gyógyszerár-alapítás feltételeinek jelentős lazításával felértékelte FE szerepét*, ezért empirikus kutatásunkban mi is a FE – a patikák által követett SO és az ÜT közötti kapcsolatban játszott *potenciális moderáló szerepének megvilágítására teszünk kísérletet*. Értekezésünket a M&S-i stratégiai tipológiával kapcsolatos szakirodalmi konzekvenciák összefoglalásával folytatjuk.

14. Amit tudunk a Miles és Snow-féle tipológiával kapcsolatban

A szakirodalom feldolgozási szakasz lezárásaként *a disszertáció központi elméleti konstrukcióját vizsgáló kutatások szintetizáló értékelésére kerül sor*. A M&S-i SO-k környezeti vonatkozásainak és ÜT implikációinak részletes ismertetése után összefoglaljuk, hogy a különböző empirikus tanulmányok heterogén eredményei ellenére, milyen általános megállapításokat tehetünk a tipológiát illetően. *Ezek nem tekinthetők teljes mértékű igazságoknak, csak az eddigi kutatások során legtöbbször bizonyított hipotéziseket tükrözik*.

1. A M&S-i stratégiai tipológia relevánsnak és stabilnak bizonyult elsősorban az USA piacán, de néhány alkalommal más országok iparágaiban is azonosították.
2. Az egymástól markánsan elkülönülő környezeti alkalmazkodási magatartásminták eltérő erőforrásokat és képességeket fejlesztenek ki, amelyek a menedzseri döntések és intézkedések különbözőségében is megnyilvánulnak.
3. Az akadémikusoknak a legtöbb iparágban sikerült azonosítani mind a 4 M&S-i SO-t.
4. A Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-t követő vállalatok megoszlását illetően a legtöbb iparágban nem tapasztaltak egyenlőséget a kutatók.
5. Az Alacsony Költségű és Differenciáló Védekezők közötti különbségtétel elméletileg indokolt, azonban operacionalizálása komoly nehézségekbe ütközik.
6. A Kutatók a hatásossági, míg a Védekezők a hatékonysági teljesítményindikátorok alakulását kezelik prioritásként. Az Elemzők az eredményességi és jövedelmezőségi mutatók esetében egyaránt egy átlag feletti szintet céloznak meg.
7. A SO és a külső környezeti, iparág-specifikus tényezők közötti illeszkedés mértéke jelentős mértékben befolyásolja a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók ÜT-ét.
8. Néhány kivételtől eltekintve a Kutató, Elemző és Védekező SO-t követő vállalatok ÜT-e rendre felülmúlja a Reagálókét.

15. A korábbi empirikus kutatások hiányosságai és korlátai

A M&S által kidolgozott stratégiai tipológia komoly sikereket könyvelhetett el, számtalan kutatás fordított rá kiemelt figyelmet és bebizonyosodott gyakorlati alkalmazhatósága is

(Hambrick, 2003). Azonban, többször került akadémiai és menedzseri viták középpontjába is. Az elméleti alapoktól kezdve, a kutatás-módszertani eszközökön át, egészen az üzleti életre vonatkozó következtetésekig, a kritikusok a tipológia vizsgálatára irányuló kutatások legtöbb aspektusát bírálták. E fejezetben azokat a területeket tárgyaljuk, amelyek a kutatások jelentősebb korlátait, hiányosságait képezik, és egyúttal javaslatokat fogalmazunk meg az egyes problematikus pontok potenciális kezelésére is.

A stratégiai orientációk azonosítása: A kutatások egyik módszertani sarokpontja, hogy milyen metodológiai eljárással próbálják a kutatók azonosítani a vizsgált cégek által követett SO-kat. A Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók feltárására alapvetően 4 alkalmas módszert különböztetünk meg (Snow-Hrebiniak, 1980, Segev, 1987, Conant et al., 1990):

- *Az „önkitöltős” bekezdések módszerben („Self-typing paragraph method”)* arra kéri a menedzsereket, hogy az egy bővített mondatban vagy tömör bekezdésben megfogalmazott M&S-i SO-k közül válasszák ki azt, amelyik leginkább jellemző vállalatukra.
- *A szerzők általi besorolás,* amikor a kutatók a vizsgált vállalatok tevékenységének alapos megismerését követően, néhány önkényesen megválasztott kritérium alapján saját maguk SO-kba rendezik a cégeket.
- *Független, iparági szakértők értékelése,* ez esetben a M&S-i SO-kat jól ismerő, felkért szakember osztályozza a vállalatokat.
- *Objektív mutatókon alapuló azonosítás,* amikor éves beszámolókból, kamarai jelentésekből, versenyhivatali elemzésekből és hasonló dokumentumokból kiválasztott kvantitatív mérőszámok alapján sorolják a kutatók SO-ba a vizsgált szervezeteket.
- *Skálák:* Az adaptív ciklus mindhárom szakaszára, azaz a vállalkozói, tervezési és adminisztratív problémára egyaránt állításokat tartalmazó többtétteles skálák is különösen alkalmasak a SO-k menedzserei általi meghatározására.

A leginkább elterjedt módszer az önkitöltős, amely ugyan rendkívül praktikus, de számos tökéletlenségtől szenved. Egyrészt a SO-kat leíró mondatok meglehetősen egyszerűsítésekkel élnek és túlságosan ideáltipikus magatartásmintákat tükröznek. Emellett a megfogalmazások főleg az adaptív ciklus vállalkozói problémájára, azaz a vállalatok termék/piaci működési körére fókuszálnak. Így – az adminisztratív és tervezési probléma elemeinek negligálásával – fennáll a veszélye, hogy a valóságban ilyen tiszta formában nem is létező, sokkal inkább az akadémikusok által létrehozott, mesterséges SO-król számolnak be a menedzserek (Hambrick, 1983). A jövőbeli kutatások érvényességének biztosítására mindenképpen érdemes legalább két módszerrel azonosítani a vizsgált vállalatok SO-it, majd a kapott eredményeket statisztikai próbákkal is összehasonlítani.

A Reagálók nehéz azonosíthatósága: Az önkitöltős módszer további gyengesége, hogy általában jóval alacsonyabb számú Reagáló céget azonosít, mint amennyi a valóságban létezik. Ennek oka a Reagáló SO meglehetősen „fekete-fehér” megfogalmazásában rejlik. „A Reagálók nem képesek egy konzisztens stratégiai alkalmazkodási magatartásminta kifejlesztésére, sem egyértelmű termék/piaci orientáció meghatározására. Elsősorban rövid távú orientációval rendelkeznek és legtöbbször a piaci környezet kompetitív, technológiai stb. feltételeinek nyomására cselekednek.” (Slater-Olson, 2000, 829. old.) A definíció alapján érthető, hogy a válaszadó vezetők miért vonakodnak attól, hogy saját vállalatukat e SO-ba sorolják. Az „önkitöltős” módszer e hiányossága miatt is indokolt egyszerre több stratégiai azonosító technika együttes alkalmazása, amellyel biztosítható a Reagálók megfigyelése.

A Reagálók kizárása a vizsgálatokból: Számos kutatás eleve kizárja a Reagálókat azzal az indokkal, hogy úgysem képesek felmutatni egy konzisztens stratégiai magatartásmintát, és emiatt nehéz az ő profiljuk megalkotása. A legtöbb kutatás azt is bizonyítja, hogy ÜT-ük is elmarad a többi SO-étól. A tudatos stratégiai magatartás előmozdításához azonban elengedhetetlen, hogy a kutatók jobban megismerjék a Reagálók főbb jellemzőit, és javaslatokat fogalmazzanak meg számukra a sikeres környezeti alkalmazkodásra.

Az Elemző vállalatok hiányos profilja: Annak ellenére, hogy szinte mindig nagyszámú SO-t alkotnak, nagyon keveset tudunk az Elemzők magatartási jellemzőiről. A menedzseri döntések támogatásához tisztázni szükséges, hogy mennyiben tekinthetők az Elemzők a Kutatók és a Védekezők ötvözetének, vagy milyen mértékben képeznek önálló sajátosságokkal rendelkező SO-t (Hambrick, 2003).

Nagyvállalati túlsúly a kutatásokban: A M&S-i stratégiai tipológiával foglalkozó tanulmányok döntően a nagyvállalatokra fókuszálnak. A gazdasági társaságok elsöprő többségét kitevő, a foglalkoztatottak nagy hányadát alkalmazó mikro-, kis- és közepes vállalkozások SO-jának és ÜT-ének vizsgálata legtöbbször elkerülte a kutatók figyelmét. Néhányan ezt azzal magyarázzák, hogy a KKV-k lehetséges, nem is alakítanak ki tudatos alkalmazkodási magatartásmintákat (Lindblom, 1959, Inkpen-Choudhury, 1995, Olson et al., 2005). Az állítás provokatív, bizonyítása vagy cáfolása a jövő kutatóinak feladata.

Több válaszadás módszertan hiánya: A kutatások jelentős része az egy válaszadás technikát alkalmazza. Ez sok esetben a különböző erőforráskorlátoknak köszönhető, de ha a kutatóknak lehetőségében áll, akkor javasolt a vállalatok több vezetőjét is felkeresni (Bowman-Ambrosini, 1997). Egy menedzser véleménye ugyanis torzított képet mutathat a válaszadó személyiségének, birtokában lévő információinak, érdekeinek, funkcionális hátterének stb. függvényében. A vezetőknek sokszor kevés információja van például arról, hogyan jelentkezik a szervezet alsóbb szintjein az adminisztratív szakasz meghatározó problémái. Ezért a kutatások érvényességének és megbízhatóságának növeléséhez a több válaszadás technikák alkalmazása ajánlott (Podsakoff et al., 2003).

Érvényességi, megbízhatósági és általánosíthatósági kételyek: A M&S-i kutatásokban az érvényességgel, a megbízhatósággal és az általánosíthatósággal – kapcsolatos aggodalmak (Babbie, 1995) leginkább a különböző iparágak vállalatai ÜT-ének összehasonlításakor merülnek fel. Az általánosíthatóság érdekében rengeteg olyan tanulmány született, ami olyan cégek SO-ját és ÜT-ét vetette össze, amelyek teljesen eltérő karakterű ágazatokban tevékenykedtek, ami komoly érvényességi kételyeket ébreszt. Illuzórikusnak tűnhet pl. a kiskereskedelem és a biotechnológia, esetleg a bankszektor és a mezőgazdaság vállalatainak ÜT-ét a piaci részesedés vagy a ROI alapján összevetni. A magasabb megbízhatóság és érvényesség biztosítására érdemes a kutatóknak óvatosabbnak lenni, s inkább egy adott iparág cégeinek összehasonlítása alapján levonni a M&S-i SO-k ÜT konzekvenciáit. Ugyan ez szűkíti a kutatás eredményeinek általánosíthatóságát, viszont kevesebb kritikai felületet kínál. Az optimális megoldás a minél több iparág-specifikus vizsgálat lefolytatása lenne. Ehhez erőforrások szükségesek, de csak ezek birtokában lehet elérni a megbízhatóság, érvényesség és az általánosíthatóság között fennálló, „trade-off” jellegű kapcsolatban az egyensúlyt.

Szubjektív megítélésen alapuló teljesítménymutatók dominanciája: Ugyan számos módszertani tanulmány bizonyítja, hogy a szubjektív, menedzseri értékítéleten alapuló és az objektív indikátorok alapján megállapított ÜT között erős korreláció tapasztalható (Ramanujam-Venkatraman, 1986, Morgan et al., 2004), mégis indokolt lehet a szubjektív

mutatókat az érvényesség és megbízhatóság emelésére objektív indikátorokkal is ellenőrizni. Különösen hasznos lehet ez a turbulensen változó, átrendeződő iparágak esetében, hiszen a menedzseri megítélések hasonló esetekben nehezen tartanak lépést a valós iparági folyamatokkal (pl. új belépők tömeges megjelenése, dinamikus növekedés vagy hanyatlás).

Szándékolt vs. realizált stratégia: A válaszadó menedzserek számára sokszor nem megfelelően tisztázott, hogy a kutatók melyik stratégiára vonatkozóan is gyűjtenek tőlük információt. A jelen vagy jövőbeli stratégiára, a tervezett (szándékolt) vagy esetleg a realizált (Mintzberg, 1978) stratégiára? A kutatásaiban ezt feltétlenül le kell szögezni az adatfelvételek első fázisában. A SO-k e perspektívából való megkülönböztetésének komoly tudományos hozzáadott értéke is lehet. Ugyanis, ha a kutatók képesek több időpontban például a tervezett és a megvalósult SO-k összehasonlítására, akkor hasznos megállapításokat tehetnek a SO-k megváltoztatására és a stratégiai átmenet folyamatára.

A longitudinális kutatások hiánya: A stratégiai tipológia vizsgálatára irányuló munkák döntő többsége keresztmetszeti kutatás volt. Ahogy a stratégiai menedzsment szakirodalomban általában is, a M&S-i kutatások esetében különösen nagy szükség lenne jól megalapozott longitudinális, panel típusú vizsgálatok lefolytatására. Így számos, az előző pontban ismertetett kihívásra kínálhatnának megoldást a kutatók. Nevezetesen, menedzseri következtetéseket fogalmazhatnának meg arra, hogyan kell SO-t váltani, mi jellemzi a stratégiai átmenetet, milyen döntések meghozatala szükséges ennek menedzseléséhez stb.

A stakeholderek korlátozott száma a teljesítményértékeléskor: A jövőben célszerű elrugaszkodni attól, hogy kizárólag a befektetők és a menedzserek számára fontos hatékonysági és hatásossági mutatók élveznek prioritást. A M&S-i SO-k ÜT-ének értékelésébe olyan korszerű mutatókat is be kell hozni, amelyeket további érintettek (pl. munkavállalók, környezetvédők, civil szervezetek) folyamatosan követelnek (pl. munkavállalói elégedettség, a lojalitás, a környezeti terhelés).

Stratégiai orientációkon belüli teljesítménykülönbségek feltárásának hiánya: A szerzők legtöbbször a Kutatók, Elemzők, Védekezők (Alacsony költségű vs. Differenciáló) és Reagálók közötti ÜT különbségekre fókuszálnak. A jövőben a kutatóknak érdemes nagyobb figyelmet fordítani az egyes SO-kon belüli ÜT eltérésekre, és a menedzserek számára feltárni azokat a tényezőket, amelyek ezeket a különbségeket előidézik.

Az angolszász üzleti kultúrában végzett kutatások túlsúlya: Néhány kivételt nem számítva (Dyer-Song, 1997, Peng et al., 2004, Pinto-Curto, 2007, Kabanoff-Brown, 2008, Datta et al., 2009) a M&S-i kutatások során elsősorban az USA piacán működő vállalatokból merített minta alapján fogalmazták meg következtetéseiket a szerzők. Kihívásokkal teli kutatási terület olyan országok, és régiók vállalatai SO-jának vizsgálata, amelyek nem egy hatalmas, egységes piacon működnek, és az angolszász üzleti kultúra is kevésbé jellemzi őket. A turbulens környezeti változásokkal és hagyományosan erőteljes állami beavatkozással jellemezhető BRIC (Brazília, Oroszország, India, Kína) országok ágazatai, csakúgy, mint a fejlett, de az angolszásztól eltérő üzleti kultúrával rendelkező, meghatározó európai piacok (pl. Németország, Franciaország) M&S fókuszú stratégiai megközelítése kiemelt kutatási cél.

Kis országok piacainak elhanyagolása: A kutatások során nagyobb érdeklődést kellene fordítani arra is, hogy mennyiben tekinthető a M&S-i tipológia relevánsnak a relatíve kis országok – pl. Magyarország – piacain is. Berács et al. (1995) a '90-es évek elején-közepén, post hoc megközelítés keretében vizsgálták a magyarországi vállalatok marketingstratégiáit.

A szerzők a vállalkozások üzleti környezete és további négy – a marketingstratégia kialakítása során különösen fontos – változó (stratégiai célok, célok elérésének módja, piaci szegmentáció és célcsoport-képzés, valamint ár-minőség alapú pozicionálás) vizsgálata alapján 5 markánsan elkülönülő SO-t különböztet meg. A Hatékonyságra, a Minőségre, az Alacsony Árra Törekvő Védekező, valamint a Támadó és a Kiegyensúlyozott Növekedő stratégiák jelentős átfedéseket mutattak M&S, illetve Walker-Ruekert Alacsony Költségű és Differenciáló Védekező, továbbá Kutató SO-ival.

Természetesen a fentiek mellett még számos elméleti és módszertani hiányosságot, alulkutatott kutatási területet lehet felsorolni. Az adminisztratív probléma manapság kiemelt aspektusaira (pl. top menedzsment team összetétele, felsővezetők stratégiai gondolkodásmódja, vállalati kultúra, szervezeti értékek és normák) fókuszáló kutatásokra továbbra is nagy szükség mutatkozik. Kimeríthetetlen azon potenciális kutatások forrása is, amelyek azt a kérdést vizsgálják, hogy az egyes vállalati funkciók (marketing, HR, logisztika, kontrolling) milyen taktikai és operatív szintű tevékenységekkel járulhatnak leginkább hozzá a különböző SO-kat követő cégek ÜT-éhez. A turbulensen változó világ gazdasági környezet a M&S-i SO-k kockázatkerülő, illetve kockázatvállaló magatartásának vizsgálatát is indokolja akár finanszírozási, befektetési, akár számos működtetési aspektusban (Hambrick, 2003). A következő pontokban doktori kutatásunk tudományos célkitűzéseit foglaljuk össze, melyek a korábbi akadémiai munkák nyitott kérdéseire és hiányosságaira reflektálnak.

16. A doktori disszertáció tudományos jelentősége

Értekezésünk akadémiai jelentősége, hogy a stratégiai menedzsment irodalom egyik legismertebb, magyarországi kutatásokban korábban explicit módon még nem vizsgált tipológiáját teszteli szabályozott ágazati környezetben (Berács et al., 1995). Empirikus kutatásunk a nemzetközi vizsgálatokban tapasztalt konceptuális és módszertani hiányosságokat a lehetőségekhez mérten igyekezett kiküszöbölni. Ezért *tézisünk az alábbiakban felsorolt, a stratégiai menedzsment diszciplína perspektívájából újszerű tudományos megközelítéseket és módszertani megoldásokat alkalmazza* (Csepeti, 2010):

1. A M&S-i stratégiai tipológia relevanciáját egy speciális, a köz- és magánjavak mikroökonómiai tulajdonságainak sajátos keveredésével leírható, erőteljes állami szabályozással jellemezhető ágazatában működő vállalkozások körében vizsgáljuk (Fiegenbaum-Thomas, 1995, McGahan-Porter, 1997, Andrews et al. 2006, 2009).
2. A bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és szigorú etikai normákkal jellemezhető MLGYEÁ-ban a versenyintenzitás mértéke korlátozott. Ez a stratégiai menedzsment diszciplína főáramába tartozó empirikus kutatásokban nagyon ritka, hiszen a tanulmányok többségében a vizsgált vállalatok működési környezetére a piaci koordinációs mechanizmusok túlsúlya és a versenyintenzitás magas mértéke jellemző (Ghobadian et al., 1998, Luo, 2001, Boyne-Walker, 2004, Bastian-Muchlish, 2012). Értekezésünk kihívása, hogy milyen mértékben figyelhetők meg, és milyen ÜT-t mutatnak fel a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-t követő vállalatok az utóbbi időszakban megemelkedett, ám mégis korlátozott versenyintenzitással jellemezhető MLGYEÁ-ban.
3. A M&S-i stratégiai klasszifikáció érvényesülését egy olyan ország, speciális iparágában teszteljük, amely vállalkozásainak működését kevésbé befolyásolják a korábbi kutatásokban domináns angolszász üzleti kultúra közgazdasági és szociológiai sajátosságai (Dyer-Song, 1997, Kabanoff-Brown, 2008).

4. A M&S-i stratégiai taxonómiát egy relatíve kis ország piacán teszteltük, amelyre a korábbi kutatásokban kevés példa volt (Pinto-Curto, 2007, Talpová, 2012).
5. A M&S-i stratégiai tipológiát vizsgáló kutatási mainstream-re jellemző nagyvállalati dominanciával szemben, doktori értekezésünk a statisztikai szempontból mikro- és kisvállalkozásoknak minősülő gyógyszertárak populációjában kívánta azonosítani a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-kat, és feltárni ÜT vonatkozásait.
6. A Reagáló vállalatok azonosításnak operacionalizálási nehézségei ellenére a Reagáló SO-t követő gyógyszertárakat is integráljuk kutatásunkba (Vorhies-Morgan, 2003, Olson et al., 2005) és empirikus következtetéseinkre támaszkodó javaslatainkkal igyekszünk a konzisztens stratégiai magatartás irányába mozdítani őket.
7. A magasabb érvényesség és megbízhatóság biztosítása érdekében a vállalkozások környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető magatartásminták operacionalizálására és a patikák SO-k szerinti besorolására 3 mérőeszközt – az önkitöltős paragrafusok technikát, Segev-féle többtétéles skálát és az objektív indikátorok módszerét – is alkalmazunk (Snow-Hambrick, 1980, Conant et al., 1990). A klasszikus értelemben vett hasonlósági érvényesség bizonyításához a M&S-i SO-kat azonosító 3 mérőeszköz besorolási eredményei közötti egyezés/különbözőség mértékét statisztikai próbákkal is teszteltük.
8. A stratégiai irodalomban gyakran alkalmazott, menedzseri megítélésen alapuló, szubjektív ÜT értékeléseket kutatásunkban objektív indikátorokkal, a piaci eredményességet mérő ÁRB-lel és a pénzügyi jövedelmezőséget megragadó AUE-nyel helyettesítjük az érvényesség és megbízhatóság növelése érdekében.
9. A bürokratikus koordinációs mechanizmusok érvényesülésével és korlátozott versenyintenzitással jellemezhető MLGYEÁ-ban az elmúlt években turbulens mértékű állami beavatkozások zajlottak le. Disszertációnk meghatározó empirikus célkitűzésének tekinthető, hogy megvizsgáljuk, a gyógyszertárvezetők által PEU mértéke miként befolyásolja a patikák által követett SO és az ÜT közötti sztochasztikus kapcsolat alakulását. Értekezésünk hozzá kíván járulni a SO és az ÜT közötti kapcsolatot potenciálisan moderáló tényezők hatását vizsgáló korábbi kutatások által regisztrált vegyes eredmények egyértelműsítéséhez és a hiányzó tudásrések szűkítéséhez.
10. A gyógyszertár-alapítás jogszabályi kötöttségeinek fellazításával a patikák FE már nem tekinthető adottságnak és alakulása feltehetően a vállalkozások SO-ját és ÜT-ét is befolyásolja. Kiemelt módszertani prioritásunk, hogy a patikák FE-e és a gyógyszertárvezetők által PEU – a SO és az ÜT közötti kapcsolat alakulásában játszott – együttes moderáló hatására is rávilágítsunk. A patikák szocio-demográfiai és telephelyi adottságaira vonatkozó kontrolváltozók integrálásával pedig a SO-k és a potenciális környezeti moderáló tényezők, ÜT-re gyakorolt hatásának robosztusságát teszteltük.
11. A stratégiai menedzsment diszciplína meghatározó kontingencia-elméleti főáramának és a John Child által kidolgozott „managerial choice” megközelítésnek az explicit módszertani „ütköztetésével” azt kívánjuk feltárni, hogy vajon a környezeti feltételek és az ágazati szereplők magatartásában tapasztalható turbulens mértékű változások determinálják-e a patikák SO-ját vagy inkább a gyógyszertárvezetők tudatos stratégiai választása határozza meg azt, hogyan is észlelik külső környezetben zajló változásokat (Boyd et al., 2012).

A megelőző bekezdésekben gyakran említettük, hogy a M&S-i stratégiai tipológia relevanciáját egy magán- és közjavak sajátosságait egyaránt felmutató piacon, a bürokratikus koordinációs mechanizmusok érvényesülésével és korlátozott versenyintenzitással jellemezhető MLGYEÁ-ban teszteljük. Ennek megfelelően a 17. Fejezetben ismertetjük a közjavak és magánjavak közötti főbb mikroökonómiai különbségeket és bemutatjuk empirikus kutatásunk iparági kontextusát is, azaz dióhéjban elmagyarázzuk az ágazat környezetében lezajlott turbulens mértékű változásokat, amelyek radikálisan átalakították a gyógyszer-tár-működtetés feltételeit és jelentős hatással voltak a patikák SO-jára és ÜT-re is.

17. A magyarországi lakossági gyógyszerellátási ágazat bemutatása

17.1. A gyógyszer-tárak tevékenységének értelmezése a köz- és magánjavak mikroökonómiai kontextusában

Doktori kutatásunk tudományos jelentőségét nagymértékben meghatározza, hogy a MLGYEÁ szereplői egy olyan speciális „jóság” „forgalmazásával” foglalkoznak, amely egyszerre hordozza magán a *közjavak és a magánjavak* közgazdasági sajátosságait. Ez a speciális jóság pedig a tágon értelmezett *egészség*, az egészséges élethez való jog, illetve szűkebb értelemben az *egészségügyi termékekhez, szolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférés biztosítása* (Pollitt-Bouckaert, 2004). A MLGYEÁ működési és szabályozási mechanizmusainak, valamint a gyógyszer-tárak mikroszintű gazdálkodási tevékenységének megértéséhez ezért elengedhetetlen, hogy néhány bekezdés erejéig összefoglaljuk, mikroökonómiai szempontból miben különböznek, illetve miben hasonlítanak a köz- és magánjavak (részletes összehasonlításukat lásd az XIII-XIV-XV-XVI-XVII. Táblázatokban).

A XX. század jelentős Nobel-díjas közgazdásza, Paul A. Samuelson (1954) szerint a gazdasági javak alapvetően két tulajdonság – *a versengés és a kizárhatóság mértéke* – alapján osztályozhatók. A versengés arra vonatkozik, hogy egy egyén fogyasztása egy adott jóságból milyen mértékben csökkenti a többi egyén, az adott jóság fogyasztásából származó hasznát. A kizárhatóság azt jelenti, hogy az általában korlátozott mennyiségben rendelkezésre álló javak tulajdonosai fogyasztásukkal milyen mértékben zárják ki a többi egyént a javak elfogyasztásából származó hasznok élvezetéből. A versengés és a kizárhatóság alapján a gazdasági javak egy 2*2-es mátrixban (XVIII. Táblázat) szemléltethetők.

XVIII. Táblázat: A gazdasági javak klasszifikációja a versengés és a kizárhatóság alapján

A GZADASÁGI JAVAK OSZTÁLYOZÁSA	Kizárhatóság lehetősége fennáll	Nem lehetséges a kizárás
Versengő	Tiszta Magánjavak (pl. okostelefon, személygépkocsi, kenyér, ruházati cikkek)	Közösségi Javak (pl. közlegelők, erdők, tengeri halak, ásványkincsek, méhek és a virágpor)
Nem versengő	Klubjavak (pl. színház, kábeltelevíziós szolgáltatás)	Tiszta Közjavak (pl. honvédelem, tiszta levegő, igazságszolgáltatás, közvilágítás)

Forrás: Saját készítésű táblázat Peston (1972) és Head (1974) alapján

A közpolitikai döntések talán legjelentősebb akadémikusa, a szintén Nobel-díjas James G. Buchanan egy további mikroökonómiai ismerv, a *feloszthatóság* integrálását javasolta a közjavak és magánjavak közötti distinkció tanulmányozására. Buchanan szerint *a tiszta közjavak* esetében nem beszélhetünk egyénileg körvonalazható fogyasztásról, azaz minden egyén a jószág egészét fogyasztja, az egyének által elfogyasztott össz mennyiség pedig mindenki esetében ugyanannyi. Ezzel ellentétben *a tiszta magánjavaknál* a teljes fogyasztást az egyének fogyasztásának összege adja, amely meghatározható, és egymástól eltérő mennyiségű, nagyságú részekre bontható (Buchanan, 1968). A feloszthatóság alapján a javakat Buchanan öt csoportba sorolja, amelyek az XVI. Táblázatban olvashatók. Amennyiben a fenti elméleti keretek alapján megvizsgáljuk a hazai közforgalmú gyógyszerárak által kínált termék- és szolgáltatásportfólió összetételét, könnyebben megértjük, hogy miért is olyan sajátosak azok a közgazdasági aspektusok, amelyek jelentős mértékben meghatározzák a MLGYEÁ szabályozási környezetének alapvető mechanizmusait.

A patikák több olyan gyógyszert is forgalmaznak, amelyek inkább a *tiszta közjavak* sajátosságaival mutatnak fel párhuzamot. Számos vényköteles (Rx.) készítmény olyan fontos társadalmi szükségletet kielégítő jószág, amelyet piaci döntéseken alapuló rendszer nem elegendő mértékben állítana elő és forgalmazna, mert tulajdonságai (pl. az onkológiai készítmények magas ára) lehetetlenné tennék, hogy a felmerülő költségek megtérüljenek (pl. a fizetőképes kereslet hiánya miatt) (Cullis-Jones, 1998, Gallai-Török, 2005). *Ezért a társadalombiztosítás közvetve, közösségi finanszírozásból gondoskodik a hasonló javak előállításáról*, forgalmazásáról, és a biztosítottak számára ingyen vagy minimális térítési díj ellenében teszi elérhetővé a hozzáférést mindenki számára. Az Rx. készítményekre, mint közjavakra az is igaz, hogy a biztosítottak ugyanazon díj mellett fogyaszthatják el őket, pedig a társadalomban az egyes egyének eltérő mennyiségben igényelik az előállításukat, és rezervációs áraik is különböznek (Cullis-Jones, 1998, Varian, 2004).

A feloszthatóság tulajdonságát megvizsgálva ugyanakkor megállapítható, hogy *az egyének által elfogyasztott mennyiség meghatározható és különböző, ami némiképp gyengíti az Rx. készítmények tiszta közjószág jellegét* (Buchanan, 1968). A feloszthatóság kapcsán fontos megjegyezni, hogy a patikákban találhatunk *ún. közepesen osztható javakat* is, amelyeket több ember is használhat. Ilyen pl. a védőoltás, amelyet, ha valaki igénybe vesz, azzal pótlólagos védelmet biztosít mások számára is, tehát ezzel egy pozitív externális hatás keretében a többi egyén hasznát is növeli (Meade, 1952).

Amikor a jogalkotó és az egészségügyi kormányzat pl. arról beszél, hogy a biztosítottak és az egészségügyi ellátórendszer szereplői „felelőtlenül túlfogyasztanak” meghatározott közfinanszírozott gyógyszerekből, akkor tulajdonképpen e termékek *közösségi javakra* jellemző tulajdonságait emeli ki. Ez esetben arra emlékeztetik az érintetteket, hogy amennyiben *a nem-kizárhatóság helytelenül értelmezett, akkor az előbb-utóbb szűkössé váló finanszírozási források és készletek miatt lesznek olyanok, akik nem férnek hozzá az egészségügyi ellátás termékeihez, vagy nem azok férnek hozzá, akiknek orvos- és gyógyszerészszakmai szempontból leginkább indokolt lenne*. Utóbbi jelenség azt eredményezi, hogy a korlátozott mennyiségben előállított gyógyszerek elfogyasztása csökkenti más egyének hasznosságát, ami a versengő termékek lényegi eleme.

A patikákban több olyan gyógyszer és egyéb termék is forgalmazható, amelyeken viszont inkább a *tiszta magánjavak* ideáltipikus tulajdonságai figyelhetők meg. Az OTC gyógyszerek vagy kozmetikai termékek esetében az állam úgy ítéli meg, hogy nem sérti a polgárok egészséghez való egyenlő hozzáférés biztosítására vonatkozó jogát, ha ezek előállításáról és

forgalmazásáról a piaci koordinációs mechanizmusok gondoskodnak (Kay, 2007). Ezek a javak *versengők* abban az értelemben, hogy egy személy – a szűkös mennyiségben rendelkezésre álló, eleve a társadalom nem minden egyéne számára előállított javakból való – fogyasztása csökkenti a többi egyén, az adott termék fogyasztásából potenciálisan eredő hasznát. *A magánjavak esetében fennáll a kizárhatóság lehetősége is, hiszen fogyasztásuk csak a teljes piaci ár megfizetése esetén lehetséges.* Bárkit ki lehet zárni a fogyasztásból, ha erőforráshiány miatt nem képes megszerezni e javak tulajdonjogát. Az OTC gyógyszerek és egyéb termékek esetében fennáll a fogyasztás feloszthatósága az egyének között.

A MLGYEÁ-ban számos olyan iparág-specifikus helyzet azonosítható, amelyekben a gyógyszertárak és bizonyos termékeik, szolgáltatásaik a *klubjavak* szerepét tölthetik be. Ez akkor fordulhat elő, amikor alapjában nem versengő javak fogyasztása esetén a kereslet és a kínálat kiegyenlítettége pl. kapacitáskorlátok bevezetésével biztosított, ami egyes egyének kizárhatóságához vezethet. *Ez esetben, akik hozzáférnek a javakhoz, azok hasznossága egymás kárára nem csökken, ellenben, akik nem jutnak hozzá a javakhoz, azoké igen.*

Ilyen szituáció lehet pl., ha az Rx. gyógyszereknél a beteg készlethiánnyal szembesül, vagy túl sokan várokoznak az officínában, így a patika fizikailag egy adott időpontban nem képes több beteg kiszolgálására. *A klubjavak menedzselésének kihívásai a közeljövőben különösen az ún. gyógyszerészi gondozás intézményének kiszélesítése kapcsán erősödhetnek fel.* Meghatározott egyszerű, egészségügyi szolgáltatások, mérések, szűrések elvégzésének esetleges gyógyszertárakba való irányítása tovább emelheti a kapacitáskorlátokat (pl. expedíálók, kiszolgálópultok száma), ami a betegkiszolgálásban szűk keresztmetszetekhez és a kizárhatóság növeléséhez vezethet (Buchanan, 1968, Pollitt-Bouckaert, 2004).

Az elmúlt bekezdésekben a közgazdaságtan, közjavakkal foglalkozó főáramának eszköztárával igyekeztük bizonyítani, *hogy a hazai közforgalmú patikák működése miért is tekinthető a magánjavak és a közjavak speciális tulajdonságait egyszerre ötvöző közösségi és üzleti tevékenységnek.* E kettősség mikroökonómiai megalapozása feltétlen szükséges volt ahhoz, hogy a MLGYEÁ szabályozási folyamataiban tapasztalt „törésvonalakat” és azoknak, a gyógyszertárak SO-jára és ÜT-ére gyakorolt hatását a későbbiekben megértsük.

17.2. A mikroszintű stratégiai tervezés és menedzsment sajátosságai a közösségi szektorban

A köz- és magánjavak mikroökonómiai tulajdonságait egyaránt magán hordozó MLGYEÁ specifikus jellemzőinek ismeretében azt feltételeztük, hogy e sajátosságok a közforgalmú gyógyszertárak esetében *a működtetés stratégiai szintű aspektusainak* – pl. a tervezés, implementáció, végrehajtás, visszacsatolás és korrekció – *is eltérő tartalmi és formai megnyilvánuláshoz vezetnek* (Bryson, 1995, Davis et al., 2001, Boyne-Walker, 2004, Andrews et al., 2006, 2009). Fontos azonban megjegyezni, hogy a patikák többsége statisztikai értelemben mikro-, kis- és közepes vállalkozás, így stratégiai menedzsment folyamatait e vállalkozási formák szervezetelméleti tulajdonságai is nagyban meghatározzák (Davig, 1986, Chaganti, 1987, Gibbons-O'Connor, 2005, Spillan-Parnell, 2006).

Mindemellett, az 1994-96-os privatizációt követően az addig köztulajdonban működő patikák magánkézbe kerültek, és a 2006-2011-es patikaliberalizáció során teret nyerő társasági befektetők ellenére is *a teljes magyarországi gyógyszerészeti populáció közel 2/3-a továbbra is családi/baráti tulajdonban található* (Hankó, 1996, Bodrogi et al., 2010). A XIX. Táblázatban összegyűjtöttük azokat a szempontokat, amelyek alapján jellemezhető a – *közösségi*

ágazatokban, KKV formában, családi tulajdonban és a hagyományos versenypiacokon működő – cégek stratégiai menedzsment folyamatainak sajátos, ideáltipikus megnyilvánulása.

A táblázatban látható, hogy a közösségi szektorra általánosan jellemző „puha költségvetési korlát” (Kornai, 1980) a versenypiaci cégek gyakorlatától nagymértékben *eltérő megközelítéseket eredményez a vállalati teljesítmény értelmezésében és a különböző ÜT mutatók közötti prioritásban* (Boyne-Walker, 2004, Zinn, 2009). A külső környezeti érintettek között jelentős érdekérvényesítő képességgel bíró politikai csoportok és szabályozó hatóságok a közösségi javakat előállító/forgalmazó vállalatok stratégiájának tartalmi és folyamat elemeire egyaránt nagy hatással vannak (Cullis-Jones, 1998, Llewellyn-Tappin, 2003).

A köztulajdonban lévő és/vagy az állampolgárok adójából gazdálkodó cégek vezetőinek általános célja a pozíciók és a hatalmi egyensúly fenntartása (Stevens-McGowan, 1983). Ezért többnyire tartózkodnak a magas kockázatvállalással jellemezhető stratégiai – pl. a termék/piaci működési kör módosítására irányuló – döntések meghozatalától, amiben a transzparencia magas igénye és a jelentős médiaérdeklődés is közrejátszik (Walsh, 1994, Li et al., 2008). *A közösségi szektor vállalkozásaira jellemző merev struktúra, magas formalizáció, departmentalizáció és centralizáció legtöbbször a visszahúzó, szabálykövető, passzív SO-k irányába „tolja” e szervezeteket* (Cervera et al., 2001, Andrews et al., 2009).

Azonban *a magántulajdonú mikro-, kis- és közepes vállalkozások a közösségi szektorban működő cégek kissé „egysíkú” és „monokulturális” stratégiai menedzsment tulajdonságainak jelentős heterogenitást kölcsönözhetnek* (Ghobadian et al., 1998, Gimenez, 2000, Ghobadian-O'Reagan, 2006a). Például a család fenntartásában és a vállalkozás öröklésének kérdésében gondolkodó cégvezető nem politikai ciklusokban, hanem a cég több évtizedes prosperálásában érdekelt (Ghobadian-O'Reagan, 2006b). Szakember lévén, ismeri az ágazati sajátosságokat, stabil vevői és beszállítói partnerkapcsolatokkal rendelkezik, *mely érintettek igényeinek változásához alkalmazkodni szükséges* (Harris et al., 1994, Pittino-Visintin, 2009).

Ez a piaci koordinációs mechanizmusok megjelenését eredményezi *a családi vállalkozások stratégiai tervezési és menedzsment folyamataiban is* (Kornai, 1983, Appiah-adu – Singh, 1998, Gibbons-O'Connor, 2005). A vállalkozásvezető centralizált döntéshozatala ellenére a nem merev szervezeti működésnek köszönhetően a hasonló cégekben *megtalálható a potenciál egy konzisztens SO követésére* (Pelham, 1999, Aragón-Sanchez – Sanchez-Marín, 2005). Optimális esetben ez a „product/market domain” és az alkalmazott versenyeszközök inkrementális megváltoztatását is eredményezheti.

A fentiek alapján kijelenthető, hogy a disszertációnkban vizsgált – *ugyan a közösségi szektorban működő, de magántulajdonban lévő – gyógyszerárak stratégiai magatartására – a közösségi és KKV szektor sajátosságainak, valamint a családi tulajdonban működtetett vállalkozások ideáltipikus tulajdonságainak sajátos keveredése jellemző.* A tézisünk központi elméleti konstrukcióját, a M&S-i stratégiai tipológiát a közszolgáltatások és a családi KKV-k kontextusában ugyan néhány tanulmányban már vizsgálták (Ghobadian et al., 1998, Andrews et al., 2009, Pittino-Visintin, 2009, Zinn et al., 2009), ismereteink szerint azonban *egy olyan közösségi ágazatban, ahol a társadalmi szükségleteket magántulajdonban lévő mikrovállalkozások biztosítják, még nem született hasonló empirikus vizsgálat.*

A korábbi vizsgálatok *a közösségi szektorban a Védekezők és Reagálók dominanciáját jegyezték fel, de a Kutató SO követése sem ritkaság* (Ring-Perry, 1985, Andrews et al., 2009). Utóbbi inkább a kisebb méretű szervezetekre igaz, bár kétségtelen, hogy Kutatók

magatartásának elkülönülése a Védekezőktől, Elemzőktől, Reagálóktól nem olyan markáns, mint a versenypiacokon (Boyne-Walker, 2004, Zinn et al., 2009). A mikrovállalkozások körében végzett M&S-i cikkek rávilágítanak arra, hogy *a családtagok közötti informális kölcsönhatások jellege és a külső környezeti változások csoportos interpretációja nagymértékben meghatározza a vállalkozás stratégiai mozgásterét* (Ghobadian-O'Reagan, 2006a, Ghobadian-O'Reagan, 2006b, Pittino-Visintin, 2009). Ez az Elemzők hasonló vállalkozási formáknál tapasztalt általános minoritása ellenére *a SO-k relatív sokszínűségét eredményezi*, ahol a Kutatók, Védekezők és Reagálók közti distinkció igen markáns.

Kutatásunkban azt vizsgáltuk meg, hogy a köz- és magánjavak tulajdonságaival egyaránt jellemezhető MLGYEÁ-ban *milyen mértékben figyelhetők meg M&S stratégiai magatartásmintái*, továbbá *a SO-k megnyilvánulásában tapasztalt esetleges ágazat-specifikus módosulások milyen ÜT konzekvenciákhoz vezetnek*. Értekezésünket a MLGYEÁ piaci és szabályozási környezetében az elmúlt 25 évben lejárt változások bemutatásával folytatjuk.

17.3. Kronológia – mérföldkövek az iparág jogi szabályozásában a rendszerváltás után

A szocialista tervgazdálkodásban működő gyógyszerellátási lánc és szereplői a *közösségi tulajdon* részét képezték több mint 40 éven keresztül. Ez a rendkívül zárt, ellenőrzött struktúra a szereplőknek évtizedeken át *korlátozott versenyintenzitást és stabilitást biztosított*. A magyar gyógyszergyárak (pl. Richter, Egis, Chinoin, Biogal, Alkaloida) által előállított készítmények hazai disztribúcióját a *Gyógyszer Értékesítő Vállalat (Gyógyért)*, mint egyetlen belföldi nagykereskedő végezte (Antalóczy, 1993). A külföldi gyártók termékeinek behozatali joga a *Medimpex* kizárólagos nemzetközi gyógyszer-nagykereskedő kezében volt, amelynek szintén kötelessége volt az importtermékeket a Gyógyértnek továbbítani (Szabó, 2009). Miután a gyógyszerek a Gyógyért (a mai Hungaropharma elődje) „érdekeltségébe” kerültek, a cég kiszállította őket a fővárosban és az ország tizenkilenc megyéjében működő, *egymás piacait át nem fedő gyógyszertári központoknak*, amelyek megszervezték a készletezést és a készítmények kiszállítását a közforgalmú patikákba (Bárd, 2009). A kórházak ellátását a Gyógyért a gyógyszertári központok kihagyásával, közvetlen csatornán oldotta meg.

Az 1989-90-es politikai, gazdasági fordulat gyorsan felszínre hozta a szereplők érdekellentéteit. A privatizációs folyamat elhúzódott, mert hosszas vita folyt arról, hogy az értékesített patikai vagyontól befolyó összeg a központi költségvetést vagy a helyi önkormányzatokat illeti meg. E kérdésben az 1994. évi LIV., „*a gyógyszertárak létesítéséről és működésük egyes szabályairól*” szóló törvény foglalt állást, amely a települési önkormányzatoknak ítélte a pénzt (Poszmik-Barta, 2009). E jogszabályban meghatározott feltételek között zajlott a patikaprivatizáció legjelentősebb, '94-96-os hulláma. A speciális iparág szerkezetnek köszönhetően *a patikák és a gyógyszertári központok privatizációja a gyógyszer-nagy- és kiskereskedelem együttes magánosítását jelentette* (Antalóczy, 2001). Ez azt eredményezte, hogy megyénként eltérő privatizációs technikák és tulajdonosok jelentek meg. A patikákat sok esetben *a korábbi gyógyszerészek szerezték meg igen méltányos áron*, de voltak olyan, elsősorban a nyugati megyékben és a fővárosban található patikák, amelyek privatizálásához elegendő tőkével nem rendelkeztek a gyógyszerészek, így ehhez *bankhitelt vagy pénzügyi befektetők segítségét* kellett igénybe venniük (Szabó, 2009).

A privatizáció átalakította a szereplők közötti versenyintenzitást, horizontális és vertikális értelemben is. Az új szisztémában *a magánosított gyógyszertári központok és néhány patikai tömörülés is nagykereskedelmi engedélyhez folyamodott*, így a gyógyszerek készletezésével és kiszállításával nagykereskedelmi funkciókat is ellátott. Ez *közvetlen konkurenciát jelentett a*

korábban monopol pozíciót élvező Gyógyértnek és az időközben hazánkba érkezett külföldi nagykereskedőknek (pl. Phoenix Pharma) (Bárd, 2009). A közforgalmú és kórházi patikák kiszolgálásáért komoly verseny alakult ki a viszonylag magas számú nagykereskedő között. A konszolidáció során a tőkeerős tulajdonosi háttérű nagykereskedők fokozatosan megszerezték a gyógyszerértékesítési központokat, később néhány nagy szereplő között felvásárlások és fúziók is lezajlottak (pl. Hungaropharma, Medimpex és Pannonmedicina) (Poszmik-Barta, 1995).

A MLGYEÁ-ban létrejött kb. 1800-2000, többségében független, gyógyszerészeti tulajdonban lévő patika, de az együttműködések különböző fajtái (pl. beszerzési társulások) már ekkor is megjelentek. A gyártói oldalon is végbement a privatizáció, a legjelentősebb hazai gyógyszergyárak külföldi tulajdonba kerültek, a piac liberalizációja után megindult az import gyógyszerek tömeges beáramlása, valamint megalakultak a legjelentősebb globális gyártók hazai leányvállalatai és kereskedelmi képviselői (Antalóczy, 1997, 2001). Az 1994-től 2006-ig tartó periódust tekinthetjük a MLGYEÁ-ban az ún. *Etikus modell* időszakának.

A 2006. évi XCVIII., „a biztonságos és gazdaságos gyógyszer- és gyógyászati segédeszköz ellátás, valamint a gyógyszerforgalmazás általános szabályairól” szóló törvény (GYFTV) alapjaiban változtatta meg a MLGYEÁ működési mechanizmusait. A GYFTV megalkotásának szükségességét a jogalkotó az alábbi érvekkel indokolta (Mihályi, 2006, 2008, Bodrogi, 2010):

1. A magyar állampolgárok az indokoltnál több gyógyszert fogyasztanak
2. A Magyarországon forgalomban lévő – elsősorban generikus – készítmények ára meghaladja az európai átlagot
3. A központi költségvetés és az OEP az indokoltnál több gyógyszert, valamint ezeket is túlságosan nagymértékben támogat
4. A gyógyszerkassza hiánya emiatt évről évre meghaladja a tervezett mértéket
5. A patikák között alacsony a versenyintenzitás, a szolgáltatásminőség javítható, a fogyasztók hozzáférése a gyógyszerértékesítési szolgáltatásokhoz alacsony és egyenlőtlen

Tézisünknek nem feladata, hogy eldöntse, a fenti érvek közül melyek bizonyultak valósnak, csak a meghozott kormányzati intézkedések eredményeit foglalja össze röviden. A szubvencionált termékek körének, a támogatások mértéke csökkentésének, a referenciaárazásnak, a fixelésnek, a delistázásnak és a gyártói befizetéseknek köszönhetően a gyógyszerkassza éves szinten sok 10 milliárdos hiánya megszűnt, az egyenleg többször is aktívumot mutatott (Dankó-Molnár, 2011). Az állami gyógyszerár-kiegészítések csökkentek, ami a fogyasztás kismértékű visszaeséséhez, majd stagnálásához vezetett. Az OEP és az OGYI új gyógyszer-támogatási és -befogadási rendszert vezetett be, előtérbe kerültek a generikus gyógyszerek és megállt a készítmények áremelkedése (Dankó, 2012).

A patikák elérhetősége a lakosság számára minimális mértékben javult, de tovább nőttek az egyenlőtlenségek a kistérségek és a városok között (Bodrogi et al., 2011). A nagy- és kiskereskedők számára jogszabályban biztosított hatósági árrendszer mértéke csökkent, viszont az OTC készítményeket a szabadárú kategóriába sorolta a jogalkotó (Kuti, 2009). A patikák száma kb. 20%-al nőtt, ami a szereplők közötti versenyintenzitás emelkedéséhez, a működés átalakulásához és jelentős ÜT különbségekhez vezetett. A 2006-2011-ig tartó időszakot a MLGYEÁ-ban az ún. *Merkantil korszaknak* nevezzük.

17.4. Etikus vs. merkantil modell

A gyógyszerellátás rendszerszintű jellemzésére az egészségügyi irányítás szakemberei sokszor használják az etikus és merkantil dichotómiát. Az Európai Unió tagállamaiban a patikák működési környezetének jogi aspektusait alapvetően az etikus és merkantil filozófia sajátosságai határozzák meg, amelyek egyúttal jelentősen befolyásolják a gyógyszerterek gazdálkodási folyamatait is. *A nemzetközi tapasztalatok alapján önmagában a modellválasztás nem eredményezi az egyes országok lakossági gyógyszerellátási ágazatának tökéletes működését* (Melia et al., 2010). A hangsúly az etikus vagy merkantil jogszabályi keretek között működő rendszerek irányításának minőségén van, *azaz mindkét modell lehet eredményes és hatékony* (Taylor-Harding, 2001). Európai kontextusban az etikus modellt alkalmazza többek között Németország, Franciaország, Ausztria, Svédország, míg merkantil rendszerben működnek a gyógyszertárak az Egyesült Királyságban, Hollandiában, Írországon és Belgiumban (Bíró, 2009, de Aguiar et al., 2014).

Az etikus modell alapértékeinek a lakossági gyógyszerellátás, mint *közösségi szolgáltatás* jellegének hangsúlyozása, *a szolidaritás, a társadalmi igazságosság és az egyenlő hozzáférés* elve tekinthető. Az *etikus modell ideáltipikus jellemzői* az alábbiak (Szabó, 2009):

- Gyógyszertár-tulajdonos csak gyógyszerész végzettségű szakember lehet
- Egy gyógyszerész mindössze egy patikát birtokolhat
- A végső felelősséget vállaló, személyi jogos gyógyszerész nem gyakorolhat más szakmát a gyógyszerészetén kívül
- A gyógyszerész és patikája a humán gyógyszerek esetében lokális monopóliumot élvez egy adott földrajzi egységben
- A patikákban csak gyógyszerek és egészséggel kapcsolatos árucikkek forgalmazhatók
- Az alacsony versenyintenzitás miatt a gyógyszertárak marketingtevékenysége fejletlen

A merkantil filozófia ezzel szemben a *piacgazdasági versenyt, a hatékonyságot, a vállalkozói szellemet és a fogyasztói igények kielégítését* fogadja el értékeinek. *A merkantil modell ideáltipikus sajátosságai* a következők (Holdford, 2007, Feller, 2010, Melia et al., 2010):

- Bárki (pl. magánszemély, jogi személyiséggel nem/rendelkező vállalkozás) lehet gyógyszer-tartulajdonos
- A végső felelősséggel tartozó gyógyszerész helyettesíthető
- A patikák tulajdonosai számára engedélyezett több gyógyszertár birtoklása is, tehát lehetőség nyílik gyógyszertárláncok működtetésére
- A felelős gyógyszerész üzhet más, összeférhető szakmát vagy tevékenységet is
- Nincs vagy kevesebb a megkötés a gyógyszertárakban forgalmazható termékkörrel
- Bizonyos gyógyszereket nem kizárólag patikákban, hanem egyéb kiskereskedelmi szereplőknél (pl. drogéria, benzinkút) is megvásárolhatnak a betegek

Az etikus és merkantil modellek jellemzői természetesen ilyen „tisztá”, *ideáltipikus formában egyetlen országban sem figyelhetők meg* (Taylor-Harding, 2001). A komplex társadalmi feltételrendszereknek köszönhetően a különböző intézményi modellek implementációja során, jelentős hangsúlyeltolódásokkal ugyan, de inkább hibrid struktúrák alakultak ki (O’Toole, 2000). Hasonló helyzettel írható le a magyar szabályozás elmúlt két évtizede is, hiszen *a patikai működés sokáig döntően az etikus modell keretei között zajlott, majd 2006-ban merkantil fordulatot vett, míg 2011-től az etikus modell irányába történő visszarendeződés figyelhető meg*, sajátos „egyveleget” kölcsönözve a gyógyszertár-működtetés környezetének (Hankó, 2012a, Hankó-Zalai, 2012a). A következőkben az etikus

és merkantil modellek hazai alkalmazása során a lakossági gyógyszerellátásban tapasztalt trendeket és a patikák gazdálkodásával összefüggő sajátosságokat ismertetjük.

17.5. A magyarországi gyógyszertárak működése az etikus modellben (1994-2006)

A MLGYEÁ működésének jogi alapjait az 1994. évi LIV. törvényben fektették le. Emellett a gyógyszerellátás társadalmi integráltságának és széleskörű érintetti csoportjainak köszönhetően további jogszabályok (törvény, minisztériumi rendelet) is alakították kereteit. Ezek közül kiemelendő az 1990. évi LXXXVII. törvény (ártörvény), az 1998. évi XXV. törvény (gyógyszertörvény) vagy akár a 22/2001. számú EM. rendelet az emberi felhasználásra kerülő gyógyszerek, gyógyszernek nem minősülő gyógyhatású készítmények és tápszerek reklámozásáról, ismertetéséről (Székely, 2009, Feller, 2010).

A gyógyszertárak létesítésének és működtetésének rendjét meghatározó 1994. évi LIV. törvény elfogadásával a parlament az ágazatot gyakorlatilag *kivonta a szabad-versenyessé piacgazdaságban érvényesülő mechanizmusok alól, és egy sajátos, lokális monopóliumban részesítette* e speciális gyógyszerészeti vállalkozásokat. Ezt a védettséget a következő intézkedések szavatolták a patikák számára (Hankó, 1996, Szabó, 2009):

- Közforgalmú gyógyszertárat csak gyógyszerész, az ÁNTSZ Országos Tisztifőorvosi Hivatala által engedélyezett személyi jog birtokában alapíthatott és működtethetett
- A patikák létesítésének kritériuma volt, hogy a lokális monopol pozíció biztosítására és az elérhetőség növelésére átlagosan 5000 állampolgárra jusson egy gyógyszertár.
- Az új és a már működő gyógyszertárak között minimálisan 300 méter, míg 50.000 lakosnál népesebb településen 250 méter távolságnak kellett fennállnia.
- Közforgalmú gyógyszertárat csak egyéni vállalkozás és bt. formájában lehetett alapítani. Az egyéb gazdasági társaságokat (kft., rt.) kizárták a patikák tulajdonlásából. A bt.-k esetében a személy jogot elnyert gyógyszerésznek kötelező volt beltagnak lenni és a gyógyszerész beltagok tulajdoni részesedésének meg kellett haladnia a 25%-ot.

Látható, hogy a parlament a lakossági gyógyszerellátás jogát döntően a független gyógyszertárak kezébe adta. A nagykereskedők, gyártók és egyéb befektetők a patikák tulajdonosi köréből, különösen az irányítási jogot birtokló beltági pozícióból való kizorítása a gazdaság e szektorát a hagyományos vállalkozási formák kereteitől eltérő rendszerbe illesztette, és erősen gátolta a vertikális integrációs kezdeményezéseket (Poszmik-Barta, 1995). Azonban a különböző „trükkös” technikáknak köszönhetően „bújtatott formában” már a '90-es években is megjelentek egyes patikák tulajdonosai között a pénzügyi befektetők és nagykereskedők is. Továbbá, annak ellenére, hogy a törvényt az önálló magánpatikák igényeihez igazították, a patikusok is felismerték az erőfölényben lévő nagykereskedőkkel és gyártókkal szembeni egységes fellépés igényét, amely különböző – de általában nem túl sikeres – együttműködésekben, beszerzési társulásokban öltött testet (Szabó, 2009).

17.6. A gyógyszertárak létesítését és működtetését érintő jogszabályi változások a merkantil modellben (2006-2011)

Az etikus rendszert radikálisan megváltoztatta a 2006. évi XCVIII. törvény. A következő sorokban az egészségügyi működés számos területét érintő gyógyszer-gazdaságossági törvény, elsősorban a *patikák létesítésére és működtetésére vonatkozó rendelkezéseit foglaltuk össze*. A GYFTV megalkotásával a kormány *az ellátás színvonalának emelése, a hozzáférhetőség javítása és a gyógyszerárak csökkentése* mellett kötelezte el magát. Ez

leginkább abban nyilvánult meg, hogy ugyan a 1994. évi LIV. törvény szabályait „pro forma” megtartotta, mégis nagyon egyszerű „kiskapuk” nyitásával szabadabbá tette a patikaalapítást Magyarországon (Grabarits, 2006). A közvélemény által sokszor csak patikaliberalizációnak nevezett folyamatot elindító jogszabályok az alábbiakban foglalhatók össze (Feller, 2010):

- Új gyógyszertárak létesítése az 5000 fős lélekszámmra vonatkozó korlát ellenére is engedélyezhető, ha a piacra lépő patika addicionális szolgáltatások nyújtását vállalja.
- Ilyen extra szolgáltatás lehet pl. a nyitva tartás. A törvény szerint engedélyezhető volt új gyógyszertár alapítása, ha az napi 24 órában nyitva tart vagy legalább heti 60 órában működik vagy 40 órában tart nyitva, de folyamatos készenlétet biztosít.
- A korábbi korlátozások alól mentesül és patikaalapítási engedélyt kaphat az a tulajdonos, aki a külön jogszabályban meghatározott fekvőbetegek részére – kérésük esetén – a rendelt gyógyszert a működés helyszínétől legalább 2 km-es körzetben kiszállítja vagy a gyógyszerek online rendeléséhez szükséges honlapot működtet.
- A 2006. évi XCVIII. törvény egyik legfontosabb rendelkezése a gyógyszertárakat működtető társaságok tulajdonosi kötöttségeinek enyhítése. Ennek értelmében bármilyen gazdasági társaság (kft. és rt. is.) rendelkezhetett tulajdoni részesedéssel a patikákban.
- A gyógyszerész által kötelezően birtokolt tulajdoni hányadról mindössze úgy rendelkezett a törvény, hogy a személyi jogos gyógyszerésznek tulajdoni részesedéssel kell bírnia. Ez a gyakorlatban jelenthetett akár 1%-os üzletrészt egy korlátozott felelősségű társaságban. Ezáltal a személyi jogot elnyert gyógyszerészek befolyása az új patikák irányításában csökkent.

17.7. A liberalizáció főbb következményei a hazai lakossági gyógyszerellátásban

17.7.1. Az iparági szereplők számának és a versenyintenzitás mértékének emelkedése

A GYFTV rendelkezései szerint gyakorlatilag bárki ott nyitott patikát, ahol kívánt. A gyógyszertár-alapítási „boom” miatt az etikus modellben országosan működő *2000 közforgalmú patikai létszám 20%-al megemelkedett és több mint 2400 gyógyszertár működik hazánkban* (Bodrogi et al., 2012). Ebben közrejátszott az is, hogy a patika-alapítási moratóriumot az országgyűlés 2011 év elejéig meghosszabbította, pedig ekkorra már nyilvánvalóvá vált, hogy a piac mérete nem képes ennyi szereplőt eltartani. Közgazdasági perspektívából világos, hogy *stagnáló gyógyszer-értékesítési adatok mellett a kínálati oldalon 20%-al nő a szereplők száma*, akkor a patikák közötti *versenyintenzitás radikálisan emelkedik és ez előbb-utóbb bizonyos szereplők piaci kivonulását eredményezheti* (Hankó et al., 2014).

17.7.2. Gazdálkodási nehézségek és teljesítménykülönbségek

A dinamikusan nyíló patikák piaci belépése azt eredményezte, hogy országos átlagban az *egy patikára jutó forgalom és árrestőmeg jelentősen visszaesett*. Nehezítette a patikák helyzetét a működési költségek emelkedése (pl. ingatlan-fenntartási és munkabér jellegű ráfordítások) és az egyéb adminisztrációs kiadások megjelenése is (pl. kötelező könyvvizsgálat, szolidaritási díj) (Bodrogi-Hankó, 2008). A rendszer egyensúlytalanságoktól szenvedett, így a gyógyszertárak ÜT-ében számottevő szórást figyelhettünk meg. A MGYK jelentése szerint a *patikák közel egy negyede veszteségesen működött* (Bodrogi et al., 2010), míg az állandóan változó jogszabályi feltételekhez jól alkalmazkodó, innovatív, stratégiai szemlélettel rendelkező gyógyszertárak kimagasló pénzügyi eredményt realizáltak (de Aguiar et al., 2014). Az ország nagyvárosaiban a patikák egymással, míg a kistélepülések gyógyszertárai az alacsony vásárlóerővel, az „elnéptelenedéssel” és a nagyvárosi patikák „elszívó” hatásával kerültek egzisztenciális küzdelembe (Lindblom, 1959, Hankó et al., 2014).

17.7.3. Koncentráció, vertikális integráció és horizontális együttműködések

17.7.3.1. Gyógyszertárláncok

A GYFTV fontos következménye, hogy *a patikaliberalizáció hatására az ágazatban dinamikus ütemben növekedett a koncentráció és a vertikális integráció mértéke* is (Douglas-Dowling, 1990, Szabó, 2009). A gyógyszertárak tulajdonosai között tömegesen jelentek meg a nagykereskedők és pénzügyi befektető társaságok. E tőkeerős vállalkozások sokszor gyógyszertárláncokat szerveztek, hogy a méretgazdaságos működésből eredő sinergiákat, valamint az érintettekkel szemben megnövekedett alkupozíciójukat a versenyképesség érdekében használják ki (Jambulingam et al., 2004, Hamilton, 2009).

A gyógyszerészek szakmai és gazdálkodási autonómiáját olykor korlátozva *egységes marketingtevékenységet, beszerzést és készletgazdálkodást folytattak*. Ugyanakkor kezdeti befektetéseiket és induló készleteiket sokszor hitelfelvételekkel és nagykereskedői juttatásokkal finanszírozták, így egyes láncok tagpatikái komoly adósságokat halmoztak fel nagykereskedőik és a hitelintézetek irányában (Bodrogi et al., 2010, de Aguiar, 2014). Emellett sok önálló patika is hamar felismerte, hogy a hosszú távú stabil működés érdekében szükséges kialakítaniuk a kooperáció valamilyen formáját (Dollinger-Golden, 1992).

17.7.3.2. Franchise típusú együttműködések

Az együttműködésnek és a stratégiai partnerségnek sajátos alternatíváját kínálták az önálló patikáknak a Hungaropharma és a Phoenix Pharma kezdeményezései. A leginkább a franchise típusú intézményi formához hasonlító Gyöngy Patika és Szimpatika programok a csatlakozóknak kedvezményes gyógyszerbeszerzési lehetőségeket és széleskörű addicionális szolgáltatásokat kínáltak (Feller, 2010). Ki kell emelni a jelentős marketingtámogatást, amely az ATL és BTL reklámeszközök széles skáláját alkalmazta, és törekedett az egységes márkaarculat kialakítására (Holdford, 2007, Lengyel, 2014). A kedvező fizetési feltételek, a bankszámla-vezetési, gépjármű- és állóeszköz-vásárlási kedvezmények is kihangsúlyozandók.

A nagykereskedők programjaihoz csatlakozó patikák szerződésben vállalták, hogy *beszerzéseik jelentős részét (80-85%) az együttműködést létrehozó nagykereskedőn keresztül bonyolítják*, esetleg bizonyos szolgáltatásokért, támogatásokért jelképes havi hozzájárulást is fizetnek (Jambulingam et al., 2009, Szabó, 2009). A programok talán legfőbb vonzereje, hogy úgy biztosítanak kedvezményeket, marketingtámogatást és egyéb szolgáltatásokat, hogy *a nagykereskedők nem szereznek tulajdoni részesedést a patikában*, és továbbra is biztosítják a gyógyszerészek szakmai, irányítási autonómiáját (Kay, 2007, Feller, 2010). Az együttműködésekhez több száz patika csatlakozott, a Gyöngypatika és Szimpatika programok megítélése pozitívnak mondható, de korai lenne még kijelenteni, hogy e franchise típusú együttműködések lesznek-e azok az intézményi formák, amelyek stabil és jövedelmező pozíciót biztosítanak a kihívásokkal szembesülő gyógyszertáraknak (Csepeti, 2014a).

17.7.3.3. Alulról építkező kooperációk – beszerzési társulások

Sok olyan független gyógyszertár, akik sem a nagykereskedők vagy pénzügyi befektetők láncaihoz, sem a nagykereskedők franchise típusú stratégiai szövetségeihez nem kívánt csatlakozni, szintén különböző együttműködési formákat kerestek. Ezek a patikák legtöbbször *beszerzési társulásokba* tömörülve próbáltak kedvezményeket kiharcolni a nagykereskedőkkel és a gyártókkal szemben (Cannon-Perreault, 1999, Srnivasan, 2011).

Igyekeztek közös marketingprogramokat is finanszírozni és lebonyolítani, valamint kiterjedtebb és szervezettebb konzultációra törekedtek a betegekkel, orvosokkal is (Berry, 1995, Hamilton, 2009). A kooperáció feltétele azonban *a fegyelmezett gazdálkodás, a közös akarat elfogadása, a tagpatikák szolidaritása és az opportunistá magatartási formák mellőzése* (Dollinger-Golden, 1992), s mindezek tükrében megállapítható, hogy a hasonló kezdeményezések sikerességét illetően igen vegyes eredmények tapasztalhatók (Szabó, 2009).

17.7.3.4. Független gyógyszerárak

Nem minden gyógyszerár igyekezett feltétlenül a hálózati vagy stratégiai együttműködési formák szereplőjévé válni. *A gyógyszerészi autonómiát és a szakmaiságot leginkább hangsúlyozó, hagyományos, független patikák száma manapság is jelentős* (Hankó et al., 2014). A megfigyelések rámutatnak arra, hogy az önálló patikákhoz elsősorban vidéki településeken található, lokális monopóliummal jellemezhető vagy már a patikoliberalizáció előtt is sikeresebbnek mondható, az érintettekkel kiváló kapcsolatot kialakító, inkább frekvenciált városi gyógyszerárak sorolhatók (Hankó et al., 2013, Csepeli, 2014a, b).

17.8. Visszarendeződés az etikus modell irányába

A 2006-ban elfogadott GYFTV által elindított liberalizáció következményeiről a mai napig nem készült objektív, a különböző politikai, szakmai és gazdasági érdekektől mentes hatástanulmány. *Ph.D. értekezésünk sem vállalkozik erre a feladatra*, csak annyit kíván megjegyezni, hogy a piacnyitás kétségkívül eredményezett pozitív hozadékokat és szélsőséges anomáliákat is. A 2010-es választások után megalakult kormány az anomáliák mérséklését tekintette prioritásnak, és leginkább *a liberalizációt kezdettől fogva ellenző MGYK korrekciós javaslatait hallgatta meg*. Az elmúlt években a gyógyszerellátás átalakítása érdekében a GYFTV-t módosították és számos más jogszabály is született, melyek közül a csak fontosabbakat ismertetjük (Hankó, 2012, Hankó, 2013, Sohajda, 2013, MGYK, 2014):

- A gyógyszerárak tulajdoni részesedésével kapcsolatos törvénymódosítás értelmében *2011-től csak legalább 51 százalékos gyógyszerészi többségi tulajdonnal lehet patikát létesíteni*. A már működő patikáknak két ütemben kell megfelelniük a kötelező gyógyszerészi tulajdonrészrel kapcsolatos kritériumoknak: 2014-ig 25 százalékos, 2017. január 1-jéig 51 százalékos többségi gyógyszerészi tulajdont kell, hogy elérjenek. A nagykereskedők tulajdoni hányada fennmaradhat, és 25 százalék mértékig a láncok is megtarthatják érdekeltségeiket, viszont további tulajdont már nem szerezhetnek.
- A kötelező gyógyszerészi tulajdonhányad emelésének előmozdítására az MGYK – az egészségügyi kormányzat és különböző hitelintézetek, vállalkozás-finanszírozási alapok együttműködésével – *kedvezményes hitelprogramot dolgozott ki a személyi jogos gyógyszerárvezetők tulajdoni részesedésvásárlása támogatásának ösztönzésére*.
- A megváltozott szabályozás szerint *2011. január 1-jétől új gyógyszerárak alapítása csak abban az esetben engedélyezhető, ha a földrajzi és lakossági kritériumok ezt szükségessé teszik*. A patikaalapítást a kormány számos érdekképviselő állásfoglalásával ellentétesen mégsem szüntette be 2010 nyarán, hanem hatályba lépését kitolta a fentebb említett időpontra. E bő féléves időszak alatt is mintegy 150 gyógyszerár-alapítási kérelmet nyújtottak be az ÁNTSZ-nek. A merkantil modell utószakaszának tekinthető intézkedés értelmében számos, többlétszolgáltatásokat vállaló, elsősorban pénzügyi befektetők és nagykereskedők érdekeltségébe tartozó patika nyithatott meg.

- A gyógyszerértékesítési szolgáltatások minőségi standardjainak emelése és a gyógyszerértékesítési alkalmazottak leterheltségének enyhítése érdekében a jogalkotó – a gyógyszerértékesítési heti nyitvatartási idejének függvényében – erőteljesen szabályozta a patikák által kötelezően foglalkoztatott gyógyszerészi és szakasszisztensi létszámot. *Az új szabályozás értelmében a heti 60 és 70 óránál többet nyitva tartó patikákban legalább 3, illetve 4 gyógyszerészt és szakasszisztentst kötelesek foglalkoztatni.* A jogszabály elsősorban a frekvenciánál magasabb urbanizált kontextusban, hosszabb nyitvatartási idővel üzemelő, a tulajdonosi vagy franchise típusú együttműködésekben nagyobb arányban részt vevő patikáknak jelentett többletköltségeket.
- *A törvénymódosítások jelentősen szigorították a gyógyszerértékesítési marketingtevékenység szabályozását, főleg a törzsvásárlói programokon* (Bódis, 2011). A GYFTV 17. § (8.) bekezdése szerint az OEP által támogatott készítmények árát érintően semmilyen kedvezmény nem adható. Továbbá, a TB által nem szubvencionált gyógyszerek esetében is az árkedvezménytől eltérő előnyök csak a patikában nyújtott gyógyszerészi gondozás szolgáltatásainak igénybevételére használhatók fel. A jogszabályban felsorolt kedvezmények (pl. ajándék, minta, vásárlásra jogosító utalvány, kupon, pontgyűjtés) a jövőben csak a nem gyógyszer besorolású, egyéb termékek körében adhatók és használhatók fel, azaz a törzsvásárlói programok előnyei is csak az egyéb termékek és a gyógyszerészi gondozás szolgáltatásai körében érvényesíthetők. Árkedvezmények a nem vényköteles termékekre továbbra is nyújthatók a lojális betegeknek.

A folyamatos jogszabályi korrekció ellenére *a merkantilis modell sajátosságai a jövőben is meghatározzák a gyógyszerértékesítési-működtetés legtöbb területét.* Az együttműködési formák megjelenése, a megnövekedett versenyintenzitás, a kereslet stagnálása, a betegpreferenciák átalakulása és még számos egyéb, a törvényhozás által befolyásolt tényező (pl. generikus készítmények térhódítása, OEP támogatások csökkentése, árrés-szabályozás, orvosok vényfelírási gyakorlatának szigorítása, gyógyszerészi gondozás) miatt *a patikák gazdálkodása nem térhet vissza teljesen az etikus korszak gyakorlatához* (Gill et al., 2010). A piaci, szakmai és jogszabályi turbulenciával jellemezhető visszarendeződés időszakában a kiemelkedő ÜT-hez továbbra is elengedhetetlen a tudatos és etikus marketingtevékenység, a racionális készletgazdálkodás, az érintettekkel való kiterjedt kapcsolattartás, valamint a hatékony munkaszervezés és HR menedzsment (Willink, 2009, IMS Health, 2012). Kutatásunk iparági környezetének bemutatása után tézisünk gyakorlati jelentőségét ismertetjük.

18. A doktori kutatás ágazat-specifikus és üzletpolitikai relevanciája

M&S a szervezetek környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető konzisztens magatartásminták ismertetésével nem pusztán egy akadémiai konstrukciót alkotott, hanem az ÜT implikációk középpontba helyezésével komoly menedzséri és gazdaságpolitikai figyelemre is szert tett. A Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-t követő gyógyszerértékesítési magatartására irányuló disszertációnk gyakorlati jelentősége az alábbiakban foglalható össze.

A 2006. évi GYFTV alapvetően változtatta meg a gyógyszerértékesítési-működtetés feltételrendszerét. *A külső környezeti változások a patikák gazdálkodási folyamatait is nagymértékben átalakították.* Számos olyan menedzséri feladat – pl. a gyógyszerértékesítési termék- és szolgáltatásportfólió a turbulens mértékben változó betegigényekhez és preferenciákhoz való illeszkedése, a készletgazdálkodás racionalizálása, a patikai marketingtevékenység és a gyógyszerellátási lánc meghatározó érintetti csoportjaival kialakított kapcsolatok ápolása – került előtérbe (Gummesson, 2002, Spillan-Parnell, 2006), melyek *eredményes és hatékony*

ellátásához szükséges ismeretek és kompetenciák a gyógyszerészi társadalom jelentős részénél hiányoztak (IMS Health, 2012, de Aguiar, 2014).

A fenti taktikai szintű gazdálkodási feladatok azonban ideális esetben *egy konzisztens környezeti alkalmazkodási mintából eredeztethetők* (Lindblom, 1959, Inkpen-Choudhury, 1995), amelyek *rigorózus statisztikai módszertannal való azonosítására hazai környezetben még nem vállalkoztak*. Továbbá, a stratégiai menedzsment néhány korábbi kutatása a szabályozott ágazatokban a konzisztens SO-k különbözőségét, sőt olykor jelenlétüket is tagadja (Dranove et al., 1998, Hambrick-Fredrickson, 2001). A kutatások elsősorban nemzetközi szekunder eredményekre építő, nem tudományosan megalapozott SO-kat azonosítottak a patikáknál, ami iparág-specifikus perspektívából is megerősíti tézisünk hiánypótló jellegét (Jambulingam-Doucette, 1999, Jambulingam et al., 2004).

A korábbi vizsgálatok alapján a legmarkánsabb distinkció a *marketing- és értékesítés-orientált* patikák gazdálkodási jellemzői alapján volt megfigyelhető (Jambulingam et al., 2004, Harrison, 2005). A megkülönböztetés ismérveinek olyan változók szolgáltak, mint a termékkínálat, a piackutatás, az innovációs készség, a készletszint, a személyzet szerepe, a berendezés, a nyitva tartás és egyéb hasonló szempontok. A fejlett, marketingorientációval bíró patika ideáltipikus esete, amikor a gyógyszerész általános életmód-szolgáltatást kínál, interaktívan együttműködik az érintettekkel és proaktív szemlélettel befolyásolja igényeiket (Pralhad-Ramaswamy, 2004, Bauer-Mitev, 2008, Willink, 2009, Saini-Visht, 2014). Az értékesítés-orientált patikákban elsődleges fókusz a költséghatékonyság, emiatt a gyógyszerész és a vevő közötti kapcsolat szegényes, a beteg azt kapja, amit kíván és a patikus csak passzív kiszolgáló (Mitev-Bauer, 2008a, Feletto et al., 2010).

A nemzetközi kutatások arra is rámutattak, hogy nem kizárólag a patikák által felmutatott környezeti alkalmazkodási minták, hanem a maguk a gyógyszerészek is különböző magatartási klaszterekbe sorolhatók (Feletto et al., 2010, Jambulingam et al., 2004). A patikai marketingtevékenység, a szolgáltatási színvonal és a generikus helyettesítési hajlandóság szerint megkülönböztethetünk *Vevőbarát, Menedzser, Konzervatív és Passzív* gyógyszerészeket (Hindle-Cutting, 2002, Gill et al., 2010). Ezek a kutatások legtöbbször a vállalkozói szellem és a menedzseri proaktivitás szintje alapján osztályozták a vizsgált gyógyszertárakat. Megítélésünk szerint az előbbi eredmények arra utalhatnak, hogy *a M&S-i stratégiai tipológiának igenis lehet létjogosultsága a MLGYEÁ-ban*.

A MLGYEÁ 2011-től újabb turbulens környezeti változás-sorozaton megy keresztül. Megindult a patikaliberalizáció káros hatásainak felszámolása és egy határozott visszarendeződés az etikus modell irányába. *Az államháztartás konszolidációja érdekében hozott kormányzati intézkedések között meghatározó szerepet kaptak a gyógyszerkasszát érintő takarékosági lépések*. Az ún. Széll Kálmán terv 343 Milliárd Forintról három év alatt 190 Milliárd Forintra csökkentette a közfinanszírozott gyógyszerek ártámogatását (Szepesi, 2012). A vaklicit eljárások eredményeképp az állam által támogatott gyógyszerek körében jelentősen megemelkedett az olcsóbb, generikus készítmények aránya. Ezzel nagymértékű megtakarítást realizált a költségvetés, *de a gyógyszerellátási lánc érintettjei – így a patikák – számára is ez komoly jövedelem-kiesést és kisebb-nagyobb működési anomáliákat eredményezett* (pl. az alacsonyabb realizált árrés-tömeg miatt) (Hankó et al., 2014).

A makrogazdasági környezet kedvezőtlen alakulása a vásárlóerő visszaeséséhez és a gyógyszerek keresletének stagnálásához vezetett, míg a munkaerő és rezsiköltségek emelkedése *fokozta a gyógyszertárak gazdálkodási nehézségeit*. *A patikák ÜT-ének javítására*

számos ágazatpolitikai intézkedés lépett életbe (pl. generikus kompenzáció, szolgáltatási díj, szolidaritási hozzájárulás, nagykereskedelmi árres-korrekció), melyek mérsékeltek a magas és alacsony forgalmú patikák közti különbségeket (Hankó, 2012b, Hankó-Zalai, 2012b).

Rövidtávon a gyógyszerterek gazdálkodási problémáira jelentős megoldást kínáló javulás a makrogazdasági tényezőkben nem prognosztizálható, így előtérbe került a patikák külső környezeti feltételekhez történő alkalmazkodásának sikeressége és a mikroszintű gazdálkodási folyamatok professzionális menedzselése, fejlesztése (Gray et al., 1999, Davis et al., 2001, Némethné, 2010). *Megítélésünk szerint a SO tudatos megválasztása és konzisztens követése képes befolyásolni a patikák ÜT-ének alakulását és tompítani a restriktív makrogazdasági és turbulens mértékben változó iparági környezet negatív hatásait (Dye, 2004).* Disszertációnk a patikai gazdálkodás releváns kérdéseinek vizsgálatát és menedzseri javaslatok megfogalmazását is célkitűzéseként fogalmazza meg, és a következő előnyöket kínálja a gyógyszertervezetőknek és ágazatpolitikai döntéshozóknak:

1. A doktori kutatásban alkalmazott sokszínű stratégiai azonosító technikák és többváltozós statisztikai módszertan segítségével megállapítható, hogy a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és korlátozott versenyintenzitással jellemezhető *MLGYEÁ-ban egyáltalán megfigyelhetőek-e konzisztens SO-k, és ha igen, hányféle stratégiai magatartásmintát különböztethetünk meg* (Lindblom, 1959, Mintzberg-McHugh, 1998).
2. A MLGYEÁ-ban azonosított SO-k ismeretében a döntéshozók pontos képet kaphatnak arról, hogy *milyen stratégiai szintű gazdálkodási jellemzők alapján különböznek a környezeti változásokhoz eltérő alkalmazkodási magatartásmintát kifejlesztett patikák.*
3. A gyógyszertervezetők által PEU vizsgálatával az ágazat szereplői képet kaphatnak arról, hogy a különböző SO-t követő patikák *milyen mértékben tartják kiszámíthatónak vagy kiszámíthatatlannak a működési feltételekben, illetve a szereplők magatartásában tapasztalt változásokat, és ezek alapján törekedhetnek azok módosítására.*
4. A M&S-i SO-k és az ÜT közötti összefüggések alapján a *gyógyszertervezetőknek menedzseri javaslatok fogalmazhatók meg, hogy adott környezeti feltételek mellett mely stratégiai szintű gazdálkodási jellemzők érvényesülése növeli az ÜT-t.*
5. Az ÜT implikációk ismeretében az *eltérő SO-t követő patikák számára differenciált, testreszabott ágazatpolitikai döntések és intézkedések hozhatók* hiányos üzleti ismereteik és gazdálkodási kompetenciáik fejlesztésére.
6. A disszertációban alkalmazott matematikai-statisztikai módszertannal megállapítható, hogy *a SO a patikák ÜT-ében tapasztalt szórás mekkora hányadát magyarázza, így mennyi erőforrást érdemes kifejlesztésükre és konzisztens követésükre allokálni.*
7. A PEU és a FE – a SO és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatásának feltárásával iránymutatások kínálhatók a gyógyszertervezetőknek, hogy *eltérő észlelt környezeti feltételek mellett és különböző lokális kontextusban mely SO-k magatartási jellemzőinek érvényesítése járul hozzá az optimális ÜT eléréséhez.*
8. A gyógyszerterek szocio-demográfiai és telephelyi adottságaira vonatkozó kontrolváltozók integrálásával a SO-n felüli, *addicionális tényezők szerepe is bizonyítható vagy cáfolható a patikák ÜT-ének alakulásában.*

Kutatásunk ágazati aktualitásának és üzleti relevanciájának bizonyítása után értekezésünket az empirikus vizsgálatot megalapozó konceptuális modell bemutatásával folytatjuk.

19. A doktori kutatás konceptuális modellje

A M&S-féle stratégiai tipológia elméleti implikációinak, valamint a SO, a PEU, a FE és az ÜT összefüggéseinek ismertetése után a doktori értekezés konceptuális modelljének összeállítására fordítottuk figyelmünket. A MLGYEÁ-ban megfigyelhető stratégiai magatartásminták azonosítására és ÜT vonatkozásainak feltárására irányuló disszertációnk konceptuális modelljének kidolgozásában a szakirodalom tudományos publikációi (Jambulingam et al., 2004, Bliss, 2007, Hamilton, 2009) mellett nagy segítséget nyújtottak az ágazati szekunder források (Szabó, 2009, Feller, 2010, Bodrogi et al., 2012, Hankó et al., 2014). A gyógyszerészeti szaksajtóban megjelent tanulmányok és ágazati jelentések nagymértékben hozzájárultak ahhoz, hogy leszűkítsük a vizsgált elméleti konstrukcióink körét, amelyek alapját képezték főbb kutatási kérdéseinknek és hipotéziseinknek. Azonban, az *elméleti konstrukciók közötti kapcsolatok feltételezett irányának és erősségének részletes ismertetésére csak – a doktori értekezés kutatási kérdései és hipotézisei című – a 22. és 23. Fejezetekben kerül sor*. Az alábbiakban csak a konceptuális modellt alkotó elméleti konstrukciók rövid, tudományelméleti és iparág-specifikus értelmezése olvasható.

19.1. Stratégiai orientáció

A szakirodalom elemzése és a MLGYEÁ szekunder forrásainak feldolgozása során igyekeztünk azonosítani azokat a tényezőket, amelyek aktuálisan meghatározhatják a gyógyszerértár-működtetés eredményességét és hatékonyságát. Ugyan a szektor vállalkozásainak teljesítményét döntően rendszerszintű változók határozzák meg, az elmúlt időszakban – a kedvezőtlen egészségpolitikai döntések és makrogazdasági feltételek ellensúlyozása, míg a pozitívak kihasználása érdekében – egyre fontosabb szereppel bír a tudatos, stratégiai megközelítésben értelmezett, mikroszintű patikai gazdálkodás.

A korábbi ágazati tanulmányokból feltételezhető, hogy a hazai gyógyszerértárok jelentős része minden bizonnyal nem rendelkezik a környezeti alkalmazkodáshoz szükséges konzisztens SO-val, de kialakításának igényét a legtöbb patikus felismerte és erőfeszítéseket is tesz érdekében. A mikro-, és kisvállalkozások stratégiai tudatosságának alulfejlettségére a szakirodalom is felhívja a figyelmet (Jambulingam et al., 2004, Olson et al., 2005), de azt is gyakran kiemeli, hogy a konzisztens környezeti alkalmazkodási magatartásminta kialakítása szignifikánsan emelheti a hasonló szervezetek ÜT-ét (Jelen, 1995, Vecsenyi-Kovach, 1996, Gimenez, 2000, Aragón-Sánchez – Sánchez-Marín, 2005). Kutatásunk központi elméleti konstrukcióit tehát a M&S-i SO-k, azaz a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók képezik, amelyeket egy, a köz- és magánjavak mikroökonómiai sajátosságait egyaránt felmutató kontextusban, a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és korlátozott versenyintenzitással jellemezhető MLGYEÁ-ban kívánunk azonosítani.

19.2. Üzleti teljesítmény

A stratégiai irodalomban az egyik legtöbbször vizsgált összefüggésnek a SO és az ÜT közötti sztochasztikus kapcsolat tekinthető (Chakravarthy, 1986, Buzzell-Gale, 1987, Ketchen et al., 1997, Jennings et al., 2003). Így doktori értekezésünk legfontosabb függő változóit is a piaci eredményességre és a pénzügyi jövedelmezőségre vonatkozó ÜT mutatók képezik. Arra a

kérdésre keressük majd a választ, hogy a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k érvényesülése milyen hatást gyakorol a gyógyszertárak ÁRB-ének és AUE-ének alakulására (Hambrick, 1983, Parnell-Wright, 1993, Moore, 2005, Helmig et al., 2014).

19.3. Észlelt környezeti bizonytalanság

Értekezésünk fontos célkitűzése, hogy részletesen feltárja a gyógyszertárvezetők által PEU potenciális moderáló hatását a M&S-i SO-k és a patikák ÜT-e közötti kapcsolatban. A PEU, mint potenciális moderátor konstrukció integrálása plauzibilisnek tekinthető, hiszen alakulása nem adottság, hanem a gyógyszertárvezető – a piaci, gyógyszerészszakmai és jogszabályi környezet feltételeivel, valamint a MLGYEÁ szereplőinek magatartásával kapcsolatos – szubjektív percepcióján alapul, azaz változik és változtatható (Ireland et al., 1987, Miller, 1993, Frishammar, 2006). Az ágazati szekunder források alapján azt feltételezzük, hogy a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k ÜT-re gyakorolt befolyása megváltozik a gyógyszertárvezető által PEU mértékétől függően (Mitev-Bauer, 2008a, b, c, Csepeti, 2014b).

19.4. Földrajzi elhelyezkedés

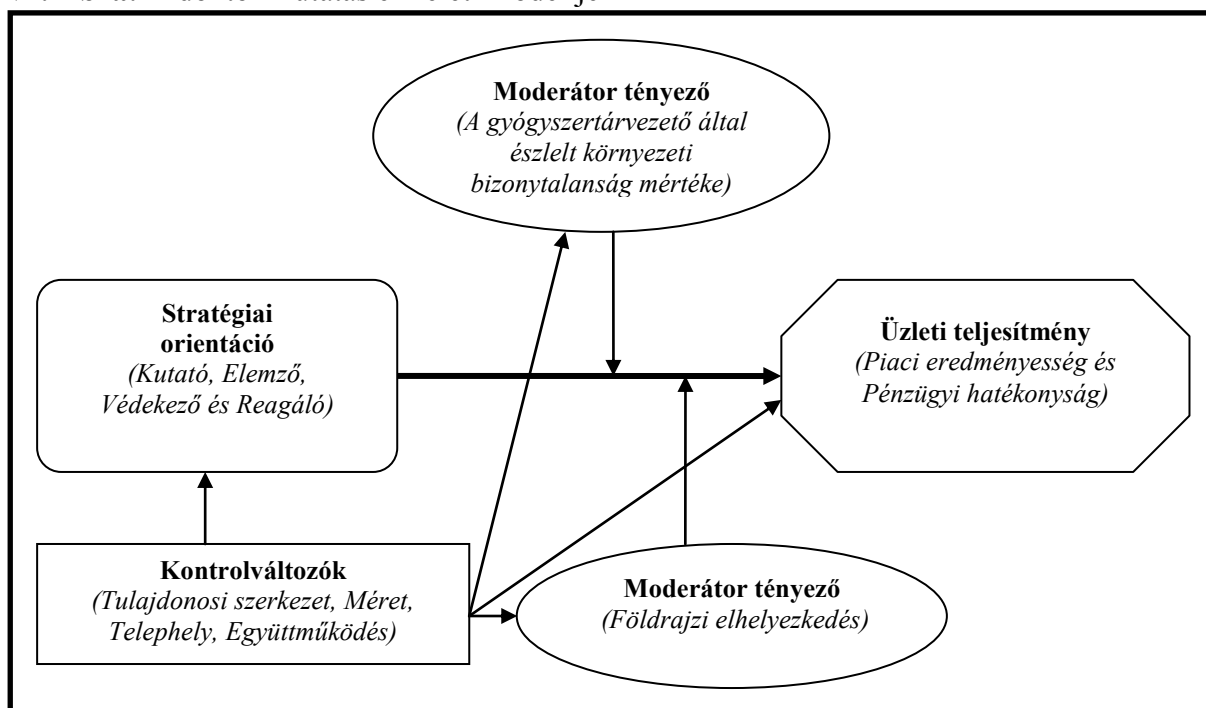
A szakirodalmi inspirációk (Kean et al., 1998, Sun-Wu, 2004, Velayudham, 2007) és a tézis későbbi szakaszában bemutatott ágazati kvalitatív kutatási tapasztalatok alapján a gyógyszertárak FE-e változót nem kontrolváltozóként, hanem – a PEU-hoz hasonlóan – mint potenciális moderátor tényezőt integráltuk. Elhatározásunkat a MLGYEÁ széleskörű érintetti csoportjaival, főleg a gyógyszertárvezetőkkel, a MGYK munkatársaival és a nagykereskedők képviselőivel készített interjúk eredményei igazolták. A megkérdezettek szerint az ágazatban a M&S-féle SO-k eltérő tartalmi és folyamat elemekben nyilvánulhatnak meg a patikák FE-étől függően. Hasonlóképp, a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és korlátozott versenyintenzitással jellemezhető szektor szereplőinek ÜT-ét is meghatározza, hogy a patika milyen típusú településen működik (Bliss, Desselle-Zgarrick, 2004, Bliss, 2007, Csepeti, 2014a). Ha tehát azt feltételezzük, hogy a patikák FE-e összefüggésben áll a SO-jukkal és ÜT-ükkel, akkor logikus, hogy a FE-t, mint a SO és az ÜT közti sztochasztikus kapcsolatra potenciális moderáló hatást kifejtő tényezőt integráljuk (Sharma, 1981, Prescott, 1986). A döntésünket alátámasztó empirikus tapasztalatok a 21.2.5. Fejezetpontban olvashatók.

19.5. Kontrolváltozók

A MGYK statisztikáiból (Bodrogi et al., 2010) és egyéb ágazati kutatásokból is (Bliss, 2007) kirajzolódik, hogy a gyógyszertárak ÜT-ére jelentős befolyást gyakorolnak olyan tényezők, mint a *telephely adottságai* (pl. kórháztól, rendelőintézetétől való távolság, bevásárlóközponti elhelyezkedés, átmenő forgalom nagysága stb.), a *patika mérete* (terület és foglalkoztatottak száma), *tulajdonosi szerkezete* (jogi személyiséggel rendelkező vagy nem), a *részvétel a különböző horizontális és/vagy vertikális együttműködési formákban* (lánc, francishe típusú kooperáció, beszerzési társulás).

Ennek megfelelően a patikák SO-ja és ÜT-e közötti kapcsolatot vizsgáló kutatásunkban a fenti tényezőket, mint kontrolváltozókat integráltuk konceptuális modellünkbe. A kontrolváltozók 1) megmutatják, hogy robosztusnak bizonyulnak-e a SO és az ÜT közötti kapcsolat alakulására vonatkozó empirikus megállapítások akkor is, ha ezeknek a változóknak a hatását kiszűrjük, 2) rávilágítanak a gyógyszertárak ÜT-ének szórását magyarázó addicionális tényezőkre is. A fenti összefüggések alapján összeállítottuk kutatásunk konceptuális modelljét, amelyet az VI. Ábrán szemléltetünk.

VI. Ábra: A doktori kutatás elméleti modellje



Forrás: Saját készítésű ábra

20. A doktori kutatásban vizsgált elméleti konstrukciók operacionalizálása

Az alábbiakban a 4 legfontosabb elméleti konstrukciónk – a SO, a PEU, az ÜT és a FE – operacionalizálását mutatjuk be. Fontos leszögeznünk, hogy a magasabb érvényesség és megbízhatóság biztosítására a nemzetközi szakirodalom alapján kiválasztott mérőeszközök tartalmi és formai elemein számos, kisebb-nagyobb, iparág-specifikus módosítást végeztünk el. Ezeknek a „finomításoknak” a részleteit, azaz a mérőeszközök fejlesztési folyamatával kapcsolatos előteszt eredményeit – a MLGYEÁ meghatározó érintetti csoportjainak képviselőivel készített mélyinterjúk módszertani tapasztalatainak bemutatásakor – a 21. Fejezetben ismertetjük. A gyógyszerészeti mélyinterjúk tapasztalatai alapján a szektor és szereplőinek specifikus jellemzőire testreszabott, a M&S-i SO-kat azonosító Segev (1987) és PEU többtételes skálák érvényességi és megbízhatósági eredményeiről, faktorstruktúrájának illeszkedéséről részletesen pedig 27-30. Fejezetekben értekezünk.

20.1. A stratégiai orientációk azonosítása

A M&S-i kutatások hiányosságainál kihangsúlyoztuk, hogy a tipológia megbízhatóságának és érvényességének robosztusabb biztosítására a vizsgálatokban több stratégiai azonosítási technika együttes alkalmazása indokolt. Ezért kutatásunkban három, a nemzetközi irodalomban elfogadott extrakciós módszertant is használtunk, melynek koncepcióját a VII. Ábrán szemléltetjük. Ezek 1) a Segev (1987) által kidolgozott többtételes skála, 2) a legnépszerűbb, önkítöltős bekezdések, az ún. „self-typing paragraph method” alternatíva (McKee et al., 1989, Vorhies-Morgan, 2003) és 3) és az objektív indikátorok módszere (Snow-Hambrick, 1980). A stratégiai extrakciós technikák érvényességét nemzetközi kutatásokban statisztikai tesztekkel is igazolták (James-Hatten, 1995, Moore, 2005).

20.1.1. Önkítöltős paragrafus módszer

Az ún. „önkitöltős bekezdések” módszer során arra kértük a válaszadó gyógyszerértárvezetőket, hogy az általunk néhány bővített mondatban vagy egy tömör bekezdésben megfogalmazott M&S-i SO-k közül válasszák ki azt, *amelyik leginkább jellemző gyógyszerértáruk – külső környezeti alkalmazkodásban felmutatott – magatartására* (Snow-Hrebiniak, 1980, James-Hatten, 1995, Slater-Olson, 2000, 2001). A Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k azonosítására a korábbi nemzetközi kutatásokban használt angol nyelvű leírásokat, valamint az ezek alapján a stratégiai irodalomban jártas kutatók és közgazdasági szaktolmácsok által összeállított magyar nyelvű bekezdéseket a XX. Táblázatban tüntettük fel. A SO-k végleges, a kérdőívben szereplő iparág-specifikus tartalmi és formai elemekkel bővített változatát (XXV. Táblázat) a gyógyszerértárvezetőkkel készített mélyinterjúk során elvégzett érvényességi és megbízhatósági előteszteknél ismertetjük a 21.2.1. Fejezetben.

20.1.2. Többtétéles Segev skála

A nemzetközi kutatásokban referált, érvényesnek és megbízhatónak bizonyult többtétéles Segev skála a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k – elsősorban a vállalkozói probléma kezelésében felmutatott – magatartási jellemzőit értékelte a válaszadó menedzserekkel. *A gyógyszerértárvezetők válaszait metrikus, ötfokú Likert skálán vettük fel, ahol az 1-es érték jelentette azt, hogy az adott magatartási aspektus egyáltalán nem jellemző, míg az 5-ös érték, hogy teljes mértékben jellemző a patika gazdálkodási folyamataira* (Dyer-Song, 1997, Moore, 2005, DeSarbo et al., 2005, 2006). A metrikus skálák használata kiváló lehetőséget biztosított a szofisztikált matematikai-statisztikai elemzések – pl. konfirmatív faktorelemzés (CFA), strukturális egyenlőségek modellezése (SEM) – alkalmazására, amelyek eredményei disszertációnk legfontosabb módszertani elemeinek tekinthetők. A M&S-i SO-kat azonosító Segev skála eredeti verziója a XXI. Táblázatban olvasható, míg magyar nyelvű adaptációját a XXIV. Táblázatban mutatjuk be.

20.1.3. Objektív indikátorok módszere

A M&S-i SO-k azonosítására alkalmazható objektív indikátorok módszere számviteli vagy a gazdálkodás egyéb funkcionális területeit érintő mutatókon alapul. A Kutatók, Elemzők, Védekezők, Reagálók megfigyelésére felhasználható mutatókat a stratégiai menedzsment szakirodalom és a MLGYEÁ-al kapcsolatos a priori tapasztalataink alapján igyekeztünk megtalálni. *Olyan iparág-specifikus indikátorok felkutatására törekedtünk, amelyek összefüggésbe hozhatók a M&S-i elmélet központi konstrukciójával, az alkalmazkodási ciklussal.* A SO-k különböző szélességű és mélységű termék és szolgáltatásportfoliójára, valamint annak eltérő mértékű változtatásának mérésére több mutatót is kiválasztottunk (21.2.3. Fejezet), amelyeket a patikusokkal készített mélyinterjúkban teszteltünk.

20.1.4. Besorolási módszertan

A gyógyszerértárak SO-jának meghatározására mindhárom azonosító technika esetén különböző, a nemzetközi kutatásokban elterjedt iránymutatásokat alkalmaztunk (Conant et al., 1990, Helmig et al., 2014). *A nominális mérőeszköznek minősülő önkitöltős paragrafusoknál a leginkább egyértelmű a besorolás, hiszen a gyógyszerértárvezetőknek azt az egy bekezdést kellett kiválasztani, amelyben a leírt SO a leginkább illeszkedik vállalkozása környezeti alkalmazkodásban felmutatott magatartásához.* *A többtétéles Segev skála metrikus mérőeszköz, amely esetében az egyes SO-khoz tartozó tételekre leadott értékelések súlyozott átlagát hasonlítottuk össze és így döntöttük el, hogy a válaszadó patikák a Kutató, Elemző,*

Védekező és Reagáló SO közül melyiket követik (Segev, 1987). Az *objektív indikátorok módszere* szintén metrikus mérőeszköz, ami az elméleti iránymutatásoknak megfelelően – a termék-és szolgáltatásportfólió szélességére, mélységére, és összetételének változási ütemére adott értékelések alapján képzett kvartilisekkel – sorolja a vállalatokat a M&S-i SO-kba.

A vállalkozások SO-jának végső – tehát a három azonosító technika eredménye alapján történő – megállapítása a többségi elv (3:0, 2:1) alapján végezhető el. *Ha a három különböző azonosító technika három eltérő SO-t azonosított, akkor Reagáló hiányában (tehát K, E, V esetén) Elemző, míg Reagáló jelenlétében Reagálóként került rögzítésre az adott vállalkozás* (Conant et al., 1990). A mérőeszközök érvényességét és megbízhatóságát a módszertani irodalom közismert ajánlásai alapján (Campbell-Fiske, 1959, Churchill, 1979, Anderson-Gerbing, 1988), míg a különböző azonosítási technikák által kapott százalékos besorolási eredmények közötti egyezés mértékét statisztikai próbákkal teszteltük (32. Fejezet).

20.2. Az észlelt környezeti bizonytalanság mérése

A stratégiai menedzsment irodalom szerint a vállalkozások bizonyos csoportjai üzleti lehetőségként élik meg a dinamikus környezeti változásokat, míg mások a környezeti turbulenciát állandó bizonytalanságként, fenyegetésként percepcionálják (Lawrence-Lorsch, 1967, Duncan, 1972). A MLGYEÁ környezetének értékelését célzó mérőeszközök kiválasztásakor az akadémiai követelményeknek tulajdonítottunk prioritást. Ezért a környezet, a SO, FE és az ÜT közötti komplex kapcsolatrendszer feltárására a M&S (1978) által kifejlesztett többtétéles PEU skálakérdőívet használtuk. Mivel kutatásunk központi elméleti konstrukciója a szerzőpáros stratégiai tipológiája, a PEU sok kvantitatív megközelítési lehetősége közül (Milliken, 1987, Dess-Rasheed, 1991, Miller, 1993) célszerűnek bizonyult egy közös elméleti gyökerekből építkező mérőeszközt választani annak operacionalizálására. Döntésünket alátámasztja az is, hogy a nevezett skála érvényességét és megbízhatóságát több kiemelkedő nemzetközi tudományos kutatás is megerősítette (Namiki, 1989, Buchko, 1994).

A M&S-i PEU skála használata mellett szólt az a módszertani érv is, hogy a korábbi kutatások szerint konfirmatív faktorstruktúrával rendelkezik, strukturális modellekbe (SEM) integrálható, így a „*környezet-stratégia-teljesítmény*” kapcsolatának alakulására szofisztikált megállapításokat tehetünk vele. A M&S-i PEU skála az egyes stakeholderek (pl. szállítók, versenytársak, szabályozó hatóságok) magatartási aspektusaival kapcsolatos változások észlelt kiszámíthatatlanságának mértékét számszerűsíti a szubjektív menedzseri értékelések alapján (Priem et al., 2002). *A válaszokat 1-től 5-ig terjedő Likert skálán vettük fel, ahol az 1-es a teljes kiszámíthatatlanságot, míg az 5-ös a teljes kiszámíthatóságot jelentette.* A kérdőíves adatfelvételben szerepeltetett M&S-féle PEU skála a XXVI. Táblázatban látható.

20.3. Földrajzi elhelyezkedés

A gyógyszerterek FE-ének operacionalizálása illeszkedett a KSH általános és a MGYK ágazat-specifikus gyakorlatához. A kérdőíves adatfelvételben a hazai közforgalmú patikák FE-ét a település lakosságszáma alapján, ordinális mérési skálán rögzítettük. A válaszadó gyógyszertervezetőknek öt alternatíva állt rendelkezésükre, hogy egyértelműen jelezzék, patikájuk mekkora lakosságszámmal bíró településen működik. A válaszalternatívák a következők voltak: *1) Budapest, 2) 50 ezer főnél nagyobb lélekszámú város, 3) 10-50 ezer fő közötti lakossággal bíró város, 4) 5-10 ezer fő közötti település, 5) 5 ezer fő alatti kistépülés.* Az „osztályközök terjedelmének” kialakítása a MLGYEÁ érintetti csoportjainak képviselőivel készített mélyinterjúk alapján megfelelőnek bizonyult. A megkérdezettek

szerint az eltérő lakosságszámú településeken működő patikák SO-ja és ÜT-e közti kapcsolat alakulásában jelentős különbségek tételezhetők fel. A válaszalternatívákban megjelenített kategóriák lefedték a teljes alapsokaságot, azaz teljes mértékben kizárónak bizonyultak.

20.4. Üzleti teljesítmény

A gyógyszertárak ÜT-ének operacionalizálásában *a piaci eredményességet és pénzügyi jövedelmezőséget mérő indikátorokat is használtunk*. A patikai gazdálkodásban releváns és mérhető ÜT mutatók a következők: havi átlagos forgalom, éves forgalom, átlagos realizált árrés (%), havi átlagos árrés-tömeg, éves realizált árrés-tömeg, AUE, ROS (Return on Sales), rövid és hosszú lejáratú kötelezettségek állománya, a ráfordítások szerkezete (személyi jellegű, anyag jellegű, ÉCS, egyéb) stb. (Carroll, 2006, Pillittere-Dugan, 2009). Fontos, hogy az elmúlt évek ágazati feszültségei miatt a patikusok adatszolgáltatással kapcsolatos bizalmatlansága magas, így a gyógyszertárvezetőkkel készített mélyinterjúk során az objektív ÜT mutatók használata mellett/helyett rákérdeztünk az iparági átlaghoz vagy a versenytársakhoz viszonyított, szubjektív, Likert-skálán mért ÜT mutatók alkalmazásának lehetőségeire is. A bizalmatlanság ellenére *a konkrét, számszerűsíthető ÜT mutatókra való rákérdezés mellett döntöttünk kérdőívünkben, amelyek közül az éves nettó ÁRB (piaci eredményesség) és az AUE (pénzügyi jövedelmezőség) kerültek statisztikai elemzéseink fókuszába*. Disszertációnk 4 fontos elméleti konstrukciójának – M&S-i SO-k, ÜT, PEU és FE – operacionalizálására alkalmazott mérőeszközöket foglalja össze a XXVII. Táblázat.

XXVII. Táblázat: A kutatásban vizsgált elméleti konstrukciók operacionalizálása

Konstrukció	Mérőeszköz	Mérési skála	Mutatók és mértékegységek
Miles és Snow-féle stratégiai orientációk	Önkitöltős paragrafusok módszer	Nominális	A) Kutató, B) Védekező, C) Elemző, D) Reagáló
	Segev-féle többtételes skála (1987) (4 dimenzió, 29 tétel)	Metrikus	1-5-ig terjedő Likert skála (egyáltalán nem jellemző...teljes mértékben jellemző a patika környezeti alkalmazkodási magatartására)
	Objektív indikátorok módszere	Arány	1) Rx., OTC és egyéb termékek az ÁRB-ben (%) 2) Rx., OTC és egyéb (%) az árrés-tömegben 3) Rx, OTC és egyéb készlet átlagos mennyisége (nap) 4) Gyógyszerészi és életmód-szolgáltatások (db.) 5) Bevétel gyógyszerészi és életmód-szolgáltatásokból
Üzleti teljesítmény	Objektív, számviteli teljesítményindikátor	Arány	Piaci eredményesség: Értékesítés nettó árbevétele (millió HUF)
	Objektív, számviteli teljesítményindikátor	Arány	Pénzügyi jövedelmezőség: Adózás utáni eredmény (millió HUF)
Észlelt környezeti bizonytalanság	Miles és Snow-féle észlelt környezeti bizonytalanság skála (1978) (7 dimenzió, 45 tétel)	Metrikus	1-5-ig terjedő Likert skála (teljes mértékben kiszámíthatatlan...teljes mértékben kiszámítható: a nagykereskedők, gyártók, betegek, versenytárs

			patikák, szabályozó hatóságok, MGYK magatartása és a pénzügyi feltételek alakulása)
Földrajzi elhelyezkedés	KSH és az MGYK településszerkezeti regisztereinek ágazat-specifikus „összehangolása”	Ordinális	Lakosságszám alapján: 1) Budapest, 2) 50 ezer főnél nagyobb lélekszámú város, 3) 10-50 ezer fő közötti lakossággal bíró város, 4) település 5-10 ezer fővel 5) 5 ezer fő alatti település

Forrás: Saját készítésű táblázat

21. A primer kutatás kvalitatív szakasza

A konstrukciók operacionalizálására használt mérőeszközök bemutatását követően doktori értekezésünk empirikus szakaszának ismertetésére irányítjuk figyelmünket. A sokszínű kvalitatív és kvantitatív technikák célkitűzéseinek és különböző tartalmi elemei logikus kapcsolódásának – olykor aprólékos – bemutatását megelőzően a könnyebb interpretáció érdekében a XXVIII. Táblázatban foglaltuk össze kutatásunk „teljes horizontján” alkalmazott primer és szekunder módszereket. A kutatás feltáró, kvalitatív szakaszában számos (mintegy 30 db.) „félstrukturált” és strukturálatlan szakértői interjút készítettünk a MLGYEÁ széleskörű érintetti csoportjainak képviselőivel. Az interjúalanyok közt megtalálhatóak voltak: gyógyszerárvezetők, gyógyszerészi érdekképviselők vezetői, nagykereskedők munkatársai, gyártók képviselői, patikalátogatók, OEP tisztviselői, háziorvosok, szakorvosok, magán egészségpénztárak munkatársai, szociális otthonok vezetői és persze a betegek is.

A MLGYEÁ stakeholdereinek képviselőivel készített interjúk a következő célokat szolgálták:

- A MLGYEÁ környezetében zajló változások és trendek megismerése
- A szektor szereplőinek és érdekeinek alapos megismerése
- A gyógyszerészi szakma speciális nyelvezetének elsajátítása
- A stratégiai magatartás és a gyógyszerárak gazdálkodási folyamatainak, jellemzőinek, illetve az ÜT-t meghatározó tényezők részletes feltárása
- A doktori kutatás konceptuális modelljének „finomítása”
- A főbb elméleti konstrukciók operacionalizálására szolgáló, a kutatás kvantitatív szakaszában alkalmazott skálák és egyéb mérőeszközök összeállítása, „finomítása”.

Mivel értekezésünknek szigorú tudomány-metodológiai követelmények kell megfelelni, a kutatás kvalitatív szakaszában a fenti célkitűzések között az utolsó, az *elméleti konstrukciók megfelelő operacionalizálására alkalmas mérőeszközök kifejlesztésére és tökéletesítésére fordítottunk kiemelt figyelmet*. A gyakorló patikusokkal készített mélyinterjúk során ennek megfelelően kutatásunk 4 fő konstrukciójának – SO, PEU, ÜT és FE – operacionalizálásával foglalkoztunk részletesen. A következőkben az önkítöltős paragrafus módszer, a többtétel Segev és a M&S-i PEU skálák, valamint a patikák piaci eredményességére és pénzügyi jövedelmezőségére irányuló ÜT mutatók, mint mérőeszközök fejlesztésével, módosításával és iparág-specifikus testre szabásával kapcsolatos fontosabb lépéseket emeltük ki.

XXVIII. Táblázat: A doktori kutatás egyes szakaszainak, célkitűzéseinek és az alkalmazott módszertanok összefoglaló áttekintése

	Kutatási módszertan	A kutatás célkitűzése	Forrás	Kutatás időpontja
SZEKUNDER	Szakirodalom feldolgozása	A stratégia fogalmának körülhatárolása, a stratégiai menedzsment történeti fejlődésének bemutatása	Nemzetközi és hazai tudományos folyóiratok és közgazdasági tankönyvek	2009. szeptember – 2011. november
		A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia ismertetése		2011. március – 2012. október
		Az üzleti teljesítmény megközelítése a stratégiai menedzsmentben		
		A PEU és a FE konceptualizálása, valamint a SO-val és az ÜT-nyel való kapcsolatuk ismertetése		
		A magán és közjavak mikroökonómiai tulajdonságai, valamint a stratégiai	Ágazati szakajtó (pl. Gyógyszerészi Hírlap)	2011. március – 2015. március
PRIMER	Kvalitatív szakértői interjúk	A MLGYEÁ gazdasági helyzetével, jogszabályi változásaival és a gyógyszertárak működtetésével, gazdálkodásával kapcsolatos aktualitások folyamatos megismerése	Több mint 30 interjú (gyógyszertárvezetők, érdekképviselők, nagykereskedők, gyártók, betegek, patikálátogatók, OEP tisztviselők, házi-és szakorvosok, magán egészségpénztárak, szociális otthonok)	2010. szeptember – 2011. június
		A MLGYEÁ környezetében zajló változások és trendek megismerése		
		Az ágazat szereplőinek és érdekeinek alapos megismerése		
		A gyógyszerészi szakma speciális nyelvezetének elsajátítása		
		A stratégiai magatartás és a gyógyszertárak működtetésének, gazdálkodási folyamatainak, illetve az ÜT-t meghatározó tényezők részletes feltárása		
		A doktori kutatás konceptuális modelljének finalizálása	Gyógyszertárvezetők, MGYK tisztviselői, stratégiai menedzsment kutatók és angol-magyar közgazdasági fordítók	2011. július – 2011. november
		A primer kérdőíves megkérdezés során alkalmazni kívánt mérőeszközök érvényességi, megbízhatósági és dimenzionalitási előtesztelése, véglegesítése		2012. március – 2012. szeptember
		A disszertáció eredményeinek, következtetéseinek, korlátainak utólagos megvitatása		2014. október - december
	Kérdőíves megkérdezés	MLGYEÁ-ban megfigyelhető SO-k azonosítása	207 válaszadó gyógyszertárvezető Budapestről, valamint Pest, Baranya, BAZ és Vas megyékből	2012.október – 2013. június
		Az alkalmazott stratégiai extrakciós technikák konvergencia érvényességének vizsgálata		
		A MLGYEÁ-ban azonosított SO-k egymáshoz viszonyított előfordulási arányának meghatározása		
		A kontingencia-elméleti „environmental determinism” és a John Child-féle „managerial choice” megközelítés vizsgálata a SO és a PEU kölcsönhatásában		
		A M&S-féle SO-k és az ÜT közötti sztochasztikus kapcsolat számszerűsítése		
		A PEU és a FE – a SO és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatásának feltárása		
		A SO és az ÜT közötti kapcsolatban feltárt összefüggések robusztusságának vizsgálata		

Forrás: Saját készítésű táblázat

21.1. Az alkalmazott mérőeszközök fejlesztési folyamata

A jól definiált, elméletileg megalapozott konstrukciók kiválasztása és igazítása az iparági kontextus specifikumaihoz fontos előfeltétele a magas szintű kutatásoknak. A konstrukciók konceptualizálását követő operacionalizálás minősége ugyanis meghatározza, hogy milyen mértékben bizonyulnak érvényesnek és megbízhatónak az empirikus vizsgálatban használt mérőeszközök (Churchill, 1979, Rossiter, 2002). Hangsúlyozzuk, hogy *kutatásunkban ez a folyamat nem teljesen új skálák kifejlesztését jelentette, hanem a nemzetközi irodalomból átvett mérőeszközök kisebb-nagyobb mértékű tartalmi és formai módosítását, valamint egyes állításainak a lokális, ágazati feltételeknek megfelelő adaptációját* (Anderson-Gerbing, 1982). A mérőeszközök „finomítása” hónapokat vett igénybe, ami a kutatás kvalitatív szakaszában számos konzultációt foglalt magában. Az alábbiakban a Segev és M&S-féle PEU skálák, valamint az önkitöltős paragrafusok mérőeszköz tartalmi és formai módosításainak megalapozása, az ún. *előtesztek* eredményeinek bemutatása olvasható (Bailey et al., 2000)

21.1.1. Többtétéles skálák és egyéb mérőeszközök felkutatása

A feldolgozott stratégiai menedzsment és marketingstratégiai szakirodalom alapján összegyűjtöttük azokat a mérőeszközöket, amelyek a M&S-i SO-k azonosítására és a menedzserek által PEU mértékének operacionalizálására alkalmasak, és felhasználásra kerültek a korábbi empirikus kutatásokban (Duncan, 1972, Miles-Snow, 1978, Milliken, 1987, Buchko, 1994, Slater et al, 2005). A stratégiai menedzsmentben jártas hazai és nemzetközi kutatókkal, valamint a gyógyszerészekkel és ágazati érdekképviselői szervezetek vezetőivel készült mélyinterjúk segítségével *kiválasztottuk a kutatás érintetti csoportjainak – tartalmi és formai érvényesség szempontjából is – a leginkább megfelelő mérőeszközöket.*

21.1.2. Addicionális skálatételek generálása

Azon mérőeszközökből, amelyek nem kerültek felhasználásra a kutatás empirikus szakaszában (pl. Conant et al.-féle skála, 1990), azokból is *összegyűjtöttünk olyan skálatételeket, amelyek integrálása, „bedolgozása” szükségesnek bizonyulhatott a magasabb tartalmi és formai érvényesség biztosításához* (Sureshchandar et al., 2002). Az addicionális skálatételek közül ismét hazai és nemzetközi stratégiai professzorokkal, valamint gyógyszerészekkel és kamarai vezetőkkel választottuk ki azokat a megfogalmazásokat, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy egy adott konstrukció elméleti és a gyógyszerterműködtetés gyakorlati szempontjából is leglényegesebb stratégiai aspektusait lefedjék.

21.1.3. A mérőeszközök tartalmi és formai elemeinek nyelvi rögzítése

A mérőeszközök látszatervényességére számos kutatás hívja fel a figyelmet, mert a többtétéles skálák nyelvi deficitjei nagy hatással lehetnek a konstrukciók matematikai-statisztikai módszertannal számszerűsített érvényességére és megbízhatóságára (Parasuraman et al., 1991). *A szakirodalomban egyszerűen csak „translation – back translation” elnevezésű folyamat során két angol közgazdasági szaknyelvi lektorral is együttműködtünk.* A mérőeszközök nyelvi adaptációja 3 lépcsőben történt. Először az eredeti mérőeszközök – a PEU skála és M&S-i SO-kat mérő Segev skála (1987) és az önkitöltős paragrafusok – angolról magyar nyelvre fordítására került sor az egyik tolmács közreműködésével.

Ezt követően a másik közgazdasági szaktolmács a magyar nyelvű mérőeszközöket fordította vissza angolra, majd *az eredeti és visszafordított mérőeszközök összehasonlításakor*

azonosított diszkrepanciák okait a két fordítóval közösen tárgyaltuk meg (Brislin, 1970). A konszenzus kialakítása után a fordítókkal együtt megalkottuk a mérőeszközöknek azon magyar nyelvű „prototípusait”, amelyek a gerincét képezték a stratégiai menedzsment kutatókkal, iparági szakértőkkel és potenciális válaszadó gyógyszerészekkel készített előteszteknek. A megkérdezettek utólagos nyelvi észrevételeinek beépítése a nagymintás adatfelvételi folyamatban használt kérdőív tökéletesítése érdekében a tudományos standardoknak megfelelően egy ismételt „translation – back translation” eljárással történt.

21.1.4. Dimenzionalitási és megbízhatósági előtesztelés

A konstrukció érvényesség tökéletesítéséhez a kiválasztott és további tételekkel bővített skálák „finomítása” következett. Fontos volt a kétértelmű megfogalmazások kijavítása és azon skálatételek tartalmi/formai módosítása, áthelyezése, esetleg eliminálása, amelyeket nem az elméletileg megfelelő tudományos konstrukcióhoz tartozónak percepcionáltak a potenciális válaszadók (Anderson-Gerbing, 1982, Ahire et al., 1995). *A vizsgálat során 9 gyógyszerértékelőt és a MGYK 6 országos és megyei vezetőjét kerestük fel személyesen.*

A mélyinterjúkban először a Davis (1986) által kidolgozott pre-érvényességi és pre-megbízhatósági procedúra során a kutatás fő konstrukcióinak – a M&S-i SO-k, a PEU, az ÜT és a FE – részletes stratégiaelméleti ismertetésére került sor. Majd *az interjúalanyokat megismertettük a SO és a PEU látens konstrukcióival és a hozzájuk tartozó manifeszt skálatételekkel.* Miután tisztába kerültek a fontosabb fogalmakkal és megismerték a dimenziók és tételek megfogalmazásait, egy speciális kártyás feladat alkalmazásával történt a konstrukciók dimenzionalitásának és a megbízhatóságnak előtesztelése (Gwet, 2014).

A kártyás feladat lényege, hogy a random módon összekevert skálaállításokat, az interjúalanyoknak gondolkodást követően a már megismert tudományos konstrukciókhoz kellett rendelni (Ahire et al., 1995, Bergkvist-Rossiter, 2007). *A kártyás feladat eredménye rávilágított arra, hogy a potenciális válaszadók milyen arányban képesek helyesen hozzárendelni a véletlenszerűen ismertetett skálatételeket az elméletileg megfelelő konstrukciókhoz.* A konstrukciók és a hozzájuk tartozó tételek konvergenciájának és divergenciájának értékelésére az ún. válaszadók közötti megbízhatósági mutató (inter-rater reliability) kiszámításával (Saal et al., 1980) került sor.

21.1.5. Mérőeszközök finalizálása

A kártyás feladat eredményeinek tükrében a válaszadók által legtöbbször nem megfelelően klasszifikált skálatételek eliminálását, az inkonzisztens vagy továbbra is kétértelmű megfogalmazások pontosítását vagy törlését, illetve meghatározott skálatételek összevonását végeztük el (Bailey et al., 2000). Az elsősorban kvalitatív, dimenzionalitási, érvényességi és megbízhatósági előtesztek elvégzése után a nagy mintás adatfelvételi folyamatban használni kívánt kérdőív finalizálása ezzel lezárult. Az alábbi fejezetpontok *a főbb mérőeszközök előtesztjeinek fontosabb elméleti és módszertani eredményeit, aspektusait emelik ki.*

21.2. Az előtesztek legfontosabb eredményei

21.2.1. A M&S-i stratégiai orientációkat mérő többtétéles Segev skála

Módszertani szempontból a Segev skála ideális választásnak bizonyult, de a nemzetközi kutatásokban alternatívájának tekinthető Conant et al. (1990) többtétéles „besorolási” skála

egyes tartalmi és formai elemei is integrálásra kerültek (Sureshchandar et al., 2002, Helmig et al., 2014). A Segev skála állításainak apróbb pontosítása, kiegészítése a Conant et al. (1990) által kifejlesztett skála releváns elemeivel a tudományos standardok szerint történt (Churchill, 1979, Nunally, 1988). Hangsúlyozzuk, hogy ezek – az ágazati érintettek, stratégiai menedzsment kutatók és angol közgazdasági szakfordítók által javasolt – *módosítások nem változtatták meg a Segev skála struktúráját, a fejlesztési folyamat során mind a 29 állítás megőrzésre került, csak a tételek minimális tartalmi és formai „finomítása” történt meg.*

A XXII. Táblázatban olyan példákat tüntettünk fel, amelyeknél látható, hogy a Conant et al (1990) skála megfogalmazásainak egyes motívumai hogyan kerültek „átemelésre” a Segev skála tételeinek magyar nyelvű változatába. A XXIII. Táblázat azokat a skálatételeket mutatja be, amelyek esetében a patikusokkal készített interjúk tapasztalatai alapján *minimális tartalmi és/vagy formai módosításokat tettünk a skála dimenzionalitásának megőrzése érdekében.*

A Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k operacionalizálásánál elmondható, hogy a megkérdezett szakemberek a skálaállítások tartalmi elemeit a M&S által kidolgozott elmélettel nagymértékben konzisztensnek tartották. Két olyan állítás emelendő ki, amely esetében a stratégiai menedzsment szakemberek számára sem volt egyértelmű, hogy valóban az adott SO jellemzőjének tekinthetők-e. Ezek voltak a „*Gyakran előfordul, hogy patikánk új termékek és gyógyszerészeti szolgáltatások bevezetésére irányuló erőfeszítései nem bizonyulnak jövedelmezőnek*”(K), valamint „*Az elmúlt években gyógyszerértárunk a betegek igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat kialakítására törekedett*” (R).

Az első állítás a szakemberek szerint nem feltétlenül a Kutató SO jellegzetessége, bármelyik M&S-i SO esetében megtörténhet. Továbbá, a jövedelmezőség a szakirodalmi pontosság ellenére is magyarázatra szorult, mert a válaszadó gyógyszerészek nem tudtak automatikusan különbséget tenni az „effectiveness” és az „efficiency” típusú ÜT indikátorok között. A Reagáló SO-ra vonatkozó, második fenti állítás pedig eredeti formájában nem fejezi ki megfelelő mértékben a vállalatvezetők, a termék-és szolgáltatásportfólió alakításában tapasztalt, inkonzisztens, „kapkodó” magatartását. Ezért a fenti két állításnál a kérdőívben a következő módosítások elvégzése történt: „*Gyakran előfordul, hogy patikánk új termékek és gyógyszerészeti szolgáltatások bevezetésére irányuló erőfeszítései nem bizonyulnak sikeresnek és jövedelmezőnek*”, valamint „*Az elmúlt években gyógyszerértárunk a betegek állandóan változó igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat kialakítására törekedett.*”

A megfogalmazások formai aspektusai közül is csupán néhány változtatást javasoltak a kutatók és a patikusok, ezek többsége a nem egyértelmű fordításból adódott. Ilyen volt a „*termék vagy termékkínálat*” szó, amelyek értelmezése a szolgáltató ágazatokban ugyan magában foglalja a szolgáltatásokat is, de a kutatók tapasztalatai szerint a nem közgazdasági háttérrel rendelkező válaszadóknak koránt sem egyértelmű ezek egységes értelmezése. Emiatt a *termék- és szolgáltatásportfólió* kifejezés használatára került sor a kérdőívben. Fordítási „finomításként” említhető még a Reagálók kapcsán a „*Patikánk gyakran kényszerül cselekedni a piaci és jogszabályi környezet nyomására*” helyett használt „*Patikánk gyakran cselekszik a piaci és szabályozási környezet közvetlen nyomására*” állítás, mert az előbbi megfogalmazása túl erőteljes és a cég önálló cselekvőképességét kérdőjelezi meg.

Látható, hogy a gyógyszerértárvezetőkkel és stratégiai menedzsment kutatókkal lefolytatott kártyás feladatok során a *Reagáló SO skálatételeinek helyes besorolása bizonyult leginkább problematikusnak*. Véleményük szerint a Reagáló magatartásminta jellemzői adott esetben a Kutató, Elemző és Védekező SO-t követő patikáknál is érvényesülhetnek. A Reagáló SO

magatartási jellemzőiben az előtesztek során *tapasztalt inkonzisztenciák alapján érvényességi, megbízhatósági és dimenzionalitási kételyeket prognosztizáltunk*, amelyeket az adatfelvétel után elvégzett matematikai-statisztikai elemzésekben részletesen is bemutatunk. A kártyás feladatok eredményei alapján a skálatételek és a SO-k „összepárosításában” a leginkább egyértelmű megfogalmazásoknak a Védekező SO magatartási jellemzői bizonyultak. Mindezek alapján a M&S-i SO-kat azonosító Segev skála – a kérdőíves megkérdezésben szerepeltetett – végleges változata az XXIV. Táblázatban olvasható.

21.2.2. Az önkítöltős paragrafusok módszere

A M&S-i tipológia elméleti implikációit jól ismerő kutatókkal és közgazdasági szaktolmácsokkal közösen megfogalmazott bekezdéseken a gyógyszerértékesítőkkel készült interjúk során iparág-specifikus, valamint a mikro- és kisvállalkozások erőforrásait, kompetenciáit és stratégiai szintű gazdálkodási folyamatait érintő módosításokat tettünk (McGee-Patterson, 2000). A tartalmi és látszattervényesség növelésére a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-kat jellemző leírásokat a gyógyszerészek nyelvezetének megfelelően állítottuk össze. A kérdőíves adatfelvételben a M&S-i SO-k – a XXV. Táblázatban látható – magyar nyelvű megfogalmazásai alapján kellett a patikusoknak kiválasztani azt, amelyik leginkább illeszkedett gyógyszeráruk környezeti alkalmazkodásban felmutatott magatartásához. A SO-k nevét nem tüntettük fel, helyette az A, B, C és D stratégia megnevezést használtuk. Fontos, hogy az előtesztekben a SO-k végleges megfogalmazásai alapján *a válaszadóknak nem okozott nehézséget, hogy patikájukat egyértelműen a Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló SO-k valamelyikébe sorolják* (James-Hatten, 1995).

21.2.3. Objektív indikátorok módszere

A gyógyszerértékesítőkkel készített interjúk alapján a kérdőívben a következő, a gyógyszerári gazdálkodásra jellemző mutatók kerültek integrálásra a SO-k azonosítása érdekében:

- A vényköteles (Rx.), OTC és egyéb termékek százalékos megoszlása az éves ÁRB-ben
- A fenti termékkategóriák megoszlása a patika által realizált éves árrés-tömegben
- A fenti termékkategóriákból a gyógyszerárban található készlet átlagos mennyisége (nap)
- A patika éves ÁRB-e gyógyszerészi, egészségügyi és életmód-szolgáltatásokból
- A patika által forgalmazott gyógyszerészi, egészségügyi és életmód-szolgáltatások száma

A M&S elméleti útmutatások szerint döntően a termék- és szolgáltatásportfólió szélességére vonatkozó indikátorok alapján, az alábbi metódus szerint kívántuk azonosítani a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló patikákat (Snow-Hambrick, 1980, Hawes-Crittenden, 1984, McDaniel-Kolari, 1987). *Az egyes mutatókra kapott eredményekből kvartiliseket képeztünk.* A gyógyszerértékesítők értékelése alapján a legmagasabb kvartilisbe eső patikákat a Kutató, a második kvartilisbe tartozókat az Elemző, a harmadik negyedbe esőket a Védekező, míg a Reagáló SO-ba sorolt patikákat az adott indikátor tartalmi elemeinek mérlegelése alapján helyezzük el a kvartilisek közötti sorrendben.

21.2.4. A Miles és Snow-féle észlelt környezeti bizonytalanság skála

A PEU skálába a potenciális válaszadó gyógyszerértékesítők egybehangzó véleménye alapján egy új dimenzió került beillesztésre az eredeti mérőeszközben található 6 konstrukció mellé. A patikusok az iparág-specifikus érintettek mellett ugyanis hiányolták az általános *pénzügyi kondíciókra és a gyógyszerár-működtetés finansziális feltételeire* vonatkozó állításokat.

Véleményük szerint pl. a bérelt ingatlanban működő gyógyszertárak bérleti díjai, a rezsiköltségek vagy a foglalkoztatás közterheinek alakulása, esetleg a forgóeszköz hitelek kamatlábai mind-mind olyan tényezők, amelyek kiszámíthatatlansága alapvetően határozza meg egy gyógyszertár stratégiai mozgásterét. *A gyógyszertár-működtetés pénzügyi feltételrendszerére vonatkozó, általunk generált skálatételek szűkítése, tartalmi és nyelvi elemeinek finalizálása természetesen gyakorló gyógyszerárvezetők bevonásával történt.*

Az interjúk alapján az eredeti M&S-i skálában szereplő *szakszervezetek*, mint külső érintettek módosításra kerültek. Ennek oka, hogy a MLGYEÁ nem található szakszervezetek, ugyanakkor számos gyógyszerészszakmai érdekképviselő működik. Ezek közül a legjelentősebb, a köztisztviselői jogszabályokkal rendelkező MGYK, amelynek tagsága – a kötelező szakmai kamarai tagságot előíró országgyűlési határozat értelmében – 2011-től magába foglalja a teljes hazai gyógyszerészi „populációt” (Zalai, 2011). *Ezért a szakszervezetek dimenzió helyett a doktori kutatás lebonyolításában segítséget nyújtó MGYK került integrálásra a kérdőívben.* Döntésünket az is alátámasztja, hogy többségében a MGYK szakpolitikai javaslatai kerülnek a jogalkotó elé, így a MGYK tevékenysége jelentős hatást gyakorol a gyógyszertár-működtetés szakmai, gazdálkodási és etikai aspektusaira is. A MGYK tevékenységével kapcsolatos kiszámíthatóságra vonatkozó állítások finalizálására a kamarai vezetőkkel és a patikusokkal közösen megrendezett „kutatási fórumon” került sor.

A PEU skála egyik konstrukciójánál (*versenytársak*) értelmezési nehézségekről, míg egy másik faktor (*pénzügyi feltételek*) kapcsán dimenzionalitási problémákról számoltak be a gyógyszerészek. A PEU skála leginkább ellentmondásos konstrukciójának a versenytárs gyógyszertárak magatartására megfogalmazott állítások bizonyultak. A patikusok többsége a konstrukció törlését javasolta, mert szerintük a legtöbb gyógyszertárnak nincsenek lokális versenytársai. Ha mégis, akkor pedig nem figyelik őket tudatosan, de ha figyelnék is őket, akkor is csupán korlátozott betekintésük lenne más patikák gazdálkodási folyamataiba.

A gyógyszerészek véleménye ellenére – a tudományos szempontokat előtérbe helyezve – a versenytársakhoz megfogalmazott állításokat szerepeltettük a kvantitatív adatfelvételi folyamatban, hiszen a liberalizáció után a jogszabályokban foglalt, a patikák elhelyezkedésére vonatkozó földrajzi és lakossági korlátok – a kiskapuk nyitva hagyásával – gyakorlatilag megszűntek. Stagnáló piacvolumen mellett ez a versenyintenzitás emelkedéséhez vezetett, a városokban „egymásra nyitó” patikák között egzisztenciális küzdelem indult, míg a kistelepülésekről többségében a nagyvárosi gyógyszertárak vonták el a keresletet.

A kártyás feladatok eredményeinek feldolgozása után a pénzügyi feltételek alakulásában PEU-ot érintő tételek besorolásában divergenciát tapasztaltunk, mert rendre két csoportba sorolták be őket a résztvevők. Az első 4 állítás – *rövid lejáratú (pl. forgóeszköz) hitelfelvételi lehetőségek, hosszú távú (pl. fejlesztési) hitelfelvételi lehetőségek, hitelkamatok alakulása, devizaárfolyamok mozgása* – alkotott egy csoportot, míg a második 4 – *fizetési feltételek, határidők alakulása, gyógyszertári alkalmazottak munkaerőköltsége, ingatlanbérleti díjak mozgása, rezsiköltségek alakulása* – egy következő klaszterbe sorolódott.

A patikusok véleménye alapján ennek oka, hogy az első négy inkább a számukra kevésbé releváns makrotényezők alakulására, míg a második négy megfogalmazás a gyógyszertár-működtetés mindennapi gazdasági aspektusaira vonatkozik. Ennek ellenére ismételtén *a 8 skálatétel egy dimenzióban történő szerepeltetése mellett döntöttünk*, mert sem elméleti, sem ágazati szempontból nem jelentene túl nagy interpretációs kockázatot, ha a későbbi EFA vagy CFA elemzések során a dimenzió esetlegesen kettéválna.

A látszatérvényesség növelésére a stratégiai menedzsmentben jártas kutatók és a gyógyszerértárvezetők is azt javasolták, hogy *a vevők vagy vásárlók dimenzió elnevezése módosuljon a betegek terminológiára*. A gyógyszerészek többségének ugyanis idegenek a versenypiaci kifejezések, sokan az etikai normákkal nem összeegyeztethető „kommercializáció” jegyének gondolják, ha a betegeket vevőknek „titulálják”, degradálva ezzel a gyógyszerészi hivatás presztízsét is egyben. E kérdésnek eleget tettünk. A PEU skála végleges, a kérdőívben szerepeltetett magyar nyelvű verzióját a XXVI. Táblázat tartalmazza.

21.2.5. Földrajzi elhelyezkedés

A sokszínű szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően a FE – doktori kutatásunk konceptuális modelljében betöltött szerepének – vizsgálatára nagy hangsúlyt fektettünk a MLGYEÁ stakeholdereivel készített interjúkban. *A válaszadók megerősítették, hogy a patikák FE minden bizonnyal befolyást gyakorol az általuk követett SO megnyilvánulására*. A Kutató SO esetében pl. a termék- és szolgáltatásportfólió bővítése eltérő szélességben, mélységben és ütemben jelentkezhet a városi és vidéki gyógyszerértárak kontextusában.

Hasonlóképp, a szekunder források és az interjúalanyok szerint az ÜT-t is nagyban meghatározza, hogy a gyógyszerértár milyen típusú településen működik (Bodrogi, 2010, Csepeti, 2014a, Hankó et al., 2014). A válaszadók tapasztalatai rávilágítanak, hogy a kedvezőtlenebb keresleti feltételek mellett működő kistéleplési patikáknál még egy konzisztensen implementált SO sem garancia a magas ÜT-re. A nagyvárosi gyógyszerértárak pedig akár tudatos alkalmazkodási magatartásminta kifejlesztése nélkül is működhetnek eredményesen és hatékonyan, mert kedvezőbb környezeti adottságaik ezt lehetővé teszik.

Ezért nagy valószínűséggel prognosztizálható, hogy *városi környezetben a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k követésének a gyógyszerértárak ÜT-ére kifejtett hatása eltérő jelleggel és/vagy mértékben jelentkezik, mint a rurális kontextusban működtetett patikák esetében*. A megkérdezettek véleménye alapján a MLGYEÁ kontingenciális sajátosságainak köszönhetően *nem érdemes a SO és az ÜT közötti kapcsolat feltárásából a FE hatását kiszűrni*, hiszen pontosan a FE változó az, amelyik rávilágíthat arra, hogy az egyes M&S-i SO-k konzisztens követésének mennyiben lehetnek eltérő konzekvenciái a gyógyszerértárak eredményességére és jövedelmezőségére a városi vagy vidéki elhelyezkedés függvényében.

A kiemelt ágazati érdeklődés miatt a FE konstrukciót, mint a SO és az ÜT közötti sztochasztikus kapcsolatot moderáló tényezőt integráltuk kutatásunkba. Döntésünket alátámasztja, hogy a patikaliberalizáció időszakában a gyógyszerértár-alapítás feltételeinek lazítása lehetővé tette a patikák FE-ét érintő paraméterek megváltoztatását. Az általuk birtokolt patikák számát bővíteni kívánó tulajdonosoknak (pl. tőketársaságok, nagykereskedők) kardinális kérdés volt az új gyógyszerértárak FE-ének és telephelyi adottságainak kiválasztása, de emellett több kistéleplési patika is igyekezett a városi, forgalmas helyeken új gyógyszerértárat nyitni. *Ezért a patikák környezeti alkalmazkodásában és működtetésében a FE a vezetők számára nem tekinthető szigorúan megváltoztathatatlan tényezőnek, azaz módszertani szempontból sem értelmezhető kizárólag kontrolváltozóként*.

A FE operacionalizálására használt – a gyógyszerértárak működtetésének helyszínéként szolgáló településeket 5 fokú ordinális skálán kategorizáló – mérőeszközt a válaszadók adatfelvételi szempontból maximálisan támogatták, de – ahogy az a fenti példákból is kiderült – *adatelemzési és interpretációs célokra inkább a „város” vs. „vidék” bontást javasolták*.

21.2.6. Üzleti teljesítmény

A doktori kutatás kvalitatív szakaszában részt vett gyógyszerészek és kamarai vezetők többsége egyetértett abban, hogy a fontosabb *ÜT mutatók alakulására kvantitatív formában, a konkrét érték meghatározásának igényével kérdezzünk rá*. A stratégiai menedzsment kutatók által javasolt, az iparági átlaghoz vagy a fontosabb versenytársakhoz viszonyított ÜT Likert-skálán történő értékelését azért utasították el, mert ebben a turbulens változásokon keresztül menő, érdekellentétektől sem mentes ágazatban kevésbé transzparens az egyes patikák ÜT-e. Interjúalanyaink emellett kiemelték, hogy az ágazati statisztikákat egyébként sem nagyon olvassák, a versenytársak ÜT-éről pedig nincs információjuk, de sokszor még versenytársaikat sem képesek azonosítani.

A kutatás legfontosabb függő változójának számító ÁRB meghatározásában az előtesztelések során egyetlen válaszadó gyógyszerésznek sem voltak nehézségei. Azonban több gyógyszerész is jelezte, hogy az AUE-re vonatkozó kérdés esetében minden bizonnyal nem a valós, hanem az eredmény-kimutatási könyvekben szereplő értéket fogják közölni a válaszadók, amelyet azonban a patikák tényleges jövedelmezősége legtöbbször meghalad. A főbb termék kategóriák (Rx., OTC és egyéb termékek) esetében realizált százalékos árrés és bruttó árrés-tömeg közötti distinkció, valamint az adatok felidézése vagy szoftverekből történő „kibányászása” olykor komoly nehézségeket okozott a patikusoknak.

Többen rávilágítottak, hogy a gazdasági ismeretekkel és kompetenciákkal kevésbé rendelkező gyógyszerészek nem fognak megbízható adatokat szolgáltatni az utóbbi ÜT mutatókra. Ugyanakkor az eredményességre és jövedelmezőségre vonatkozó ÜT indikátorokkal kapcsolatban elmondható, hogy a patikusok többségüket a doktori kutatás szempontjából relevánsnak, egyértelműnek és megválaszolhatónak tartották. Felhívták figyelmünket, hogy ha az anonimitás és az adatok szigorúan bizalmas kezelésének biztosítására vonatkozó kommunikáció a kísérőlevélben megfelelően erőteljes, akkor az ÜT-re vonatkozó *őszinte válaszadási hajlandóság* is szignifikánsan emelkedik majd (Tourangeau et al., 2000).

22. A doktori disszertáció általános kutatási kérdései

A M&S-i stratégiai tipológia szakirodalmi implikációinak, a MLGYEÁ és a patikai gazdálkodás specifikus jellemzőinek, valamint az alkalmazott mérőeszközök fejlesztési folyamatának ismertetése után *megfogalmaztuk disszertációnk kutatási kérdéseit*.

22.1. A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia relevanciája és a SO-k előfordulása

A M&S-i tipológia relevanciáját elsősorban az USA iparágaiban vizsgálták, de pl. Nagy-Britanniában, Ausztráliában, Kanadában, Japánban, Portugáliában, Brazíliában, Kínában is sikerült már azonosítani a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-kat. Hambrick (2003) ajánlása értelmében – bár a tipológia széles körben elterjedt, és az ÜT előrejelzésére is bizonyított képességgel rendelkezik – érvényessége, megbízhatósága és általánosíthatósága állandó vizsgálatot igényel. Ez különösen igaz, ha az amerikaitól eltérő, nem konvencionális környezetben – pl. korlátozott versenyintenzitású, relatíve kis piacon, mikrovállalkozások esetén – tanulmányozzák. *Kutatásunk prioritása, hogy M&S klasszifikációját egy erőteljes bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal jellemezhető ágazatban teszteljük*.

A MLGYEÁ környezetét az elmúlt években radikális változások jellemezték. A turbulenciához már az etikus korszakban belépett szereplők is eltérően viszonyultak, másképp

értelmezték a jogalkotó módosításait és *heterogén stratégiai megközelítéseket alakítottak ki*. A *patikaliberalizáció* a több száz új belépő számára egyfajta *piacszerzési lehetőséget* kínált, így e csoport is eltérően – főleg pozitívan – értékelte a változásokat és intenzív terjeszkedésbe kezdett. Napjaink *etikus visszarendeződését*, a rendszerszintű átalakításokat, a szereplők magatartását és a környezeti feltételek kiszámíthatatlanságát is *sokszínűen észlelik a gyógyszerészek*, ezért más-más *üzletpolitikai válaszokat is adnak* a kihívásokra.

A 2000-es évek közepén stratégiai szempontból még többé-kevésbé „monolit” tömböt alkotó patikák üzleti viselkedésében a *liberalizáció és a versenyintenzitás mértékének emelkedése miatt jelentős divergenciát tapasztaltunk*. Az elméleti implikációk alapján a turbulens ütemben és nagymértékben megváltozott környezeti feltételek a homogén stratégiai magatartásminták feloldódását kényszeríthették ki. Az ágazati szereplőkkel készített interjúk szerint a *gyógyszertárak jogi és üzleti mozgásterének kiszélesítése a patikák által követhető SO-k sokszínűségéhez vezetett*. Első kutatási kérdésünkben (K1) tehát a következőt vizsgáltuk:

K1: A hazai lakossági gyógyszerellátási ágazatban működő patikák környezeti alkalmazkodási magatartásában megfigyelhető-e **Miles és Snow** összes – Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló – **stratégiai orientációja**?

A 2006-2011 közötti liberalizációs folyamat meghatározó következménye a MLGYEÁ-ban *megnövekedett mértékű versenyintenzitás*. A stagnáló piacvolumenből eredő teljesítménykényszer és egzisztenciális küzdelem hatására a gyógyszertár-működtetésben is *felértékelődött a klasszikus üzleti funkciók szerepe*. A gyógyszertári gazdálkodás egyes részterületein (pl. a készletgazdálkodás vagy marketingtevékenység) felmerülő taktikai és operatív szintű feladatok eredményes és hatékony ellátása egyre kevésbé nélkülözhetett egy *jól átgondolt stratégiai helyzetelemzést és üzleti megközelítést*. A gyógyszertárvezetők, értékelve a külső piaci, gyógyszerészszakmai és jogszabályi környezeti feltételeket, valamint mérlegelve saját erőforrásaikat és kompetenciáikat, egyre tudatosabb SO-kat alakítottak ki.

Ezért a gyógyszertári termék- és szolgáltatásportfólió kialakításában, a betegszegmensek megszólításában, a patika pozicionálásában *jelentősen eltérő stratégiai megközelítéssel és üzleti gyakorlattal rendelkező cégeket azonosíthattunk*. Ezt a folyamatot a 2011 utáni etikus visszarendeződés sem törte meg, *a gazdasági dekonjunktúra elhúzódó hatásai és a fiskális megszorítások tovább formálták a gyógyszertárvezetők stratégiai tudatosságát, fejlesztették menedzseri kompetenciáikat*. Második kutatási kérdésünk (K2) arra irányult, hogy a patikák SO-jában megfigyelhető divergencia folyamata milyen stádiumban tart. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-t követő gyógyszertárak mennyiben *alakítottak ki egymástól markánsan különböző magatartásmintákat vagy milyen mértékben keveredhettek az ideáltipikus M&S-i SO-k gazdálkodási jellemzői*.

K2: A magyarországi lakossági gyógyszerellátási ágazatban **egymástól markánsan elkülönülő, tiszta vagy esetleg hibrid/ötvözet stratégiai orientációk** azonosíthatók?

Ph.D. értekezésünk harmadik kutatási kérdése (K3) akadémiai szempontból kiemelt jelentőséggel bír, hiszen a M&S-i SO-k operacionalizálását érinti. Kutatásunkban *a robosztus érvényesség biztosítására 3 stratégiai azonosító technikát is használtunk a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló gyógyszertárak feltárására*. Ez kiemelkedően fontos, mert a korábbi kutatások szerint az egyes iparágakban azonosított SO-k száma és egymáshoz viszonyított aránya szignifikánsan különbözött az alkalmazott mérőeszközök megválasztásától függően.

A megelőző empirikus tanulmányok hiányossága, hogy a stratégiai magatartásminták megfigyelésére általában *egy azonosító technikát alkalmaztak, amely kevésbé érvényes és megbízható klasszifikációs eredményekkel szolgált.* Feltételezésünk szerint az önkitöltős paragrafusok technika, a többtételű Segev skála és az objektív indikátorok módszerének együttes használata hozzájárul ahhoz, hogy a válaszadók átgondolt értékeléseket adjanak a gyógyszerértékük által követett SO magatartási aspektusaira. *Tehát K3 kutatási kérdésünkben a M&S-i SO-k azonosítására használt különböző mérőeszközök konvergencia érvényességét teszteltük klasszikus értelemben és azt vizsgáltuk, hogy:*

K3: A hazai lakossági gyógyszerellátási ágazatban azonosított Kutató, Elemző Védekező és Reagáló stratégiai orientációt követő patikák **aránya milyen mértékben tér el egymástól a különböző mérőeszközök (stratégiai extrakciós technikák) eredményeinek esetében?**

22.2. A stratégiai orientációk előfordulása és a működési környezet elemeinek észlelése

A tézis szakirodalom-feldolgozási szakaszában részletesen foglalkoztunk azzal a kérdéssel, hogy a különböző stratégiai magatartásmintákat felmutató vállalatok előfordulása és az iparág-specifikus jellemzőkkel leírható működési környezet között kimutatható-e valamilyen összefüggés. Megállapítottuk, hogy *a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók megoszlása a korábbi vizsgálatokban – M&S kezdeti megfigyeléseivel ellentétben – igen változatosan alakult.* A környezet és a stratégia kölcsönhatását vizsgáló kutatások azt is kiemelték, hogy *a környezeti feltételek nem „tiszták”, objektív formában fejtik ki hatásukat a vállalatok SO-jára, hanem a menedzserek „szűrőjén” keresztül.* A környezeti feltételek és érintettek magatartásának, a vezetők által eltérő, szubjektív észlelése ahhoz vezethet, hogy *azonos iparági kontingenciákat másképp interpretálnak, és eltérő stratégiai válaszokat kínálnak.*

A M&S-i tipológia empirikus kutatásai arra is rávilágítottak, hogy *meghatározott iparági, környezeti feltételek bizonyos SO-k erőforrásai és képességei érvényesülésének kedveznek,* míg más SO-k idioszinkratikus magatartási jellemzőit kevésbé preferálják. A *Kutató* SO érvényesülésének inkább kedvez a bizonytalan környezet, hiszen e cégek a termék/piaci innovációs lehetőségeket látják a változásokban. A stratégiai alkalmazkodási kontinuum másik végén lévő *Védekezők* – a folyamatok standardizálására és a konvencionális termék/piaci szegmensek hatékony kiszolgálására irányuló – ideáltipikus magatartási aspektusai inkább a stabil, kiszámítható kontingenciális feltételek között érvényesülhetnek.

A *Kutatók* és a *Védekezők* között elhelyezkedő – kettős termék/piaci megközelítéssel rendelkező – *Elemzők* stabil és dinamikus környezetben egyaránt előfordulhatnak, de erőfeszítéseik – erőforrásaiknak és képességeiknek megfelelően – a változó környezeti feltételek minél alaposabb vizsgálatára és alakulásuk előrejelzésére irányulnak, amely a külső környezet kiszámíthatóbb észlelését eredményezheti esetükben. Az inkonzisztens *Reagálók* stabil és változó környezetben is megfigyelhetők, de a dinamikus szerkezeti és szabályozási átalakításokon átmenő ágazatok kontingenciális jellemzőit minden bizonnyal igen kiszámíthatatlannak észlelik és küszködnek az adekvát adaptációs minták kialakításával.

A gyógyszerértékvezetőkkel készített interjúk megerősítették, hogy a piaci, szakmai, jogszabályi feltételekben és az ágazati szereplők magatartásában – 2006 és 2011 között – *bekövetkezett változások nagymértékűek voltak, gyorsan mentek végbe és többségük alakulása kiszámíthatatlannak minősült.* Egyfelől, a korábbi stabil, lokális „monopol” helyzethez szokott patikák jelentős része azzal küzd, hogy *milyen adekvát SO kifejlesztésével*

alkalmazkodjon a megnövekedett versenyintenzitású ágazati környezethez. Másfelől, a turbulens környezeti változások kedveznek a jogszabályi módosításokat üzleti lehetőségként értelmező gyógyszertárak erőforrásainak és képességeinek. A szakirodalmi ajánlások, a korábbi kutatási eredmények és a MLGYEÁ-ban szerzett „a priori” tapasztalataink tehát megfelelően alapozták meg disszertációnk negyedik kutatási kérdését (K4), mely szerint:

K4: Milyen mértékben tér el a hazai lakossági gyógyszerellátási ágazatban azonosított **Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló** stratégiai orientációt követő patikák egymáshoz viszonyított előfordulási aránya?

K4 kutatási kérdésünket alkérdésekre tagolva konkrétan azt kívántuk megvizsgálni, hogy:

K4a: A **Kutató** stratégiai orientációt követő patikák aránya **meghaladja-e** a **Védekező** stratégiai orientációt követő patikák arányát? ($K > E > V$)

K4b: A **Kutató** stratégiai orientációt követő patikák aránya **meghaladja-e** az **Elemző** stratégiai orientációt követő patikák arányát? ($K > E > V$)

K4c: Az **Elemző** stratégiai orientációt követő patikák aránya **meghaladja-e** a **Védekező** stratégiai orientációt követő patikák arányát? ($K > E > V$)

K4d: A **Reagáló** stratégiai orientációt követő patikák aránya **meghaladja-e** a **Kutató, Elemző és Védekező** stratégiai orientációt patikák arányát? ($R > K, E, V$)

Feltételezéseink szerint a *gyógyszertárvezetők* – különböző külső és belső tényezők hatása miatt – *eltérő mértékben észlelik kiszámíthatónak vagy bizonytalannak az egyébként turbulens környezeti változásokat*. A kontingenciális feltételekben és az ágazat szereplőinek magatartásában bekövetkezett változások *eltérő, szubjektíven észlelt kiszámíthatatlansága más-más stratégiai magatartásminták kifejlesztésére mozgatja a patikusokat*. Ugyanakkor a *PEU mértékét az is befolyásolja, hogy a gyógyszertárvezető milyen SO követését választotta vállalkozása céljainak eléréséhez*. Tehát a PEU mértéke – a kontingenciális feltételek mellett – a különböző SO-t követő patikák erőforrásaiból, képességeiből, így a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók idioszinkratikus jellemzőiből is ered. A PEU és a M&S-i SO-k közötti összefüggések feltárására irányuló kutatási kérdéseinket lépcsőről-lépésre építettük fel. Először a Child-féle (1972) „*managerial choice*” elmélet iránymutatásai, azaz a patikusok által tudatosan választott SO-k felől vizsgáltuk meg a stratégia és a környezet kölcsönhatását.

K5: Különbözik-e egymástól a **Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló** stratégiai orientációt követő patikák vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke?

K5a: A **Kutató** stratégiai orientációt követő patikák vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke **meghaladja-e** az **Elemző** stratégiai orientációt követő patikák vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértékét? ($K > E > V$)

K5b: Az **Elemző** stratégiai orientációt követő patikák vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke **meghaladja-e** a **Védekező** stratégiai orientációt követő patikák vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértékét? ($K > E > V$)

K5c: A **Kutató** stratégiai orientációt követő patikák vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke **meghaladja-e a Védekező** stratégiai orientációt követő patikák vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértékét? ($K > E > V$)

K5d: A **Reagáló** stratégiai orientációt követő gyógyszertárak vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke **meghaladja-e a Kutató, Elemző és Védekező** gyógyszertárak vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértékét. ($R > K, E, V$)

Hatodik kutatási kérdésünk (K6) pedig a *kontingencia-elméletben* (Hofer, 1975) domináns, a külső környezeti feltételek determináló hatásának perspektívájából értelmezi a PEU, valamint a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló patikák előfordulása és érvényesülése közötti kapcsolatot. A kontingencia-elmélet értelmében azt vizsgáltuk, hogy *a környezeti feltételek változásában és az ágazati szereplők magatartásában eltérő mértékű kiszámíthatatlanságot észlelő patikák különböző SO-kat alakítanak-e ki vagy sem.*

K6: A **magas és alacsony** észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető patikák csoportjai között **különbözik-e** a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók **aránya és magatartási jellemzőinek érvényesülése?**

K6a: A **magas** észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető gyógyszertárak csoportjában a **Kutató** stratégiai orientáció érvényesülése **jellemzőbb-e** mint az **alacsony** észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető patikák csoportjában?

K6b: A **magas** észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető gyógyszertárak csoportjában a **Védekező** stratégiai orientáció érvényesülése **kevésbé jellemző-e**, mint az **alacsony** észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető patikák csoportjában?

K6c: A **magas** észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető gyógyszertárak csoportjában az **Elemző** stratégiai orientáció érvényesülése **kevésbé jellemző-e**, mint az **alacsony** észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető patikák csoportjában?

K6d: A **magas** észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető gyógyszertárak csoportjában a **Reagáló** stratégiai orientáció érvényesülése **jellemzőbb-e**, mint az **alacsony** észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető patikák csoportjában?

A stratégiai menedzsment irodalom kutatásai szerint a külső környezeti érintettek magatartásában, valamint *a kontingenciális feltételek alakulásában PEU és a vállalatok SO-ja között nem egyértelmű az ok-okozati kapcsolat iránya és erőssége.* Egyrészt, a külső környezeti feltételek determinálhatják, hogy a menedzserek milyen SO-t követhetnek, másrészt a külső környezeti tényezők, vezetők általi észlelését befolyásolhatja a rendelkezésükre álló erőforrások és képességek alapján kiválasztott és követett SO. A liberalizáció előtti *korlátozott versenyintenzitású időszakban a gyógyszertárak kevésbé voltak arra ösztönözve, hogy tudatosan konzisztens SO-kat kövessenek,* hiszen a „kvázi” monopol körülmények, a kedvező közfinanszírozási feltételek stabil eredményességet és jövedelmezőséget biztosítottak számukra. A 2011 után elindult *deliberalizációs folyamatok és fiskális megszorítások pedig csakugyan erősen behatárolták a patikák stratégiai lehetőségeit.*

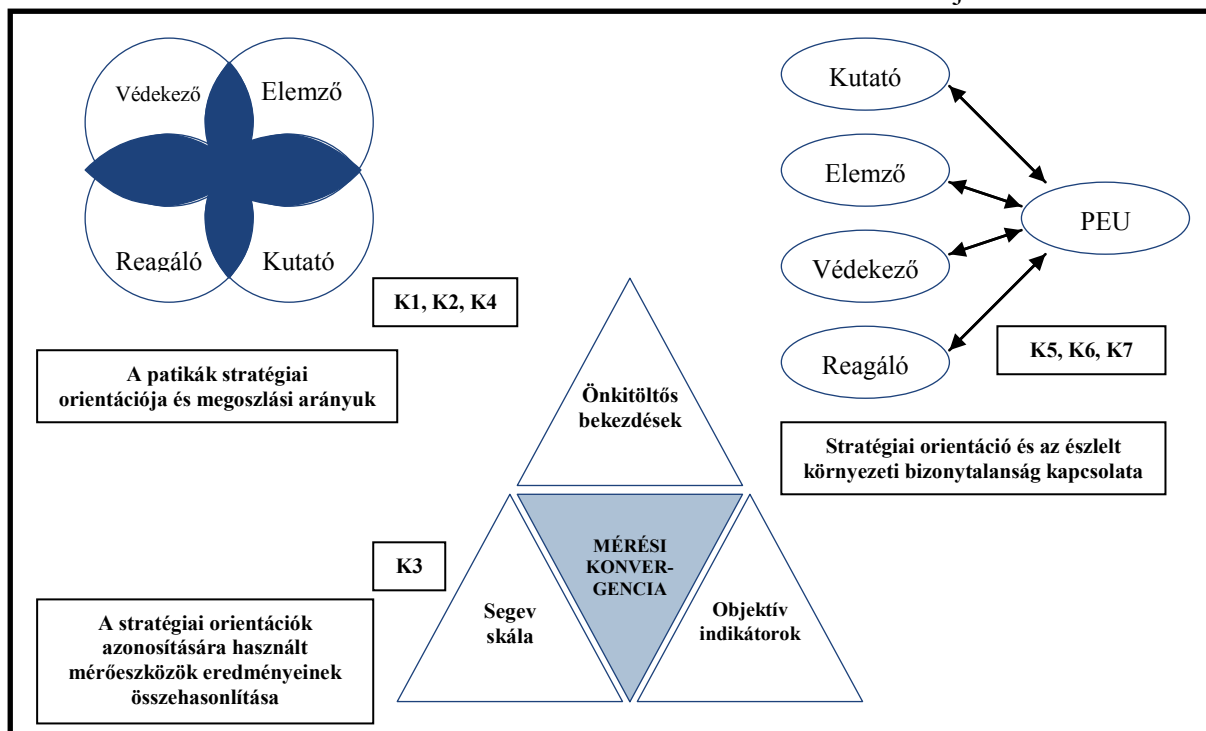
Ennek alapján azt prognosztizáltuk, hogy a nagymértékű és turbulens környezeti változások erőteljesebben determinálják a gyógyszertárvezetők stratégiai döntéseit, mint amilyen mértékű befolyásoló hatást a tudatosan választott SO fejt ki a megváltozott környezeti

feltételek észlelésére. K7 kutatási kérdésünk tehát a *kontingencia-elmélet* – Child „managerial choice” megközelítésével szembeni – feltételezett dominanciájára irányul:

K7: A gyógyszertárak által követett stratégiai orientációk észlelt környezeti bizonytalanságra gyakorolt hatása elmarad-e a gyógyszertárvezetők által észlelt környezeti bizonytalanság stratégiai orientációkra gyakorolt hatásától?

A disszertáció általános kutatási kérdéseinek megalapozása és explicit megfogalmazása után a könnyebb áttekinthetőség érdekében az alábbi sematikus ábrán foglaltuk össze őket.

VIII. Ábra: A doktori disszertáció kutatási kérdéseinek áttekinthető sémája



Forrás: Saját készítésű ábra

23. A doktori kutatás hipotézisei

23.1. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény kapcsolata

A stratégiai menedzsment diszciplína leginkább intenzív kutatói érdeklődést kiváltó területe, hogy az egyes SO-kat követő vállalkozások ÜT-e miként alakul. M&S kezdeti kutatásaikban világosan megfogalmazták a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok ÜT-ére vonatkozó előfeltevéseiket, amelyeket az elkövetkező 30 év akadémiai munkáiban számos alkalommal igazoltak vagy cáfoltak (IX. Táblázat). Ezért a *stratégiai tipológia magyarországi relevanciáját vizsgáló doktori disszertációnkban mi is az eredeti propozíciókat teszteltük.*

A MLGYEÁ-ban bekövetkezett turbulens változások (pl. megnövekedett versenyintenzitás, csökkenő közfinanszírozás, horizontális és vertikális integrációs formák elterjedése stb.) azt eredményezték, hogy a patikák figyelemreméltó része veszteségesen működik, az ÜT különbségek jelentősen nőttek. Az ágazati szereplőkkel készített mélyinterjúkból kiderült, hogy a korlátozott versenyfeltételek között „szocializálódott” gyógyszerészeti társadalom egyes csoportjai kevesebb gazdálkodási ismerettel és kevésbé fejlett menedzsment kompetenciákkal

rendelkeznek, ami megnehezíti a megváltozott környezethez való alkalmazkodást. Ugyanakkor, a patikák komoly erőfeszítéseket tesznek gazdálkodási kompetenciáik és üzleti gyakorlatuk folyamatos javítására. *Ezért kutatásunkban széles tartományban ingadozó piaci eredményesség (ÁRB) és pénzügyi jövedelmezőségi (AUE) ÜT indikátorokat feltételeztünk.*

A SO és a PEU közötti illeszkedés mértéke alapján a Kutató, Elemző és Védekező patikák által felmutatott ÜT-ek különbözőségét feltételeztük. A termék/piaci innovációk intenzív felkutatásában élen járó *Kutatók* üzleti lehetőségként élik meg a MLGYEÁ-ban tapasztalt turbulens változásokat. A kiszámíthatatlan környezeti feltételekre határozott stratégiai válaszokat kínálnak, amely a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésére, új betegszegmensek megszólítására irányul, s ennek eredményeként *magasabb ÁRB-t realizálnak.* A konvencionális termékkínálat tökéletesítésében és gazdálkodási folyamataik standardizálásában érdekelt *Védekezők* a turbulens környezeti változásokra minden valószínűséggel a megszokott betegszegmenseik megtartására irányuló intézkedésekkel válaszolnak. Üzleti kockázatokat minimalizáló természetük miatt takarékosan bánnak a pénzügyi erőforrásaikkal, és kevésbé nyitottak a termék- és szolgáltatáskínálat bővítésére vagy új betegszegmensek megszólítására, ezért *Kutatókhoz képest alacsonyabb forgalmat érnek el.*

A *Kutatók* és *Védekezők* magatartási aspektusait ötvöző *Elemzők* – a kiszámíthatatlan környezeti feltételekre adott – válasza a termék és szolgáltatáskínálat óvatos bővítését, de egyúttal a már megszerzett betegkör megtartását is célozza konvencionális készítményekkel. Az ígéretes termék- és szolgáltatáselemek bevezetésére és a perspektivikus betegszegmensek megszólítására fordított körültekintő erőforrás-felhasználás miatt az *Elemzők ÁRB-e várhatóan a Védekezőkénél magasabb, míg a Kutatókénál alacsonyabb szinten alakul.* Első hipotézisünket a SO és a patikák forgalma közötti kapcsolatra fogalmaztuk meg:

H1: A **Kutató, Elemző, Védekező** stratégiai orientáció és a patikák **értékesítési árbevétele** közötti pozitív kapcsolat erőssége **különböznek** egymástól. ($K > E > V$)

H1a: A **Kutató** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat erőssége **meghaladja az Elemző** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat mértékét. ($K > E > V$)

H1b: A **Kutató** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat erőssége **meghaladja a Védekező** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat mértékét. ($K > E > V$)

H1c: Az **Elemző** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat erőssége **meghaladja a Védekező** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat mértékét. ($K > E > V$)

Hambrick empirikus észrevételei (1983a) és az ÜT implikációkat vizsgáló kutatások többsége igazolták, hogy az egyes M&S-i SO-k más-más ÜT fókusszal rendelkeznek, s e dimenziók alapján eltérő eredményeket is mutatnak fel. *A piaci eredményesség (ÁRB) és a pénzügyi jövedelmezőség (AUE) közti módszertani distinkció tézisünkben is indokolt volt.*

A MLGYEÁ szereplőinek magatartásában és a szabályozási feltételek változásában *PEU a Védekezőket* a jelenlegi termék/piaci szegmensekben rejlő potenciál minél mélyebb kiaknázására, a pénzügyi erőforrások takarékos felhasználására és a gazdálkodási folyamatok standardizálásával *a hatékonyság növelésére ösztönzi.* Ennek hatására a *Védekező*

gyógyszertárak kiemelkedő AUE-e feltételezhető. A Védekezőkkel ellentétben a Kutató SO-t érvényesítő patikák a turbulens környezeti változásokra *a termék-és szolgáltatásportfólió bővítésével, új betegszegmensek megszólításával és az ágazatban innovatív üzleti gyakorlatok bevezetésével* reagálnak. Ezek ugyanakkor *jelentős pénzügyi befektetésekkel járnak*, ami miatt *a Kutatók jövedelmezősége várhatóan elmarad a Védekezőkétől*.

A duális termék/piaci megközelítéssel működtetett *Elemző patikák várhatóan megosztják a rendelkezésükre álló pénzügyi erőforrásaikat*, egy részüket az új értékajánlatok bevezetésére, míg a többit a meglévő betegszegmensek megtartására és gazdálkodási folyamataik standardizálására irányítják. Ennek hatására *AUE-ük ugyan a Védekezőkétől elmarad, de a Kutatókét meghaladja*. A SO-k a gyógyszertárak AUE-ére gyakorolt hatásával kapcsolatban felállított második hipotézisünk a következő:

H2: A **Kutató, Elemző, Védekező** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat erőssége **egymástól különböznek**. ($V > E > K$)

H2a: A **Védekező** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértéke **meghaladja az Elemző** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértékét. ($V > E > K$)

H2b: A **Védekező** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértéke **meghaladja a Kutató** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértékét. ($V > E > K$)

H2c: Az **Elemző** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértéke **meghaladja a Kutató** stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértékét. ($V > E > K$)

A M&S-i tipológia ÜT implikációinak vizsgálatára irányuló kutatások többsége igazolta, hogy a konzisztens SO-t követő szervezetek ÜT-e meghaladja a Reagálókét. Ugyanakkor, azokban a tanulmányokban, amelyek a *Reagálók optimális ÜT-ének lehetőségét* igazolták, pontosan olyan iparágakat vizsgáltak, amelyekben bizonyos állami hatóságoknak és jogszabályoknak köszönhetően *a versenyintenzitás korlátozott mértéke* volt jellemző.

A bürokratikus koordinációs mechanizmusok érvényesülése ellenére – a patikusokkal készített interjúk alapján – *az inkonzisztens SO-t követő gyógyszertárak szuboptimális ÜT-ét feltételeztük*. A MLGYEÁ szereplőinek kiszámíthatatlan magatartására és a környezeti feltételek instabilitására a *Reagálók* képtelenek tudatos és határozott stratégiai válaszokat adni. „Sodródnak” a szabályozási változásokkal, legtöbbször a környezeti turbulencia mérséklődésére és az ágazatpolitikai döntéshozók segítségére várnak. Ha a környezeti presszió mégis cselekvésre kényszeríti őket, akkor erőforrás- és képességbeli hiányosságaik miatt *nem képesek egy sikeres gazdálkodási magatartásminta kifejlesztésére*. Megalapozatlan döntéseket hoznak a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésében, nem tudnak új betegszegmenseket megszólítani, és kudarcot vallanak konvencionális piacaik megőrzésében, gazdálkodási folyamataik ésszerűsítésében is. Hipotéziseinkben tehát azt prognosztizáltuk, hogy *a Reagálók szuboptimális ÜT-t realizálnak, így ÁRB-ük és AUE-ük is elmarad Kutató, Elemző és Védekező társaikétól*.

H1d: A Reagáló stratégiai orientáció érvényesülése negatív befolyást gyakorol a gyógyszerárak értékesítési árbevételére.
H2d: A Reagáló stratégiai orientáció érvényesülése negatív befolyást gyakorol a gyógyszerárak adózás utáni eredményére.

23.2. Az észlelt környezeti bizonytalanság potenciális moderáló hatása stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban

A 12.2. Fejezetben megállapítottuk, hogy a stratégiai menedzsment diszciplína azt az álláspontot képviseli, hogy a különböző SO-k előfordulhatnak a számukra nem ideáltipikus környezeti feltételek között is. Azt is állítja, hogy ha a környezeti feltételek vállalkozásvezetők általi észlelése és a követett SO illeszkedésében diszkrepancia tapasztalható, akkor ennek negatív hatásai megmutatkoznak a szervezet ÜT-ében. Így mi sem prognosztizáltuk azt, hogy az alacsony vagy magas PEU-val jellemezhető gyógyszerári csoportokban csak az elméletileg adekvát SO-t követő patikák találhatók meg, de azt igenis feltételeztük, hogy *a PEU mértéke befolyást gyakorolhat a gyógyszertárak által követett SO és a patika ÜT-e közötti kapcsolat alakulására.*

A Kutató SO-t követő patikák erőforrásai és kompetenciái alkalmasak arra, hogy a piaci, gyógyszerészszerkezeti és jogszabályi környezet változásaiban felbukkanó üzleti lehetőségeket megragadják. Érvelésünk alapján logikus, hogy a *PEU emelkedésével* a termék- és szolgáltatásportfólió innovatív bővítésében érdekelt *Kutatók* folyamatosan új betegszegmensek megszólítására képesek, amely *ÁRB-ük növekedését eredményezi.* A *PEU csökkenésével* párhuzamosan a *Kutatók* pontosan az erőforrásaiknak és kompetenciáiknak leginkább megfelelő termék- és szolgáltatásportfólió bővítésére nem éreznek ösztönzést, amely *a forgalomnövekedés elmaradását eredményezi.*

Analóg módon gondolkodva, a *PEU növekedése* a Védekező SO-t követő patikáknak kevésbé teremti meg annak lehetőségét, hogy képességeiknek megfelelő üzleti magatartást folytassanak. A turbulens környezeti változások elvonják az erőforrásokat a konvencionális termék/piacok minél hatékonyabb kiszolgálásától, amely *a Védekezők AUE-ének csökkenéséhez vezet.* A gyógyszerárvezető által észlelt kiszámíthatóság növekedése ugyanakkor megengedi a Védekezőknek, hogy a megszokott betegszegmensek hagyományos készítményekkel történő hatékony ellátásához szükséges gazdálkodási folyamatokat optimalizálják, ami a *jövedelmezőség emelkedését okozhatja.*

A kettős termék/piaci megközelítéssel jellemezhető *Elemzők ÜT-ét a kiegyensúlyozottság jellemzi*, ami az eredményesség és hatékonyság esetében is egy jó átlagos szint elérésében nyilvánul meg. A MLGYEÁ piaci, gyógyszerészszerkezeti és jogszabályi környezetében zajló turbulens változások a konvencionális és innovatív termék/piaci szegmensek közötti *egyensúly részleges feladására kényszerítik az Elemző gyógyszertárakat.* Mélyinterjú tapasztalataink alapján a versenyintenzitás emelkedése a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésére irányuló határozott lépéseket kényszeríti ki a patikáktól, és a megszokott betegszegmensek hatékony kiszolgálása a hagyományos készítményekkel kissé háttérbe szorul. A fentiek alapján H3 hipotézisünkben azt feltételeztük, hogy a gyógyszerárvezető által *PEU növekedésével az életképes SO-k és az ÁRB közötti kapcsolat felerősödik, míg az AUE közötti legyengül:*

H3: Az észlelt környezeti bizonytalanság moderálja a stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti kapcsolatot.

H3a: Az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a **Kutató** stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat **felerősödik**.

H3b: Az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével az **Elemző** stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat **felerősödik**.

H3c: Az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével az **Védekező** stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat **felerősödik**.

H4: Az észlelt környezeti bizonytalanság moderálja a stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti kapcsolatot.

H4a: Az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a **Kutató** stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat **legyengül**.

H4b: Az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével az **Elemző** stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat **legyengül**.

H4c: Az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a **Védekező** stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat **legyengül**.

A Reagálók vonakodnak a megváltozott környezeti feltételekre adható határozott döntések és menedzseri akciók meghozatalától. E patikák feltételezhetően tartózkodnak az új termékek és szolgáltatások bevezetésétől, kevésbé hajlandók új betegcsoportok megszólítására és innovatív üzleti gyakorlatok adoptálására. Azonban, ha a környezeti turbulencia mértékét már nagyon magasnak észlelik, akkor üzleti döntéseiket hajlamosak kényszerből meghozni, amely presszió még inkább inkonzisztens menedzseri döntéshozatalhoz vezet. Az átgondolatlan erőforrás-allokáció és kompetenciafejlesztés a lokális betegigényeknek nem megfelelő portfólióbővítéseket és tovább romló ÜT-t eredményezhet. *Ezért a PEU emelkedésével a Reagáló SO-t követő patikák ÁRB-ének és AUE-ének is a csökkenését feltételeztük:*

H3d: Az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a **Reagáló** stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti **negatív kapcsolat felerősödik**.

H4d: Az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a **Reagáló** stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti **negatív kapcsolat felerősödik**.

23.3. A patikák földrajzi elhelyezkedésének potenciális moderáló hatása a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban

Az ágazat környezeti és gazdálkodási sajátosságainak ismerete alapján a patikák FE-ének függvényében a M&S-i SO-k különbözőképp érvényesülhetnek. A szektor stakeholdereivel készített szakértői interjúk szerint nem kezelhetők azonosan a városi környezetben Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-t követő gyógyszertárak és a rurális feltételek között működtetett társaik. A versenyintenzitás mértékében, a vásárlóerő nagyságában, a megközelíthetőségben és a betegigényekben tapasztalt különbségek hatására a SO-k

gazdálkodási jellemzői eltérően érvényesülnek a gyógyszerár FE-étől függően. Az ágazati döntéshozók megítélése szerint a patikák számára rendelkezésre álló – *a városokban és a vidéken egymástól eltérő üzletpolitikai mozgástér – nem csupán a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k magatartási jellemzőiben, hanem ÜT-ében is divergenciákhoz vezethetnek.*

Ezért – ahogy azt disszertációnk korábbi szakaszában már kifejtettük – a kutatásunkban a FE változót moderáló tényezőként integráltuk, és a gyógyszertárak FE-ének potenciális moderáló hatására vonatkozó hipotéziseinkben azt feltételeztük, hogy *a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k, a PEU és az ÜT összefüggései eltérő képet mutatnak a városokban és vidéken működtetett patikák esetében.* A Kutató SO-t követő gyógyszertárak számára minden bizonnyal *kedvez a városi környezet feltételrendszere*, hiszen elősegíti a termék- és szolgáltatásportfólió bővítését, az új betegszegmensek megszólítását, ezen keresztül a *forgalom növelését.* Azonban a *Kutatóknak vidéken a kedvezőtlen keresleti feltételek miatt kevésbé nyílnak lehetőségeik a portfólióbővítésre, így az ÁRB növelésére.* Ez minden bizonnyal megakadályozza őket az irracionális erőforrás-felhasználásban, ami *mérsékli a rurális kontextusban működtetett Kutató gyógyszertárak jövedelmezőségi veszteségeit.*

A *Védekező SO-t követő patikáknak a rurális környezet előnyösebb feltételeket kínál a konvencionális termék/piacokból származó hasznok mélyebb kiaknázására.* Ez annak köszönhető, hogy a betegkör összetétele és igényeik változása sem jelentős, ami lehetővé teszi, hogy erőforrásaiknak és képességeiknek megfelelően a gazdálkodási folyamatok standardizálásával, azaz a *hatékonyságnöveléssel foglalkozzanak.* Azt is prognosztizáltuk, hogy az ÜT fókuszukban csak másodlagos *ÁRB növelésére a kedvezőbb keresleti feltételekkel jellemezhető városokban a Védekezőknek is nagyobb esélyeik mutatkoznak.*

Feltételezéseink szerint a duális termék/piaci megközelítéssel jellemezhető, *Elemző gyógyszertárak piaci eredményességének a városi környezet, míg jövedelmezőségének a rurális feltételek kedveznek inkább.* Városokban a nagyobb vásárlóerő, a betegigények heterogenitása és az innovációk elfogadásának magasabb hajlandósága támogatja a termékportfólió-bővítési intézkedéseket, és emeli az ÁRB-t. Vidéken pedig az Elemzőknek is lehetősége nyílik a megszokott betegszegmensek, hagyományos készítményekkel történő kiszolgálására, a kiszámítható gazdálkodási folyamatok optimalizálására, az AUE növelésére.

A gyógyszerárvezetőkkel készített interjúk szerint *az inkonzisztens SO-t követő Reagáló patikák erőforrás- és képességbeli deficitjeik hatására még a kedvező városi keresleti feltételek kihasználására sem képesek.* Fejletlen gazdálkodási kompetenciáik nem alkalmasak arra, hogy a változó betegigényekhez tudatosan illeszkedő termék- és szolgáltatásportfóliót kínáljanak. Ennek ellenére és a versenyintenzitás magas mértékének hatására a városi Reagáló patikák is kénytelenek a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésében – többnyire átgondolatlan – lépéseket tenni, mindez viszont jelentős pénzügyi ráfordításokat is feltételez. *Ezért a városi Reagáló patikák esetében az ÁRB és az AUE további erodálását feltételeztük a kevésbé kompetitív környezetben működő vidéki társaikhoz képest.* A fentiek alapján a patikák FE-ének – a SO és az ÜT kapcsolatában játszott – potenciális moderáló hatására az alábbi hipotéziseket tettük:

H5: A gyógyszertárak földrajzi elhelyezkedése moderálja a stratégiai orientáció és az értékesítési árbevétel közötti kapcsolatot.

H5a: Városi környezetben a Kutató stratégiai orientáció és az értékesítési árbevétel közötti pozitív kapcsolat felerősödik a rurális környezetben tapasztaltakhoz képest.

H5b: **Városi** környezetben a **Védekező** stratégiai orientáció és az **értékesítési árbevétel** közötti pozitív kapcsolat **felerősödik** a rurális kontextusban tapasztaltakhoz képest.

H5c: **Városi** környezetben az **Elemző** stratégiai orientáció és az **értékesítési árbevétel** közötti pozitív kapcsolat **felerősödik** a **rurális** kontextusban tapasztaltakhoz képest.

H5d: **Városi** környezetben a **Reagáló** stratégiai orientáció és az **értékesítési árbevétel** közötti negatív kapcsolat **felerősödik** a **rurális** környezetben tapasztaltakhoz képest.

H6: A **gyógyszertárak földrajzi elhelyezkedése moderálja a stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény** közötti kapcsolatot.

H6a: **Városi** környezetben a **Kutató** stratégiai orientáció és az **adózás utáni eredmény** közötti pozitív kapcsolat **legyengül** a rurális kontextusban tapasztaltnak képest.

H6b: **Rurális** környezetben a **Védekező** stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény közötti pozitív kapcsolat **felerősödik** a **városi** kontextusban tapasztaltakhoz képest.

H6c: **Városi** környezetben az **Elemző** stratégiai orientáció és az **adózás utáni eredmény** közötti pozitív kapcsolat **legyengül** a rurális kontextusban tapasztaltakhoz képest.

H6d: **Városi** környezetben a **Reagáló** stratégiai orientáció és az **adózás utáni eredmény** közötti negatív kapcsolat **felerősödik** a **rurális kontextusban tapasztaltakhoz képest**.

23.4. Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatása a stratégiai orientáció és a teljesítmény közötti sztochasztikus kapcsolatban

A M&S-i elméleti implikációk és a MLGYEÁ érintetti csoportjainak képviselőivel készített interjúk tapasztalatai alapján azt feltételeztük, hogy a gyógyszertárak által követett SO és az ÜT közötti kapcsolatban potenciálisan moderátor szerepet játszó PEU hatása eltérően jelentkezik a városi és rurális patikák esetében. *A különböző SO-t követő patikákat az ágazatban tapasztalt turbulens mértékű környezeti változások a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésére, új betegszegmensek megszólítására és innovatív üzleti alkalmazások bevezetésére ösztönzik.* Azonban, ezen üzletpolitikai intézkedéseknek a sikeressége a különböző SO-k idioszinkratikus jellemzőin túl feltételezésünk szerint *nagymértékben függ attól is, hogy a gyógyszertár városi vagy vidéki környezetben található.*

A kedvezőbb gyógyszertár-működtetési feltételekkel jellemezhető városokban a versenyintenzitás emelkedésére adott portfólióbővítési kezdeményezések várhatóan nagyobb keresletet generálnak. Ez valószínűleg erőteljesebben növeli az ÁRB-t, mint amilyen mértékben ez a hatás a rurális patikák esetében tapasztalható. Annak ellenére, hogy a SO-k különböző erőforrás- és kompetenciabázisa eltérő mértékben támogatja a portfólióbővítési kezdeményezések sikerességét, feltételezéseink szerint az új betegszegmensek megszólítására és innovatív üzleti gyakorlatok bevezetésére irányuló törekvések mindhárom életképes SO – *Kutatók, Elemzők és Védekezők* – esetében a városokban járulnak hozzá erőteljesebben, míg vidéken mérsékeltebben az ÁRB növekedéséhez.

A PEU emelkedésére adott, termék-és szolgáltatásportfólió bővítési válaszok ugyanakkor jelentős pénzügyi és humán erőforrás-felhasználást igényelnek a gyógyszertáraktól. A városi

patikáknál az újdonságok iránt várhatóan nagyobb kereslet jelentkezik, és az újonnan bevezetett értékajánlatok magasabb árréssel is értékesíthetők. Ez várhatóan azt eredményezi, hogy a PEU-ra válaszként megfogalmazott portfólióbővítési intézkedések vidéken kevésbé fognak hozzájárulni a gyógyszerárak jövedelmezőségéhez, mint a városokban. A vidéki környezetre jellemző kevésbé heterogén betegigények, az alacsonyabb innováció-elfogadási hajlandóság és a mérsékelt vásárlóerő alapján azt prognosztizáltuk, hogy a konzisztens SO-k esetében ezek a kezdeményezések kevésbé járulnak hozzá a patikák AUE-ének növekedéséhez, mint a városokban.

A várhatóan szuboptimálisan teljesítő Reagálók esetében pedig azt várjuk, hogy a kedvezőbb városi környezet talán részben kompenzálja a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésében, új betegszegmensek megszólításában és az innovatív üzleti alkalmazások bevezetésében hozott – a PEU emelkedésére válaszként adott kapkodó, inkonzisztens – stratégiai szintű intézkedések eredményességre és jövedelmezőségre gyakorolt negatív hatását. *Azt feltételezzük, hogy a PEU növekedése vidéken erőteljesebben erodálja a Reagáló patikák ÁRB-ét és AUE-ét, mint amilyen mértékben ezt a városokban teszi.* Tehát a PEU és a FE – a gyógyszerárak által követett SO és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – potenciális együttes moderáló hatására az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg.

H7: Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés moderálják a stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közti kapcsolatot.

H7a: Városi környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a Kutató stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat felerősödik a vidéki környezetben tapasztalt mértékhez képest.

H7b: Városi környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével az Elemző stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat felerősödik a vidéki környezetben tapasztalt mértékhez képest.

H7c: Városi környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével az Védekező stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat felerősödik a vidéki környezetben tapasztalt mértékhez képest.

H7d: Vidéki környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a Reagáló stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti negatív kapcsolat felerősödik a városi környezetben tapasztalt mértékhez képest

H8: Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés moderálják a stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közti kapcsolatot.

H8a: Vidéki környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a Kutató stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat legyengül a városi környezetben tapasztalt mértékhez képest.

H8b: Vidéki környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével az Elemző stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat legyengül a városi környezetben tapasztalt mértékhez képest.

H8c: **Vidéki környezetben** az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a **Védekező** stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti **pozitív kapcsolat legyengül a városi környezetben tapasztalt mértékhez képest.**

H8d: **Vidéki környezetben** az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a **Reagáló** stratégiai magatartás és a patikák adózás utáni eredménye közötti **negatív kapcsolat felerősödik a városi környezetben tapasztalt mértékhez képest.**

23.5. A stratégiai orientáció üzleti teljesítményre gyakorolt hatásának robosztussága

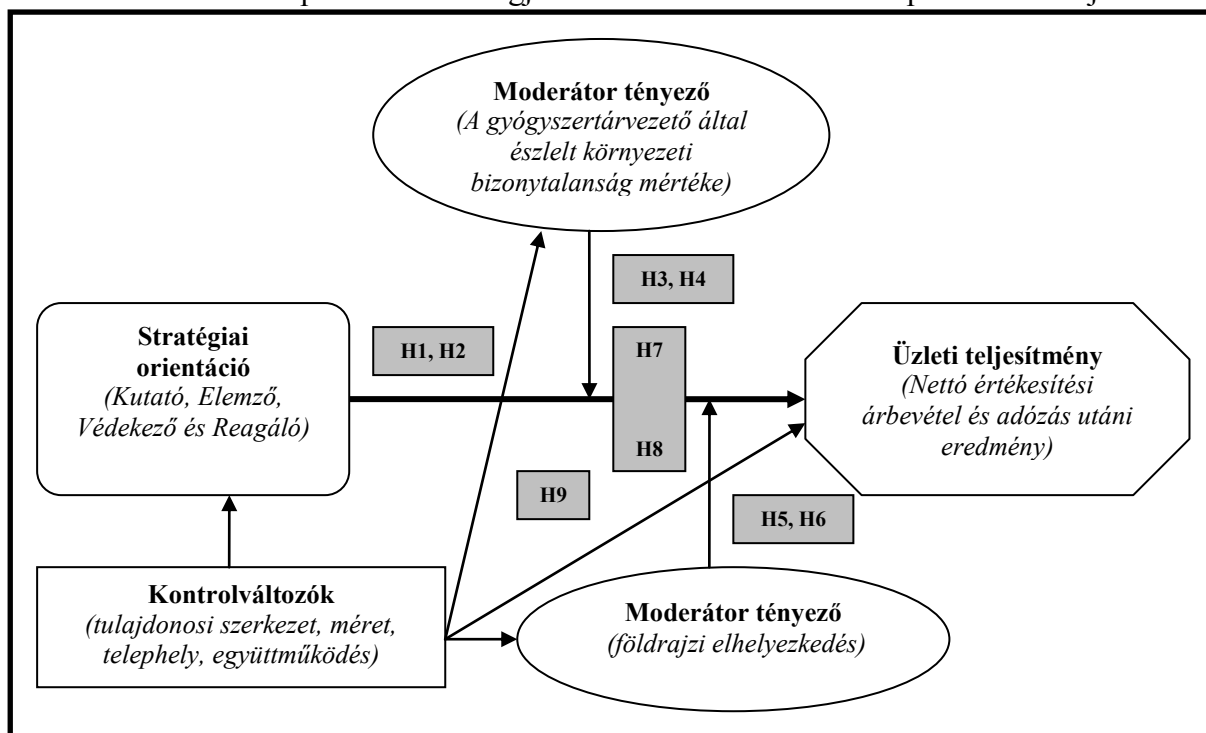
Disszertációnk elméleti és módszertani perspektívából is meghatározó kutatási fókusz a gyógyszerértárvezetők által PEU és a patikák FE-ének – a SO és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – moderáló hatásának feltárása. Ugyanakkor nem feledkezhettünk meg arról sem, hogy *az ÜT alakulását minden bizonnyal – a SO-n, a PEU-n és a FE-en túli – vállalat-specifikus, iparági és makroszintű tényező is meghatározza.* A stratégiai menedzsment útmutatásai és a MLGYEÁ érintettjeitől szerzett kvalitatív tapasztalatok alapján kutatásunk konceptuális modelljébe a gyógyszerértárak *tulajdonosi szerkezetét, a patika és az officína alapterületét, a munkatársak számát, a horizontális és/vagy vertikális együttműködési formákban való részvételét, valamint a telephelyi adottságokra vonatkozó változókat* integráltuk.

Kutatásunkban megvizsgáltuk, vajon *a gyógyszerértárak ÜT-ét valószínűleg meghatározó kontrolváltozók kiszűrését követően is fennállnak-e a H1-H8 hipotéziseinkben megfogalmazott kapcsolatok a SO, a PEU, a FE és az ÜT közötti komplex összefüggésrendszerben.* Figyelmünk arra irányult, hogy a tulajdonosi szerkezet, a méret, az együttműködés és a telephelyi adottságok addicionális, az ÜT-t meghatározó befolyása mellett is szignifikáns marad-e a követett SO-k hatása a patikák ÁRB-ének és AUE-ének alakulására. Ugyanis, ha ezek a kapcsolatok – a kontrolváltozók hatása mellett is szignifikánsak maradnak – akkor bizonyítást nyer az a feltételezésünk, hogy a turbulens környezeti változásokkal és a korlátozott, de megemelkedett versenyintenzitással jellemezhető MLGYEÁ-ban a *mikroszintű környezeti alkalmazkodási magatartásminta tudatos megválasztásának és a stratégiai feladatok konzisztens ellátásának igenis van szerepe a gyógyszerértárak ÜT-ének alakulásában.* Mindezek alapján megfogalmaztuk doktori kutatásunk záró hipotézisét:

H9: A gyógyszerértárvezetők által észlelt környezeti bizonytalanság és a patika földrajzi elhelyezkedésének – a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban játszott – moderáló hatására a megelőző hipotézisek tesztelése során **felállított összefüggések robosztusak maradnak a releváns kontrolváltozók hatásának kiszűrését követően is.** A stratégiai orientációk – a patikák értékesítési árbevételének (H9a) és adózás utáni eredményének (H9b) alakulására – kifejtett hatásában azonosított minták – a szocio-demográfiai jellemzőkre és a telephelyi adottságokra vonatkozó **kontrolváltozók hatásának kiszűrését követően sem változnak** érdemben.

A doktori kutatásban tesztelt – az előbbi fejezetpontokban megfogalmazott – hipotéziseket áttekinthetően a IX. Ábrában, a tézis konceptuális modelljében jelenítettük meg.

IX. Ábra: A kutatás hipotéziseinek megjelenítése a Ph. D. tézis konceptuális modelljében



Forrás: Saját készítésű ábra

24. A doktori kutatás kvantitatív szakasza

A M&S-i SO-k, a PEU és az ÜT operacionalizálására alkalmas mérőeszközök finalizálását követően a konceptuális modell empirikus vizsgálatát lehetővé tevő kvantitatív kutatás megszervezésére fordítottuk figyelmünket. A primer kutatás kvantitatív szakaszának gerincét egy nagymintás kérdőíves adatfelvétel képezte, amely eredményeinek feldolgozását követően a megfogalmazott hipotéziseink matematikai-statisztikai módszertani eszközökkel történő tesztelésére és általánosítható következtetések levonására törekedtünk.

24.1. Nagymintás kérdőíves adatfelvétel

Doktori kutatásunk elvégzése szempontjából a leginkább kardinális problémának a nagymintás *kvantitatív vizsgálat mintavételi eljárásának megszervezése és az adatfelvétel lebonyolítása* volt. A feladat bonyolultságában számos tényező közrejátszott, ezek közül ki kell emelni a hazai lakossági gyógyszerellátás szereplői között tapasztalt éles érdekellentéteket, a gyógyszerészek bizalmatlanságát és nagy munkahelyi leterheltségét, a mintavétel viszonylag magas költségeit és a várhatóan alacsony válaszadási hajlandóságot. A mintavételi eljárás során öt lépést kellett alaposan megterveznünk (Malhotra-Simon, 2009):

24.2. Az alapsokaság meghatározása

A doktori kutatásunkban az alapsokaságot értelemszerűen a magyarországi közforgalmú gyógyszerterek jelentették, számuk az empirikus adatfelvétel időszakában (2012 ősz – 2013 nyár) meghaladta a 2400-at. A kórházi patikák, a fiók- és kézigyógyszertárak sem statisztikai, sem ágazatpolitikai szempontból nem képezték részét a közforgalmú gyógyszerterek populációjának, így ezeket a szervezeteket nem tekintettük az empirikus kutatás alanyainak.

24.3. A mintavételi keret megszervezése

A tudományos kutatások során ritka, hogy a kutatók rendelkezésére álljon egy olyan lista, amely az alapsokaság összes elemét tartalmazza, ezáltal nagymértékben támogatja a mintavétel folyamatát. *Fontos megjegyezni, hogy 2011. január 1-jétől egy törvénymódosítás értelmében, a magyar egészségügyben csak olyan személy vállalhat munkát, aki tagja valamely egészségügyi kamara (orvosi, gyógyszerészi vagy szakdolgozói) szervezetének.* Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy az összes magyarországi gyógyszerész – ideértve természetesen a személyi jogos és patikát vezető gyógyszerészeket is – elérhetősége rendelkezésre állt a MGYK-nál és annak illetékes megyei területi szerveinél.

A BCE Marketing Tanszékének és Gazdálkodástani Doktori Iskolájának közreműködésével sikerült együttműködési megállapodást kötnünk a MGYK elnökével, aki készségesen felajánlotta támogatását abban, hogy kutatásunkhoz igyekszik rendelkezésünkre bocsátani a gyógyszerértárvezetők elérhetőségét. A MGYK Elnöksége a gyógyszerértárak stratégiai magatartására vonatkozó kérdőíves kutatás lebonyolítását Budapesten és 4, eltérő patika szocio-demográfiai ismérvekkel jellemezhető megyében támogatta. *Utóbbiak közé Baranya, BAZ, Pest és Vas megyék tartoztak, amelynek értelmében e földrajzi egységekben működő gyógyszerértárak képezték doktori kutatásunk mintavételi keretét. Ez összesen 983 patikát jelentett, amely a teljes hazai populáció mintegy 40%-a.*

24.4. A mintavételi technika kiválasztása

Doktori kutatásunk esetében nem érdemes valószínűségi vagy nem valószínűségi mintavételi eljárásról beszélni. Ennek magyarázata, hogy a gyógyszerértárak stratégiai magatartására irányuló kérdőíves kutatást támogató budapesti, pest, baranya, BAZ és vas-megyei kamarai elnökök rendelkezésünkre bocsátották az összes területi gyógyszerértárvezető elérhetőségét. Így lehetőségünk nyílt arra, hogy az adott területi egységeken *cenzus* jelleggel az adott gyógyszerértárvezetői lista minden tagjához eljuttassuk kérdőívünket (Hunyadi-Vita, 2003).

24.5. A kérdőíves adatfelvétel lebonyolítása

A MGYK képviselőivel és a patikusokkal készített mélyinterjúkban elhangzott javaslatok alapján *a papír alapú, postai úton megszervezett kérdőíves adatfelvételi folyamat mellett döntöttünk* (Dillman, 1978). Ezt a gyógyszerészek elektronikus adatszolgáltatással szembeni bizalmatlansága, különösen a válaszadói anonimitás nem teljes körű biztosításából származó félelmeik indokolták. A kérdőívek kézbesítését egy héttel megelőzően a MGYK adott területi szerveinek, valamint országos elnök aláírásával ellátott, elektronikus felkérő levelet jutattunk el az összes fővárosi, valamint pest, baranya, BAZ és vas megyei gyógyszerértárvezetőnek.

Ebben felhívtuk a patikusok figyelmét, hogy *a kutatás nonprofit jellegű, kizárólag akadémiai célokat szolgál, költségeit a BCE Gazdálkodástani Doktori Iskolája finanszírozza.* Mindemellett biztosítottuk a gyógyszerértárvezetőket, hogy *a válaszadás önkéntes és teljesen anonim, a beérkezett kérdőíveket szigorúan bizalmasan kezeljük, a válaszok harmadik fél (pl. nagykereskedő, gyártó) rendelkezésére még anonim formában sem bocsáthatók (2011. évi CXII. törvény).* Ez után került sor a kérdőívek kézbesítésére, a kutatási küldemény tartalmazta az MGYK pecsétjével és vezetőinek aláírásával ellátott felkérő levelet, a patikák stratégiai magatartására vonatkozó kérdőívet és egy előre megcímezett, díjmentesített válaszborítékot.

A kérdőívek kiküldésétől eltelt 1 hét után a MGYK adott megyei területi szervezetének közreműködésével egy elektronikus *emlékeztető levelet küldtünk ki* a gyógyszerértárvezetőknek, amelyben ismételten felkértük őket a kitöltésre (Groves et al., 2001). Az első *emlékeztetőlevelek kiküldésétől eltelt egy hetet követően pedig telefonon kerestük fel az adott megye összes gyógyszerértárvezetőjét*. A beszélgetések során interaktív módon nyílt lehetőségünk a gyógyszerértárak stratégiai gazdálkodására vonatkozó doktori kutatás céljának és ágazatpolitikai relevanciájának elmagyarázására. Tapasztalataink azt mutatták, hogy a *telefonos megkeresések jelentős mértékben csökkentették a gyógyszerészek bizalmatlanságát és növelték a válaszadási hajlandóságot*, amelyek hatására a beszélgetések utáni napokban jelentősen megnőtt a visszaérkezett válaszküldemények száma (Tourangeau et al., 2000).

24.6. Válaszadási arány

A válaszadási arány megállapításához szükségünk volt a budapesti, baranya, pest, BAZ és vas megyei gyógyszerértárak populációjának meghatározásához. A kérdőíves adatfelvétel lefolytatásának időszakában a MGYK és az ÁNTSZ hivatalos országos gyógyszerértári rendszere szerint Budapesten 424, Pest megyében 261, BAZ megyében 153, Baranya megyében 99, míg Vas megyében 46 közforgalmú gyógyszerértár üzemelt. Ez azt jelenti, hogy a patikák stratégiai magatartását felmérő kérdőívek összesen 983 gyógyszerértárvezetőhöz juthattak el. Az adatfelvétel lezárásakor összesen 236 darab válaszboríték érkezett vissza Egyetemünkre. *A hiányosan vagy hibásan kitöltött, a további kvantitatív elemzésekből emiatt kizárt válaszküldemények leszámításával – 207 darab, a matematikai-statisztikai elemzésekben felhasználható kérdőív állt rendelkezésünkre* (De Vaus, 2002). *Kutatásunkban a válaszadási ráta 21%-os volt, ami összhangban áll a hasonló nemzetközi stratégiai kutatásokban tapasztalt átlaggal* (Baruch-Holton, 2008).

A XXIX. Táblázat szerint *a pest megyei gyógyszerértárvezetők válaszadási hajlandósága* mind abszolút, mind relatív értelemben *kiemelkedőnek* bizonyult. A budapesti patikák populációjához képest *a fővárosi válaszadók alacsony arányban* képviseltetik magukat a mintában. *A vidéki megyékben* tapasztalt válaszadási hajlandóság megfelelt a várakozásoknak, Baranya, BAZ és Vas megyékről is elmondható, hogy a megkérdezett gyógyszerértárvezetők nagyjából *1/5-e töltötte ki és küldte vissza* a patikák stratégiai magatartásának felmérésére irányuló kérdőívünket. A válaszadási hajlandóságok közötti eltérések ágazat-specifikus okait a disszertáció terjedelmi korlátai miatt nem részletezzük.

24.7. A minta összetétele

A XXX. Táblázatban a válaszadó gyógyszerértárak számát és megoszlását tüntettük fel a fontosabb ágazat-specifikus szocio-demográfiai ismérvek szerinti bontásban. A XXIX.-XXX. Táblázatok eredményeinek és a hazai közforgalmú gyógyszerértárak szerkezetének ismeretében megállapítható, hogy *kutatásunkban a reprezentativitás kritériumai kisebb-nagyobb mértékben sérültek*. Ezt már a mintavételi keret determinálta, hiszen az adatfelvételre a MGYK budapesti és további 4 – baranya, BAZ, pest és vas – megyei szervezetének elnökétől kaptunk támogatást. Ugyanakkor a kiválasztott megyék meghatározott szocio-demográfiai és ágazat-specifikus sajátosságok alapján elég jól közelítik a teljes patikai populáció szerkezeti sajátosságait. Ezért a 207 válaszadó gyógyszerértárvezetőből álló mintánk viszonylag heterogén, *a településszerkezetre, ŰT-re, társasági-jogi formára igen, míg a tulajdonosi struktúrára, valamint a horizontális és vertikális együttműködési formákra nem reprezentatív*. Az eredmények általánosíthatóságával kapcsolatban tehát csak óvatosan – a megfelelő interpretációs korlátokat kiemelve – fogalmazzuk majd meg kutatási következtetéseinket.

25. Az alkalmazott matematikai-statisztikai módszerek bemutatása

A disszertáció 22-23. Fejezeteiben tudományelméleti és iparág-specifikus perspektívából is megalapoztuk kutatási kérdéseinket és hipotéziseinket, amelyek megválaszolását és tesztelését sokszínű többváltozós módszertan segítségével végeztük el. Jelen fejezetben az értekezésben alkalmazott matematikai-statisztikai módszereket ismertetjük. A terjedelmi korlátok miatt nem áll módunkban tételelesen ismertetni az összes alkalmazott módszertani megközelítést, így az alábbiakban csak a Ph.D. tézis központi konstrukciói – SO, PEU, FE és ÜT – közötti összefüggésrendszer feltárásához használt többváltozós technikákat részletezzük.

Az empirikus kutatás három legfontosabb célkitűzése, hogy 1) *azonosítsuk a MLGYEÁ-ban megfigyelhető stratégiai magatartásmintákat*, 2) *megvizsgáljuk a SO és a PEU közötti kölcsönös összefüggéseket*, valamint 3) *feltárjuk a gyógyszerárvezetők által PEU és a patikák FE-ének potenciális moderáló szerepét a M&S-i SO-k és az ÜT közötti kapcsolatban*.

Az *első célkitűzés* realizálásához a M&S-i SO-k azonosítására használt többtétéles Segev skála (1987) érvényességének és megbízhatóságának tesztelésére fordítottunk kiemelt figyelmet. Ez azzal indokolható, hogy a MLGYEÁ-ban megfigyelhető SO-k azonosítására, számuk meghatározására és magatartási jellemzőik markáns elkülönülésére megfogalmazott K1 és K2 kutatási kérdésünk megválaszolásában nagy szerepet kap a Segev skála diszkriminancia érvényességének vizsgálata, amelynek szerves részét az exploratív (EFA) és konfirmatív (CFA) faktorelemzések képezik (Barna-Székelyi, 2009, Hair et al., 2010).

A CFA alkalmas módszer egy elméletileg felállított – látens és manifeszt változókból álló – struktúra illeszkedésének vizsgálatára a kutatás során nyert adatokhoz (Jöreskog, 1969, Kline, 2010), szerepe ezért meghatározó a MLGYEÁ-ban megfigyelhető SO-k azonosításában és számuk meghatározásában (K1). Továbbá, a CFA-ban látens konstrukcióként operacionalizált M&S-i SO-k közötti kovariancia vizsgálatával dönthető el az is, hogy az ágazatban feltárt SO-k mennyire különböznek el egymástól (K2) (Thompson, 2004).

A M&S-i stratégiai tipológiát vizsgáló korábbi kutatások hiányosságaira reflektálva, tézisünkben *nagy hangsúlyt fektettünk a klasszikus értelemben vett hasonlósági érvényesség vizsgálatára*. Kutatásunkban 3 mérőeszközzel is azonosítani kívántuk a MLGYEÁ-ban megfigyelhető SO-kat. Harmadik kutatási kérdésünk (K3) megválaszolásához az önkitöltős paragrafusok, a Segev skála és az objektív indikátorok módszere által Kutatónak, Elemzőnek, Védekezőnek és Reagálónak azonosított patikák mintabeli megoszlására vonatkozó eredményeket Dummy változók segítségével, kereszttábla elemzések és McNemar tesztek lefuttatásával hasonlítottuk össze (McNemar, 1947, Maxwell, 1970, Yang et al., 2010).

Az egy adott stratégiai azonosító technika használatával kapott megoszlási eredmények közti különbségek tesztelésével azt vizsgáltuk meg, *hogy a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló patikák százalékos megoszlása között találunk-e szignifikáns eltéréseket* (K4). A negyedik kutatási kérdés (K4) eldöntésére a SO-k – önkitöltős paragrafusok, a Segev skála és az objektív indikátorok módszerén belüli – relatív gyakoriságait Dummy változókkal és páros mintás t-tesztek segítségével hasonlítottuk össze (David-Gunnink, 1997, Zimmerman, 1997).

A Ph.D. tézis *második célkitűzése* a kontingencia-elmélet és a „managerial choice” megközelítés érvényesülésének vizsgálatát jelentette a MLGYEÁ-ban (K5, K6 és K7). A különböző M&S-i SO-kat követő gyógyszerárvezetők által PEU mértékét (K5), valamint a

Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló patikák megoszlását az alacsony és magas PEU-val jellemezhető csoportokban (K6) keresztábla elemzéssel és variancia-analízissel és SEM vizsgálat segítségével végeztük el. A SO és a PEU közötti kölcsönhatások feltárását (K7) pedig a két látens konstrukció, egymásra gyakorolt explicit befolyása erősségének vizsgálatára alapján végeztük el strukturális egyenlőségek modellezésével (SEM) (Hair et al., 2010).

Az értekezés *harmadik célkitűzésének* eléréséhez felállított H1-H9 hipotézisek tesztelésére előzetes regresszió-elemzéseket végeztünk. A gyógyszerárvezetők által PEU és patikák FE-ének – a SO és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatását ún. hierarchikus interakciós és többcsoportos regresszió elemzésekkel is fel kívántuk tární (Garson, 2006, Ho, 2006). A releváns szocio-demográfiai és telephelyi adottságok regressziós modellekbe integrálásával pedig azt vizsgáltuk meg, hogy a SO-k ÜT-re gyakorolt befolyása robusztus marad-e a fenti kontrolváltozók hatásának kiszűrése mellett is (Cohen et al, 2013).

A hierarchikus interakciós és többcsoportos regresszió-elemzések eredményeinek megerősítésében fontos szerepet kapott, a disszertációnk fő módszertani elemének tekinthető SEM alkalmazása. A korábbi kutatásokban már tesztelt, konfirmatív faktorstruktúrát követő mérőeszközök – a M&S-i SO-kat (Segev, 1987) és a PEU-t (Miles-Snow, 1978) operacionalizáló többtételű skálák – kiválóan integrálhatók a különböző strukturális modellekbe, amelyekkel a PEU és a FE – a SO és az ÜT kapcsolatában játszott – potenciális moderáló hatásának feltárására vonatkozó H1-H9-es hipotéziseink tesztelése elvégezhető volt.

25.1. A strukturális egyenlőségek modellezésének rövid bemutatása

A SEM gyakran alkalmazott többváltozós matematikai-statisztikai módszertani eszköztár napjainkban, amely igen elterjedt a rangos nemzetközi kutatásokban és publikációkban is. A SEM egyik nagy előnye, hogy *képes az empirikus vizsgálatokban korábban már referált többtételű skálák más kontextusban történő validálására* (Klarmann, 2011). A SEM másik kiemelkedő tulajdonsága, hogy *alkalmas a látens konstrukciók és indikátorváltozók, valamint a látens változók közötti komplex kapcsolatrendszer vizsgálatára is* (Kaplan, 2010).

Értekezésünkben a SO és a PEU látens konstrukcióként történő operacionalizálását a következő kutatás-módszertani szempont indokolta. A többségében korlátozott gazdálkodási ismeretekkel és kevésbé fejlett menedzsment kompetenciákkal rendelkező *patikusoknak* a mélyinterjúk tapasztalatai alapján *nehézséget okozott a SO és a PEU explicit megkérdezésére vonatkozó válaszok szolgáltatása.* Így célravezetőbbnek bizonyult a Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló SO-k és a PEU olyan megnyilvánulási formáira rákérdezni, amelyekkel a gyógyszerár-működtetés napi gyakorlatában találkoznak a válaszadók.

A strukturális modellekbe integrált konstrukciók operacionalizálására a legtöbb esetben ún. reflektív és formatív módon is lehetősége nyílik a kutatóknak (Diamantopoulos-Siguaw, 2006). *Reflektív mérési modellek* esetén azzal a feltételezéssel élünk, hogy az oksági folyamatok a látens konstrukció irányából tartanak az indikátorok irányába, azaz a látens változóban bekövetkezett változás, az indikátor változóiban is módosulást fog kiváltani (Coltman et al., 2008). *A reflektív mérési modellek elnevezése onnan ered, hogy az indikátorok (a manifest, azaz mért változók) tulajdonképpen a nem megfigyelhető látens változó reflexiói, megnyilvánulási formái* (Bollen-Lennox, 1991).

Ezért a *reflektív modellek grafikus illusztrálásakor a sztochasztikus kapcsolat irányát és erősségét reprezentáló nyilak a látens konstrukció felől haladnak az indikátorváltozók*

irányába. A fogyasztói magatartás irodalom bővelkedik reflektív konstrukciókban, ilyen például az attitűd, a vásárlási hajlandóság, a fogyasztói etnocentrizmus stb., amelyek nem megfigyelhető jelenségek, és a fogyasztók mérhető magatartási aspektusait határozzák meg.

A reflektív modellekkel ellentétben a *formatív konstrukciók* esetében az indikátorok határozzák meg a látens változót (Henseler-Ringle, 2010). Itt a kutatók azt feltételezik, hogy a *mérhető indikátorokban bekövetkezett változás idézi elő a látens konstrukció módosulását* (Temme-Hildebrandt, 2006). A formatív mérési modellek grafikus ábrázolásánál *az indikátorváltozók felől mutatnak a nyilak a látens konstrukció irányába*. Az okozati látens változó jelentését pedig az indikátorok közös varianciája határozza meg.

További fő különbség *a reflektív és formatív mérési modellek között, hogy előbbi esetében az indikátorváltozók között korrelációt feltételezünk, míg utóbbinál nem* (Diamantopoulos et al., 2008). Ebből következik, hogy formatív modellek esetén egy-egy indikátorváltozó eltávolítása akár a teljes konstrukció jelentéstartalmának módosulását eredményezheti (Collier-Bienstock, 2009). Formatív konstrukcióra remek példa lehet az életminőség, amelyet olyan mérhető indikátortényezők határoznak meg, mint az egészségügyi állapot, az anyagi helyzet, a családi állapot stb. (Bollen-Ting, 2000).

Kutatásunkban a *SO (látens konstrukció)* és a hozzá kapcsolódó, a patikák környezeti alkalmazkodásban felmutatott magatartásának stratégiai szintű gazdálkodási aspektusaira jellemző skálátételek (indikátorváltozók) közti kapcsolat *reflektív jellegű* (Jarvis et al., 2003). Ez azt jelenti, hogy az explicit módon mérhető magatartási jellemzők megnyilvánulásának okozó tényezője a közös látens konstrukció, a vállalkozások környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető magatartásminta, a SO. (Mintzberg-McHugh, 1985, Diamantopoulos-Winkelhofer, 2001). Hasonlóképp kijelenthető, hogy a *PEU* és a hozzá kapcsolódó manifeszt változók közötti kapcsolat is *reflektív jellegű*, mert a *MLGYEÁ* feltételeiről és az érintettek magatartásáról alkotott véleményt *nagymértékben a gyógyszerértékesítő általános szubjektív észlelése* az iparági-működési környezetről határozza meg (Bagozzi-Yi, 2012). Ennek megfelelően a mérési modelleinket és SEM elemzéseinket bemutató XXI-XXXIV. Ábrákon a látens konstrukciók felől mutatnak a nyilak a mérhető, indikátorváltozók irányába.

25.2. A strukturális egyenlőségek modellezésének elterjedt módszerei

A statisztikai szakirodalom megkülönböztet *kovariancia és variancia alapú strukturális modellezési technikákat*, ennek megfelelően a kvantitatív társadalomtudományi kutatásokban használt szoftvercsomagok is ezek alapján igyekeznek vizsgálni az empirikus adatstruktúrák illeszkedését az elméleti modellekhez. A kovariancián alapuló szoftverek közül megemlítendő a *Lisrel* (Linear Structural Relations, Jöreskog-Sörbom, 1979) és az *AMOS* (Analysis of Moment Structures), míg a variancia alapú technikák között a *PLS* (Partial Least Squares) tekinthető meghatározónak (Chin-Newsted, 1999, Vinzi et al., 2010).

Az *AMOS* és a *Lisrel* univerzális módszertannak minősülnek, hiszen alkalmasak teljes modellek érvényességének és megbízhatóságának vizsgálatára, a PLS inkább csak a látens konstrukciók közötti kapcsolatokat teszteli, teljes modellek illeszkedésének vizsgálatára, a teljes változókészlet elemei közötti komplex ok-okozati összefüggésrendszer tesztelésére kevésbé használható (Hair et al., 2012). A *PLS módszertan elterjedtsége döntően annak köszönhető, hogy akár nagyon kis elemszámú (50) mintán is megbízható becsléseket képes adni, továbbá kevésbé érzékeny az elemzésbe integrált változók többváltozós normalitásának megsértésére* (Henseler, 2009). A módszertani szakirodalom a Lisrel-t tekinti a leginkább

professzionális SEM módszertannak, mert a tapasztalatok alapján nagyon pontosan becsli a paramétereket, szinte minden skálán mért változó integrálására alkalmas és longitudinális adatstruktúrák összehasonlítására is használható (Reinartz et al., 2009, Narayanan, 2012).

Disszertációnkban az IBM SPSS AMOS 20 strukturális egyenlőségek modellezési szoftverét használtuk, mert 1) nemzetközi kutatásokban már referált, konfirmatív faktorstruktúrát követő skálák érvényességét és megbízhatóságát teszteltük a MLGYEÁ-ban. 2) Megvizsgáltuk a patikák által követett SO, a gyógyszerértékesítők által PEU, a patikák FE-e és az ÚT alakulása közötti komplex összefüggésrendszert. 3) Az adatfelvétel során 207 válaszadó gyógyszerész töltötte ki kérdőívünket, amely relatíve magas elemszám nem indokolta, hogy a PLS módszertanára szorítkozzunk. Utóbbi megállapításunkat a SEM alkalmazására vonatkozó szakirodalmi kritériumok teljesítésével is alátámasztottuk.

25.3. A strukturális egyenlőségek modellezésének alkalmazási feltétele

A szakirodalom szerint az *empirikus megfigyelések száma* tekinthető a SEM egyik fontos alkalmazási feltételének. Sokak szerint a megbízható és érvényes SEM alapú becslésekhez szükséges minta elemszám az $n/q > 5$ formulával írható le (Bentler-Chou, 1987). A képletben szereplő n jelenti a minta elemszámot, q pedig a modellben becsült paraméterek számát. Utóbbiba minden paraméter beletartozik, tehát a látens konstrukciók, az indikátorváltozók és a hibatagok is. A szabály értelmében a minta elemszámának legalább a paraméterek ötszörösének kell lennie. Egy kevésbé rigorózus megközelítés alapján az $n-q > 50$ kritériumnak megfelelő modellekkel is végezhetők strukturális vizsgálatok (Bagozzi, 1981). Azonban a kutatások jelentős erőforrás- és időbeli korlátait reálisan figyelembe vevő szakemberek legtöbbször *a min. 200 válaszadóból álló mintát tartják a strukturális egyenlőségek elfogadott alkalmazási mérföldkövének* (Hair et al., 2010). A XXXI. Táblázat a SEM minta elemszámmal kapcsolatos kritériumainak teljesülését vizsgálja kutatásunk kontextusában.

Az eredmények szerint a legszigorúbb Bentler-Chou-féle követelménynek a doktori kutatásban szereplő egyik többtényes skála sem felelt meg. *Ugyanakkor a 207 kitöltött kérdőívet tartalmazó minta kielégíti* Bagozzi (1981) és Hair et al. (2012) kritériumait, így mind a PEU, mind a Segev skála alkalmas arra, hogy SEM vizsgálatba integráljuk őket.

A kovariancia alapú SEM eljárások a Maximum Likelihood becslési eljárásra épülnek, amely alkalmazásának feltétele a vizsgálatba integrált változókra adott értékelések *többszörös normális eloszlása* (Byrne, 2001). A változók operacionalizálási módjából (5 fokú Likert skála) és a MLGYEÁ-ban az elmúlt években lezajlott radikális környezeti változásokból arra számíthattunk, hogy empirikus adataink nem fognak normális eloszlást követni (Kline, 2010).

Először a M&S-i SO-k és a PEU konstrukciókhoz tartozó tételek *egyváltozós normális eloszlását* teszteltük. Várakozásaink szerint *a Kolmogorov-Smirnov és Shapiro-Wilks próbák szignifikáns eltéréseket jeleztek a normális eloszlástól* (Mitev-Sajtos, 2007). A vizsgált változókra adott értékelések eloszlásának csúcsossági és ferdeségi értékei rendre megközelítették ugyan a (-1, +1) tartományt, de *ez nem elegendő a normális eloszláshoz*.

A *többszörös normalitás* tesztelésére az AMOS-ban a leggyakrabban az ún. *Mardia tesztet* használják, amely a többszörös csúcsosság vizsgálatára ad meg egy együtthatót és a hozzá tartozó kritikus értéket (C.R.) (Mardia, 1970). Az adatok többszörös normalitása akkor teljesül, ha 95%-os megbízhatósági szint mellett a C.R. érték kisebb, mint 1,96 és a Mardia

teszt csúcossági együtthatója meghaladja a $p^*(p+2)$ küszöbértéket, ahol a „ p ” egyenlő a strukturális modellbe vont manifeszt változók számával (Schumacker-Lomax, 2010).

Doktori kutatásunk kontextusában a *Mardia tesztet* először a *SO*-kat azonosító *Segev skála*, valamint a *M&S-féle többtétéles PEU skála konfirmatív faktormodelljének (CFA)* esetében végeztük el. A *Segev skála* manifeszt változóinak a száma 29, míg a *PEU skálánál* ez 45 volt. Ahogy azt prognosztizálni lehetett a *Mardia-féle csúcossági együtthatók* egyik esetben sem haladták meg a $29*(29+2)=899$ és $45*(45+2)=2115$ értékeket. A *Segev skálánál* a csúcossági együttható 103,058 volt 17,484-es C.R. érték mellett, ami szintén elmaradt az 1,96-tól. A *PEU skála* esetében az együttható 197,821, míg a C.R. érték 21,8 körül alakult.

Kíváncsiságból elvégeztük a Mardia-féle többváltozós normalitás tesztet a M&S-i SO-k a patikák ÜT-re gyakorolt hatását számszerűsítő SEM-re is, de az ÁRB és az AUE, mint függő változók bevonásával sem javultak az eredmények. Előbbi esetében a csúcossági együttható 133,898 volt 21,983-as C.R. érték mellett, utóbbinál 104,541 és 17,163. A disszertációnk későbbi szakaszaiban ismertetett – szofisztikáltabb és több manifeszt változót tartalmazó – modellek esetében is elvégezhetők volna a *Mardia tesztet*, de ezek várható eredményei minden bizonnyal még távolabb esnek a $p^*(p+2)$ és 1,96-os küszöb-kritériumoktól. *Doktori kutatásunk adatelemzési kontextusában tehát a többváltozós normalitás feltétele sérült.*

Azonban az AMOS-ban általánosan alkalmazott Maximum Likelihood becslési eljárás meglehetősen robusztus a többváltozós normalitás megsértésére (Kline, 2010). A 207 elemszámú minta, a szélsőségesen kiugró értékek eliminálása és a „bootstrapping” eljárás orvosolhatja a többváltozós normalitás megsértésének problémáit (Rencher, 1995). A Mahalanobis távolság alapján kiugró értékek kizárása Likert-skálák esetében komoly információvesztést okozhat, ezért csak az ÜT mutatóknál tettük ezt meg, de ez is kevés volt a *Mardia teszt* kritériumainak teljesítéséhez. A „bootstrapping” használata és a 207 gyógyszerész által kitöltött kérdőívből álló minta ugyanakkor biztató az érvényes és megbízható SEM vizsgálatok lefolytatásához.

A SEM alkalmazásának másik fontos feltétele a *minimális multikollinearitás*, ami a független (magyarázó) változók közötti zavaró, egymás – a függő változóra gyakorolt hatását felerősítő vagy gyengítő – befolyását jelenti. A multikollinearitás vizsgálatára alapvetően 3 megközelítés nyílik (Klarmann, 2009).

1. Az eredmények „szemre-vételezésével” történő „hüvelykujj” szabályok alkalmazása: Pl. gyakran váltakozó előjelű és nagyságú standardizált regressziós súlyok, 1-nél nagyobb standardizált regressziós súlyok, túl magas magyarázott varianciarányad (R^2), 0,9 felett korrelációs értékek a manifeszt változók között.
2. A variancia felbontására irányuló tesztek: Pl. tolerancia érték vizsgálata ($1-R^2$ ne legyen kisebb, mint 0,1) vagy a legismertebb és gyakran alkalmazott VIF mutató kiszámítása (ne legyen nagyobb, mint 5)
3. Faktorelemzésen alapuló módszerek, amelyek közül kiemelendő a diszkriminancia érvényesség jóváhagyása az ún. Fornell-Larcker kritériummal.

Ahogy disszertációnk későbbi, diszkriminancia érvényességet vizsgáló szakaszaiban többször is rávilágítunk, a SEM elemzésekbe integrált modelleink illeszkedési eredményeit nem zavarta a multikollinearitás jelensége. Az alábbi fejezetpontokban a gyógyszertervezetők által PEU és a FE – a M&S-féle SO-k és az ÜT közötti sztochasztikus kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatásának feltáráshoz használt, SEM alapú módszertani technikákat mutatjuk be.

25.4. A moderáló hatások feltárására alkalmazott SEM alapú technikák ismertetése

A hierarchikus interakciós és többcsoportos regressziók mellett a PEU és a patikák FE-ének – a Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló SO-k és az ÜT közötti kapcsolatra gyakorolt – potenciális moderáló hatásának feltárására disszertációmban több SEM alapú technika, egyfajta módszertani sorozatát alkalmaztunk. *Az ún. többcsoportos és interakciós moderációs strukturális egyenlőségek, valamint az ezek kombinációjának tekintett moderált moderációs elemzések segítségével* – lépcsről-lépcsre építve fel mérési modelljeinket – vizsgáltuk a PEU és a FE esetleges moderáló hatását a M&S-i SO-k, valamint a piaci eredményesség és pénzügyi jövedelmezőség közötti kapcsolatban (Kline, 2010). Célkitűzésünk volt, hogy a SO-k látens konstrukciókként való operacionalizálásával – a regresszió-elemzés eredményeihez képest – érvényesebb és megbízhatóbb következtetéseket vonjunk le (Gefen et al., 2000).

25.4.1. A többcsoportos moderációs technika bemutatása

Moderátor változók azonosítására és szerepük tisztázására a többcsoportos strukturális egyenlőségek módszere akkor alkalmazható, ha a potenciális moderátor dichotóm változóként operacionalizálható (Kaplan, 2000, Klarmann, 2011). Az eredetileg ötfokozatú Likert-skálán mért PEU-ra leadott értékeléseket „medium split” módszer segítségével dichotóm formába transzformáltuk és *létrehoztuk az alacsony, illetve magas környezeti bizonytalanságot észlelő gyógyszerárvezetők/patikák csoportjait.*

A FE – a gyógyszertárak SO-ja és ÜT-e közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatásának tesztelésére alkalmas matematikai-statisztikai módszerek könnyebb alkalmazhatósága érdekében is skála transzformációt hajtottunk végre. Az eredeti – a gyógyszertárak telephelyét lakosságszám alapján regisztráló – öt válaszalternatívából dichotóm, kategorizált ismérveket képeztünk. Gyakorló gyógyszerárvezetőkkel és az MGYK vezetőivel lefolytatott utólagos konzultációk során két kategóriát alakítottunk ki. *A többcsoportos és interakciós regresszió-elemzések és SEM vizsgálatok lefuttatásához 0-val kódoltuk a városi környezetben, míg 1-essel a rurális kontextusban működtetett patikákat.*

A továbbiakban *az egyszerűség kedvéért csak „városiaknak” nevezett gyógyszertárak almintájába soroltuk a 10000 fő feletti, míg a „vidékiekhez” soroltuk a 10000 főnél kevesebb lakosságszámmal bíró településeken működtetett patikákat,* a két válaszadói csoport számossága közel azonos volt. A MLGYEÁ stakeholdereivel készített mélyinterjúk alapján ez a distinkció igazolható, hiszen a kiemelkedő keresleti feltételekkel jellemezhető városi patikák SO-ja, ÜT-e és a gyógyszerárvezetők által PEU mértéke közötti kapcsolatrendszer minden valószínűséggel különbözik a kedvezőtlenebb adottságokkal bíró, kistelepülési patikák esetében tapasztaltaktól. Ezt a későbbiekben kvantitatív kutatási eredményeink is igazolták.

A moderátor változók különböző értékei alapján kialakított csoportokban egyaránt lefuttathatók a SO és az ÜT kapcsolatára felállított strukturális egyenlőségek. A moderátor hatás feltárásához meg kell vizsgálni, hogy szignifikánsan különböznek-e a független és függő konstrukciók közti standardizált regressziós súlyok a két csoport között (Bollen 1989, Jöreskog-Sörbom 1979). *Értekezésünkben ez azt jelenti, hogy a M&S-i SO-k ÜT-re gyakorolt hatása szignifikánsan különbözik-e a magas és alacsony környezeti bizonytalanságot észlelő gyógyszerárvezetők, illetve a városi és rurális patikák között.* A többcsoportos moderáció további előnye, hogy használata lehetővé teszi a mérési hibák figyelembe vételét, bizonyítottan kisebb hibákkal becsüli a standardizált regressziós együtthatókat és bővebb

információt nyújt a – a Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló SO-kat azonosító – Segev skála működéséről és pszichometrikai jellemzőiről is (Matsuno-Mentzer, 2000).

A többszoportos moderációknál az alacsony és magas PEU-val jellemezhető, illetve a városi és vidéki patikák közötti különbségeket két szinten is teszteltük. Az első esetben a teljes modellek, míg a másodikban a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k ÜT-re gyakorolt egyedi hatása közötti különbséget vizsgáltuk a dichotóm moderátor különböző értékei mellett. A teljes modellek közötti eltéréseket és az egyes SO-k ÜT-re gyakorolt hatását számszerűsítő standardizált regressziós súlyok közötti egyedi diszkrétanckákat is statisztikai elemzésekkel tártuk fel. A paraméterek szabad mozgását megengedő („Unconstrained”) és az azokat egyenlő értéken rögzítő („Constrained”) modellek és standardizált regressziós koefficiensek közötti eltérések szignifikanciáját χ^2 próbákkal teszteltük (Homburg-Giering, 2001).

25.4.2. Az interakciós moderációs technika bemutatása

A többszoportos mellett a gyógyszerárvezetők által PEU és a patika FE-e – a SO és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderátor szerepének feltárására az interakciós moderáció is alkalmazható módszertannak bizonyult. Ennek során *az AMOS-ban felállított mérési modellben látens változóként szereplő SO-k és PEU SPSS-be történő inputálásával – a változók standardizálását követően – létrehoztuk a SO, valamint a PEU és a FE közötti interakciós változókat (Klarmann, 2011).* Ezt követően e változókat és a hozzájuk tartozó ismérértékeket ismételt AMOS-ba olvastuk be. Ezekkel a transzformációkkal lehetővé vált, hogy az eredetileg látens konstrukcióként operacionalizált SO-k, valamint a PEU és a FE szorzatából képzett interakciós hatások ÜT-re gyakorolt befolyását számszerűsítsük.

25.3.3. A moderált moderációs technika bemutatása

A SEM vizsgálatokban a gyógyszerárvezetők által PEU és a patika FE-ének – a SO és az ÜT közötti sztochasztikus kapcsolatban játszott – együttes moderátor szerepének feltárására is sor került. Ennek céljából mind az ÁRB, mind az AUE esetében a moderált moderációs technikát alkalmaztuk. *A moderált moderációs technika során a moderáló változók mérési szintjének megfelelően a PEU moderáló hatását (metrikus skála) interakciós, míg a FE-ét (nominális, dichotóm) többszoportos moderáció segítségével, ugyanazon modell keretében vizsgáltuk (Steenkamp-Baumgartner, 1998, Lowry-Gaskin, 2014).*

A MLGYEÁ érintettjeivel készült interjúk és a XCIV. Táblázatban feltüntetett korrelációs értékek alapján a releváns kontrolváltozók is beépítésre kerültek a moderált moderációs vizsgálatokba. A patikák fontosabb szocio-demográfiai és telephelyi adottságai integrálásának célja volt megvizsgálni, hogy 1) a SO és az ÜT közti kapcsolat iránya, erőssége és szignifikanciája változik-e a kontrolváltozók hatásának kiszűrésével, továbbá 2) olyan addicionális tényezőket azonosítani, amelyek érdemben járulnak hozzá a patikák forgalmának és AUE-ének alakulásához. A *moderált moderációs* elemzésbe integrált fontosabb, eredetileg látens elméleti konstrukciókat (PEU és M&S-i SO-k) egy inputációs transzformációt követően (AMOS-SPSS-AMOS) manifeszt változóként integráltuk mérési modellünkbe, így *az illeszkedési mutatók e módszertan esetében nem értelmezhetők.*

25.5. Strukturális modellek eredményeinek és illeszkedési mutatóinak értelmezése

A SO és az ÜT közötti relációt számszerűsítő, valamint e kapcsolatban a PEU és a gyógyszerárak FE-ének potenciális moderáló hatását feltáró strukturális modellek *illeszkedési*

mutatóinak kiszámításakor konzekvensen az elméleti és mérési modellek „eredeti” struktúrájának megőrzésére törekedtünk. A látens konstrukciókhoz kapcsolódó tételek közül egyetlen egy sem került törlésre, rendre csak a manifeszt változók hibatagjainak összevonásával, a releváns *modifikációs indexek* értékeinek csökkentésével javítottuk a modellek illeszkedését (Steiger, 1990, Byrne, 2001, Kline, 2010).

Emiatt több esetben is *néhány illeszkedési mutató értéke elmaradt a módszertani szakirodalom által meghatározott küszöbkritériumoktól* (Hu-Bentler, 1999). Ez leginkább a modellek általános illeszkedését – az empirikus és a hipotetikus kovariancia mátrix reziduumaik közötti különbség négyzetgyökével számszerűsíthető – *SRMR (Standardized Root Mean Square)* mutató esetében fordult elő, amely szigorú 0,08-as küszöbkritériumát rendre nem sikerült elérnünk strukturális modelleinkben (Bentler-Bonett, 1980, Hooper et al., 2008).

Ugyanakkor leszögezzük, hogy az összes strukturális modellnél, ha a látens konstrukciókhoz tartozó – alacsonyabb standardizált regressziós együtthatókkal rendelkező manifeszt változókat eltávolítottuk volna a modellből, akkor az illeszkedési mutatók is a küszöbkritériumok fölé emelkedtek volna. Azonban a hasonló lépésekkel fontos *információt veszíthettünk volna el*, és az értekezés fő elméleti célkitűzése, azaz M&S-i stratégiai tipológia elméleti relevanciája is sérülhetett volna (Collier-Bienstock, 2009).

A disszertáció legfontosabb módszertani szakaszát ismertető 36-40. Fejezetekben az egyszerűbb modellektől haladtunk az összetettebb struktúrák felé. Minden lépésnél – a könnyebb áttekinthetőség és interpretálhatóság érdekében az adott strukturális modell grafikai ábrázolását is bemutattuk egy-egy AMOS-ból „kivágott” Print Screen segítségével. *A regressziók és strukturális modellek eredményeit szemléltető táblázatok értelmezéséhez felhívjuk a figyelmet, hogy a PEU skála ellentétes kódolású volt, azaz az a könnyebb válaszadás érdekében az 1-es érték jelentette a teljes kiszámíthatatlanságot, míg az 5-ös érték a teljes kiszámíthatóságot.* A kutatási kérdéseink és hipotéziseink vizsgálatához alkalmazott matematikai-statisztikai technikákat a XXXII. Táblázat foglalja össze.

26. Az alkalmazott mérőeszközök minőségi kritériumainak értékelése

A társadalomtudományi empirikus kutatások minőségének megítélése alapvetően négy tényező részletes vizsgálatával végezhető el. Ezek az objektivitás, a megbízhatóság, az érvényesség és az általánosíthatóság (Babbie, 1995).

26.1. Objektivitás

Az *objektivitás* kritériuma szerint a kutatási folyamat és annak eredményei függetlenek a kutató személyétől, értékeitől, motivációjától, valamint a vizsgált témával kapcsolatos attitűdjeitől és preconcepcióitól (Porter, 1996b). *Egy empirikus adatfelvétel és elemzés akkor objektív, ha azt két különböző kutató is elvégezné, és azonos eredményre jutnának* (Neumann-Bódi, 2012). A társadalomtudományi kutatások szigorú értelemben nem tekinthetők objektívnek – hiszen bármennyire is törekszenek a kutatók – a szubjektív elemeket lehetetlen kiküszöbölni. Önkritikusan valljuk, hogy ha kutatásunk főbb kérdéseinek és hipotéziseinek tesztelését egy kollégánkra bízánk, valószínűleg nem jutna azonos, inkább csak hasonló eredményekre. Ennek ellenére az *értekezés elméleti és módszertani szakaszaiban törekedtünk az objektivitásra, különösen az eredmények és következtetések tárgyilagos ismertetésére.*

Az objektivitás vizsgálatakor értékelhetjük a *kutatási folyamat, az adatelemzés és az interpretáció* objektivitását. Az *empirikus kutatás* fókuszában egy kvantitatív kérdőíves adatfelvétel állt, amelynek sikeres lebonyolításához a MGYK elnöke biztosította személyes támogatását. A kérdőív felépítése döntően a gyógyszerári gazdálkodás menedzseri és szakmapolitikai aspektusaira fókuszált, a vizsgálat tudományos célkitűzéseiről, a látens konstrukciókról, a változók között feltételezett ok-okozati kapcsolatokról az MGYK képviselői és a válaszadó gyógyszerészek is csupán korlátozott információval rendelkeztek. A terepmunkát ugyan nem független piackutató végezte el, hanem a Szerző, de az adatfelvételi folyamat minden elemében törekedtünk arra, hogy kiküszöböljük a szubjektív elemeket.

Az *adatelemzési módszerek* objektivitásához kevés kétség fér, mert a matematikai-statisztikai technikáknak szigorú alkalmazási feltételei vannak, a segítségükkel kapott eredmények is standard nemzetközi küszöbértékek mentén értékelhetők. A kutatók szubjektív mozgásteret itt arra korlátozódik, hogy a módszertani szakirodalomból a szigorúbb vagy megengedőbb küszöbértékek használatát fogadják el az eredmények értékelésekor. A kvantitatív *eredmények interpretációja* a kutatásnak leginkább azon terepe, ahol a szubjektív teret nyerhet. A nyers eredményekből építkező következtetések levonásakor igyekeztünk az irodalomkutatás alapján feltárt és a korábbi vizsgálatokban validált összefüggésekhez viszonyítani. A MLGYEÁ idioszinkratikus sajátosságaiból származó, a konvencionális stratégiai irodalomban tapasztaltaktól némiképp eltérő tudományos, menedzseri és szakmapolitikai ajánlások objektivitására nagy hangsúlyt fektettünk.

26.2. Általánosíthatóság

A kutatások meghatározó minőségi mércéje, hogy az empirikus szakaszban vizsgált mintán kapott eredmények milyen mértékben terjeszthetők ki a teljes alapsokaságra. Az általánosíthatóság feltétele a minta reprezentativitása. A reprezentativitás azt jelenti, hogy a minta összetétele – a releváns tudományos, iparági és szocio-demográfiai ismérvek alapján – megegyezik az alapsokaság összetételével (Malhotra, 2009). A közbeszédben a reprezentativitás teljesülését gyakran a minél magasabb minta elemszámmal szokták – helytelenül – párhuzamba állítani. Egy 1000 fős minta olykor sokkal reprezentatívabb lehet egy 10000 fős válaszadói mintánál, ha meghatározott jellemzők (pl. nem, kor, lakóhely stb.) szerint az előbbi szerkezete jobban közelít az alapsokaságéhoz (Hair et al., 2010).

Ahogy azt már korábban jeleztük, a XXIX.-XXX. Táblázatok szerint a településszerkezetre, üzleti teljesítményre, társasági-jogi formára igen, míg a tulajdonosi struktúrára, valamint a horizontális és vertikális együttműködési formákra nem kaptunk reprezentatív mintát. Eredményeink általánosíthatóságával kapcsolatban tehát csak óvatosan – a megfelelő interpretációs korlátokat kiemelve – fogalmaztuk meg következtetéseinket.

26.3. Érvényesség és megbízhatóság

A társadalomtudományi kutatások nagy figyelmet fordítanak a mérőeszközök érvényességének és megbízhatóságának tesztelésére. A konfirmatív faktorstruktúrát követő többtételű skálák kapcsán említettük, hogy korábban statisztikai módszerekkel tesztelték, majd érvényesnek és megbízhatónak találták a Segev-féle (1987) stratégiai azonosító és a M&S által kifejlesztett PEU skálákat. Azonban *a mérőeszközök magyar fordítása, tartalmi és formai elemeinek kismértékű módosítása, illetve a MLGYEÁ sajátosságaihoz igazítása megkövetelték, hogy a nemzetközi statisztikai standardok szerint teszteljük azok érvényességét és megbízhatóságát* (Campbell-Fiske, 1959, Nunally, 1978, Churchill, 1979, Peter, 1979,

Anderson-Gerbing, 1988, Hair et al., 2010, Weiber-Mülhaus, 2010). Az érvényességi és megbízhatósági vizsgálatok kisebb részének elvégzésére a nagymintás empirikus vizsgálat előtt, a mérőeszközök kifejlesztésének szakaszában, míg többségük lefolytatására az adatfelvételt követő matematikai-statisztikai elemzésekben nyílt lehetőség.

27. Érvényesség

A következőkben a M&S-i (1978) PEU és a Segev-féle (1987), SO-kat azonosító többtétéles skálák érvényességét vizsgáljuk részletesen matematikai-statisztikai eszköztár alkalmazásával. *Hangsúlyozzuk, hogy a M&S-i SO-k azonosítására alkalmas Segev skála diszkriminancia érvényességének vizsgálata egyúttal a doktori értekezés K1 és K2 kutatási kérdéseinek megválaszolására is szolgált.* Itt tudhattuk meg ugyanis, hogy a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és korlátozott versenyintenzitással jellemezhető MLGYEÁ-ban hány SO figyelhető meg (K1). Exploratív (EFA) és konfirmatív (CFA) faktorelemzésekkel ebben a fejezetben vizsgáltuk meg azt is, hogy az állam által erőteljesen szabályozott szektorban M&S SO-i az eredeti formájukban figyelhetők-e meg vagy eltérő magatartásmintákat azonosíthatunk. Teszteltük azt is, hogy a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók között kimutathatóak-e szignifikáns különbségek, azaz magatartási jellemzőik alapján egymástól világosan elkülönülő SO-kkal találkozhatunk-e vagy sem (K2).

27.1. Látszatérvényesség (Face validity)

A *látszatérvényesség* szisztematikus, de szubjektív tesztelése során azt vizsgálják a kutatók, hogy a többtétéles skálák „első pillantásra” mennyiben mérik azt az elméleti konstrukciót, amelyet valóban mérni szándékoznak (Malhotra-Simon, 2009). A látszatérvényesség a tételek megfogalmazásának helyességét értékeli, döntően stilisztikai, nyelvhelyességi, lexikális és tudományos szempontok alapján. Mérőeszközeink látszatérvényességét a stratégiai menedzsment diszciplínában jártas tudományos kutatókkal, egyetemi oktatókkal, valamint a gyógyszerészeti szaknyelv tradicionális kifejezéseit különösen tiszteletben tartó patikusokkal és érdekképviselői vezetőikkel folytatott konzultációk során biztosítottuk (21. Fejezet).

27.2. Tartalmi érvényesség (Content validity)

A gyakran *szakértői érvényességnek* nevezett teszt is egy önkényes, szisztematikus mérlegelése annak, hogy a skálatételek tartalma mennyire reprezentálja a mérési feladatot (Hair et al., 2010). A *tartalmi érvényesség* emelésére stratégiai menedzsment kutatókkal és a MLGYEÁ szereplőivel folytattunk beszélgetéseket. Kiderítettük, melyek azok a skálatételek, amelyek nem az adott elméleti konstrukcióhoz tartoztak, illetve mely elméleti konstrukció értelmezési tartományát nem fedték még le teljesen a megfogalmazott állítások (21. Fejezet), azaz hová kellett még árnyalatnyi értelmezési különbségek miatt további tételeket rendelni, esetleg meglévőket eltávolítani (Churchill, 1979). A skálatételek előzetes dimenziókhöz – SO-khoz vagy környezeti érintettekhez – rendelését kártyás feladatokkal végeztük el. A szakemberek értékeléseinek egyezőségét tesztekkel (inter-rater reliability) is megvizsgáltuk.

27.3. Kritériumérvényesség (Criterion validity)

A *kritériumérvényesség* vizsgálatakor azt tesztelik, hogy meghatározott változók alapján a mérési skála az elméleti vagy historikus tapasztalati elvárásoknak megfelelően működik-e vagy sem (Malhotra-Simon, 2009). A SO-k azonosítására, a PEU, a FE és az ÜT megállapítására vonatkozó mérőeszközök esetében a kritériumérvényesség felméréséhez a

konstrukciók közötti feltételezett összefüggések vizsgálatára van szükség. Disszertációnk hipotézisei az említett konstrukciók közti sztochasztikus kapcsolatok alakulására irányulnak, így ezek tesztelése egyben a mérőeszközök kritériumérvényességének vizsgálatát is jelenti.

27.4. Konstrukció érvényesség (Construct validity)

A *konstrukció érvényesség* a magas színvonalú nemzetközi kutatások komplex érvényességi kritériumhalmazának tekinthető. Azt jelenti, hogy egy látens vagy explicit konstrukció mérését nem torzítja egy másik változóból vagy más jellegű – pl. az alkalmazott mérőeszközből vagy a környezeti feltételekből – származó szisztematikus hiba (Peter, 1981). A mérőeszközök konstrukció érvényessége 3 pillérre épül. Ezek a *diszkriminancia*, a *konvergencia* és a *nomológikus érvényességek*. A konstrukció érvényesség akkor áll fenn, ha az empirikus kutatásban használt skálák egyaránt kielégítik a konvergencia, diszkriminancia és nomológikus érvényességek kritériumait. *A konstrukció érvényesség vizsgálatát a disszertációnk lényegi következtetéseit érintő, K1 és K2 kutatási kérdések eldöntésére alkalmas diszkriminancia érvényesség matematikai-statisztikai elemzéseivel kezdjük.*

27.4.1. Különbözőségi érvényesség (Discriminant validity)

A diszkriminancia érvényesség azt vizsgálja, hogy *egy adott elméleti konstrukció operacionalizálása milyen mértékben vezet más eredményre, mint egy rokon, de mégis, értelmezéstechnikailag eltérő konstrukció mérése* (Bagozzi et al., 1991). A sikeres különbözőségi érvényességi teszt szerint a látens változók és/vagy a hozzájuk tartozó skálatételek csak minimális mértékben korrelálnak olyan skálatételekkel és/vagy látens változókkal, amelyeket más elméleti konstrukciók operacionalizálására fejlesztettek ki (Heeler-Ray, 1972). A különbözőségi érvényesség fennáll, ha a rokon változók mérései egymástól szignifikánsan különböznek, azaz a skála meghatározott látens változói és a hozzájuk tartozó indikátorok nem korrelálnak olyan más fogalmak méréseivel, amelyekről az elméleti és iparági tapasztalatok alapján különbözniük kellene. A diszkriminancia érvényesség a minőségi SEM alapú kutatások egyik legfontosabb kritériumának tekinthető.

A diszkriminancia érvényesség disszertációnkban kiemelt figyelmet érdemelt, mert a SO-kat azonosító *Segev skála különbözőségi érvényességének vizsgálatával tudtuk eldönteni, hogy a MLGYEÁ-ban a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló magatartásminták közül hány figyelhető meg (K1)*. Továbbá, a diszkriminancia érvényesség vizsgálatához kapcsolódó matematikai-statisztikai módszerekkel teszteltük, hogy *M&S eredeti SO-it vagy azok valamilyen mértékű tartalmi módosulásait figyelhettük-e meg, azaz tiszta vagy hibrid, esetleg „ötvözet” környezeti alkalmazkodási magatartásmintákkal találkoztunk ebben – a korábbiaktól eltérő kontingenciális sajátosságokkal jellemezhető – szabályozott ágazatban. Itt világítottunk arra is rá, hogy tapasztalunk-e szignifikáns különbséget a MLGYEÁ-ban azonosított M&S-i SO-k magatartási jellemzői között (K2)*. A diszkriminancia érvényesség számos technikával tesztelhető, ezek közül a leginkább meghatározó 6 módszertan alkalmazását végeztük el a többtétéles Segev és a M&S-i PEU skálák esetében.

27.4.1.1. Exploratív faktorelemzés

A diszkriminancia érvényesség egyik sokat vitatott, ám mégis nagyon hatásos és közkedvelt módszertana az EFA. Ha az empirikus adatok jól reprodukálják az elméletileg elvárt faktorstruktúrát, akkor ez egy jelentős lépésnek tekinthető a különbözőségi érvényesség

megállapításában. Ez azt jelenti, hogy minden látens konstrukciót (faktort) valóban az elméletileg hozzá tartozó indikátorváltozók (skálátételek) töltnek fel (Füstös et al., 2004).

Az empirikus adatstruktúra megfelelt az EFA lefuttatására, hiszen a főkomponens analízis (PCA) alkalmazási feltételeit kielégítette. A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató értéke (0,854) meghaladta a 0,6-os küszöbértéket, a Bartlett-féle szfericitás teszt nulhipotézisét is elutasítottuk ($\chi^2=1756,432$ és $p=0,000$), azaz az adatstruktúra változói nem korrelálatlanok. A korrelációs mátrix elemeinek több mint $\frac{3}{4}$ -e szignifikáns összefüggést jelzett és az együtthatók az ideális, közepes erősségű kapcsolat körül ingadoztak. Az egy változó összes többi állítással való kapcsolatának szorosságát mérő MSA (Measure of Sampling Adequacy) értékek meghaladták a 0,5-öt, így egy skálátételt sem zártunk ki (Mitev-Sajtos, 2007).

A M&S-i tipológia eredeti 4 SO-jával összhangban először a 4 faktoros megoldást teszteltük (XXXIII. Táblázat). A 4 faktor sajátértéke (Eigen-value) meghaladta az 1-et és együttesen az adatok varianciájának 56,47%-át magyarázták. A faktorok összetételének vizsgálata azonban a stratégiai magatartásminták tartalmi inkonzisztenciájára utaltak. *A SO-k magatartási jellemzői keveredést mutattak, ami leginkább a Reagálókat és a Védekezőket érintette.*

Az EFA eredményei előre vetítették, hogy a 4 faktoros megoldás nem tűnik relevánsnak a patikák populációjában (K1) és az egyes SO-kat reprezentáló dimenziókat sem a szakirodalomnak megfelelő tételek töltötték fel (K2). A PCA eredményeit megvizsgáltuk a 2, 3 és 5 faktoros megoldások esetében is (XXXIII-XXXIV. Táblázat). *A 2 faktoros megoldás sem elméleti, módszertani és iparág-specifikus perspektívából nem bizonyult megfelelő megoldásnak*, mert egy faktorba tömörítette a környezeti alkalmazkodásban teljesen ellentétes válaszokat kínáló Kutató és Védekező SO magatartási jellemzőit, továbbá a két faktor által magyarázott szórás (42,095%) is jelentősen elmaradt a többfaktoros megoldások esetében tapasztalt mértéktől. *Az 5 faktoros struktúra szintén nem valószínű, hogy megfelelően képezi le a MLGYEÁ-ban megfigyelhető SO-k számát és magatartási aspektusainak összetételét.* Ennek oka, hogy az 5. faktor hozzáadott értéke a teljes magyarázott varianciához (61,18%) elenyésző (5,034%), továbbá az 5. faktorról egyetlen egy skálátétel sem korrelált erőteljesen, míg a 3. és 4. faktorok pont az elméleti implikációk és a kvalitatív mélyinterjúk tapasztalatai alapján robosztusan összetartozó Védekező SO tulajdonságait bontották ketté.

A még tolerálható magyarázott varianciarány (51,68%) és a magatartási jellemzők keveredésének szakmai értékelése alapján a 3 faktoros megoldás illeszkedett leginkább a megfigyelt adatstruktúrához (Barna-Székelyi, 2009) (XXXIII. Táblázat). A feltüntetett faktorstruktúrából kirajzolódik, hogy a szakirodalomban két külön SO-t alkotó Védekezők és Reagálók egy közös faktorba tömörültek, amely eredmény a MLGYEÁ érintettjeivel készített mélyinterjúk alapján anticipálható volt, ugyanis a visszahúzódó, passzív és inkonzisztens üzleti magatartást követő patikák között kevésbé tapasztaltunk markáns distinkciót.

A főkomponens analízist (PCA) követően Maximum Likelihood (ML) módszerrel is elvégeztük a Segev skála faktorelemzését. A tapasztalatok alapján elmondható, hogy a 2, 3, 4 és 5 faktoros megoldások esetében a kapott faktorstruktúrák összetétele szinte semmit sem változott. A Goodness of Fit tesztek eredményei szerint nincs szignifikáns különbség a 2, 3, 4, és 5 SO-t tartalmazó faktorstruktúrák eredeti adatstruktúrához való illeszkedésének mértéke között (2: $\chi^2=1218,205$, $df=349$, $sig=0,000$; 3: $\chi^2=752,848$, $df=322$, $sig=0,000$; 4: $\chi^2=588,235$, $df=296$, $sig=0,000$; 5: $\chi^2=482,087$, $df=271$, $sig=0,000$).

Az ágazati specifikumokhoz leginkább optimális 3 faktoros megoldásban a Kutató és Elemző SO-k elméletileg és módszertanilag konzisztens tartalmi összetételét „megzavaró” állítások (DEF_5 és REA_4) szerepének magyarázatával a 44. Diskusszió Fejezetben foglalkozunk. A 4 faktoros megoldás kételyeiről és a MLGYEÁ-ban megfigyelt 3 SO plauzibilitásának további módszertani bizonyításáról a 27.4.1.2. Fejezetben, a CFA eredményeinél is szólunk.

Az észlelt környezeti bizonytalanság skála EFA elemzésének alkalmazási feltételei teljesültek, a KMO mutató értéke 0,812, a Bartlett-féle gömbölyűség vizsgálat nulhipotézisét – mely szerint a változók korrelálatlanok – elutasítottuk ($\chi^2=1159,936$, $p=0,000$), az Anti-Image mátrix MSA értékei 0,5 felett alakultak és a korrelációs mátrixban található értékek több mint 75%-a is szignifikáns összefüggést jelzett. A PCA-val megvizsgált 7 faktoros megoldás az adatok teljes varianciájának 59,112%-át magyarázta és minden faktor saját értéke 1-nél magasabb. A 7 faktor teljesen megegyezett a PEU skála látens elméleti konstrukcióival. A nagykereskedők, gyártók, betegek, versenytárs patikák, szabályozó hatóságok és az MGYK magatartásában, valamint a pénzügyi feltételek alakulásában észlelt bizonytalanság konstrukciókat az eredetileg is hozzájuk tartozó indikátorok töltötték fel (XXXV. Táblázat).

27.4.1.2. Konfirmatív faktorelemzés

A konfirmatív faktorelemzés (CFA) a leginkább standard eszköz a diszkriminancia érvényesség megállapításában. Szerepe jóval túlmutat egy egyszerű „validity check-en”, hiszen elvégzésekor gyakorlatilag kiderül, hogy a korábbi nemzetközi kutatásokban referált többtényezős skálák működnek-e egy eltérő jellemzőkkel leírható környezeti kontextusban vagy sem, azaz a tudományos standardok alapján érvényesnek és megbízhatónak bizonyulnak-e. Disszertációnkban a SO-kat azonosító Segev skála CFA elemzése során az EFA vizsgálatban azonosított 3 faktoros megoldás illeszkedési mutatóit CFA lefuttatásával hasonlítottuk össze az eredeti 4 SO-s struktúra eredményeivel (K1 és K2).

A CFA célja, hogy az elméleti modell segítségével az empirikus variancia-kovariancia mátrixot minél kisebb eltéréssel állítsa elő (Hu-Bentler, 1999). Az empirikus adatstruktúra és az elméleti faktormodell illeszkedésének értékelésére nincs egy átfogó mutató, a módszertani irodalom több indikátor együttes alkalmazását javasolja (Bentler-Bonett, 1980). A CFA modellek legfontosabb illeszkedési mutatója a χ^2 próbából ered, melynek nulhipotézise szerint az empirikus adatstruktúra és az elméleti modell illeszkedése megfelelő. A χ^2 teszt outputja a $CMIN/d.f.$ egy általános illeszkedési indikátor, amely a modell empirikus variancia-kovariancia mátrix előrejelzésére vonatkozó képességét ahhoz a hipotetikus alaphelyzethez viszonyítja, hogy „nincs semmilyen kiinduló elméleti modell” (Weiber-Mühlhaus, 2010). A χ^2 próba kizárólagos alkalmazása sok kritikát kapott, mert érzékeny a minta elemszáma, a modellben becsült paraméterek számára és a változók normális eloszlására. Ezért más illeszkedési mutatók is kifejlesztésre kerültek, az alábbiakban röviden ezeket ismertetjük.

Az RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) mutató a reziduumok elemzésével számszerűsíti a modell által előre jelzett és az empirikus megfigyelés után kapott variancia-kovariancia mátrixok közti eltérést (Byrne, 2001). Erre egy tesztelhető hipotézist állít fel, mely szerint az RMSEA mutató beleesik egy adott konfidencia intervallumba vagy sem (Chen et al., 2009). A CFI (Comparative Fit Index), az NFI (Normed Fit Index és a TLI (Tucker-Lewis Index) az inkrementális vagy komparatív indikátorok csoportjába tartoznak („modification indices”) (Bentler-Bonett, 1980). Ezeket akkor használják, ha az eredeti faktorstruktúrán – a tételek eliminálásával, felcserélésével vagy egyes hibatagok közti

kovariancia megengedésével – módosításokat végeznek, és ennek eredményeit viszonyítják az elemzés egy korábbi szakaszában specifikált alapmodellhez (Lowry-Gaskin, 2014).

Először a *Segev skálát* vetettük CFA elemzés alá. Az EFA eredményei miatt a CFA-ba a 3 és 4 faktoros – a Védekező és Reagáló SO-t egy dimenzióba tömörítő, illetve külön kezelő – modellt is integráltuk (X-XI. Ábra) Az eredeti 4 faktoros megoldás illeszkedési mutatói a várakozásoknak megfelelően rosszabb értékeket produkáltak a 3 faktoroshoz képest, amely az EFA elemzésnél tárgyalt magatartási jellemzők „keveredésének” következménye. A XXXVI. Táblázat a 3 és 4 SO-t látens konstrukcióként operacionalizáló konfirmatív faktormodellek illeszkedési mutatóit szemlélteti. *Az eredmények az eredeti faktorstruktúrák megtartásával, egyetlen indikátorváltozó törlése nélkül alakultak ki.*

A XXXVI. Táblázat szerint a 3 faktoros megoldás illeszkedési mutatói inkább teljesítik a módszertani szakirodalom kritériumait, mint a 4 SO-t tartalmazó faktorstruktúra. Így a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k jobban illeszkednek az adatstruktúrához, egymástól elkülönülnek. *A diszkriminancia érvényessége fennáll, és erősebb M&S eredeti, a Védekezőket és Reagálókat külön SO-ként kezelő klasszifikációjánál (K1 és K2).*

A PEU skála CFA elemzésénél tapasztalt illeszkedési mutatók értékelését tartalmazza a XXXVII. Táblázat. Az eredmények az eredeti 7 faktoros modell struktúrájának megtartásával, egyetlen indikátorváltozó törlése nélkül alakultak ki (XII. Ábra). A táblázatból kiolvasható, hogy a konfirmatív faktormodell illeszkedési mutatói megerősítik az elméleti faktorstruktúrát, ezáltal *alátámasztva a mérőeszköz különbözőségi érvényességét.*

27.4.1.3. Az indikátorok megbízhatósága

A CFA lefuttatása után lehetőség nyílt az egyes látens változókhoz tartozó *indikátorok megbízhatóságának* vizsgálatára, amely a mérőeszközök különbözőségi érvényességének egyik egyszerű tesztje. A XXXVIII-XXXIX-XL. Táblázatok a 3 SO-s (faktoros) Segev és a PEU skála CFA elemzésének eredményeit szemléltetik. Megállapítható, hogy *egyetlen indikátorváltozó standardizált regressziós súlya sem maradt el a Churchill (1979) által megjelölt 0,4-es értéktől*, ami miatt el kellett volna távolítani a modell egyes konstrukcióiból.

27.4.1.4. Látens konstrukciók közötti összefüggések vizsgálata

A diszkriminancia érvényesség bizonyítása annak elméleti jelentéséhez leginkább illeszkedő módon *a látens konstrukciók közötti összefüggések* vizsgálatával végezhető el. Ha a CFA után a látens változók közti kovariancia és korrelációs értékek magasak, akkor a mérőeszköz különbözőségi érvényessége kétséges (Bagozzi et al., 1991). Ez esetben fennáll a veszélye, hogy a látens konstrukciók „összemosódnak”, szélsőséges esetben a skálátételek akár egyetlen, rejtett látens faktort is mérhetnek. A diszkriminancia érvényesség igazolásához a CFA után meg kell nézni, milyen erősségű összefüggést tapasztalunk a látens változók között.

A Segev skála látens konstrukcióinak a M&S-i SO-k tekinthetők. K1 és K2 kutatási kérdéseink megválaszolásához kulcsfontosságú volt megvizsgálni, hogy vajon a 3 és 4 faktoros struktúrában megfigyelhető SO-k markánsan elkülönülnek-e. Ezért a XLI. Táblázatban a CFA után kapott látens konstrukciók közötti kovariancia és korrelációs értékeket a 3 és 4 SO-t tartalmazó faktormodell esetében is feltüntettük.

A 3 M&S-i SO-t tartalmazó faktormodellben a látens konstrukciók közti összefüggés alacsonyabb, mint az eredeti 4 faktoros klasszifikációban, ahol a Védekezők és a Reagálók között magasabb összefüggéseket regisztráltunk. A 3 faktoros megoldásnál a Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók közötti kovariancia értékek és korrelációs együtthatók a 0,5-ös szint alatt vannak (Weiber-Mühlhaus, 2010). *Fontos, hogy az elméletnek megfelelően a stratégiai alkalmazkodási kontinuum két ellentétes végpontján elhelyezkedő Kutató és Védekező/Reagáló SO-k közti kovariancia és korreláció negatív előjelű.* A Segev skála 3 faktoros megoldásának diszkriminancia érvényessége ismét megerősítésre került, a Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók módszertanilag is szignifikánsan elkülönültek egymástól.

A XLII. Táblázat eredményeiből pedig látható, hogy a PEU skála egyetlen egy látens faktora között sem tapasztaltunk a megengedett 0,5-ös értéknél magasabb kovarianciát és korrelációt. Az eredmények alapján a mérőeszköz diszkriminancia érvényessége fennáll.

27.4.1.5. Alternatív CFA struktúrák összehasonlítása

A diszkriminancia érvényesség megvizsgálható *két CFA egymás utáni lefuttatásával is.* Az első az eredeti faktorstruktúra illeszkedését vizsgálja, míg a másodikban a látens konstrukciók közötti összefüggéseket jelző kovariancia paramétereket 1-es értéken rögzítjük. Ez azt feltételezi, hogy a mért látens változók között függvényyszerű kapcsolat van. Ha a második faktormodell illeszkedési mutatói rosszabbak az elsőnél, akkor a mérőeszköz különbözőségi érvényessége megerősíthető (Fornell-Larcker, 1981). A SO-k között összefüggést feltételező, a látens konstrukciók közötti kovariancia 1-es értéken való rögzítésével lefuttatott CFA modellek eredményeit szemlélteti az XLIII. Táblázat, amely az eredeti CFA eredményeivel történő összehasonlítást is illusztrálja a Segev skála 3 és 4 faktoros megoldásának esetében egyaránt. Látható, hogy ha teljes összefüggést ($\text{kov}=1$) feltételezünk a M&S-i SO-k között, akkor a 3 és 4 faktoros struktúrában is romlanak a modellek illeszkedési mutatói. *A Segev skála diszkriminancia érvényessége a „diszkrepancia” módszerrel is megerősítést nyert.*

A PEU skála esetében a XLIV. Táblázat hasonlítja össze az eredeti, illetve a látens konstrukciók kovarianciáját 1-es értéken rögzítő CFA vizsgálatok illeszkedési mutatóit. A második modell illeszkedési mutatói ugyan többségében szintén teljesítik a tudományos küszöbkritériumokat, de kismértékben romlottak az eredeti konfirmatív faktormodellnél tapasztaltakhoz képest. A skála diszkriminancia érvényessége ismét megerősítésre került. *Fontos leszögezni, hogy a két modell közti kismértékű eltérés módszertani és elméleti szempontból is ideális, hiszen ez azt jelzi, hogy egy egységes, robosztus látens konstrukciót (PEU) mértünk, de a konstrukciót alkotó dimenziók mégis markánsan különböznek egymástól.*

27.4.1.6. Fornell-Larcker kritérium és keresztsúly validitás

Szigorú feltétel a diszkriminancia érvényesség megerősítésére az ún. Fornell-Larcker kritérium (Fornell-Larcker, 1981). Eszerint egy látens konstrukció varianciáját nagyobb mértékben határozzák meg saját indikátorai, mint egy másik látens konstrukcióhoz tartozó indikátorok, valamint egy adott látens konstrukció indikátorai nem egy másik látens konstrukció varianciáját magyarázzák meg inkább. *A Fornell-Larcker kritérium akkor teljesül, ha minden látens konstrukció AVE (Average Variance Extracted – átlagos magyarázott variancia) mutatója magasabb, mint az adott konstrukció és bármely más látens konstrukció közti korreláció négyzete* (Farrell, 2010). Az AVE mutató jelentéséről és kiszámításáról a hasonlósági érvényességgel foglalkozó 27.4.3. Fejezetben még értekezünk. A Fornell-Larcker kritériumhoz nagyon hasonlít az ún. keresztsúly validitás, amely szerint egy

indikátor és látens konstrukciója közti korreláció nagyobb, mint az adott indikátor bármely más látens konstrukcióval mért korrelációja (Henseler-Ringle, 2010). A XLV. Táblázatban a M&S-i SO-kat operacionalizáló Segev skála konstrukcióinak AVE értékét és a köztük mért korrelációk négyzetét tüntettük fel a 3 és 4 faktoros megoldások esetén is.

A Segev skála 4 faktoros struktúrája a várakozásoknak megfelelően nem teljesíti a Fornell-Larcker kritériumot, mert a Védekező és Reagáló SO-k közti magas korreláció meghaladja a két konstrukció AVE mutatóját. A 3 faktoros struktúránál viszont teljesül a Fornell-Larcker kritérium, hiszen minden konstrukció AVE mutatója meghaladja bármely két konstrukció között mért korrelációs együttható négyzetét. *A 3 faktoros struktúrával rendelkező Segev skála különbözőségi érvényessége a Fornell-Larcker módszertan alapján is fennáll.* A XLVI. Táblázat a PEU skála konstrukcióinak AVE értékét és a köztük mért korrelációs koefficiensek négyzetét tünteti fel. *A Fornell-Larcker-féle kritérium teljesül*, hiszen minden latens konstrukció AVE mutatója nagyobb, mint a közöttük mért korrelációk négyzete.

Az értekezés terjedelmi korlátai miatt a keresztsúly validitás vizsgálat eredményeinek részletes bemutatására nem kerülhetett sor. Ugyanakkor *a keresztsúly validitás feltételei is teljesültek*, mert sem a PEU skála, sem a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-kat azonosító, 3 faktoros Segev skálánál nem találtunk olyan indikátórváltozót, amelynek korrelációja nem a saját, hanem egy másik konstrukcióval lett volna a legmagasabb.

27.4.2. A diszkriminancia érvényességi vizsgálatok eredményeinek összesítése

A K1 és K2 kutatási kérdéseink megválaszolásához fontos diszkriminancia érvényesség kérdéskörével kimerítően foglalkoztunk. Az értékelések fragmentált ismertetése után a XLVII. Táblázatban foglaltuk össze a PEU, valamint a SO-kat azonosító Segev skála 3 és 4 faktoros megoldásainak diszkriminancia érvényességét tesztelő módszerek eredményeit. Ezek szerint a PEU skála diszkriminancia érvényessége az összes matematikai-statisztikai teszt alapján igazolásra került. A M&S-i SO-kat operacionalizáló Segev skála, eredeti 4 faktoros struktúrájának különbözőségi érvényessége számos teszt alapján nem került megerősítésre. *Ugyanakkor az EFA és CFA elemzések eredményei alapján elfogadhatónak bizonyult 3 faktoros megoldás már kielégítette a diszkriminancia érvényesség módszertani kritériumait.*

Eredményeink alapján a MLGYEÁ-ban megfigyelhető M&S-i stratégiai magatartásminták számára vonatkozó K1 kutatási kérdésünkkel kapcsolatban elmondható, hogy 3 SO-t követnek a patikák. Az eredeti Védekező és Reagáló környezeti alkalmazkodási magatartásminták tételei nagymértékben egy közös faktort töltöttek fel, amelyet Védekező/Reagáló SO-nak neveztünk el. Ennek megfelelően K2 kutatási kérdésünkre adott válaszunkban kijelenthetjük, hogy M&S SO-i nem eredeti, tiszta formájukban figyelhetők meg ebben a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és korlátozott versenyintenzitással jellemezhető környezetben, hiszen a Védekező/Reagálók a Védekező és Reagáló magatartási jellemzők egy sajátos keveredésének, egyfajta hibridjének vagy ötvözetének tekinthetők.

K2 kutatási kérdésünkre adott válaszunk megalapozásához nem csupán a SO-k elkülönülését ellenőriztük, hanem a MLGYEÁ-ban releváns Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók egyes magatartási jellemzőinek megnyilvánulásában is teszteltük a különbségeket. A magatartási jellemzőkre adott patikusi értékelések átlagai közötti különbségek szignifikanciáját variancia-analízissel, míg a SO-k közti páronkénti összehasonlításokat a post-hoc Tukey, Scheffe és Bonferroni próbákkal teszteltük (XLVIII. Táblázat).

A variancia-elemzés outputjának tekinthető F értékek alapján mindössze a REA_4 – „*Az elmúlt években gyógyszerárunk a betegek állandóan változó igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat kialakítására törekedett*” – magatartási jellemző megnyilvánulásában nem tapasztaltunk szignifikáns különbséget a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k között. Tehát a MLGYEÁ-ban megfigyelt, a közforgalmú patikák által követett *Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k magatartási jellemzőik alapján is szignifikánsan különböznek, azaz 3 meglehetősen jól elkülönülő stratégiai magatartásmintát azonosíthatunk*. Ezért K2 kutatási kérdéseinkre adott válaszunkat úgy pontosíthatjuk, hogy bár a MLGYEÁ-ban a Védekezők és a Reagálók ötvöződése miatt nem figyelhettük meg eredeti formájában M&S SO-it, a speciális iparági kontextusban releváns 3 SO markáns elkülönülése már feljegyezhető.

Eredményeinken nem változtat, csak árnyaltabb megvilágításba helyezi, hogy a páronkénti összehasonlításokra használt post-hoc Tukey, Scheffe és Bonferroni próbák azt jelzik, az egyes SO-k meghatározott magatartási aspektusok alapján nem különböznek el annyira élesen egymástól. Különösen az Elemzők és a Kutatók közötti relációban nem tapasztaltunk szignifikáns különbséget. Ez arra utal, hogy *a gyógyszertárak környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető magatartásminták között markáns különbséget tapasztaltunk, de a SO-k egyes tartalmi elemeinek megnyilvánulásában már kisebb a diszkrepancia* a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló patikák stratégiai szintű gazdálkodási gyakorlatában. Ezzel és a REA_4 állítással kapcsolatos eredmények magyarázatával a 44. Diszkusszió Fejezetben foglalkozunk.

27.4.3. Hasonlósági érvényesség (Convergent validity)

A társadalom- és természettudományokban is követelmény, hogy egy konstrukciót legalább két különböző módszertannal lehessen mérni (Churchill, 1979). A konvergens érvényesség klasszikus értelemben azt vizsgálja, hogy *az eltérő operacionalizálási eszközök milyen mértékben vezetnek azonos eredményre* (Cunningham et al., 2001, Farrell, 2010). Pl. mennyiben egyezik meg egy szoba belmagassága, ha mérőszalagot, colstokot, a szabad szemünket vagy lézeres távolságmérőt alkalmazunk? A kutatásokban gyakran korlátokba ütközik egyes konstrukciók egyszerre több mérőeszközzel való operacionalizálása. A stratégiai menedzsmentben leginkább több kérdőíves megkérdezés és mélyinterjúk, fókuszcsoportos beszélgetések párhuzamos alkalmazása bizonyulhat erre reális opciónak.

Arra azonban ritkán adódik lehetőség, hogy egy adott elméleti konstrukciót egy kutatásban több kvantitatív módszertani technikával is mérjenek (Demerouti et al., 2003). Disszertációnk akadémiai profiljában kiemelt szerepet kapott a hasonlósági érvényesség, hiszen *a M&S-i SO-k megfigyelésére több azonosítási technikát is alkalmaztunk*. A különböző mérőeszközök eredményeinek egyezőségét asszociációs tesztekkel vizsgáltuk, és K3 kutatási kérdésünk megválaszolására a 3 technika által azonosított Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló patikák mintabeli megoszlási arányait is statisztikai próbákkal hasonlítottuk össze. A klasszikus értelemben vett hasonlósági érvényesség vizsgálatával a 32. Fejezetben foglalkozunk.

Jelen fejezetben azt mutatjuk be, hogy a kutatásunkba integrált többtétéles skálák hasonlósági érvényességének vizsgálatára milyen standard matematikai-statisztikai próbát alkalmaznak a kutatók. Azokban az empirikus vizsgálatokban, ahol csak egy mérőeszköz áll rendelkezésre, *a nemzetközi szakirodalom a hasonlósági érvényesség tesztelésére konvencionálisan az AVE mutatót tekinti a leginkább elfogadottnak* (Fornell-Larcker, 1981). A konvergencia érvényesség megállapításának feltétele, hogy a többtétéles skálákkal operacionalizált látens változók AVE mutatója haladjon meg a 0,5-ös küszöbértéket (Baumgartner-Homburg, 1996). Az átlagos magyarázott variancia mutató a következő képlet segítségével számolható ki:

$$AVE = (\sum \lambda_i^2) / [(\sum \lambda_i^2) + \sum (1 - \lambda_i^2)] = (\sum \lambda_i^2) / k$$

A formula számlálójában és nevezőjében is szereplő $(\sum \lambda_i^2)$ az adott látens konstrukcióhoz tartozó összes indikátorváltozó standardizált regressziós súlyának a négyzetösszege, a k pedig a konstrukcióhoz tartozó indikátorok száma. A XLIX. Táblázat a PEU és a SO-kat azonosító Segev skála AVE mutatóit szemléltetik a 3 és 4 faktoros megoldás esetében egyaránt.

A látens konstrukciók AVE mutatói a PEU és a SO-k azonosítására használt Segev skálánál is meghaladták a 0,5-ös küszöbértéket, így a mérőeszközök hasonlósági érvényessége megerősíthető. A Segev skálánál az eredeti 4 faktoros és az adatstruktúrához illeszkedő 3 faktoros megoldásra is kiszámoltuk az AVE értékeket. Várható volt, hogy utóbbi AVE mutatói magasabbak, így ez esetben a mérőeszköz konvergencia érvényessége is erősebb.

27.4.4. Nomológikus érvényesség

A nomológikus vagy fogalmi érvényesség általában a konstrukció érvényesség leggyakrabban teljesülő kritériuma, amely részben azzal magyarázható, hogy a nomológikus érvényesség tesztelésére nem dolgoztak ki szigorú matematikai-statisztikai módszereket (Peter, 1981). A nomológikus érvényesség tehát egy kvalitatív mércéje a konstrukció érvényességnek, amelynek fennállása attól függ, hogy a kutatásban vizsgált konstrukciók tudományos szempontból milyen mértékben tekinthetők egy szorosan összefüggő elméleti „hálózatnak”.

Disszertációnk 4 fő tudományos konstrukciónak a SO, a PEU, a FE és az ÜT tekinthetők. Ez a 4 konstrukció üzleti gazdaságtani, stratégiai és marketing aspektusból is igen erőteljesen összefüggő fogalmi hálózatot képez, amelyet alátámaszt, hogy a korábbi kutatásokban számos alkalommal vizsgálták a közöttük fennálló kapcsolatokat (Nandakumar et al., 2010, Parnell, et al., 2012). Ehhez a nomológikus hálózathoz kapcsolódó összefüggéseket, a vizsgált kutatási kérdéseket és a kapott eredményeket részletesen ismertettük a tézis szakirodalmi megközelítési fejezeteiben (XII. Táblázat). *A kutatásban használt tudományos konstrukciók tehát egy összefüggő elméleti hálót alkotnak, kielégítve ezzel a nomológikus érvényességet.*

27.4.5. A konstrukció érvényesség értékelése

A nomológikus, konvergens és diszkriminancia érvényességek vizsgálata alapján összességében elmondhatjuk, hogy a doktori kutatásban alkalmazott mérőeszközök *nomológikus érvényessége maximálisan, míg konvergens és diszkriminancia érvényessége közel teljes mértékben teljesülnek, így a konstrukció érvényessége megerősítésre került.*

28. A diszkriminancia érvényességi vizsgálatok konzekvenciái a doktori disszertáció kutatási kérdéseire és hipotéziseire

Érdekes stratégiaelméleti kérdés azonban, hogy a Védekező/Reagáló SO 1) a Védekezők és a Reagáló stratégiai magatartásminták egyszerű ötvözetének tekinthető-e vagy 2) egy teljesen önálló, a különböző magatartási jellemzők szerves konfigurációjára épülő, hibrid SO-t képez? A kérdés megválaszolása természetesen további kutatásokat és a mérőeszközökön végzett módosításokat igényel, de a Segev skála 3 faktoros struktúrájából (XXXVIII. Táblázat) sok minden kiolvasható. Megítélésünk szerint a MLGYEÁ-ban megfigyelhető Védekező/Reagáló SO inkább egy egyszerű, „ötvözet” megközelítésnek tekinthető, semmint egy szerves, hibrid SO-nak. Állításunkat az alábbi módszertani tényekkel kívánjuk alátámasztani:

- A faktorsúly értékek szerint a Védekező/Reagáló SO-t alkotó Védekező magatartási jellemzők szorosan korrelálnak a Védekező/Reagáló faktorrall, míg a Reagáló magatartási aspektusok kapcsolódása kevésbé erős ehhez a dimenzióhoz, faktorsúlyuk markánsan elmarad a Védekező tételek faktorsúlyától.
- A Védekező/Reagáló SO-t (faktort) alkotó tételek struktúrájában nem tapasztalunk „keveredést”, azaz az egymás „alatt és mellett” található Védekező tételeket követik a szintén egymás „alatt és mellett” elhelyezkedő Reagáló állítások.
- Ha Védekező/Reagáló SO magatartási jellemzői közötti korrelációs koefficienseket szemléltető L. Táblázatra tekintünk, akkor láthatjuk, hogy a Reagáló magatartási jellemzők közötti korrelációk általában magasabbak, mint a Reagáló magatartási jellemzők és a Védekező magatartási jellemzők közötti korrelációs koefficiensek.
- Ezzel összhangban a Védekező magatartási jellemzők közötti korrelációs értékek is rendre meghaladják a Védekező magatartási aspektusok és a Reagáló magatartási aspektusok közötti korrelációs koefficienseket (L. Táblázat).

A fenti megfigyelések tehát arra utalnak, hogy *a Védekező/Reagáló SO-ban a 1) Védekező magatartási jellemzők egymáshoz elég szorosan kapcsolódnak, 2) a Reagáló magatartási jellemzők szintén erősen összefüggenek egymással és 3) a két magatartási jellemző „csoport” egymástól viszonylag elkülönül.* Ha viszont a MLGYEÁ-ban megfigyelt Védekező/Reagáló SO egy stratégiai ötvözetnek – és nem egy önálló, a magatartási jellemzők szerves konfigurációjára épülő, hibrid SO-nak – tekinthető, akkor felmerül a kérdés, hogy ez inkább a Védekező vagy a Reagáló SO-ra hasonlít-e inkább? A kérdés nem csak tudományelméleti, hanem ágazati szempontból is releváns, hiszen egyáltalán nem jelentéktelen, hogy a hasonló SO-t követő gyógyszerházakra egy tudatos és életképes stratégiai magatartásminta tulajdonságai jellemzők-e (Védekező) vagy egy inkonzisztens és kudarcra ítélt SO magatartásjegyei érvényesülnek inkább (Reagáló).

A kérdés megválaszolásához LI. Táblázatban összesítettük, hogy a Védekező/Reagáló SO-ba sorolt gyógyszerházak vezetői a Segev skála alapján átlagosan hogyan értékelték a Reagáló és Védekező stratégiai magatartásminták egyes jellemzőit. Ebből kiolvasható, hogy *ezek a patikusok rendre magasabb értékeléseket adtak a Reagáló magatartási jellemzőkre, azok érvényesülését következetesen erősebbnek ítélték meg, mint a Védekező SO magatartási aspektusokét.* Az LII. Táblázat pedig azt mutatja meg, hogy az összesen 89 darab Védekező/Reagálóként azonosított gyógyszerház vezetőinek a Reagáló SO magatartási jellemzőire adott átlagos értékelése néhány kivételtől eltekintve statisztikailag is szignifikáns mértékben haladja meg a Védekező SO magatartási aspektusaira adott átlagos értékeléseit.

A Védekező/Reagáló patikáknál a Reagáló magatartási jellemzők dominanciáját erősítik az önkitöltős paragrafusok eredeti eredményei is. Ahogyan azt majd a SO-kat azonosító mérőeszközök klasszikus konvergencia érvényességének vizsgálatánál is bemutatjuk (32. Fejezet) a SO-k azonosítását nominális skálán, explicit formában megkérdező önkitöltős paragrafusok módszer során a gyógyszerházvezetők közül mindössze 10 értékelte patikája SO-ját Reagálónak és sokan, 80-an számoltak be arról, hogy cégük a Védekező SO-t követi.

Ezzel ellentétben a SO-kat látens konstrukcióként operacionalizáló, magasabb érvényességgel és megbízhatósággal rendelkező többtétéles Segev skálára adott értékelések alapján a Reagáló gyógyszerházak száma drasztikusan megemelkedett 10-ről 80-ra, míg a Védekezőké radikálisan lecsökkent 80-ról 45-re. *Ez alapján is a doktori kutatás mintájában szereplő Védekező/Reagáló SO-t követő patikák inkább az inkonzisztens Reagáló SO-ra hasonlítanak.*

Állításunkat megerősítik az értekezésünk későbbi szakaszaiban bemutatott – a SO-k ÜT-ére felállított – regressziók és strukturális modellek eredményei is (35-40. Fejezet). Ezek szerint a *Védekező/Reagáló SO-t követő patikák ÜT-e az ÁRB esetében szignifikánsan, míg az AUE-nél inszignifikáns mértékben, de elmarad a Kutatók és Elemzők teljesítményétől*, ami nagyrészt összhangban áll a M&S-i elméleti implikációkkal.

A MLGYEÁ-ban tehát 3 M&S-i SO-t azonosítottunk, amelyek közül a Védekező/Reagáló SO egy sajátos, „ötvözet” magatartásmintát képez, amelyre inkább a Reagálók tulajdonágai a jellemzőbbek. Mindez azonban jelentős következményekkel jár doktori disszertációnk kutatási kérdéseinek megválaszolását és hipotéziseinek tesztelését illetően. Ennek oka, hogy a M&S-i stratégiai elmélet implikációi, valamint a MLGYEÁ érintettjeivel készített mélyinterjúk tapasztalatai alapján megfogalmazott kutatási kérdések és hipotézisek még az eredeti tipológiai szerint a 4 SO – Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók – és az értekezésben vizsgált konstrukciók közötti kapcsolatokra lettek felállítva. *A kutatásunk iparági kontextusában megfigyelt Védekező/Reagálók relevanciája és Reagáló „túlsúllyal” jellemezhető magatartásmintája miatt két fontos döntést hoztunk:*

1. *A Védekezőkre megfogalmazott kutatási kérdéseinket és hipotéziseinket elimináljuk.*
2. *A Védekező/Reagálókra kapott empirikus eredményeinket a Reagálókra felállított kutatási kérdésekben és hipotézisekben megfogalmazottak alapján értékeljük.*

Mindez az eredmények interpretációja szempontjából a LIII. Táblázatban olvasható változtatásokat jelenti. A kutatási kérdéseink és hipotéziseink megválaszolását nagymértékben érintő diszkriminancia érvényességi vizsgálatok tanulságait követően az alkalmazott mérőeszközök megbízhatóságának tesztelésével folytatjuk értekezésünket.

29. Megbízhatóság

Az érvényesség biztosítása mellett a tudományos kutatásokban használt mérőeszközökkel (pl. többtételes skálákkal) szemben támasztott fontos követelmény, hogy konzisztens eredményeket kínáljanak, ha a mérést egy adott változóra ismételten elvégzik (Füstös et al, 2004). Tekintettel arra, hogy az adatfelvételek megismétlésére ritkán állnak rendelkezésre a megfelelő erőforrások, az akadémiai tanulmányok legtöbbször a *megbízhatóság belső konzisztencián alapuló alternatíváját* vizsgálják. Ennek széles körben elfogadott mérőszáma a Cronbach-féle Alfa-együttható, amely egy adott konstrukció méréséhez tartozó skálatételek összes kétfelé osztásából számolt korrelációs koefficiensek átlaga (Cronbach, 1951).

A gyógyszertervezetőkkel végzett skálatejesztési előtesztek során lehetőségünk nyílt arra, hogy egyes tételek eltávolításával, átfogalmazásával vagy újak hozzáadásával elérjük a Nunally (1978) által megfogalmazott 0,7-es vagy legalább a Malhotra által, a fejlesztés fázisában lévő skálákra javasolt 0,6-os küszöbértéket (Malhotra-Simon, 2009). Természetesen a kérdőíves adatfelvétel után is lett volna módunk tételeltávolításokkal javítani a megbízhatósági eredményeken, de a nemzetközi kutatásokban már referált skálák hazai környezetben történő validálása esetében ez kevésbé elfogadott (Peter, 1979). Az egyes konstrukciók mérését kevésbé támogató *tételek eltávolításával ugyanis adott esetben fontos információ elvesztését is okozhatjuk, ezért ezt igyekeztük konzekvensen kiküszöbölni a doktori kutatás teljes adatelemzési folyamata – így a SEM vizsgálatok – során is.* Az LIV. Táblázatban a PEU és a SO-k azonosítására vonatkozó többtételes skálák konstrukcióinak megbízhatóságára kapott Cronbach-féle Alfa mutatók értékét tüntettük fel.

Látható, hogy a PEU skála összes látens változójának Cronbach alfa mutatója meghaladja az elvárt 0,7-es küszöbértéket, de a 4 eredeti M&S-i SO-t azonosító Segev skála Reagálókra vonatkozó tételei nem bizonyultak kellően megbízhatónak. Erre a kvalitatív kutatás előtesztjeinek és a diszkriminancia érvényesség tapasztalatai alapján számítani lehetett. A Segev skála EFA és CFA elemzése szerint a MLGYEÁ-ban 4 helyett 3 M&S-i SO-t különböztettünk meg. Ezért az LIV. Táblázatban a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló látens konstrukciók Cronbach alfa együtthatóit is feltüntettük. Utóbbiak meghaladják a 0,7-et, így e dimenziók belső konzisztencián alapuló megbízhatósága megerősítésre került.

A Cronbach-féle alfa mutatóval szemben több kritika is olvasható a statisztikai irodalomban (Graham, 2006), ezek közül ki kell emelnünk, hogy a tételek számának növelésével az együttható értéke önkényesen növelhető. Másik fontos kritika, hogy a látens konstrukciók mérési megbízhatóságára csak korlátozottan alkalmazható, hiszen a kezdetekkor csak az expliciten is mért, azaz közvetlenül megkérdezett változókon esetében fejlesztették ki módszertanát (Sijtsma, 2009). Ezért a strukturális modelleket alkalmazó kutatások addicionális mutatókkal is bizonyítják a becsült látens konstrukciók megbízhatóságát.

Ezek közül ki kell emelnünk az ún. *Composite Reliability (CR) mutatót* és az egyes indikátorokhoz tartozó *indikátor megbízhatóságot* (Raykov, 1998). Utóbbi vizsgálatával már foglalkoztunk a diszkriminancia érvényesség bizonyításakor és megállapítottuk, hogy az indikátor megbízhatóság megerősítésre került a PEU és a Segev-féle SO-kat azonosító skálák esetében is. Azonban a SEM vizsgálatokban szereplő látens konstrukciók legfontosabb átfogó megbízhatósági mérőszámának a Composite Reliability mutató tekinthető, amely a következő formula alapján számítható ki (Weiber-Mülhaus, 2010).

$$CR = (\sum \lambda_i)^2 / [(\sum \lambda_i)^2 + \sum (1 - \lambda_i^2)]$$

A képlet számlálójában és nevezőjében is szereplő $(\sum \lambda_i)^2$ az adott látens konstrukcióhoz tartozó összes indikátorváltozó standardizált regressziós súlyának az összege négyzetre emelve. A CR értékére vonatkozó küszöbkritérium szerint minden, a modellben szereplő látens változó CR értéke el kell, hogy érje a 0,7-et, de néhány szerző a 0,6-os küszöbszámot is elfogadhatónak tartja (Backhaus et al., 2008).

Az LV. Táblázatban a SO-kat azonosító skáláknál feltüntettük az eredeti 4, illetve az érvényességi vizsgálatok után releváns 3 faktoros struktúra konstrukcióinak megbízhatósági értékeit is. A kutatásban szereplő többtétéles skálák esetében az egyes látens konstrukciók CR értékei stabilan meghaladják a módszertani szakirodalom követelményének tekinthető 0,7-es értékeket. *Tehát a MLGYEÁ-ban megfigyelhető SO-k, a PEU, a FE és az ÜT összefüggéseit vizsgáló disszertációnkban alkalmazott tudományos mérőeszközök megbízhatónak tekinthetők.*

30. Common method variance

A magas presztízsű nemzetközi tudományos folyóiratok az utóbbi időben egyre határozottabban követelik meg szerzőiktől, hogy a survey-típusú vizsgálatok esetében addicionális érvényességi és megbízhatósági tesztek elvégzésével *kerüljék el az ún. Common Method Variance-ből (CMV) adódó torzításokat* (Kline et al., 2000). A CMV különösen akkor okozhat problémát, ha *a kérdőív független és függő konstrukcióit is egy válaszadó értékeli és a válaszokat szubjektív megítélésen alapuló skálán (pl. Likert-skála) operacionalizálták* (Podsakoff-Organ, 1986, Lindell-Whitney, 2001, Spector, 2006).

Az egyedüli válaszadó miatt a CMV a tapasztalatok alapján hamis belső konzisztenciát eredményez (Malhotra et al., 2006), mert a *válaszadók hajlamosak lehetnek arra, hogy összeegyeztethető, szakmailag konzisztens válaszokat adjanak a skálakérdőív állításaira, pedig a valós értékeléseik és cselekedeteik ettől eltérőek*. Emiatt az „item-to-item” és „item-to-total” korrelációk magasak lesznek, pedig az alkalmazott mérőeszköz *szisztematikus hibától szenved* (Chang et al., 2010). A CMV-ből származó érvényességi torzításokat – a konzisztens válaszadási törekvéseken túl – más tényezők is okozhatják, ilyenek pl. a társadalmilag megfelelő válaszok szolgáltatásának kényszere, az ismerethiány, a kutatási szituációban a válaszadót ért zavaró környezeti stimulusok stb. (Podsakoff et al., 2003)

A doktori kutatásunkban használt Likert-skálás kérdőíveket szintén egy válaszadóval (a gyógyszerértékelővel) töltöttük ki, amely CMV problematikáját és kezelésének szükségességét vetítette előre. A szakirodalom a CMV problematikájának kezelésére alkalmazott eljárások között megkülönbözteti az adatfelvételi folyamat előtti kvalitatív módszereket és az „post-hoc” matematikai-statisztikai technikákat. A CMV minimalizálása érdekében az adatfelvételi folyamat előtt, az alábbi „elővigyázatossági” lépéseket tettük (Lindell-Whitney, 2001):

- Az adatfelvételi folyamatban *a gyógyszerértékelőket kérdeztük meg*, hiszen minden valószínűség szerint ők – és nem beosztott munkatársaik – azok, akik *egy stratégiai tematikájú kérdőív megválaszolásához szükséges tudással rendelkeznek*, továbbá kevésbé vannak „kitéve” a megfelelőségi kényszer fentebb említett okainak (Tan-Tan, 2005)
- A kérdőívben *a független és a függő változókat nem közvetlenül egymás után helyeztük el*, hanem közéjük szakmapolitikai és taktikai szintű gazdálkodási kérdéseket ékelünk.
- Először a független változókra kérdeztünk rá, majd csak ezek után ismertettük a függő változókat, *nehogy az ÜT korai megkérdezése erőteljesen befolyásolja a független változókra leadott válaszadói értékeléseket is* (Pfeffer-Salancik, 1997).
- A gyógyszerértékelők ÜT-ét érintő kérdéseket, számos más, a patikák szocio-demográfiai jellemzői közé helyeztük el. Ezzel kívántuk elérni, hogy *az ÜT mutatók „belesimuljanak” környezetükbe és azokat ne kiemelt fókuszú kérdésként percepcionálják a válaszadók*.
- A szocio-demográfiai jellemzőket és az ÜT mutatókat tartalmazó kérdésblokkot a kérdőív végén helyeztük el, *mert a gyógyszerértékelő-működtetés bizalmas területeit érintő számadatok első oldalon történő „bekérésével” könnyen „elriaszthattuk” volna gyógyszerészeket a kutatás legfontosabb konstrukcióinak – a PEU és M&S-i SO-k – megválaszolásától is*.
- A kutatás-módszertani irodalom szerint a válaszadók anonimitása és a beérkezett válaszok bizalmas kezelése növeli az eredmények érvényességét és megbízhatóságát (Babbie, 1995). Ezért a kérdőívhez mellékelte felkérő levélben a következő szövegrészt helyeztük el: *A megkérdezés önkéntes és név nélküli, a válaszborítékon található „Feladó” felirathoz kérjük, ne írjon semmit. A kitöltött kérdőívek a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing Tanszékéhez érkeznek vissza. Minden beérkezett kérdőívet szigorúan bizalmasan kezelünk, biztosítjuk Önt, hogy válaszai harmadik fél rendelkezésére még anonim formában sem bocsáthatók (2011. évi CXII. törvény).*

A kérdőíves adatfelvétel előtti, kvalitatív jellegű „óvatossági” intézkedések után figyelmünket *a CMV problematikájának post-hoc, matematikai-statisztikai módszerekkel való tesztelésére fordítjuk*. Igyekeztünk minél több, a tudományos szakirodalomban gyakran használt, a kutatás jellegéhez igazodó, az érvényességet javító tesztet elvégezni (Spector, 2006):

1. A CMV torzításainak post-hoc azonosítására gyakran használt módszer a *Harman-féle egy faktoros elemzés* (Williams-Brown, 1994). Lényege, hogy ha az empirikus kutatásban használt látens konstrukciókat mérő többtényezős skálák EFA elemzése után egyetlen – azaz

az első – dimenzió a teljes variancia több mint 50%-át magyarázza, akkor az alkalmazott mérési módszer torzítja a kapott eredményeket (Richardson et al., 2009).

A Harman-féle egyfaktoros tesztet egyaránt lefuttattuk a PEU és a SO-kat azonosító Segev skálákra is. Az SPSS-ben, többféle extrakciós technikával (PCA, ML) is elvégzett, a módszertani követelményeknek megfelelően rotálatlan (Spector, 2006) egy faktoros megoldások eredményeit szemlélteti a LVI. Táblázat. A Harman-féle CMV teszt szerint az első faktor teljes varianciát magyarázó hatása meg sem közelíti az 50%-os kritériumot, tehát *az egy válaszadó által megválasztott többtétéles skálák érvényességét nem befolyásolta a választott mérési módszerből eredő torzítás.*

2. A CMV tesztelésére alkalmas következő módszertan az ún. *egy közös látens faktor (Common Single Latent Factor – CSLF) elemzés.* A módszer egy addicionális látens konstrukciót illeszt az alkalmazott többtétéles mérési modellbe (XIII-XIV-XV. Ábrák). Az új közös látens változó és az eredeti modell összes manifeszt változói közötti kapcsolat számszerűsítésével megkapjuk azt a közös varianciát, amely a CMV elmélet alapján az egy válaszadó és egy mérési módszertan torzító hatásának eredménye. A CSLF elemzés során két feltételnek kell teljesülni az alkalmazott mérőeszközök érvényességének megerősítéséhez (Podsakoff et al, 2003, Lowry-Gaskin, 2014).
- A CSLF és az eredeti manifeszt változók közötti regressziós súlyok négyzete nem haladhatja meg a 0,25-ös küszöbértéket, ellenkező esetben a közös módszerből származó variancia zavaróan magas.
- A CSLF beemelésével nem következik be szignifikáns változás az eredeti látens konstrukciók és a manifeszt változók közötti regressziós súlyokban, ezzel is demonstrálva, hogy az új látens változó által magyarázott közös variancia alacsony.

Az LVII. Táblázat szerint az addicionális közös látens változó (CSLF) és az eredeti manifeszt változók közti regressziós súlyok négyzete nem éri el a 25%-os küszöbkritériumot, *így a CMV-ből származó érvényességi torzítások sem a PEU, sem pedig a SO-kat azonosító skálák esetében nem meghatározók.* A CSLF módszer másik kritériuma – az eredeti látens és a hozzájuk tartozó manifeszt változók közti regressziós súlyok változatlansága – is teljesül, hiszen a teljes modellek és az egyes regressziós súlyok sem különböznek egymástól szignifikánsan a közös látens változó integrálása után lefuttatott χ^2 próbák alapján.

3. A „marker” változós technika a CSLF módszer kiterjesztésének tekinthető, és talán a legakkurátusabb tesztelése a közös mérőeszközből származó varianciának (Williams et al., 2010). A parciális korreláció alapgondolatára építő „marker” változós technika lényege, hogy a korábban hozzáadott CSLF mellett egy további látens konstrukciót is integrál a többtétéles mérőeszközhöz. A „marker” változó és az eredeti látens konstrukciók közötti kovariancia szemléltetésének célja, hogy csökkentse a közös módszer alkalmazásából származó varianciát, hiszen *egy látszólag „oda nem illő” látens változó beépítésével a CSLF manifeszt változókra gyakorolt hatásának csökkennie kell.* Ez tulajdonképpen a parciális hatás kiszűrése. A „marker” változó tehát egy olyan konstrukció, amely a kutatók feltételezése szerint enyhe összefüggésben áll a többi látens változóval.

Kutatásunkban a PEU és a Segev skálák érvényességét vizsgáltuk „marker” változós eljárással. *Az empirikus kutatás változókészlete alapján a Segev skálához a PEU skálából, míg a PEU skálához a Segev skálából választottunk addicionális „marker” konstrukciókat.* Tekintettel a tézis terjedelmi korlátaira, a CMV „marker” változós tesztelését csak a XVI. és

XVII. Ábrákon szemléltettük, ahol a M&S-i SO-kat azonosító Segev és PEU skáláknál is mindössze egy-egy „marker” – a M&S-féle PEU skálánál a Segev skála Védekező, míg a Segev skálánál a PEU skála Szabályozó Hatóságok faktorának – beemelését ábrázoltuk.

A LVIII. Táblázat a Segev skálára kapott eredményeket szemlélteti, amikor a CSLF mellett a PEU skála látens konstrukciói kerültek integrálásra, mint „marker” változók. Látható, hogy a PEU skála összes látens konstrukciójának egyenkénti bevonásával a közös variancia értéke rendre tovább csökkent a CSLF módszernél tapasztaltakhoz képest, *így a SO-kat mérő Segev skálánál a CMV-ből származó érvényességi torzítások elhanyagolhatók*. Az LIX. Táblázat szerint a 3 és 4 faktoros megoldások esetében egyaránt a PEU skálához addicionálisan illesztett CSLF és „marker” konstrukciók bevonásával a közös variancia nem csökkent, hanem minimális mértékben még emelkedett is. *Ennek alapján a PEU skálára adott válaszok érvényességét enyhe mértékben, de befolyásolhatta a CMV-ből eredő torzítás*.

A CMV vizsgálatára használt 3 módszertan eredményeit összefoglaló LX. Táblázat a *közös mérőeszközből származó variancia elhanyagolható* jelenlétére utal, egyedül a „marker” változós technika alapján mondhatjuk azt, hogy a PEU skálára leadott értékelések érvényessége torzulhatott minimális mértékben.

31. Non-response bias

Az érvényességet, a megbízhatóságot, de különösen az eredmények általánosíthatóságát – a minta és a teljes populáció összetétele közötti különbségen túl – jelentős mértékben befolyásolhatja, hogy az adatfelvételi folyamat során mekkora eltérést tapasztalunk a korai és késői válaszadók között a kutatás szempontjából meghatározó változók és szocio-demográfiai ismérvek szerint (Armstrong-Overton, 1977). Az ún. „non-response bias” probléma alapfeltételezése, hogy ha egy kérdőíves kutatás első és második hullámában beérkezett válaszok között szignifikáns különbséget tapasztalunk, akkor ez komoly torzításokat okozhat (Groves et al., 2001). Ez a feltevés azon alapul, hogy a második hullámban beérkezett kérdőívek válaszadói inkább már a nem válaszolók csoportjával mutatnak fel hasonlóságokat (Jobber-Saunders, 1989). Ha a non-response bias jelensége fennáll, akkor megnőhet a kérdőívet a későbbi hullámban „hanyag” módon kitöltő, inkonzisztens és nem minőségi adatokat szolgáltató válaszadók aránya, amely a minta két almintára tagolását és összehasonlítását teheti szükségessé (Gatignon-Xuereb, 1997).

A gyógyszerterek stratégiai magatartását vizsgáló kérdőíves kutatásunkban a non-response bias-t a legfontosabb tudományelméleti, valamint a főbb patika szocio-demográfiai és ágazati jellemzők alapján is megvizsgáltuk. Ezt az adatfelvételek helyeként szolgált földrajzi egységek szerinti bontásban tettük meg, hiszen a kutatás lebonyolítására Budapesten és további 4 megyében kaptunk engedélyt. *A kérdőívek kipostázásától a válaszküldemények beérkezéséig eltelt napok száma alapján, megyék szerinti bontásban a korai és késői válaszadók almintáit „median-split” módszerrel határoztuk meg a válaszborítékon a küldemény visszaérkezésének dátumát rögzítő postai pecsét segítségével*. A korai és késői válaszadók közti szignifikáns különbségeket metrikus változók esetén variancia-analízissel, míg nominális változóknál kereszttáblákkal vizsgáltuk. Az LXI. Táblázat a non-response bias vizsgálatok eredményeit számszerűsíti a vizsgált változók szerint megynkénti bontásban.

A non-response bias vizsgálatba bevont nagyszámú változó ellenére csak 5 olyan esettel találkoztunk, amikor szignifikánsan különböztek az első hullámban beérkezett válaszok a másodikban regisztráltaktól. Továbbá, az MGYK munkatársaival készített utólagos

mélyinterjúk eredményei sem tudtak ezen eltérések lehetséges szakmai okaira rávilágítani. A tudományelméleti, szocio-demográfiai és ágazat-specifikus ismérvek alapján a válaszadók első hulláma egy megyében sem különbözött szignifikánsan a második hullámától, így nem élhetünk azzal a feltételezéssel, hogy a második hullamba tartozó válaszadók már inkább a nem válaszolók populációjára hasonlítanak. *Doktori kutatásunk eredményeinek érvényességét, megbízhatóságát és általánosíthatóságát a non-response bias problematikája nem torzíttja.*

32. A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk azonosítása és előfordulási arányainak összehasonlítása

A M&S-i SO-k azonosításának módszertanára irányuló K3 kutatási kérdés megválaszolása disszertációnk meghatározó empirikus kihívásának tekinthető. A szabályozási környezetben tapasztalt turbulens változások és a patikusokkal készített mélyinterjúk alapján K4 kutatási kérdésünkben pedig azt feltételeztük, hogy a MLGYEÁ-ban azonosított SO-k megoszlása nem azonos, azaz M&S magatartásmintái nem közel egyenlő arányban találhatók meg. A gyógyszertárak stratégiai szintű gazdálkodási folyamatait feltáró kérdőívben 3 különböző mérőeszközt is alkalmaztunk a patikák által követett SO-k azonosítására.

K3 kutatási kérdésünk megválaszolásakor a M&S-i SO-k azonosítására használt operacionalizálási eljárások – az önkitöltős paragrafusok technika, a Segev skála (1987) és az objektív indikátorok módszere – konvergens érvényességét vizsgáltuk. Klasszikus tudomány-metodológiai értelemben a hasonlósági érvényesség akkor teljesül, ha egy adott jelenséget egyszerre több mérőeszközzel is megvizsgálunk, és a különböző mérőeszközök alkalmazása közel azonos eredményre vezet (Peter, 1981, Babbie, 1995). A konvergens érvényesség vizsgálatára vonatkozó K3 és a M&S-i SO-k egymáshoz viszonyított arányának vizsgálatával foglalkozó K4 kutatási kérdésünk tartalmilag szorosan összefüggenek.

Az alábbiakban először a patikák SO-jának azonosítására használt három mérőeszköz eredményeit közöljük. Ezt követően a patikákat SO-kba soroló technikák eredményeinek egyezőségét vizsgáljuk (K3), majd a különböző M&S-i SO-kat követő gyógyszertárak egymáshoz viszonyított megoszlási arányát hasonlítjuk össze statisztikai tesztekkel (K4). Kiemeljük, hogy a diszkriminancia érvényességi vizsgálatokban azonosított Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k mellett, az eredeti – négy M&S-i magatartásmintát operacionalizáló mérőeszközök eredményeinek értékelésére is sor került.

32.1. A patikák stratégiai orientációja az eredeti mérőeszközök eredményei alapján

A M&S-i magatartásminták operacionalizálásával kapcsolatban először is fontos leszögeznünk, hogy a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók azonosítására eredetileg tervezett *három stratégiai extrakciós technika közül csak kettő alkalmazása sikerült. A Segev-féle többtételes skálával és az önkitöltős paragrafusokkal szemben az objektív indikátorok módszere kutatásunkban sajnos nem járult hozzá a patikák SO-kba történő sorolásához.* Ennek valószínűsíthető okai, hogy 1) a besoroláshoz szükséges teljesítmény- és stratégiai szintű gazdálkodási indikátorokra vonatkozó kérdések megválaszolásától tartózkodtak a gyógyszertárvezetők vagy 2) torzított, a valóságtól elrugaszkodott adatokat szolgáltatnak. Az objektív indikátorok módszerének gyakorlati alkalmazhatatlansága kutatásunk egyik módszertani hiányossága, hiszen besorolási eredményei nélkül nem állt rendelkezésünkre három módszertan a patikák SO-jának robosztus megállapítására. Ennek következményeiről bővebben a *Diszkusszió* és a *Jövőbeli kutatási irányok* fejezetekben értekezünk.

Az objektív indikátorok eredményeinek hiányában K3 kutatási kérdésünk megválaszolásához *csak az önkitöltős paragrafusokkal és a Segev skálával azonosított SO-k gyakoriságának és megoszlásának összehasonlítására nyílt lehetőségünk.* A LXII. Táblázat az eredeti 4 stratégiai alternatívát felkínáló önkitöltős paragrafusok módszer és a 4 stratégiai magatartásmintát mérő Segev skála eredményeit, azaz a gyógyszerterek SO-kba sorolását ismerteti.

A Kutatók azonosításában közel azonos eredményeket kaptunk a két eredeti mérőeszköz alkalmazásával. Ugyanakkor az Elemzőknél már elég jelentős diszkrepanciát tapasztaltunk, hiszen az önkitöltős paragrafusok módszer alapján a patikusok kb. 1/3-a, míg a Segev skála eredményei szerint csak kb. 1/5-e sorolta gyógyszerterét ebbe a SO-ba. A Védekező és Reagáló SO-k azonosításában még komolyabb különbségeket regisztráltunk az önkitöltős paragrafus technika és a Segev skála eredményei között. *Az önkitöltős paragrafus technika közel kétszer annyi Védekezőt azonosított a mintában, míg a Reagáló patikák előfordulását jelentősen alulbecsli a Segev skála eredményeihez képest.*

Ennek minden bizonnyal több oka is lehetséges. Egyrészt, a Segev-féle többletű skála állításai igen részletesen, külön-külön kérdezik rá a patikák stratégiai magatartási jellemzőinek alakulására, míg az önkitöltős paragrafusok módszer a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-k magatartására vonatkozó állításokat egy-egy összefüggő bekezdésbe tömöríti. *Így az önkitöltős paragrafusok módszer esetén a válaszadóknak sokkal könnyebb eligazodni és különbséget tenni, mint a Segev skála állításainak értékelésekor, mely utóbbinál a patikusoknak állításonként kellett átgondolni és leadni értékeléseiket.*

A Védekezők és Reagálók megoszlása közötti különbség kialakulásában közrejátszhatott még az is, hogy az önkitöltős paragrafusok módszernél a *Reagálók magatartási jellemzőinek megfogalmazása „nem bizonyult túl vonzóknak” a válaszadó gyógyszerészeknek,* pedig az előteszttek során mindent elkövettünk, hogy ne észleljék egyértelműen ezt a sikertelen SO-t megtestesítő válaszalternatívának. Az Elemző magatartásminta a képzeletbeli környezeti alkalmazkodási kontinuum közepén helyezkedik el, *ami a válaszadó gyógyszertervezetőket a két „szélsőséges” ideáltipikus SO (Kutatók és Védekezők) irányából „középre” terelhette, így az önkitöltős paragrafusok módszer minden bizonnyal kissé felülreprezentálja az Elemzőket.*

A két mérőeszköz elhelyezése is közrejátszhatott az eredmények közti különbségek kialakulásában, mert a kérdőív elején szerepeltetett Segev skála állításainak megválaszolása után elképzelhető, hogy *a kérdőív későbbi szakaszában feltüntetett önkitöltős paragrafusok módszernél a válaszadók automatikusan azt a SO-t jelölték meg, amelynek egy-egy domináns magatartási jellemzője megmaradt rövid távú emlékezetükben.* A következő fejezetben *a MLGYEÁ-ban releváns Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k azonosítására vonatkozó eredményeket* közöljük az önkitöltős paragrafusok és a Segev skála tekintetében.

32.2. A hazai lakossági gyógyszerellátásban releváns stratégiai orientációk azonosítása

A PCA és CFA elemzések segítségével megállapítottuk, hogy a MLGYEÁ-ban M&S eredeti 4 SO-ja közül csupán 3-at figyelhetünk meg. A faktorstruktúrák adatokhoz való illeszkedésének vizsgálata rávilágított a Védekező és Reagáló SO-k magatartási jellemzőinek nagymértékű „összefonódására”, *így K3 kutatási kérdésünk megválaszolásához is elengedhetetlennek bizonyult, hogy az ágazatban releváns Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók előfordulási arányai alapján értékeljük azt.*

Ehhez először a Segev skálában, a releváns 3 faktoros struktúrának megfelelően rendeztük át az állításokat, amelyek alapján újra kiszámoltuk a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-kra leadott gyógyszerési értékelések súlyozott átlagát. Az önkitöltős paragrafusok módszernél pedig a Reagáló és Védekező SO-t leíró bekezdésekre adott válaszokat egy változóban összesítettük. *A LXIII. Táblázat tehát már annak ismeretében mutatja be a stratégiai azonosító technikák eredményeit, hogy a diszkriminancia érvényességi vizsgálatok a MLGYEÁ 3 releváns SO jelenlétét tárták fel.*

Az önkitöltős paragrafusok módszer eredményei szinte semmit nem változtak a 4 SO-s megoldáshoz képest, csak annyi történt, hogy a Védekezőkhöz hozzáadtuk azt a 10 patikát, amelynek vezetői korábban a Reagáló magatartásminta érvényesüléséről számoltak be. *A Segev skála azonosítási eredményeit azonban – a várakozásainknak megfelelően – jelentősen megváltoztatta az eredeti faktorstruktúra átrendezése.* A LXIII. Táblázat alapján 55 Kutató, 63 Elemző és 89 Védekező Reagáló gyógyszerterát azonosítottunk. Látható, hogy a faktorstruktúra átalakulása miatt a SO-kat (dimenziókat) feltöltő állítások összetétele és értékelése megváltozott, ezért nem minden, eredetileg Védekezőként és Reagálóként azonosított patika kapott besorolást a Védekező/Reagáló SO-t „megtestesítő” faktorba.

Tapasztalatok alapján azt mondhatjuk, hogy a kutatásunkban alkalmazott stratégiai azonosító technikák eredményei között kisebb-nagyobb eltéréseket regisztráltunk. *Az egyes M&S-i SO-kat követő gyógyszerterák gyakoriságaiban és megoszlási arányaiban tapasztalt különbségek jelentős mértékben függhetnek 1) az alkalmazott mérőeszköztől és attól, hogy 2) az eredeti négy SO-s vagy a MLGYEÁ-ban relevánsnak bizonyult három stratégiai magatartásminta operacionalizálására irányuló megközelítést fogadjuk el.* Ezért K3 kutatási kérdésünk megválaszolása érdekében a klasszikus értelemben vett hasonlósági érvényesség értékelésekor a besorolási eredmények közötti – *a két mérőeszköz tekintetében tapasztalt – diszkrepanciákat a 3 és 4 SO-s megközelítés esetében is megvizsgáltuk.*

32.3. A klasszikus értelemben vett konvergencia érvényesség tesztelése

Az önkitöltős paragrafusok technika és a Segev skála hasonlósági érvényességének tesztelésekor (K3) először a mérőeszközök „belső” hasonlósági érvényességét vizsgáltuk. A LXIV. Táblázat azt mutatja be, hogy *egy adott mérőeszközön „belül” milyen mértékben születtek azonos eredmények a stratégiai magatartásminták feltárásában az eredetileg alkalmazott 4 vagy a PCA és CFA által megerősített 3 SO elfogadásának függvényében.*

Az önkitöltős paragrafusok módszernél a „belső” konvergencia teljes mértékben teljesül, hiszen a 3 és 4 alternatívás megközelítésben azonos SO-ba sorolt gyógyszerterák között az a 10 Reagáló patika a különbség, melyeket a releváns 3 SO-s megközelítéskor a Védekező/Reagálókhoz soroltunk. A Segev skálánál is nagymértékű egyezést tapasztaltunk a 3 és 4 faktoros megközelítés között. Az azonos SO-ba sorolt patikák aránya – a skálatételek keveredése miatt megváltozott átlagok ellenére is – megközelítette a 80%-ot, míg az eltérően kategorizált gyógyszerterák aránya kb. 1/5 volt. *A két mérőeszköz „belső” hasonlósági érvényessége megerősíthető, hiszen az, hogy a 3 vagy 4 SO-s megközelítést fogadtuk-e el egy adott mérőeszköz esetében, nem változtatta érdemben meg a patikák besorolási eredményeit.*

A LXV. Táblázatban ugyanakkor a SO-k azonosítására használt különböző mérőeszközök közötti konvergencia érvényességet vizsgáltuk. Klasszikus értelemben a hasonlósági érvényesség akkor kerülhet megerősítésre, ha a Segev skála és az önkitöltős paragrafusok – a patikákat M&S-i SO-kba történő – besorolási eredményei közelítenek egymáshoz.

A LXV. Táblázat alapján a kérdőívben szereplő eredeti, 4 M&S-i SO azonosítására alkalmazott önkitöltős paragrafusok módszer és a Segev skála eredményeiben nagymértékű divergenciát tapasztaltunk. A két módszertan által megegyező SO-ba sorolt patikák aránya nem érte el a 40%-ot. Azonban a MLGYEÁ megfigyelhető 3 stratégiai magatartásminta azonosítására vonatkozó eredmények alapján a két módszertan által ugyanazon SO-ba sorolt patikák aránya szignifikáns mértékben megemelkedett, és megközelítette a 2/3-ot.

A konvergencia érvényesség vizsgálatára irányuló K3 kutatási kérdésünk megválaszolásához statisztikai próbákkal teszteltük a két stratégiai azonosító technika besorolási eredményei közötti különbség szignifikanciáját. A dichotóm dummy változóként operacionalizált SO-k átlagait – a 3 és 4 faktoros megoldások, illetve az önkitöltős paragrafusok módszer és a Segev skála esetében egyaránt – a McNemar-féle χ^2 próba alapján hasonlítottuk össze. A szignifikáns különbséget jelző McNemar teszt azt jelzi, hogy a két módszertan által azonosított Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló patikák besorolási eredményei egymástól eltérnek. Ennek megfelelően a két mérőeszköz közötti konvergencia érvényességet a nem szignifikáns McNemar-féle χ^2 próbák jelzik, amelyek szerint a besorolási eredmények között nem tapasztalunk különbséget. A LXVI. és LXVII. Táblázatok a dichotóm dummy változóként operacionalizált SO-k besorolási eredményeinek egyezőségét szemléltetik a két módszertan, valamint az eredeti 4 és a MLGYEÁ-ban releváns 3 SO esetében is.

A McNemar-féle χ^2 tesztek LXVIII. Táblázatban látható eredményeiből kiolvasható, hogy az eredeti 4 M&S-i SO-s megközelítés elfogadása esetén a két stratégiai azonosító technika hasonlósági érvényessége nem áll fenn (K3). A McNemar-féle χ^2 tesztek eredményei szerint a Segev skála és az önkitöltős paragrafusok módszer besorolási eredményei nagymértékben különböztek. Egyedül a Kutató SO-ba sorolt patikák aránya mutatott egyezőséget a két mérőeszköz tekintetében ($\chi^2=0,522$ és $\text{Sig}=0,476$).

A 3 SO-t azonosító Segev skála és önkitöltős paragrafusok besorolási eredményei között ugyanakkor statisztikai különbséget egyetlen SO-nál sem tapasztaltunk. A két módszertan által a MLGYEÁ-ban releváns Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-ba sorolt patikák magas egyezősége alapján a mérőeszközök klasszikus értelemben vett konvergencia érvényessége megerősíthető (K3). A 32.4. Fejezetben K4 kutatási kérdésünk megválaszolására, a M&S-i SO-k megoszlási arányainak összehasonlítására fókuszálunk.

32.4. A Miles és Snow-i stratégiai orientációk előfordulási arányának összehasonlítása

Negyedik kutatási kérdésünkben (K4) a M&S-i SO-k előfordulási arányainak összehasonlításával azt vizsgáltuk meg, hogy ebben a speciális – a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és korlátozott versenyintenzitással jellemezhető – MLGYEÁ-ban egymáshoz képest milyen mértékben felül- vagy alulreprezentáltak a különböző környezeti alkalmazkodási magatartásmintákat követő gyógyszertárak (K4b, K4d). A kérdés megválaszolásához először az adatfelvételben is szereplő 4 eredeti SO-t operacionalizáló önkitöltős paragrafusok módszer és a Segev skála besorolási eredményei közötti különbségeket teszteltük. A Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók egymáshoz viszonyított arányát a SO-kból képzett dichotóm dummy változók átlagainak összehasonlításával, páros mintás t-próbák segítségével végeztük el.

A Védekezők és a Reagálók, a Kutatók és a Reagálók, valamint az Elemzők és a Reagálók előfordulási aránya közti különbség mindkét stratégiai azonosító technika esetében szignifikánsnak bizonyult (LXIX. Táblázat). E különbség azonban eltérő irányú a két

módszertan esetében, hiszen amíg az önkitöltős paragrafusok technika a Reagálók jelentős minoritásáról számolt be, addig a Segev skála az inkonzisztens Védekező/Reagáló SO relatív túlsúlyát erősítette meg. Az eredmények szerint az Elemzők és a Kutatók, valamint a Védekezők és a Kutatók előfordulási aránya közötti különbségek értékelésében eltéréseket figyeltünk meg a két stratégiai azonosító technika kapcsán. *Míg az önkitöltős paragrafusok módszer mindkét relációban a Kutatók relatív kisebbségét erősíti meg, addig a Segev skála besorolási eredményei nem jeleztek különbséget a két SO előfordulási aránya között. A Védekezők és az Elemzők megoszlási aránya között egyik módszertan sem mutatott eltérést.*

Az adatfelvételben eredetileg is szereplő, 4 SO-t operacionalizáló mérőeszközök alapján a M&S-i SO-k előfordulásáról elmondható, hogy az önkitöltős paragrafusok technika szerint a Védekezők jelenléte a legjellemzőbb, őket követik szorosan az Elemzők, a Kutató patikák előfordulása elenyésző, míg a Reagálók teljesen jelentéktelen arányban fordulnak elő a MLGYEÁ-ban. A SO-k közötti páronkénti relációk alapján egyedül a Védekezők Elemzőkkel szembeni többsége nem bizonyult statisztikailag szignifikánsnak. A Segev skála besorolási eredményei szerint a Reagáló SO-t követő patikák szignifikáns relatív többségben vannak a MLGYEÁ-ban, az előfordulási arányukat tekintve jelentősen lemaradó Kutatók, Elemzők és Védekezők egymáshoz viszonyított aránya között különbséget nem regisztráltunk.

A K4 kutatási kérdésünk ugyanakkor a MLGYEÁ-ban megfigyelt Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló magatartásminták előfordulási arányainak összehasonlítása segítségével válaszolható meg leginkább. Az eredeti Védekező SO eliminálása után is releváns K4b és K4d alkérdéseink eldöntéséhez a dichotóm dummy változóként operacionalizált SO-k átlagait összehasonlítva, páros mintás t-tesztekkel vizsgáltuk a Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók arányait. Az eredményeket az LXX. Táblázatban összesítettük.

Látható, hogy a 3 SO-t azonosító mérőeszközök a Védekező/Reagálók dominanciáját erősítik meg, ezért K4d alkérdésünkre igennel válaszolunk. A Védekező/Reagálók előfordulási arányának Kutatókkal szembeni fölénye az önkitöltős paragrafusok technika és a Segev skála besorolásai alapján is szignifikánsnak bizonyult. A Védekező/Reagálók relatív többségét az Elemzőkkel szemben is jelezte mindkét módszertan, de a két SO előfordulási aránya közötti különbség csak a Segev skála esetében volt szignifikáns. Mindkét stratégiai azonosító technika esetében a Kutatók relatív minoritása volt megfigyelhető, de míg az Elemzők előfordulásai arányával való összehasonlításkor a Segev skála nem jelzett szignifikáns különbséget, addig az önkitöltős paragrafusok technika igen. Utóbbi eredmények alapján K4b alkérdésünkben megfogalmazott relációt elutasíthatjuk.

32.5. A M&S-i stratégiai orientációk előfordulási arányának értékelése

A M&S-i SO-k azonosítására használt mérőeszközök eredményeinek összehasonlítására, valamint a MLGYEÁ-ban azonosított, Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-t követő patikák előfordulási arányára vonatkozó tapasztalataink fragmentált ismertetését követően jelen fejezetben a K3 és K4 kutatási kérdéseinkre adott válaszainkat foglaljuk össze.

K3 kutatási kérdésünkre azt a választ fogalmazhatjuk meg, hogy M&S eredeti 4 stratégiai magatartásmintáját feltételezve, a kérdőíves adatfelvételben használt mérőeszközök eredményei között nagy különbségeket regisztráltunk. Az önkitöltős paragrafusok módszer szerint a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-t követő patikák aránya jelentősen eltért a Segev skála besorolásai eredményeitől. Ezért elmondható, hogy a 4 SO-t feltételező, eredeti mérőeszközök esetében a konvergencia érvényesség nem teljesül. Ugyanakkor a MLGYEÁ-

ban megfigyelt 3 stratégiai magatartásmintán alapuló megközelítés során a két mérőeszköz besorolási eredményei között szignifikáns különbségeket nem tapasztaltunk. A Segev skála és az önkitöltős paragrafusok módszer alapján is a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-kba sorolt patikák között nagymértékű egyezőséget tapasztaltunk, így megállapítható, hogy a két mérőeszköz konvergencia érvényessége – a releváns 3 SO elfogadása esetén – teljesült.

Ami a K4 kutatási kérdésre adott válaszokat illeti, *a MLGYEÁ-ban megfigyelt 3 stratégiai magatartásmintát operacionalizáló önkitöltős paragrafusok technika és a Segev skála eredményei szerint az ágazatban releváns M&S-i SO-k előfordulási arányai alapján felállított sorrendek megegyeznek.* Ezek szerint a Védekező/Reagáló SO-t követő patikák Kutatókkal szembeni dominanciája mindkét módszertan esetében, míg az Elemzők előfordulási arányával szembeni fölénye csak a Segev skálánál bizonyult szignifikánsnak. Utóbbi ellenére, valamint a 3 SO-t operacionalizáló Segev skála érvényesebb és megbízhatóbb eredményeire támaszkodva, *K4d alkérdésünkre igennel válaszoltunk.* Az Elemzők és a Kutatók aránya közti különbség az önkitöltős paragrafusok esetében igen, míg a Segev skálánál nem tekinthető szignifikánsnak. Tekintettel azonban arra, hogy mindkét módszertan a Kutatók Elemzőkkel szembeni kisebbségét jelezte, *K4b kérdésünkre nemmel válaszoltunk.* Leegyszerűsítve tehát elmondható, hogy a korlátozott versenyintenzitással és erőteljes bürokratikus koordinációval jellemezhető *MLGYEÁ-ban a Védekező/Reagálók relatív többsége figyelhető meg, őket követik az Elemzők, míg a Kutatók találhatók meg a legalacsonyabb arányban.* A Ph.D. tézis következő fejezetében a SO és a PEU összefüggéseivel (K5, K6, K7) foglalkozunk.

33. Stratégia és környezet

A stratégiai menedzsment egyik legfontosabb kutatási területének a vállalkozások stratégiai magatartása és a külső környezet közötti összefüggések vizsgálata számít. A nemzetközi tapasztalatok *vegyes eredményekről számolnak be* a John Child nevével fémjelzett „managerial choice” elmélet és a diszciplína meghatározó paradigmájának tartott *kontingencia-elméleti megközelítés* relevanciájának tekintetében (Augier-Teece, 2009). A patikák SO-ja és a gyógyszerértárvezetők által PEU mértéke közötti kölcsönös összefüggések vizsgálata ezért kiemelt figyelmet érdemelt disszertációnkban is.

Az értekezés K5, K6 és K7 kutatási kérdéseire adott válaszainkat az alábbi fejezetpontokban lépésről lépésre építettük fel. Az egyszerűbb módszertani technikáktól indulva, majd haladva a bonyolultabb matematikai-statisztikai elemzések felé azt kívántuk feltárni, *hogy a turbulens mértékben változó működési környezet determinálja-e erőteljesebben a hazai patikák SO-ját vagy a gyógyszerértárvezetők által tudatosan választott SO gyakorol-e szignifikáns befolyást arra, hogy milyen mértékben észlelik kiszámíthatatlannak a MLGYEÁ-ban zajló változásokat.*

Fontos kiemelni, hogy a M&S-i stratégiai magatartásminták és a PEU kölcsönös összefüggéseinek vizsgálatába kizárólag a korábbi diszkriminancia érvényességi vizsgálatok által megerősített, *a MLGYEÁ-ban megfigyelt Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-kat integráltuk, amelyeket a Segev skálával operacionalizáltunk.* Emellett a M&S-i SO-k és a PEU kölcsönös összefüggéseinek eredményeit bemutató táblázatok értelmezéséhez felhívjuk a figyelmet, hogy *a PEU skála ellentétes kódolású volt, az 1-es érték jelentette a teljes kiszámíthatatlanságot, míg az 5-ös érték a teljes kiszámíthatóságot.*

33.1. Az észlelt környezeti bizonytalanság és a stratégiai orientációk közötti korreláció

A M&S-i SO-k érvényesülése és a PEU mértéke közötti kezdeti összefüggések azonosítására korrelációs elemzést végeztünk. A K5, K6 és K7 kutatási kérdésekre adott válaszok előkészítéséhez a LXXI. Táblázatban látható, hogy a MLGYEÁ-ban releváns Kutató, Elemző, és Védekező/Reagáló SO-kra leadott átlagos értékelések milyen mértékű és irányú együttmozgást mutattak a PEU-ra adott véleményekkel és az ÜT-el.

A táblázat alapján a Védekező/Reagáló és a Kutató SO-k érvényesülése nem mutatott fel szignifikáns összefüggést a gyógyszerárvezető által PEU mértékének alakulásával. Ezzel szemben – a M&S-i stratégiai elmélet implikációinak megfelelően – az Elemző SO-t követő patikák vezetői szignifikánsan alacsonyabbnak észlelték a külső környezeti érintettek magatartásával és a feltételek alakulásával kapcsolatos kiszámíthatatlanságot. Korrelációs mátrixunk eredményei tehát meglehetősen enyhe összefüggéseket tártak fel a gyógyszerárvezető által PEU és a patikák SO-ja között, mindössze az Elemző SO minél erőteljesebb érvényesülése mozgott pozitívan együtt a PEU csökkenésével.

33.2. A stratégiai orientációk és az észlelt környezeti bizonytalanság közötti asszociáció

A kontingencia-elmélet „környezeti meghatározottsága” és a tudatos stratégiai választás közötti kölcsönhatás alakulására vonatkozó K5, K6 és K7 kutatási kérdéseket *keresztábla elemzéssel* is megalapoztuk. A korrelációs mátrix partikuláris eredményeit követően azt kellett bizonyítanunk, hogy *a MLGYEÁ-ban kimutatható-e egyáltalán általános összefüggés a patikák SO-ja és a gyógyszerárvezetők által PEU mértéke között. A keresztábla elemzés módszertani tulajdonságai alapján az asszociációs tesztekben alkalmazott χ^2 próbákkal a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló patikák előfordulása, valamint a gyógyszerárvezetők által PEU mértéke közötti összefüggéseket kétféle megközelítésben interpretálhatjuk:*

- 1) Rávilágíthatunk arra, *hogy a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-t követő patikák inkább kiszámíthatónak vagy bizonytalannak észlelik a környezeti feltételekben és az érintettek magatartásában tapasztalt változásokat (K5).*
- 2) Megvizsgálhatjuk, *hogy találunk-e valamilyen összefüggést az alacsony és magas PEU-val jellemezhető csoportokban a M&S-i SO-k előfordulásával kapcsolatban (K6).*

A Segev skála tételeire leadott értékelések súlyozott átlagai alapján a MLGYEÁ-ban releváns Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-kba soroltuk be a válaszadókat, míg a gyógyszerárvezetők által PEU esetében az alacsony és magas kiszámíthatatlanságot észlelő patikák csoportjait képeztük. *A LXXII. Táblázatban látható keresztábla megmutatja, hogy tapasztalunk-e általános összefüggést a SO és a PEU között, amely létjogosultságot adhat K5, K6 és K7 kutatási kérdésünkre adott válaszaink további elemzésére.*

A megfigyelések várható száma egy cellában sem alakult 5 alatt, azaz a keresztábla elemzés eredményei megbízhatóak. A Pearson-féle χ^2 próba eredményei szerint ($\chi^2=6,521$ és $\text{Sig}=0,038$) *a MLGYEÁ-ban a patikák SO-ja és a gyógyszerárvezetők által PEU mértéke között generális szignifikáns összefüggést tapasztaltunk. A szignifikáns asszociáció mellett az Adjusted Residual mutatók értékei alapján bizonyos mintákat is felfedezhetünk az egyes M&S-i SO-k érvényesülése és a PEU közötti kapcsolatban.*

Nem meglepő, hogy az *Elemzők* előfordulása (K6b) az alacsony környezeti kiszámíthatatlanságot észlelő patikák csoportjában valószínűsíthető (-2,6 vs. 2,6), míg a *Védekező/Reagálók* (K6d) inkább a magas környezeti bizonytalanságot észlelő gyógyszerértárvezetők csoportjában jellemzők (1,4 vs. -1,4). A *Kutatók* ugyanakkor előfordulhatnak (K6a) a magas és alacsony PEU-val jellemezhető csoportokban egyaránt (1,1 vs. -1,1). Az Adjusted Residual mutatók értékei alapján az *Elemző* SO-t követő patikák vezetői alacsonyabb (K5c), míg a *Védekező/Reagáló* gyógyszerértárak vezetői magasabb mértékű környezeti bizonytalanságot észlelnek a MLGYEÁ változásaiban (K5d). A *Kutató* SO-t követő patikák vezetőinek észlelése változó, bár többségük inkább magas kiszámíthatatlansággal jellemzi a környezeti változásokat (K5a).

Bár keresztábra elemzésünk implikációi alapján körvonalazódnak K5 és K6 kutatási kérdéseinkre adható válaszok, *azonban a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-t követő gyógyszerértárvezetők által PEU mértékének explicit összehasonlítására*, valamint az egyes SO-k – *magas és alacsony PEU-val jellemezhető csoportokban való* – előfordulásának vizsgálatára további matematikai-statisztikai módszerekre volt szükségünk.

33.3. A stratégiai orientációk közötti különbségek a PEU tekintetében

A John Child nevével fémjelzett „managerial choice” elmélet implikációinak a MLGYEÁ-ban való tesztelésére fogalmaztuk meg K5 kutatási kérdésünket. A keresztábra eredményeinek egyértelműsítésére variancia-analízissel is megvizsgáltuk, *hogy a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-t követő patikák vezetői eltérő mértékben észlelik-e kiszámíthatatlannak a környezeti érintettek magatartását és a feltételek alakulását*. A SO-k közti együttes különbséget F próbával (K5), míg a *Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók* közti páronkénti eltéréseket Scheffe, Tuckey és Bonferroni tesztekkel tártuk fel (K5a és K5d).

Az ANOVA tábla szerint (LXXIII. Táblázat) *a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-t követő gyógyszerértárak vezetői által PEU tekintetében szignifikáns különbséget tapasztaltunk* ($F=5,205$ és $Sig=0,006$) (K5). Ezt döntően az okozta, hogy az *Elemzők* szignifikánsan kiszámíthatóbbnak érezték a környezeti feltételek alakulását, mint a *Kutatók* és a *Védekező/Reagálók*, akik között lényegi különbséget nem figyeltünk meg (K5a és K5d).

A SO-k közti páronkénti különbségek tesztelésére használt Tuckey, Scheffe és Bonferroni próbák eredményei jelentős „konvergenciát” mutatnak (LXXIV. Táblázat). *A PEU alapján az Elemzők mind a Kutatóktól, mind a Védekező/Reagálóktól különböznek, és szignifikánsan kiszámíthatóbbnak észlelik a környezetet. A Kutatók és a Védekező/Reagálók észlelése között szignifikáns eltérés nem volt, így K5a kutatási kérdéseinkre igen, míg K5d-re nem a válasz.*

A teljesség igényének módszertani kielégítésére a különböző M&S-i stratégiai magatartásmintákat felmutató gyógyszerértárak vezetői közötti – *a PEU tekintetében tapasztalt – különbségeket SEM segítségével is megvizsgáltuk* (K5). Ennek keretében számszerűsítettük a látens konstrukcióként operacionalizált, a diszkriminancia érvényességi vizsgálatok során megerősített *Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló* SO-k a gyógyszerértárvezetők által PEU-ra kifejtett hatását. *A komplex PEU látens konstrukciót az eredeti dimenziókból képeztük és ún. másodrendű faktorként operacionalizáltuk* (Chen et al., 2005). A mérési modellt a XVIII. Ábrában, míg az eredményeket a LXXV. Táblázatban szemléltettük.

A strukturális modell illeszkedési mutatói: CMIN/df=1,871, RMSEA=0,055, CFI=0,912 és SRMR=0,0967. A kapott értékek az – SRMR mutató kivételével – eleget tesznek a

módszertani szakirodalom által meghatározott küszöbkritériumoknak (Bentler-Bonett, 1980). A Kutató és Védekező/Reagáló SO-k érvényesülése nem gyakorolt szignifikáns hatást a gyógyszerértárvezetők által PEU mértékére. Korábbi empirikus tapasztalatainknak megfelelően *a Kutató és Védekező/Reagáló SO-t követő patikák vezetői által PEU mértéke nem különbözik. Az elmélettel összhangban az Elemző SO érvényesülése jelentősen hozzájárult a gyógyszerértárvezetők által PEU csökkenéséhez, ezért az Elemzők által PEU szignifikánsan alacsonyabb a Kutató és Védekező/Reagálók esetében tapasztaltaknál. Az érvényesebb és megbízhatóbb SEM vizsgálat eredményei sem változtatták meg korábbi tapasztalatainkat, a K5a és K5d kutatási kérdéseinkre adott válaszaink megerősítésre kerültek.*

33.4. Az alacsony és magas észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető csoportok közti különbségek a M&S-i stratégiai orientációk érvényesülésének tekintetében

A SO PEU-ra gyakorolt hatásának előző fejezetpontban ismertetett módszertanaival szemben a következő *variancia-elemzésben* a környezeti feltételek alakulásában és az ágazati érintettek magatartásában észlelt kiszámíthatatlanság – a patikák SO-ját determináló – befolyását vizsgáltuk. F próba vizsgálatával kívántuk megválaszolni K6 kutatási kérdésünket, *amelyben az alacsony és magas PEU-val jellemezhető csoportok között – a M&S-i SO-k érvényesülésében – tapasztalható különbségek szignifikanciáját teszteltük* (K6a, K6c, K6d).

A LXXVI. Táblázat eredményei szerint *a MLGYEÁ külső környezeti feltételeit bizonytalannak és kiszámíthatónak észlelő gyógyszerészek által vezetett patikák SO-jában szignifikáns különbségeket nem tapasztaltunk* (K6). A Védekező/Reagáló és Kutató SO-k érvényesülése tapasztalataink szerint kontingencia-független (K6d, K6a), azonban az Elemző SO érvényesülése inkább az alacsony környezeti bizonytalanságot észlelt csoportban volt valószínűsíthetőbb, de ez a különbség is csak megközelítette a szignifikáns mértéket (K6c). *Ezért K6, K6a, K6c és K6d kutatási kérdéseinkre is nemmel válaszolhatunk.*

A K5 és K6 kutatási kérdéseink megválaszolását támogató ANOVA és SEM vizsgálatok eredményeinek összevetése alapján *a gyógyszerértárvezetők tudatos stratégiaválasztása, úgy tűnik, erőteljesebb hatást gyakorolt arra, hogy mennyire észlelik kiszámíthatónak a turbulens mértékben változó környezeti feltételek alakulását, mint amekkora determináló befolyással bírt a PEU a patikák SO-jának kiválasztására és érvényesítésére.* A patikák által követett M&S-i SO-k és a PEU között feltételezett ok-okozati kapcsolatok erősségére vonatkozó K7 kutatási kérdésünk megválaszolására a leginkább plasztikus módszertani megoldást azonban a további strukturális egyenlőségek modellezése (SEM) jelenthette.

33.5. A stratégiai orientáció és az észlelt környezeti bizonytalanság kölcsönhatásai

A SO és a PEU kölcsönös összefüggéseinek vizsgálatához ismét másodrendű látens konstrukcióként operacionalizáltuk őket. *Elméleti szempontból ezt azért tehettük meg a SO esetében is, mert a Segev skála a M&S-i SO-kat döntően csak az adaptív ciklus első szakasza, azaz a vállalkozói probléma mentén ragadja meg.* Ez azt jelenti, hogy a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-kat egy mögöttes látens konstrukció, a „product/market domain” és összetételének változtatási üteme alapján származtatja.

A SO és a PEU látens konstrukciók közötti standardizált regressziós koefficiensek vizsgálatával megállapítható, hogy a gyógyszerértárvezetők tudatos választása határozza meg, milyen mértékben észlelik kiszámíthatatlannak az ágazati változásokat vagy a PEU determinálja-e inkább a patikák SO-ját. Az SO és a PEU közötti kölcsönhatásokat vizsgáló

SEM mérési modelleket a XIX. és XX. Ábrákon szemléltettük, előbbi a SO PEU-ra kifejtett hatását, míg utóbbi a PEU SO-ra gyakorolt befolyását számszerűsíti.

Strukturális modellünk eredményei szerint a *SO PEU-ra kifejtett hatása $\beta=0,174$, amely a gyógyszerárvezetők által tudatosan választott és követett SO a környezeti feltételek és iparági érintettek magatartásának észlelésére szignifikáns befolyást gyakorolt ($\text{sig}=0,042$)*. Az illeszkedési mutatók: CMIN/df=1,967 CFI=0,889, RMSEA=0,057 és SRMR=0,0987. A kapott értékek az – SRMR mutató kivételével – elfogadhatók (Chen et al., 2009).

A SO PEU-ra gyakorolt hatásának számszerűsítése után következő SEM elemzésünkben a gyógyszerárvezetők által PEU a patikák SO-jára kifejtett befolyását demonstráltuk. *Eredményeink szerint a gyógyszerárvezetők által PEU SO-ra kifejtett hatása $\beta=0,043$. Ez arra utal, hogy a környezeti feltételek és iparági érintettek magatartásának észlelése nem gyakorolt szignifikáns befolyást ($\text{sig}=0,650$) a gyógyszertárak SO-jára*. A modell illeszkedési mutatói gyakorlatilag megegyeznek az előzőekben tapasztaltakkal: CMIN/df=1,970, CFI=0,882, RMSEA=0,058 és SRMR=0,1007. A kapott értékek az – SRMR mutató kivételével – tolerálhatók (Hu-Bentler, 1999) Empirikus tapasztalataink alapján a *gyógyszertárak által követett SO-k PEU-ra gyakorolt hatása nem marad el a gyógyszerárvezetők által PEU SO-kra gyakorolt hatásától*. Sőt, a gyógyszerárvezetők tudatos SO választása gyakorol inkább szignifikáns befolyást arra, hogyan is észlelik a patikusok a MLGYEÁ környezeti feltételeit. *Ezért K7 kutatási kérdéseinkre nemmel feleltünk*.

A korreláció, keresztábra, variancia és SEM elemzések tapasztalatai szerint a MLGYEÁ-ban a gyógyszertárak által követett SO nem a patikusok eltérő észlelésének eredménye, hanem épp ellenkezőleg, az általuk választott és követett SO határozta meg inkább azt, hogyan ítélik meg a környezeti érintettek magatartását és a feltételek alakulását. *Disszertációnk iparági kontextusában tehát inkább John Child „managerial choice” elmélete érvényesül a kontingencia-elméleti megközelítéssel szemben*. Értekezésünk következő fejezetében K1-K7 kutatási kérdéseinkre adott válaszainkat foglaltuk össze az LXXVII. Táblázatban.

34. A disszertáció kutatási kérdéseire megfogalmazott válaszok értékelése

LXXVII. Táblázat: A tézis kutatási kérdéseire adott válaszok összefoglaló értékelése

KUTATÁSI KÉRDÉS		VÁLASZ
K1	A MLGYEÁ-ban a patikák környezeti alkalmazkodási magatartásában megfigyelhető-e Miles és Snow összes stratégiai orientációja?	Nem
K2	A hazai lakossági gyógyszerellátásban egymástól markánsan elkülönülő, tiszta vagy hibrid/ötvözet stratégiai orientációk azonosíthatók?	2 tiszta és 1 hibrid, ami inkább „ötvözet”
K3	A hazai lakossági gyógyszerellátási ágazatban azonosított Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló stratégiai orientációt követő patikák aránya milyen mértékben tér el egymástól a különböző mérőeszközök (stratégiai extrakciós technikák) eredményeinek esetében?	4 faktor: jelentősen 3 faktor: minimálisan
K4	Milyen mértékben tér el a MLGYEÁ-ban azonosított, különböző M&S-i SO-kat követő patikák egymáshoz viszonyított előfordulási aránya?	Mindkét módszertan szerint: $V/R(\%) \geq E(\%) \geq K(\%)$
K4a	A Kutató stratégiai orientációt követő patikák aránya meghaladja-e a Védekező stratégiai orientációt követő patikák arányát?	Törölve
K4b	A Kutató stratégiai orientációt követő patikák aránya meghaladja-e az Elemző stratégiai orientációt követő patikák arányát?	Paragrafusok: Igen Segev: Nem
K4c	Az Elemző stratégiai orientációt követő patikák aránya meghaladja-e a Védekező stratégiai orientációt követő patikák arányát?	Törölve
K4d	A Védekező/Reagáló stratégiai orientációt követő patikák aránya meghaladja-e a Kutató és Elemző patikák arányát?	Paragrafusok: Kutatókét Igen, Elemzőkét Nem Segev: Igen
K5	Különbözik-e egymástól a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló stratégiai orientációt követő patikák vezetői által PEU mértéke?	Igen
K5a	A Kutató SO-t követő patikák vezetői által PEU mértéke meghaladja-e az Elemző SO-t követő patikák vezetői által PEU mértékét?	Igen
K5b	Az Elemző SO-t követő patikák vezetői által PEU mértéke meghaladja-e a Védekező SO-t követő patikák vezetői által PEU mértékét?	Törölve
K5c	A Kutató SO-t követő patikák vezetői által PEU mértéke meghaladja-e a Védekező SO-t követő patikák vezetői által PEU mértékét?	Törölve
K5d	A Védekező/Reagáló SO-t követő patikák vezetői által PEU mértéke meghaladja-e a Kutató és Elemző patikák vezetői által PEU mértékét?	Nem (Elemzőkét igen, Kutatókét nem)
K6	A magas és alacsony PEU-val jellemezhető patikák csoportjaiban különbözik-e a Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló SO-k érvényesülése?	Nem
K6a	A magas PEU-val jellemezhető gyógyszertárak csoportjában a Kutató SO érvényesülése jellemzőbb-e, mint az alacsony PEU-val jellemezhető patikák csoportjában?	Nem
K6b	A magas PEU-val jellemezhető gyógyszertárak csoportjában a Védekező SO érvényesülése kevésbé jellemző-e, mint az alacsony PEU-val jellemezhető patikák csoportjában?	Törölve
K6c	A magas PEU-val jellemezhető gyógyszertárak csoportjában az Elemző SO érvényesülése kevésbé jellemző-e, mint az alacsony PEU-val jellemezhető patikák csoportjában?	Nem
K6d	A magas PEU-val jellemezhető gyógyszertárak csoportjában a Védekező/Reagáló SO érvényesülése jellemzőbb-e, mint az alacsony PEU-val jellemezhető patikák csoportjában?	Nem
K7	A gyógyszertárak által követett SO-k PEU-ra gyakorolt hatása elmarad-e a gyógyszertárvezetők által PEU SO-kra gyakorolt hatásától?	Nem

Forrás: Saját készítésű táblázat

35. Előzetes regresszió-elemzések a PEU és a FE moderáló hatásának feltárására a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatában

Disszertációnk legfontosabb empirikus kutatási fókuszában a M&S-i SO-k és a gyógyszertárak ÜT-e közötti kapcsolat állt. A 23. Fejezetben megfogalmazott hipotéziseink alapján a Kutató, Elemző és a diszkriminancia érvényességi vizsgálatok során azonosított Védekező/Reagáló SO-k eredményessége és jövedelmezősége közötti sztochasztikus kapcsolatra a PEU mértéke és a gyógyszertárak FE-e potenciális moderáló hatást gyakorolnak. A matematikai-statisztikai elemzéseink gerincét képező strukturális modellezést megelőzően a SO-k és az ÜT közötti komplex összefüggéseket vizsgáló H1-H6 hipotéziseink előzetes tesztelését *a manifest skálateletelekből származtatott változókkal, ún. hierarchikus interakciós és többcsoporthoz tartozó moderációs regresszióelemzés* alkalmazásával tártuk fel.

A SO-k a patikák ÁRB-ére és AUE-ére gyakorolt hatását lépésről-lépésre, további változók – a PEU és a FE (moderátorok), valamint a szocio-demográfiai ismérvek és a gyógyszertár telephelyi adottságainak (kontrollváltozók) – hozzáadásával közelítettük meg. Mindkét függő változónál lefuttattuk a regressziókat a független változók fokozatos, majd együttes bevonásával, azaz a meghatározott fő- és interakciós hatások és a kontrollváltozók blokkonkénti integrálásával is. Az eredmények értelmezéséhez fontos, hogy a PEU skála ellentétes kódolású, az 1-es érték jelentette a teljes kiszámíthatatlanságot, az 5-ös a teljes kiszámíthatóságot. A FE-t dichotóm változóként operacionalizáltuk (0=Város és 1=Vidék).

A regressziókban szerepeltetett szocio-demográfiai és telephelyi kontrollváltozók kiválasztása a MLGYEÁ érintettjeivel készített interjúk tapasztalatai és a szakirodalomban konvencionálisan alkalmazott változók figyelembe vételével történt. *A tézis későbbi szakaszaiban ismertetett SEM vizsgálatokban csak azokat a releváns kontrollváltozókat integráltuk, amelyek szignifikáns korrelációt mutattak fel az ÜT alakulásával (XCIV. Táblázat).* A PEU és a FE – a SO és az ÜT kapcsolatában játszott – „finomító” szerepének pontosítására és a potenciális moderátor változók típusának megnevezésére az értekezés 42. Fejezetében, a regresszió-elemzések és SEM eredmények együttes értékelésekor kerül sor.

35.1. A stratégiai orientáció, az üzleti teljesítmény, a földrajzi elhelyezkedés és az észlelt környezeti bizonytalanság közötti korreláció

Az eredmények ismertetését a regressziós elemzésekben használt független és függő változók közötti korrelációs táblára való emlékeztetéssel kezdjük (LXXI. Táblázat). A magyarázó és kritériumváltozók közti együttmozgások irányát, erősségét és szignifikanciáját szemléltető *korrelációs mátrix ismerete a potenciális moderáló hatások azonosításához és a moderátor változó típusának megnevezéséhez szükséges.* A regressziók lefuttatását követően kapott eredmények értelmezésekor e korrelációs értékek alapján tudjuk majd eldönteni, hogy a patikusok által PEU és a FE Tiszta, Kvázi, Homologizáló Moderátor változóként vagy esetleg Interveniáló, Előzmény, Exogén, Elnyomó, Független tényezőként funkcionál a SO és az ÜT közötti kapcsolatban. Ez Sharma et al. (1981) útmutatásai szerint az interakciós hatások, továbbá a potenciális moderátor tényező független (SO) és függő (ÜT) változókkal mért korrelációs értékeinek szignifikanciája alapján ítéltető csak meg.

Látható, hogy a gyógyszertárvezetők által PEU csak az Elemző SO-val mutatott fel szignifikáns korrelációt. Ezek szerint az Elemző SO minél erőteljesebb érvényesülése a PEU csökkenésével mozog párhuzamosan, ami konzisztens a M&S-i elméleti implikációkkal. *A PEU sem a patikák ÁRB-ével, sem AUE-ével nem mutatott fel összefüggést.* A

Védekező/Reagáló és a Kutató SO-k érvényesülése ugyanakkor szignifikáns összefüggést mutatott fel a patikák FE-vel. Mindemellett a FE a gyógyszertárak ÜT-ével is némileg együtt mozgott, a rurális patikák ÁRB-e erőteljesen, míg AUE-e enyhén elmaradt városi társaikétól.

A PEU és a FE a M&S-i SO-kal és az ÜT-nyel mért összefüggéseinek feltárása után – a potenciális moderátor változók hatásának pontosításához és típusának megnevezéséhez – elvégeztük a hierarchikus interakciós és többszoportos moderációs regressziókat. *Elemzéseinket a PEU moderáló hatásának feltárásával kezdtük, majd a FE szerepének vizsgálatával folytattuk.*

35.2. A PEU moderáló hatása a stratégiai orientáció és az árbevétel kapcsolatában

A LXXVIII. Táblázat a PEU – a SO-k és a patikák ÁRB-e közötti sztochasztikus kapcsolatban játszott – potenciális moderátor szerepét vizsgáló hierarchikus interakciós regresszioelemzés eredményeit szemlélteti (H3). A SO-kból képzett főhatásokból látható, hogy *a Kutatók szignifikáns pozitív, a Védekező/Reagálók szignifikáns negatív befolyást gyakoroltak az ÁRB alakulására, míg az Elemző SO érvényesülése nem mutatott érdemi hozzájárulást az ÜT-hez* (H1a, H1d). A PEU, mint főhatást megtestesítő független változó – a korrelációs mátrix eredményeivel összhangban – a regressziós modell egyetlen szakaszában sem mutatott fel szignifikáns hozzájárulást a patika forgalmának alakulásához.

A PEU integrálásával azt vizsgáltuk meg, hogy a SO-n felül képes-e érdemi mértékben hozzájárulni az ÁRB alakulásának magyarázatához, illetve rávilágíthat-e a SO és a piaci eredményesség közötti kapcsolat „árnyaltabb” értelmezésére (H3). *A SO és a PEU interakciós hatásai a regressziós modell egyetlen szakaszában sem bizonyultak szignifikánsnak* (H3a, H3b, H3d). Ebből azt az előzetes következtetést vontuk le, hogy a patikusok által PEU mértéke nem befolyásolja a SO-k ÜT-re kifejtett hatását.

A hierarchikus regresszió 3. szakaszában a szocio-demográfiai ismérvek, mint kontrolváltozók kerültek bevonásra. Szerettük volna megtudni, *hogy a SO-k ÁRB-re gyakorolt hatása a kontrolváltozók hatásának kiszűrésével is megtartja-e szignifikanciáját* (H9a), továbbá, hogy a MLGYEÁ szereplőivel készített interjúkban azonosított változók közül melyek magyarázzák még érdemben a patikák forgalmának alakulását.

A gyógyszertárak FE és a patikában foglalkoztatott munkatársak száma szignifikáns, míg a patika teljes alapterülete enyhe összefüggést mutattak fel az ÁRB alakulásával. *A SO-k forgalomra gyakorolt főhatása a modell 3. szakaszában is szignifikáns maradt.* A Kutató SO pozitív, a Védekező/Reagáló SO negatív hatást, míg az Elemző SO inszignifikáns befolyást gyakorolt a forgalom alakulására (H1a, H1d). A főhatások befolyása tehát a szocio-demográfiai ismérvek, mint kontrolváltozók hatásának kiszűrését követően is robosztus maradt (H9a). Ez elmondható a SO-k és a PEU interakciós hatásainak inszignifikanciájáról is.

A regresszió 4. szakaszában a gyógyszertárak telephelyi jellemzőit integráltuk. Meglepetésünkre *egyetlen telephelyi adottság a patika forgalmára gyakorolt befolyása sem bizonyult szignifikánsnak.* A Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k főhatásai továbbra is változatlanok maradtak, csakúgy, mint az inszignifikáns interakciós hatások (H9a).

A hierarchikus moderáció egyes szakaszaiban bemutatott modellek magyarázó erejét szemléltető LXXIX. Táblázat jobbszélső oszlopában (Sig. R^2 Change) található eredmények igazolják, hogy a *Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k főhatásai szignifikánsan, 16,5%-*

ban magyarázták a patikák forgalmában tapasztalt szórás ($R^2=0,165$). A regresszióelemzés 2. szakaszában a PEU és a SO-k interakciós hatásai a főhatásokhoz képest nem járultak érdemben hozzá a forgalom alakulásához (Sig. R^2 Change=0,511). A modell magyarázó ereje az első szakasz 16,5%-áról, mindössze 17,6%-ra emelkedett ($R^2=0,176$).

A hierarchikus interakciós moderáció 3. szakaszában integrált szocio-demográfiai változók viszont szignifikáns mértékben növelték a regressziós modell magyarázó erejét (Sig. R^2 Change=0,000). E kontrolváltozók bevonásával jelentősen nőtt a modell a patikák ÁRB-nek alakulására vonatkozó magyarázó ereje ($R^2=0,467$). A regresszió-analízis 4. szakaszában, a telephelyi adottságok szerepeltetése nem járult szignifikánsan hozzá a piaci eredményesség alakulásához (Sig. R^2 Change=0,669). A fő- és interakciós hatásokat, valamint a szocio-demográfiai és telephelyi ismérveket tartalmazó modell 48%-ban magyarázta a gyógyszerárak ÁRB-ének szórását. A forgalomra vonatkozó regressziós modellek alapján a szocio-demográfiai és a telephelyi adottságok hatásának kiszűrésével sem változott lényegében a stratégiai, illetve környezeti fő- és interakciós befolyások jellege.

A PEU – a SO és az ÁRB közötti kapcsolatban feltárt – inszignifikáns moderáló hatásának megalapozásához további előzetes matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztunk (H3). Az alacsony és magas PEU-val jellemezhető gyógyszertárak csoportjaiban futtattuk le a SO és a forgalom közötti kapcsolat feltárására irányuló regressziós modellünket. A többscsoportos regresszióval azt vizsgáltuk meg, hogy milyen mértékben nyernek megerősítést a hierarchikus interakciós moderációk tapasztalatai.

A LXXX. Táblázatból kiolvasható, hogy a Kutató SO érvényesülése – a hierarchikus interakciós regresszió tapasztalataival megegyezően – szignifikáns pozitív hatást gyakorolt a forgalom alakulására alacsony és magas PEU-val jellemezhető kontextusban egyaránt (H1a, H3a). Az Elemző SO követése is – megerősítve korábbi tapasztalatainkat – a PEU mértékétől függetlenül inszignifikáns befolyást gyakorolt az ÁRB alakulására (H3b). Az egyedüli különbséget a Védekező/Reagálók esetében tapasztaltuk, amely szerint a hasonló SO követése csupán az alacsony PEU-val jellemezhető gyógyszertárvezetők csoportjában erodálta szignifikánsan a patikák forgalmát (H3d).

A többscsoportos regresszió magyarázó erejét szemléltető LXXXI. Táblázat szerint mindkét modellünk szignifikáns mértékben járult hozzá az ÁRB előrejelzéséhez. Ennek alapján magas PEU-val jellemezhető kontextusban a M&S-i SO-k a patikák forgalmában tapasztalt szórás 24,4%-át, míg alacsony PEU-val jellemezhető környezetben 19,3%-át magyarázták. Többscsoportos regressziós elemzésünk eredményei szerint is, úgy tűnik, hogy a PEU nem moderálja érdemben a SO és az ÁRB kapcsolatát (H3). A gyógyszertárvezetők által PEU – a SO és a patikák ÁRB-e közti kapcsolatra kifejtett hatásának – vizsgálata után figyelmünket a PEU – a SO és az AUE közötti relációban játszott szerepének feltárására fordítjuk.

35.3. A PEU moderáló hatása a stratégiai orientáció és az AUE közötti kapcsolatban

A M&S-i SO-k és a forgalom közötti kapcsolat ismertetése után a PEU – a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k és a patikák AUE-e közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatásának feltárására került sor (H4). A LXXXII. Táblázatban a jövedelmezőségre vonatkozó hierarchikus interakciós regresszióelemzés tapasztalatai olvashatók.

Ha megvizsgáljuk a SO-k főhatásait, akkor a regresszió 1. szakaszának eredménye alapján elmondható, hogy sem a Kutató, sem a Védekező/Reagáló, sem pedig az Elemző SO

érvényesülése nem gyakorolt szignifikáns hatást a patikák AUE-ének alakulására (H2c, H2d). A PEU főhatása a regressziós modell egyetlen szakaszában sem mutatott fel szignifikáns kapcsolatot az AUE alakulásával.

A 2. modellben azt vizsgáltuk, hogy a gyógyszerértárvezetők által PEU a SO-kon felül képes-e hozzájárulni az AUE magyarázatához, illetve rávilágíthat-e a SO-k és a jövedelmezőség közötti kapcsolat „cizelláltabb” alakulására. A SO-k és a PEU jövedelmezőségre gyakorolt interakciós hatásai a Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók esetében sem bizonyultak szignifikánsnak (H4a, H4b, H4d). *Ez a modell 3. és 4. szakaszában is megfigyelhető, a PEU – a SO és az AUE kapcsolatában – feltételezett moderáló hatása elmarad a szignifikánstól.*

Mivel sem a SO-k főhatásai, sem a PEU és a SO-k interakciós hatásai nem gyakoroltak szignifikáns befolyást az AUE-re, *így a 3. és 4. szakaszban integrált szocio-demográfiai és telephelyi adottságok szerepét is újradefiniáltuk.* Már nem bizonyulhatott prioritásnak megvizsgálni, hogy a kontrolváltozók hatásának kiszűrésével is szignifikánsak maradnak-e a fő- és interakciós hatások, hiszen azok eleve sem voltak azok (H9b). Így a kontrolváltozók bevonásával az AUE-t magyarázó addicionális tényezők azonosítására törekedtünk.

A szocio-demográfiai változók közül a patikák teljes alapterülete erőteljes, míg az alkalmazott munkatársak száma enyhén szignifikáns pozitív összefüggést mutatott fel az AUE alakulásával. Az ágazati szereplőkkel készített interjúk *várakozásaival ellentétben a gyógyszerértár FE-e nem gyakorolt érdemi befolyást a jövedelmezőség alakulására, azaz a városokban és községekben működő patikák AUE-e között szignifikáns eltérést nem regisztráltunk.* A telephelyi adottságok közül csak a patika közelségében található bevásárlóközpont, üzletek és egyéb kiskereskedelmi egységek jövedelmezőségre kifejtett pozitív hatása közelítette meg a szignifikáns mértéket.

A regressziós modell magyarázó erejét számszerűsítő LXXXIII. Táblázat jobbszélső oszlopában (Sig. R^2 Change) található eredmények szerint *már a SO-k főhatásai sem képesek szignifikánsan hozzájárulni a patikák AUE-ének alakulásához (Sig. R^2 Change=0,151).* A Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k érvényesülése mindössze 3,7%-ban magyarázta a patikák AUE-ének szórását ($R^2=0,037$).

A PEU és a SO-k interakciós hatásai nem jelentettek érdemi addicionális magyarázó erőt a főhatásokon felül. Hozzájárulásuk az AUE alakulásához elenyésző (Sig. R^2 Change=0,619). A 2. szakaszban felépített regressziós modell magyarázó ereje az 1. szakaszban becsült 3,7%-ról 4,7%-ra emelkedett az interakciós hatások bevonásával ($R^2=0,047$). A hierarchikus moderáció 3. szakaszában integrált szocio-demográfiai változók szignifikánsan növelték a regressziós modell magyarázó erejét (Sig. R^2 Change =0,002). A kontrolváltozók bevonása erőteljesen hozzájárult a patikák AUE-éhez, így a stratégiai főhatásokkal, a PEU-val közös interakciós hatásokkal együtt a modell becslései a gyógyszerértárak jövedelmezőségében tapasztalt szórás 16,9%-át magyarázták ($R^2=0,169$).

A telephelyi adottságok integrálása nem járult szignifikánsan hozzá az AUE alakulásához (Sig. R^2 Change=0,249). Az egyetlen szignifikáns összefüggést felmutató „*kiskereskedelmi üzleti egységek közelsége*” változónak köszönhetően a modell magyarázó ereje 4% ponttal „ugrott meg”. A fő- és interakciós hatásokat, valamint a patikák szocio-demográfiai és telephelyi adottságaira vonatkozó kontrolváltozókat tartalmazó regressziós modell összességében 20,8%-ban magyarázta az AUE szórását ($R^2=0,208$).

A PEU – a SO és az AUE közötti kapcsolatban feltárt – inszignifikáns moderáló hatásának megerősítéséhez regressziókat ismételten lefuttattuk az alacsony és magas PEU-val jellemezhető gyógyszertárak csoportjaiban is. A többcsoportos regresszió tapasztalatait bemutató LXXXIV. Táblázat eredményei alapján, expliciten is összehasonlítható a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k patikák jövedelmezőségére kifejtett hatása.

Megállapítható, hogy *a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k AUE-re gyakorolt hatása – a gyógyszertárvezető által PEU mértékétől függetlenül – továbbra is inszignifikáns volt (H2c, H2d), azaz a PEU nem játszott moderáló szerepet (H4).* Ugyanakkor – az ÁRB-nél lefuttatott többcsoportos regresszióban tapasztaltakhoz hasonlóan – a Védekező/Reagáló SO jövedelmezőségre kifejtett hatása közel szignifikáns mértékben tért el alacsony és magas PEU-val jellemezhető kontextusban.

A LXXXV. Táblázat szerint a SO-k jövedelmezőségének alakulására felállított regressziós modell magyarázó ereje csupán a magas bizonytalanságot észlelő gyógyszertárvezetőknél bizonyult szignifikánsnak, ahol az AUE szórásának 12%-át magyarázta. Alacsony PEU-val jellemezhető kontextusban viszont a M&S-i SO-k érvényesülése – a patikák AUE-ében tapasztalt szórás – elenyésző, 1%-os hányadát magyarázta, mégis a két kontextus között tapasztalt jelentősebb különbség sem volt ahhoz elegendő, hogy az egyes M&S-i SO-k szintjén változtasson azok AUE-re gyakorolt hatásán. *Előzetes regressziós eredményeink alapján tehát azt mondhatjuk, úgy tűnik, hogy a PEU nem moderálja a SO és az AUE közötti kapcsolatot (H4).* A patikusok által PEU moderáló hatásának vizsgálata után figyelmünket a FE – a SO és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló szerepének feltárására fordítjuk.

35.4. A földrajzi elhelyezkedés potenciális moderáló hatása a stratégiai orientáció és az értékesítési árbevétel közötti kapcsolatban

Az értekezés meghatározó módszertani pillérének tekinthető SEM vizsgálatok megalapozásához a FE esetleges moderátor funkciójának (H5 és H6) azonosítására is előzetes hierarchikus interakciós és többcsoportos moderációs regresszió-elemzéseket végeztünk. A LXXXVI. és LXXXVII. Táblázatok a FE – a SO-k és az ÁRB kapcsolatára gyakorolt – befolyását számszerűsítik az interakciós moderáció tapasztalatai alapján (H5).

A LXXXVI. Táblázatban a SO-k főhatásain látható, hogy a Kutató SO érvényesülése szignifikáns pozitív, a Védekező/Reagáló érvényesülése szignifikáns negatív befolyást gyakorolt az ÁRB alakulására, míg az Elemző SO nem mutatott fel érdemi hozzájárulást a forgalomhoz (H1a és H1d). *A FE főhatása is szignifikáns befolyást gyakorolt a piaci eredményességre, a vidéki gyógyszertárak ÁRB-e elmaradt a városi patikák forgalmától.* A LXXXVII. Táblázat szerint a főhatásokat tartalmazó modell szignifikánsan járult hozzá a forgalom magyarázatához (Sig. R^2 change=0,000), a hierarchikus regresszióelemzés 1. szakaszában felállított modell 23,5%-ban magyarázta az ÁRB szórását (R^2 =0,235).

Várakozásainkkal szemben a SO-k és a FE interakciós hatásai inszignifikánsnak bizonyultak (H5a, H5c, H5d). *Eredményeink szerint a FE nem gyakorolt moderáló hatást a SO és a patikák forgalma közötti sztochasztikus kapcsolatra a hierarchikus moderációs regresszióelemzés egyetlen szakaszában sem (LXXXVI. Táblázat) (H5).* A Védekező/Reagáló, Kutató, Elemző SO-k és a FE szorzatából képzett interakciós hatásokkal bővített modell nem járult hozzá érdemben a patikák ÁRB-ének alakulásához (Sig. R^2

change=0,728), a forgalom szórásának csak 24,1%-át magyarázta ($R^2=0,241$), amely elenyésző növekmény a főhatásokhoz képest (LXXXVII. Táblázat).

A regresszió 3. szakaszában integrált szocio-demográfiai változók jelentős hatást gyakoroltak az ÁRB alakulására. A fő- és interakciós hatásokat, valamint a kontrolváltozókat is tartalmazó modell a patikák forgalmának 46,3%-át magyarázta ($R^2=0,463$), amely szignifikáns emelkedést jelent (Sig. R^2 change=0,000) (LXXXVII. Táblázat). A munkatársak száma erőteljes, míg a teljes alapterület közel szignifikáns pozitív együttmozgást mutatott a forgalommal. *Fontos, hogy a Védekező/Reagáló és a Kutató SO-k főhatásai a kontrolváltozók integrálása után is szignifikánsak maradtak, azaz az ÁRB-re gyakorolt befolyásukat nem nyomta el a szocio-demográfiai változók hatása* (LXXXVI. Táblázat) (H9a).

A hierarchikus regresszió 4. szakaszában felállított modell magyarázó ereje nem javult szignifikánsban (Sig. R^2 change=0,708), *a patikák telephelyi adottságai nem gyakoroltak érdemi addicionális befolyást a forgalom alakulására*. Azonban a Kutató SO főhatása már inszignifikáns lett (H9a), amelyet az nyomhatott el, hogy az egészségügyi intézmények és a kiskereskedelmi egységek közelsége ugyan inszignifikáns, de relatíve erős hatást fejtett ki a piaci eredményességre (LXXXVI. Táblázat). A LXXXVII. Táblázat szerint a SO-k és FE fő- és interakciós hatásait, valamint a szocio-demográfiai és telephelyi adottságokat tartalmazó regressziós modell az ÁRB szórásának 47,6%-át magyarázta ($R^2=0,476$).

A hierarchikus interakciós regresszióelemzés eredményei szerint a gyógyszertárak FE-e nem moderálta a SO és az értékesítési ÁRB közötti kapcsolatot. Az eredmény azért is meglepő, mert elméleti és iparág-specifikus perspektívából is logikus, hogy egy meghatározott SO érvényesülésének a forgalomra kifejtett hatása eltérő lesz a kedvező keresleti adottságokkal jellemezhető városi gyógyszertárak esetében, mint a kedvezőtlenebb működtetési feltételekkel jellemezhető rurális patikák kontextusában. *Ezért a SO és az ÁRB közötti kapcsolatra felállított regressziós modellt lefuttattuk a városi és vidéki gyógyszertárak almintáiban is, az eredményeket a LXXXVIII. és LXXXIX. Táblázatok szemléltetik*.

A többcsoportos regresszió eredményeiből kirajzolódik, hogy – az előbbi hierarchikus interakciós regresszióelemzés tapasztalataival ellentétben – a FE szignifikáns moderáló hatást fejt ki a SO és az ÁRB közötti kapcsolatban (H5). A LXXXVIII. Táblázat szerint a Védekező/Reagáló SO piaci eredményességre gyakorolt negatív hatása városi környezetben nem szignifikáns, de vidéken már erőteljesen erodálta a patikák forgalmát (H5d). Az Elemző SO érvényesülése városokban nem okozott érdemleges csökkenést az ÁRB-ben, míg rurális kontextusban erősen visszavetette a hasonló SO-t követő patikák forgalmát (H5c). A Kutató SO mind a városokban, mind a községekben szignifikáns pozitív befolyást fejtett ki az ÁRB-re, de vidéken érvényesülésének kedvező hatásai felerősödtek (H5a).

A LXXXIX. Táblázat eredményei megerősítik, hogy a M&S-i SO-k érvényesülése – urbanizált és rurális környezetben is – szignifikánsan járult hozzá a gyógyszertárak ÁRB-ének magyarázatához. A modell a városi patikák forgalmában tapasztalt szórás 13,1, míg a vidékiekének 34 százalékát magyarázta. *Az interakciós és többcsoportos moderációk tehát különböző eredményeket szolgáltatottak a FE potenciális moderáló hatására. Előbbi szerint a FE nem, míg utóbbi szerint igenis moderálta a SO és az ÁRB közötti kapcsolat alakulását*. A vegyes eredmények megerősítésére a SEM elemzések során még kiemelt figyelmet fordítunk.

35.5. A földrajzi elhelyezkedés – a stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatása

Az ÁRB vizsgálata után a gyógyszertárak FE-ének – a M&S-i SO-k és az AUE közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderátor hatását tártuk fel. *H6 előzetes tesztelését ismét hierarchikus interakciós és többcsoporthoz tartozó regresszió keretében végeztük el.* A XC. és XCI. Táblázatok a hierarchikus interakciós moderáció eredményeit szemléltetik.

A XC. Táblázatból kiolvasható, hogy *sem a Kutató, Védekező/Reagáló és Elemző SO-k érvényesülése nem gyakorolt szignifikáns hatást az AUE-re (H2c, H2d).* A FE patikák jövedelmezőségére kifejtett főhatása is csupán megközelítette a szignifikáns mértéket. Eszerint a vidéki gyógyszertárak AUE-e enyhén, de nem szignifikáns mértékben maradt el a városi patikák jövedelmezőségétől. A XCI. Táblázat alapján a főhatásokat tartalmazó modell nem járult hozzá a patikák jövedelmezőségének alakulásához (Sig. R^2 change=0,09), mivel csak 4,4%-os mértékben magyarázta a patikák AUE-ének szórását ($R^2=0,044$).

A M&S-i SO-k és a FE interakciós hatásai a hierarchikus regresszió összes szakaszában inszignifikánsak voltak (H6a, H6c, H6d). Eredményeink szerint a FE nem gyakorolt moderáló hatást a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k és a patikák AUE-e közti kapcsolatra (XC. Táblázat) (H6). A SO-k és a FE interakciós hatásaival bővített modell nem járult érdemben hozzá a jövedelmezőség alakulásához (Sig. R^2 change=0,633), az AUE szórásának csak 5,4%-át magyarázta ($R^2=0,054$) (XCI. Táblázat).

A regresszióelemzés 3. szakaszában integrált szocio-demográfiai változók jelentős befolyást gyakoroltak a patikák jövedelmezőségére. A XC. Táblázat szerint a fő- és interakciós hatásokat, valamint a kontrolváltozókat is tartalmazó modell a patikák AUE-ének 15,1%-át magyarázta ($R^2=0,151$), amely szignifikáns emelkedést jelent (Sig. R^2 change=0,002). A munkatársak száma és a teljes alapterület szignifikáns pozitív együttmozgást mutattak fel az AUE alakulásával. A továbbra is inszignifikáns fő- és interakciós hatások mellett (H9b) fontos kiemelni, hogy *a kontrolváltozók bevonása után a FE jövedelmezőségre kifejtett befolyását is háttérbe szorította a szocio-demográfiai változók hatása* (XCI. Táblázat).

A telephelyi adottságokra vonatkozó kontrolváltozók integrálása után a hierarchikus regresszió 4. szakaszában felállított modell magyarázó ereje nem javult (Sig. R^2 change=0,339), *a XC. és XCI. Táblázatok szerint a telephelyi változók nem gyakoroltak érdemi befolyást a patikák jövedelmezőségének alakulására.* A fő- és interakciós hatások mellett – a telephelyi adottságok bevonásával – a munkatársak számának hatása is inszignifikánsra változott (H9b). A SO-k és FE fő- és interakciós hatásait, valamint a szocio-demográfiai és telephelyi ismérveket egyaránt tartalmazó regressziós modell az AUE szórásának 18,6%-át magyarázta ($R^2=0,186$).

A hierarchikus interakciós regresszió szerint a gyógyszertárak FE nem moderálta a SO és az AUE közti kapcsolatot. Előzetes iparági tapasztalataink alapján az eredmény nem annyira meglepő, hiszen az ÁRB alakulásával ellentétben a gyógyszertár-működtetés ráfordításainak kezelése kevésbé függ a patika FE-étől, sokkal inkább a gyógyszertárvezető gazdálkodási kompetenciáitól. Ezt támasztja alá az is, hogy az ágazati jelentések alapján a nagyvárosi patikák egy része fejlesztéseit és készletfinanszírozási szükségleteit felelőtlen hitelvételekkel finanszírozta 2006-2011 között (Bodrogi et al., 2010). *Azonban a SO városi és vidéki patikák jövedelmezőségére kifejtett hatásának explicit összehasonlítására újra elvégeztük a többcsoporthoz tartozó regressziót is.* Ennek tapasztalatait a XCII. és XCIII. Táblázatok összesítik.

A többcsoporthoz tartozó regresszió rávilágít, hogy a gyógyszertárak FE-e úgy tűnik, mégis moderálja a SO és az AUE közötti kapcsolatot. A városokban egyetlen egy M&S-i SO érvényesülése sem járult hozzá érdemben a patikák jövedelmezőségének alakulásához. Ezzel szemben a rurális patikáknál a Védekező/Reagáló SO szignifikánsan rontotta (H6d), míg a Kutató SO érvényesülése közel szignifikáns mértékben javította az AUE-t (H6a). Vidéken az Elemző SO jövedelmezősége kifejtett negatív hatása közelítette, de nem érte el a szignifikáns mértéket.

A XCIII. Táblázat alapján *a városi gyógyszertárak jövedelmezőségének alakulására felállított regressziós modell nem járult érdemben hozzá az AUE alakulásához* (Sig. R^2 change=0,911), a SO-k főhatásai mindössze 0,5%-os mértékben magyarázták a jövedelmezőséget (R^2 =0,005). *A vidéki patikáknál viszont a SO-k főhatásai már érdemben járultak hozzá a jövedelmezőség alakulásához* (Sig. R^2 change=0,003), a szignifikáns regressziós modell már az AUE-ben tapasztalt szórás 15,5%-át (R^2 =0,155) magyarázta.

Összességében elmondható, hogy az interakciós és többcsoporthoz tartozó moderációk ismét különböző eredményeket szolgáltattak a FE potenciális moderáló hatására. Előbbi szerint a FE nem, míg utóbbi szerint igenis moderálja a SO és a jövedelmezőség kapcsolatát. A vegyes eredmények megerősítése vagy cáfolása az értekezés 38. Fejezetében sorra kerülő, a M&S-i SO-kat látens konstrukcióként operacionalizáló SEM vizsgálatok feladata.

35.6. Kontrolváltozók: A regressziók módszertani implikációi a SEM modellekhez

Az ÁRB-re és az AUE-re vonatkozó regressziók tapasztalatai szerint *a patikák szocio-demográfiai és a telephelyi adottságai hatásának kiszűrésével sem változott lényegében a fő- és interakciós befolyások jellege.* Ennek ellenére a tézis következő fejezeteiben ismertetett SEM vizsgálatoknál mégis számszerűsítettük azon kontrolváltozók hatását (XXXIII-XXXIV. Ábra), amelyek szignifikáns korrelációt mutattak fel a gyógyszertárak forgalmával és AUE-ével. A módszertani letisztultság megtartása érdekében *az ÜT-nyel inszignifikáns kapcsolatban álló kontrolváltozók bevonására abban az esetben sem került sor, ha a MLGYEÁ szereplői kiemelt érdeklődést mutattak irányukban.* A XCIV. Táblázat a doktori kutatásban szerepeltetett kontrolváltozók és ÜT indikátorok közötti korrelációkat szemlélteti.

Ebből kiolvasható, hogy a patikák ÁRB-e mindössze három potenciális kontrolváltozóval – *a bevásárlóközpontok közelségével, a bevásárlóközpontban való elhelyezkedéssel és a tulajdonosi részesedés alapú együttműködéssel* – nem állt összefüggésben. Az AUE-nyel ugyanakkor számos változó nem mutatott fel szignifikáns együttmozgást. Ezek voltak: *a drogáriák, benzinkutak és versenytárs patikák közelsége, a bevásárlóközpontban való elhelyezkedés, a tulajdonosi szerkezet, valamint a tulajdonosi részesedés, illetve kapcsolati alapú együttműködésben való részvétel.*

A módszertani szakirodalom útmutatásai alapján az áttekinthető és interpretálható strukturális modelleknek törekedni kell a kontrolváltozók számának ésszerű csökkentésére (Hair et al., 2012). Emiatt *az ÜT-nyel szignifikáns korrelációt felmutató kontrolváltozók körét is szűkítettük, mielőtt integráltuk volna őket SEM modelljeinkbe.* A megkérdezett ágazati szakértők egyöntetű véleménye alapján *a munkatársak száma* inkább következménye, semmint meghatározó tényezője a patikák ÜT-ének, így ez nem került kontrolváltozóként bevonásra. *A gyógyszertár teljes és az officína alapterülete közötti distinkciót az adatfelvételt követően megkérdezett gyógyszerészek redundánsnak ítélték meg, ezért a SEM modellekbe az ÜT-nyel magasabb korrelációs értéket felmutató teljes alapterület változó került.*

36. A stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolat

A regresszió-elemzések után a M&S-i SO-k és a patikák ÜT-e közötti sztochasztikus kapcsolat alakulására kapott előzetes eredményeinket – a SO-kat látens konstrukcióként operacionalizáló – SEM vizsgálattal is alá kívántuk támasztani. *Elemzésünket a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k érvényesülése, valamint a patikák ÁRB-e és AUE-e közötti kapcsolat feltárásával – azaz H1 és H2 hipotéziseink tesztelésével kezdtük.* A SO és az ÜT kapcsolatának, valamint a gyógyszerárvezetők által PEU és a patika FE-e potenciális moderáló hatásának feltárására irányuló strukturális modelljeinket a 36-40. Fejezetekhez kapcsolódó XXI-XXXIV. Ábrákon szemléltettük, míg tapasztalatainkat táblázatos formában gyűjtöttük össze. A fejezetek végén az eredmények értékelésére, valamint a regressziós és SEM tapasztalatok összevetésére is sor került.

36.1. A stratégiai orientációk és az értékesítési árbevétel közötti kapcsolat

A XXI. Ábrában felvázolt strukturális modell lefuttatását követően a XCV. Táblázatban látható, hogy a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló látens konstrukciókat képező SO-k milyen hatást gyakoroltak a hazai közforgalmú patikák forgalmának alakulására (H1).

Kijelenthető, hogy a Kutató SO szignifikáns pozitív, a Védekező/Reagáló SO szignifikáns negatív befolyást gyakorolt az ÁRB alakulására. Az Elemző SO érvényesülése nem mutatott fel szignifikáns összefüggést a forgalom alakulásával. H1 hipotézisünk tesztelésére kapott eredmények megerősítik a korábbi regresszió-elemzésekben tapasztaltakat, *mely szerint a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-t követő gyógyszertárak ÁRB-e különbözik (H1), a Kutatóké a legmagasabb (H1a), a Védekező/Reagálóké a legalacsonyabb (H1d), míg az Elemzők forgalma a kettő között, széles tartományban ingadozik.*

A SEM eredményei arra is rávilágítottak, hogy a gyógyszertárak ÁRB-ében tapasztalt szórás 22%-a magyarázható a M&S-i SO-k érvényesülésével ($R^2=0,22$). Ez teljes mértékben elfogadható eredmény a stratégiai menedzsment korábbi kutatásai alapján (Cool-Schendel, 1988, Ketchen et al., 1997, Shook et al., 2004). A Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k és az ÁRB közötti kapcsolat alakulását bemutató strukturális modell illeszkedési mutatói a következők: CMIN/df=544/357=1,524, CFI=0,936, RMSEA=0,05 és SRMR=0,0906. A kapott értékek az – SRMR mutató kivételével – eleget tesznek a módszertani irodalom kritériumainak (Hu-Bentler, 1999).

Az eltérő M&S-i SO-kat követő gyógyszertárak ÁRB-ének különbözőségét támasztják alá az XCVI. Táblázat (ANOVA) és a SO-k által forgalmának páronkénti összehasonlítását elvégző, *post-hoc Scheffe, Tukey és Bonferroni* tesztek eredményei is (XCVII. Táblázat). Tehát megerősítésre került, hogy a MLGYEÁ-ban a Kutatók realizálják a legmagasabb ÁRB-t, őket követik az Elemzők, míg a Védekező/Reagálók rendelkeznek a legalacsonyabb forgalommal. A páronkénti összehasonlítások – a Bonferroni teszt a Védekező/Reagálók és Elemzők közti különbséget érintő eredményének kivételével – is szignifikáns eltéréseket jeleztek a SO-k ÁRB-e között. *Így H1, H1a és H1d hipotéziseinket elfogadtuk.*

36.2. A stratégiai orientációk és az adózás utáni eredmény kapcsolata

A SO-k forgalomra gyakorolt hatásának ismertetését követően H2 hipotézisünk teszteléséhez feltártuk a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k érvényesülésének a patikák AUE-ére kifejtett hatását is (XXII. Ábra). A XCVIII. Táblázatban *feltüntetett becsült paraméterek*

alapján sem a Kutató, sem az Elemző, sem a Védekező/Reagáló SO nem mutatott fel szignifikáns összefüggést a patikák AUE-ével (H2). A Kutató SO érvényesülése járult hozzá leginkább (H2a), míg a Védekező/Reagáló SO-é a legkevésbé (H2d) az AUE-hez. Az Elemző SO érvényesülése nem mutatott fel kapcsolatot a gyógyszerárak jövedelmezőségével (H2c). A M&S-i SO-k a patikák AUE-e varianciájának mindössze 3%-át magyarázták ($R^2=0,03$).

A Kutató, Elemző, Védekező/Reagáló SO-k és a patikák AUE-e közötti kapcsolat alakulását bemutató SEM illeszkedési mutatói az alábbiak: CMIN/df=586/359=1,633, CFI=0,922, RMSEA=0,055 és SRMR=0,093. Ennek alapján elmondható, hogy a kapott értékek az – SRMR mutató kivételével – eleget tesznek a matematikai-statisztikai irodalom küszöbkritériumainak (Baumgartner-Homburg, 1996). *A különböző M&S-i SO-kat követő gyógyszerárak AUE-ének konvergenciáját erősíti meg az ANOVA tábla, valamint a Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagáló jövedelmezőségének páronkénti összehasonlítását végző, post-hoc Scheffé, Tukey és Bonferroni tesztek eredményei is (XCIX és C. Táblázatok).*

Az eredmények alapján ugyan elmondható, hogy a MLGYEÁ-ban a Kutatók realizálják a legmagasabb AUE-t, őket követik az Elemzők, míg a Védekező/Reagáló jövedelmezősége a legalacsonyabb, *de ezek a különbségek nem bizonyultak szignifikánsnak.* A Tukey, Scheffé és Bonferroni tesztek egyetlen relációban sem jeleztek szignifikáns eltéréseket, *így H2, H2a és H2d hipotéziseinket elvetettük.*

37. Az észlelt környezeti bizonytalanság potenciális moderáló hatása a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban

H3 és H4 hipotéziseinkben a gyógyszerárvezető által PEU – a M&S-i SO-k és a patikák ÜT-e közti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatására fókuszáltunk. Feltételezésünk szerint a patikusok – a korlátozott versenyintenzitással és bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal jellemezhető környezetben zajló változások bizonytalanságának mértékével kapcsolatos – szubjektív észlelése érdemben megváltoztatja a SO, valamint az ÁRB és az AUE közti kapcsolat jellegét. *Hipotéziseinket SEM segítségével, két módszertani megközelítés – a többcsoporthoz és interakciós moderációk alkalmazásával – tettük.*

37.1. PEU moderáló hatása a stratégiai orientáció és a forgalom közötti kapcsolatban

H3 hipotézisünk teszteléséhez a gyógyszerárvezető által PEU – a M&S-i SO-k és a patikák ÁRB-e közti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatását először *többcsoporthoz moderációval* vizsgáltuk (XXIII. Ábra). Az eredményeket a CI. Táblázat szemlélte.

Látható, hogy a SO és az ÁRB közti kapcsolatra a gyógyszerárvezető által PEU mértéke minimális moderáló hatást fejtett ki. A Kutató SO – a PEU mértékétől függetlenül – pozitív szignifikáns hatást gyakorolt a patikák forgalmára (H3a). Az Elemző SO sem az alacsony, sem a magas környezeti bizonytalanságot észlelő gyógyszerészek által vezetett patikák esetében sem befolyásolta az ÁRB alakulását, bár magas PEU-nál a forgalomra gyakorolt negatív hatása nem elhanyagolható (H3b). A Védekező/Reagáló SO – magas PEU-val jellemezhető kontextusban – ugyan nem mérsékelte érdemben a forgalmat, *de alacsony PEU-nál érvényesülése szignifikáns negatív hatást fejtett ki a patikák ÁRB-re (H3d).*

A paraméterek szabad mozgását megengedő, eredeti „Unconstrained” ($\chi^2=1696,7$ és df=800) és a standardizált regressziós koefficiensek közötti egyenlőséget feltételező „Constrained” ($\chi^2=1721$ és df=829) modellek közötti különbség ($\Delta\chi^2=24,7$ és $\Delta df=29$) *nem bizonyult*

szignifikánsnak (H3), mert a kritikus érték (0,95 és 29)=42,6 nagyobb, mint a tapasztalati 24,7. A „path by path” elemzések eredményei alapján csupán a Védekező/Reagáló SO és a forgalom közötti standardizált regressziós koefficiensek esetében tapasztaltunk eltérést, a Kutatók, az Elemzők és az ÁRB közötti kapcsolat jellege nem változott.

A SO-k és az ÁRB közötti kapcsolat alakulását – a PEU függvényében – bemutató strukturális modell illeszkedési mutatói: CMIN/df=1086/692=1,57, CFI=0,874, RMSEA=0,053 és SRMR=0,1034. Az általános illeszkedést mérő χ^2 próba, valamint a becült és megfigyelt modellek közötti eltéréseket a standardizált reziduumok vizsgálata alapján számszerűsítő RMSEA mutatók értékei eleget tesznek a módszertani küszöbkritériumoknak (Shook et al., 2004). A CFI mutató értéke fenntartásokkal, de tolerálható, az SRMR mutató messze elmarad a 0,08-as ajánlott küszöbértéktől (Byrne, 2001). *Eredményeink szerint magas PEU esetén a patikák ÁRB-ében tapasztalt szórás 26%-a ($R^2=0,26$), míg alacsony PEU esetén 21%-a magyarázható a M&S-i SO-k érvényesülésével ($R^2=0,21$).*

A PEU – a SO-k és a patikák ÁRB-e közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatásának feltárására vonatkozó H3 hipotézisünk további teszteléséhez a következő vizsgálatban az *interakciós moderációt* alkalmaztuk (XXIV. Ábra)

A CII. Táblázatban feltüntetett fő- és interakciós hatások vizsgálata alapján a Kutató SO érvényesülése szignifikáns pozitív hatást gyakorolt a patikák forgalmára, és ezt érdemben nem módosította a gyógyszerértárvezető által észlelt PEU mértéke sem (H3a). Az ÁRB-re szignifikáns negatív hatást gyakorló Védekező/Reagáló SO – a gyógyszerértárvezető által PEU csökkenésekor is – szignifikánsan erodálta a patikák forgalmát (H3d). Az Elemző SO sem önmagában, sem az PEU-val képzett interakció során nem befolyásolta a forgalom alakulását (H3b). A tapasztalatok szerint a PEU sem állt közvetlen összefüggésben patikák ÁRB-ének alakulásával. SEM eredményeink szerint *a PEU és a SO-k fő- és interakciós hatásai összesen 25%-ban ($R^2=0,25$) magyarázták a patikák forgalmában tapasztalt szórást, amely elenyésző növekedés a 36. Fejezetben bemutatott, a 3 SO által magyarázott 22%-hoz képest.*

37.2. A PEU szerepének értékelése a stratégiai orientáció az árbevétel kapcsolatában

A Kutató és Elemző SO-k, valamint a patikák ÁRB-e közötti kapcsolat alakulására a PEU – a regressziós és SEM vizsgálatok alapján – nem gyakorolt szignifikáns befolyást, *így H3a és H3b hipotéziseinket elutasítottuk*. A regresszió-elemzésekkel ellentétben *a többszoportos és interakciós moderációs SEM vizsgálatok szerint is a gyógyszerértárvezető által PEU csökkenése szignifikáns mértékben mérsékelte a Védekező/Reagáló patikák forgalmát (H3d)*. Ez a feltételezésünkben megfogalmazottakkal ellentétes irányú moderációt jelent, *így H3d hipotézisünket is elvetettük*, hiszen a PEU csökkenése (és nem a növekedése) járult hozzá a Védekező/Reagáló patikák forgalmának mérséklődéséhez.

37.3. PEU moderáló hatása a SO és az adózás utáni eredmény közötti kapcsolatban

H4 hipotézisünkben azt prognosztizáltuk, hogy a gyógyszerértárvezetők által észlelt PEU mértéke befolyásolja a SO és az AUE közötti kapcsolatot. H4 tesztelésére először *többszoportos moderációval* vizsgáltuk a PEU moderáló hatását (XXV. Ábra).

A CIII. Táblázat szerint a patikusok által PEU mértéke nem befolyásolta a SO-k és az AUE kapcsolatának alakulását (H4). Halványan kirajzolódott ugyan, hogy magas PEU mellett a Kutató SO pozitívan (H4a), míg a Védekező/Reagáló (H4d) és Elemző (H4c) SO-k negatívan

befolyásolták az AUE-t, de ezen relációk sem szignifikánsak. Alacsony PEU-nál a Kutató SO pozitív hatása eltűnik, míg a Védekező/Reagáló és Elemző SO-k negatív hatása enyhül.

Az „*Unconstrained*” ($\chi^2=1720$ és $df=800$) és a „*Constrained*” ($\chi^2=1746,2$ és $df=829$) modellek különbsége ($\Delta\chi^2=26,2$ és $\Delta df=29$) nem szignifikáns (H4), mert a kritikus érték (0,95 és 29) =42,6 nagyobb, mint a tapasztalati 26,2. A „*path by path*” elemzések alapján egyedül a Védekező/Reagáló SO és az AUE közötti standardizált regressziós együtthatóknál tapasztaltunk eltérést. Az illeszkedési mutatók: CMIN/ $df=1175/720=1,632$, CFI=0,854, RMSEA=0,056 és SRMR=0,1066. A χ^2 próba és az RMSEA mutatók értékei eleget tesznek a matematikai-statisztikai szakirodalom küszöbkritériumainak. A CFI értéke fenntartásokkal tolerálható, de az SRMR messze elmarad a 0,08-as ajánlott értéktől. Eredményeink szerint magas PEU esetén a patikák jövedelmezőségében tapasztalt szórás 14%-a ($R^2=0,14$), míg alacsony PEU-nál 1%-a magyarázható a M&S-i SO-k érvényesülésével ($R^2=0,01$), de még e nagy eltérések sem elegendők ahhoz, hogy a két modell különbsége szignifikáns legyen.

H4 további teszteléséhez a PEU moderáló hatását a többcsoportos mellett *interakciós moderációval* is megvizsgáltuk (XXVI. Ábra). A CIV. Táblázat eredményei megerősítik, hogy magas és alacsony PEU-val jellemezhető csoportok között valóban nem tapasztalhatunk különbséget a SO és az AUE közti kapcsolat tekintetében. Látható, hogy a SO-k és a patikák jövedelmezősége közötti kapcsolatot nem befolyásolta szignifikánsan a gyógyszerárvezetők által PEU mértéke (H4). Sem a főhatások (SO-k) sem az interakciós hatások (PEU*SO-k) nem fejtettek ki szignifikáns hatást a Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók AUE-ére (H4a, H4c, H4d). Strukturális modellünk szerint a PEU és a SO-k fő- és interakciós hatásai 3%-ban ($R^2=0,03$) magyarázták a patikák jövedelmezőségének szórását.

37.4. PEU moderáló hatásának értékelése a stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény közötti kapcsolatban

A Kutató SO és a patikák AUE-e közötti kapcsolat alakulására a PEU nem fejtett ki befolyást (H4a). Ezért H4a hipotézisünk elutasításra került. A regressziók, valamint a többcsoportos és interakciós moderációk (SEM) szerint is a gyógyszerárvezető által PEU mértékének alakulása nem gyakorolt szignifikáns befolyást az Elemző SO és a patikák jövedelmezősége közötti kapcsolatra (H4b). Így H4b hipotézisünket sem fogadtuk el. A Védekező/Reagáló SO és a PEU közötti interakció is inszignifikánsnak bizonyult (H4d). Érvényesülésének AUE-re kifejtett negatív hatása csak a többcsoportos moderációban a magas PEU-val jellemezhető patikusoknál közelítette meg a szignifikáns mértéket. Ezért H4d hipotézisünket is elvetettük.

38. A földrajzi elhelyezkedés potenciális moderáló hatása a stratégiai orientáció és a gyógyszertárak üzleti teljesítménye közötti kapcsolatban

A SO-k a gyógyszertárak ÜT-ére gyakorolt befolyásának vizsgálatakor a FE moderáló hatására is nagy hangsúlyt fektettünk. H5 és H6 hipotéziseinkben azt feltételeztük, hogy a városi és rurális kontextusban működő patikák csoportjaiban megváltozik a SO, valamint a piaci eredményesség és a pénzügyi jövedelmezőség közti kapcsolat jellege. Hipotéziseinket többcsoportos és interakciós moderációk (SEM) alkalmazásával is teszteltük. Vizsgálatunkat az ÁRB-ének alakulására gyakorolt hatások feltárásával kezdtük (H5).

38.1. A FE moderáló hatása a SO és az értékesítési árbevétel közötti kapcsolatban

A FE – a SO és a forgalom közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatásának feltárására először az *interakciós moderációt* alkalmaztuk (XXVII. Ábra). Az eredményeket az CV. Táblázat szemlélteti.

Látható, hogy a FE nem játszott moderáló szerepet a SO és az ÁRB közötti kapcsolatban (H5). A Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k és a FE szorzatából képzett interakciós hatások mindhárom esetben inszignifikáns befolyást gyakoroltak a forgalom alakulására (H5a, H5c, H5d). Ugyanakkor a Kutató és Védekező/Reagáló SO-k, valamint a FE főhatásai továbbra is szignifikánsak, a Kutató SO érvényesülése erőteljesen javította, míg a Védekező/Reagálóé erodálta az ÁRB-t. A vidéki gyógyszertárak forgalma szignifikánsan alacsonyabb a városiakéhoz képest. Kiemelendő, hogy a Kutató SO forgalomra gyakorolt befolyása meghaladta a FE-ét. A SO-k és a FE fő- és interakciós hatásait számszerűsítő SEM az ÁRB szórásának 30,2%-át magyarázta ($R^2=0,302$). Az interakciós moderáció megerősítette korábbi regresszióink tapasztalatait, azaz, ha a moderáló befolyást interakciós hatásokkal számszerűsítjük, akkor azok inszignifikáns hatást fejtenek ki a patikák forgalmára.

A FE – a M&S-i SO-k és a gyógyszertárak ÁRB-e közötti kapcsolatban játszott potenciális moderáló hatását azonban *többszoportos moderációval* is megvizsgáltuk. Elhatározásunkat az magyarázta, *hogy a városi és vidéki patikák csoportjaiban végzett többszoportos regressziós elemzések szignifikáns különbségeket jeleztek az egyes SO-k forgalomra gyakorolt befolyásában*. Kíváncsiak voltunk, hogy az előbbi interakciós moderáció során feltárt inszignifikáns interakciós hatások megváltoznak-e, ha a városi és vidéki patikák csoportjai között expliciten hasonlítjuk össze a SO forgalomra kifejtett hatását (XXVIII. Ábra).

A CVI. Táblázat szerint – *az interakciós moderációban tapasztaltakkal ellentétben* – a SO-k forgalomra gyakorolt hatása szignifikánsan különbözött a városi és vidéki patikák között (H5). Urbanizált környezetben egyedül a Kutató SO járult hozzá szignifikánsan az ÁRB emelkedéséhez, de hatása nem tekinthető erőteljesebbnek a vidéken tapasztaltakhoz képest (H5a). A Védekező/Reagáló és Elemző SO-k forgalomra gyakorolt hatása a városokban nem bizonyult szignifikánsnak, de vidéken az Elemző és Védekező/Reagáló SO-k ÁRB-re gyakorolt negatív befolyása szignifikánsan felerősödik (H5c, H5d).

Az „Unconstrained” ($\chi^2=1600,1$ és $df=800$) és a „Constrained” ($\chi^2=1643,3$ és $df=829$) strukturális modellek közötti különbség ($\Delta\chi^2=43,2$ és $\Delta df=29$) szignifikáns (H5), mert a kritikus érték (0,95 és 29) =42,6 kisebb, mint a tapasztalati 43,2. A „path by path” elemzések szerint ezt döntően a Védekező/Reagáló és az Elemzők – városi és vidéki környezetben mért – standardizált regressziós koefficiensei közötti eltérések okozták. A SO-k és a forgalom közötti kapcsolat alakulását – a FE függvényében – bemutató modell illeszkedési mutatói: CMIN/ $df=1104/728=1,517$, CFI=0,864, RMSEA=0,051 és SRMR=0,0971.

A modell általános illeszkedését mérő χ^2 próba, valamint a modell által becsült és a megfigyelt adatok alapján kapott eredmények közötti eltéréseket a standardizált reziduumok vizsgálatával mérő RMSEA mutató értékei eleget tesznek a módszertani szakirodalom által meghatározott kritériumoknak. A CFI mutató értéke fenntartásokkal elfogadható, de az SRMR mutató továbbra is messze áll a 0,08-as ajánlott küszöbértéktől. *Strukturális modellünk városokban a patikák ÁRB-ében tapasztalt szórás csak 14%-át ($R^2=0,14$), de rurális kontextusban már 31%-át magyarázta a M&S-i SO-k érvényesülésével ($R^2=0,31$).*

38.2. A földrajzi elhelyezkedés moderáló hatásának értékelése a stratégiai orientáció és az árbevétel közötti kapcsolatban

Megfigyelhető, hogy az *interakciós regresszió* és *strukturális moderáció* (SEM) alapján a FE *nem befolyásolta a Kutató, Elemző, Védekező/Reagáló SO-k érvényesülése és az ÁRB közötti kapcsolatot (H5)*. Ugyanakkor a *többcsoportos regresszió* és SEM moderáció eredményei szerint a *M&S-i SO-k és a forgalom közötti kapcsolat nagymértékben függ a patikák városi vagy vidéki elhelyezkedésétől (H5)*. A többcsoportos tapasztalatok alapján a Kutató SO érvényesülése városokban és vidéken is szignifikáns pozitív befolyást gyakorolt a forgalomra, de hatása rurális környezetben erősebbnek bizonyult, mint a városi gyógyszerteráknál (H5a). *Így H5a hipotézisünket elvetettük*, hiszen a Kutató SO forgalomra gyakorolt hatásának felerősödését nem a városokban, hanem vidéken regisztráltuk.

A többcsoportos technikák tapasztalatai rávilágítottak, hogy az Elemző SO és a gyógyszerterák forgalma közötti kapcsolat a FE függvényében változik (H5). Feltételezéseinkkel ellentétben, az Elemző SO ÁRB-re gyakorolt negatív hatása nem a városokban, hanem vidéken erősödött fel és vált szignifikánssá. *Ezek alapján H5c hipotézisünket sem fogadtuk el*. A többcsoportos eredmények szerint a Védekező/Reagáló SO és a forgalom közötti negatív kapcsolat eltérő képet mutat a patika FE-ének függvényében (H5d). A Védekező/Reagáló SO és az ÁRB közti negatív kapcsolat – várakozásainkkal ellentétben – vidéken erősödött fel szignifikánsan, míg a kedvező keresleti adottságú városokban nem mérsékelte szignifikánsan a forgalmat. *Így H5d hipotézisünket elutasítottuk*.

A többcsoportos regressziók és SEM moderációk szerint a FE egyértelműen moderálja a SO és az ÁRB közötti kapcsolatot, tehát H5 hipotézisünk elfogadásra került. Ugyanakkor az egyes SO-k esetében a hipotézisekben megfogalmazottakkal ellentétes eredményeket tapasztaltunk, így H5a, H5c és H5d hipotéziseinket elvetettük. *A többcsoportos és interakciós moderációk eredményei közti diszkrepanciákkal a Ph. D. értekezés Diszkusszió Fejezetében foglalkozunk*.

38.3. A földrajzi elhelyezkedés moderáló hatása a stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény közötti kapcsolatban

Hatodik hipotézisünk (H6) teszteléséhez a FE – a SO és az AUE közötti kapcsolatban játszott – moderáló hatásának feltárására először az *interakciós moderációt* alkalmaztuk (SEM) (XXIX. Ábra). A CVII. Táblázat *eredményei szerint a SO és az AUE kapcsolata független a gyógyszerterák FE-étől (H6)*. Az interakciós moderáció tapasztalatai szerint sem a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k főhatásai, sem a SO-k és a FE szorzatából képzett interakciós hatások nem bizonyultak szignifikánsnak (H6a, H6c, H6d). A gyógyszerterák jövedelmezőségének előrejelzésére felállított strukturális modell az AUE szórásának mindössze 6,5%-át magyarázta ($R^2=0,065$), ami nem jelentős növekedés a SO-k által magyarázott 3%-hoz képest. *Így azt valószínűsítjük, hogy a FE nem moderálja a SO és az AUE kapcsolatát, amely megerősíti az interakciós regresszióban tapasztaltakat*.

A FE – a M&S-i SO-k és a patikák AUE-e közötti kapcsolatban játszott potenciális moderáló hatását ugyanakkor *többcsoportos moderációval* (SEM) is megvizsgáltuk (XXX. Ábra). Döntésünk mögött az állt, *hogy a városi és vidéki patikák csoportjaiban lefuttatott regressziók szignifikáns különbségeket jeleztek az egyes SO-k jövedelmezőségekre gyakorolt hatásában*. Ezért feltártuk, hogy az interakciós moderáció során azonosított robosztus inszignifikáns hatások megváltoznak-e, ha a városi és rurális patikák csoportjaiban expliciten hasonlítjuk össze a SO-k jövedelmezőségekre kifejtett hatását.

A CVIII. Táblázat eredményei szerint *a SO-k AUE-re gyakorolt hatása – az interakciós moderációnál tapasztaltakkal ellentétben – szignifikánsan különbözik a patikák FE-étől függően (H6)*. A városokban nem tapasztaltunk különbséget a Kutatók, Védekező/Reagálók és Elemzők jövedelmezősége között. A községi patikáknál azonban azt figyeltük meg, hogy a Kutató szignifikáns pozitív (H6a), míg a Védekező/Reagáló (H6d) és Elemző SO-k (H6c) szignifikáns negatív befolyást gyakoroltak a jövedelmezőségre.

Az „Unconstrained” ($\chi^2=1632$ és $df=801$) és a „Constrained” ($\chi^2=1675,2$ és $df=829$) modellek különbsége ($\Delta\chi^2=43,2$ és $\Delta df=29$) szignifikáns (H6), mert a kritikus érték (0,95 és 28) = 41,3 kisebb, mint a tapasztalati 43,2. A „path by path” elemzések szerint *a SO AUE-re gyakorolt hatása szignifikánsan különbözik a városi és rurális környezetben működtetett Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló patikáknál egyaránt (H6a, H6c, H6d)*. Az illeszkedési mutatók az alábbiak: CMIN/ $df=1109/722=1,537$, CFI=0,869, RMSEA=0,052 és SRMR=0,0992. A χ^2 próba és az RMSEA mutatók értékei kielégítik a módszertani irodalom kritériumait. A CFI mutató értéke fenntartásokkal, de tolerálható, azonban az SRMR mutató messze van a 0,08-as ajánlott küszöbértéktől. *A többcsoporthoz tartozó moderáció szerint rurális környezetben a SO-k 21%-ban ($R^2=0,21$) magyarázták az AUE szórását, míg a városi gyógyszertárak esetében a modell magyarázó ereje csupán 1% ($R^2=0,01$) volt.*

38.4. A földrajzi elhelyezkedés moderáló hatásának értékelése a stratégiai orientáció és jövedelmezőség közötti kapcsolatban

A regressziós és SEM tapasztalatok alapján a patikák FE-ének – a SO és az AUE közötti kapcsolatra gyakorolt – moderáló hatására is *ellentmondásos eredmények* születtek. Az *interakciós regresszió és moderáció (SEM) alapján a FE nem befolyásolta a Kutató, Elemző, Védekező/Reagáló SO-k és a jövedelmezőség kapcsolatát (H6)*. Ugyanakkor a *többcsoporthoz tartozó regresszió és moderáció (SEM) eredményei szerint a M&S-i SO-k és a gyógyszertárak AUE-e közti kapcsolat alakulása jelentősen függ a városi vagy vidéki elhelyezkedéstől (H6)*.

A *többcsoporthoz tartozó regresszió és strukturális moderáció (SEM) eredményei alapján rurális környezetben a Kutató SO jövedelmezőségre kifejtett pozitív hatása szignifikánsan felerősödött (H6a)*. *Ezért H6a hipotézisünk elfogadásra került*. A többcsoporthoz tartozó módszertanok szerint az Elemző SO a gyógyszertárak AUE-ére kifejtett hatása vidéki kontextusban erősödött fel és – a SEM szerint szignifikáns, míg a regresszió alapján közel szignifikáns mértékben – erodálta a hasonló SO-t követő patikák jövedelmezőségét (H6c). *Ez feltételezéseinkkel megegyezik, így H6c hipotézisünket is elfogadtuk*.

Többcsoporthoz tartozó regressziós és SEM tapasztalataink is megerősítették, hogy vidéken a Védekező/Reagáló SO-t követő patikák AUE-e szignifikánsan romlott a városi társaikéhoz képest (H6d). Tekintettel arra, hogy mi ezt a hatást a városi patikáknál prognosztizáltuk, *így H6d hipotézisünk nem került elfogadásra*. A többcsoporthoz tartozó technikák alapján a patikák FE-e moderálta a SO és az AUE közötti kapcsolatot. *A FE – a patikák SO-ja és jövedelmezősége közötti kapcsolatban játszott potenciális moderáló hatására – az interakciós és többcsoporthoz tartozó moderáció során kapott eredmények közötti diszkrepanciák lehetséges magyarázatára az értekezés 44. Fejezetében (Diskusszió) térünk ki.*

39. A PEU és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatása a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatában

A regresszió-elemzések módszertani korlátai miatt H7 és H8 hipotéziseink teszteléséhez az interakciós és a többszoportos moderáció együttes használatával – az ún. *moderált moderáció (SEM) alkalmazásával* – tudtuk megvizsgálni, hogy a gyógyszerárvezetők által PEU és a patika FE-e együttesen milyen mértékben „finomítják” a SO, valamint a piaci eredményesség és a pénzügyi jövedelmezőség sztochasztikus közötti kapcsolatot.

39.1. Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatása a stratégiai orientáció és a forgalom közötti kapcsolatban

H7 hipotézisünkben azt feltételeztük, hogy a *PEU mértékének változása a patika FE-étől függően eltérő hatást gyakorol a M&S-i SO-k érvényesülése és az ÁRB közötti kapcsolat alakulására* (XXXI. Ábra). A többszoportos és interakciós technikákat egy módszertanban ötvöző moderált moderáció eredményei a CIX. Táblázatban olvashatók.

Látható, hogy a Kutató SO mind a városokban, mind vidéken pozitív és szignifikáns befolyást gyakorolt az ÁRB alakulására. Vidéken a gyógyszerárvezetők által PEU csökkenésével párhuzamosan a Kutató SO érvényesülése mérsékli ugyan a forgalmat, de ennek hatása is csak közelíti a szignifikáns mértéket (H7a). *Tekintettel arra, hogy a PEU mértékének változása szinte semmilyen hatást nem fejtett ki a Kutatók ÁRB-ének alakulására – a feltételezésünkben megfogalmazott városokban sem – így H7a hipotézisünket elutasítottuk.*

Az Elemző SO érvényesülése sem mutatott fel szignifikáns együttmozgást a PEU mértékének változásával sem a városi, sem a vidéki patikák esetében. A gyógyszerárvezető által PEU változása – a FE-től függetlenül – nem gyakorolt befolyást az Elemzők ÁRB-ére (H7b). Vidéken az Elemző SO enyhe negatív hatással volt a forgalomra, de ez sem bizonyult szignifikánsnak. *Ennek alapján H7b hipotézisünket sem fogadtuk el, hiszen városi környezetben a PEU változásával semmilyen módosulást nem regisztráltunk az Elemzők és a forgalom közötti – egyébként negatív irányú – kapcsolatban.*

A Védekező/Reagáló SO erőteljes negatív hatást gyakorolt a forgalomra, de főhatása csak a vidéki patikáknál bizonyult szignifikánsnak. Érdekes, hogy a gyógyszerárvezető által PEU csökkenése már nem mérsékelte szignifikánsan a vidéki Védekező/Reagáló patikák forgalmát (H7d). A PEU csökkenésének – a Védekező/Reagáló SO és a forgalom közötti negatív kapcsolatra gyakorolt – befolyása még a városokban is csak közelítette a szignifikáns mértéket. *H7d hipotézisünk is elvetésre került, hiszen a PEU-nak nem a növekedése, hanem a csökkenése járult hozzá az egyébként sem szignifikáns mértékű forgalomcsökkenéshez, amelyet nem is vidéken, hanem a városi patikáknál regisztráltunk.*

H7a, H7c és H7d hipotéziseink eredményei megerősítették, hogy a PEU – a FE-től függően – sem befolyásolta a M&S-i SO-k és patikák forgalma közötti kapcsolat alakulását, így a PEU és a FE együttes moderáló hatására vonatkozó H7 hipotézisünket elutasítottuk. A moderált moderáció (SEM) tapasztalatai szerint városokban a SO és a PEU fő- és interakciós hatásai a patikák ÁRB-ében tapasztalt szórás 22,59%-át ($R^2=0,2259$), de rurális kontextusban már közel 31%-át magyarázták ($R^2=0,3108$).

39.2. A földrajzi elhelyezkedés és az észlelt környezeti bizonytalanság együttes moderáló hatása a stratégiai orientáció és a patikák jövedelmezősége közötti kapcsolatban

A M&S-i SO-k és az AUE közötti kapcsolatot is elemeztük moderált moderációval (XXXII. Ábra), amelyben H8 teszteléséhez azt vizsgáltuk meg, hogy a városi és vidéki patikák

csoportjaiban a PEU változása gyakorol-e szignifikáns befolyást a Kutató, Elemző és Védekező SO-k és a jövedelmezőség közötti kapcsolatra (CX. Táblázat).

Az CX. Táblázat eredményei szerint a városokban a SO-k főhatásai és a PEU-val képzett interakciós hatásai sem befolyásolták a patikák AUE-ét. Itt a PEU mértékétől független a SO-k és a patikák jövedelmezősége közötti kapcsolat alakulása. Vidéken a főhatások felerősödtek, de szignifikánsan csak a Védekező/Reagáló SO csökkentette az AUE-t. A községekben a PEU csökkenése szignifikánsan rontotta – az egyébként az ÜT pozitív mozgatórugójának tekinthető – Kutató SO-t követő patikák jövedelmezőségét is (H8a). *Ez részben ellentétes a hipotézisünkben megfogalmazottakkal, hiszen ezt a felerősödő hatást a PEU növekedésével prognosztizáltuk, így H8a hipotézisünket elutasítottuk.*

A PEU mértékének változása semmilyen szignifikáns hatást nem gyakorolt az Elemzők AUE-ére sem városi, sem vidéki környezetben (H8b). Mindössze egy közel szignifikáns interakciós hatást regisztráltunk, amely szerint – a PEU csökkenésével párhuzamosan – enyhén javul a vidéki Elemző patikák jövedelmezősége. *Tekintettel arra, hogy a rurális kontextusban a PEU emelkedésével inszignifikáns mértékben növekszik az Elemzők jövedelmezősége, így H8b hipotézisünket sem fogadtuk el.*

A Védekező/Reagáló SO érvényesülése – a gyógyszertárvezető által PEU mértékének változásával párhuzamosan – nem gyakorolt hatást az AUE-re (H8d). Vidéken a Védekező/Reagáló SO főhatása – a PEU mértékétől függetlenül – szignifikánsan rontotta a patikák jövedelmezőségét, míg városokban és vidéken egyaránt a PEU és a Védekező SO pozitív interakciós hatása meg sem közelítette a szignifikáns mértéket. *Ezért H8d hipotézisünk sem került megerősítésre.* H8a, H8c és H8d tesztelésének tapasztalatai alátámasztották, hogy a PEU a FE-től függően sem befolyásolta a M&S-i SO-k és a patikák AUE-e közti kapcsolatot, *így a PEU és a FE együttes moderáló hatására vonatkozó H8 hipotézisünket elvetettük.*

A strukturális modell alapján *városokban a SO és a PEU fő- és interakciós hatásai a patikák AUE-e szórásának csak 6,3%-át ($R^2=0,063$), de rurális kontextusban már 27%-át magyarázzák ($R^2=0,27$).* Érdekeség, hogy a FE beemelésével a jövedelmezőséggel eredetileg összefüggést fel nem mutató PEU AUE-re gyakorolt főhatása a városokban szignifikánssá vált, mely szerint a PEU csökkenése együtt mozgott a jövedelmezőség növekedésével.

40. A stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban - a többváltozós elemzések során – feltárt összefüggések robosztussága

Disszertációnk utolsó empirikus szakaszában – a korrelációs mátrix (XCIV. Táblázat) eredményei alapján relevánsnak bizonyult kontrolváltozók integrálásával – a SO, a gyógyszertárvezetők által PEU, a patikák FE-e és ÜT-e közötti kapcsolatban – a korábbi regressziós és strukturális elemzésekben felállított összefüggések robosztusságát vizsgáltuk. Érdeklődésünk középpontjában az állt, *hogy a SO-k érvényesülésének az eredményességére és jövedelmezőségére gyakorolt befolyása akkor is megmarad-e, ha modellünkben a gyógyszertárak ÜT-ét meghatározó, addicionális tényezők hatását kiszűrjük.* Hipotézisünk tesztelését a forgalomra vonatkozó eredmények ismertetésével (H9a) kezdjük.

40.1. A földrajzi elhelyezkedés és a PEU együttes moderáló hatása a stratégiai orientációk és az árbevétel közti kapcsolatban a releváns kontrolváltozók integrálásával

H9a teszteléséhez a M&S-i SO-k és a forgalom közötti sztochasztikus kapcsolatot potenciálisan befolyásoló hatásokat ismét a *moderált moderáció* megközelítéssel vizsgáltuk. Strukturális modellünkbe a szocio-demográfiai változók közül a patika teljes alapterületét, a tulajdonosi szerkezetet, a tulajdonosi részesedésen alapuló és egyéb kooperációs formákban való részvételt emeltük be. A telephelyi adottságok közül a versenytárs patikák, a drogériák, benzinkutak és egyéb kiskereskedelmi egységek közelségét integráltuk (XXXIII. Ábra)

A CXI. Táblázat alapján a Kutató SO továbbra is szignifikánsan kedvezően befolyásolta a patikák ÁRB-ét. Tehát a forgalommal összefüggő, a modellbe integrált kontrolváltozók addicionális magyarázó ereje sem tudta „elnyomni” a Kutató SO érdemi hozzájárulását az ÁRB-hez, sem városi, sem vidéki környezetben. A Kutató SO és a PEU interakciós hatása továbbra sem jelentős, de vidéken a PEU csökkenése már közel szignifikánsan mérsékli az ÁRB-t. *A Kutató SO és az ÁRB kapcsolatára a korábbi elemzésekben felállított összefüggések a kontrolváltozók bevonása után sem módosultak lényegesen, apró változás, hogy nem vidéken, hanem a városokban mutatott erősebb hozzájárulást az ÁRB-hez.*

Az Elemző SO a kontrolváltozók hatásának kiszűrése után inszignifikáns befolyást gyakorolt a patikák ÁRB-ére városokban és vidéken is. A PEU csökkenése városi környezetben szinte semmi addicionális hatást, míg vidéken – az elméleti implikációknak megfelelően – már közel szignifikáns pozitív befolyást fejtett ki az ÁRB-re. *Az Elemző SO forgalomra gyakorolt fő- és a PEU-val képzett interakciós hatásainak jellege nem változott. Apróság, hogy vidéken az Elemző SO ÁRB-re gyakorolt hatása inszignifikánssá vált, ennek ellenére a korábbi többváltozós módszerekben azonosított összefüggések robosztusak.*

A Védekező/Reagáló SO városi és vidéki környezetben is szignifikáns negatív befolyást gyakorolt a patikák forgalmára. Vidéken a PEU csökkenése már nem rombolta szignifikánsan tovább a Védekező/Reagáló SO eleve is szuboptimális teljesítményét. A megelőző elemzésekben felállított összefüggésekhez képest eltérés, hogy – a szocio-demográfiai és telephelyi kontrolváltozók hatásának kiszűréseivel – már a városi patikák forgalmára is szignifikáns negatív befolyást gyakorolt a Védekező/Reagáló SO érvényesülése. Továbbá, városokban a gyógyszerértékesítő által PEU csökkenése már enyhén negatívan befolyásolta a patikák ÁRB-ét, de a PEU moderáló hatása - a korábbi elemzésekhez hasonlóan – nem szignifikáns. *A Védekező/Reagáló SO és a forgalom közti kapcsolatra felállított összefüggések – a városi főhatást leszámítva – robosztusak maradtak.*

A PEU főhatása a kontrolváltozók beemelése után is inszignifikáns maradt, de városokban a kiszámíthatóság növekedése együtt mozgott a forgalom emelkedésével. Vidéken a PEU csökkenése alig mérsékelte a forgalmat. A modellbe integrált szocio-demográfiai és telephelyi változók közül csak a teljes alapterület járult hozzá szignifikáns, pozitív mértékben a patikák ÁRB-éhez. A kontrolváltozók beépítésével bővített modell magyarázó ereje megnövekedett, városokban az ÁRB szórásának 30,6 ($R^2=0,306$), míg a vidéki patikák esetében 42,1 százalékát magyarázta. *A kontrolváltozók hatásának kiszűrése, megerősítve korábbi tapasztalatinkat, demonstrálta, hogy a SO befolyása az ÜT-re vidéken jelentősebb.*

A kontrolváltozók hatásának kiszűrése a PEU tekintetében nem változtatott érdemben a gyógyszerárak SO-ja és a forgalom közötti kapcsolatban korábban megfigyelt mintákon. Ugyanakkor a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO és forgalom közötti összefüggésben –

a FE alapján tapasztalt korábbi különbségek – némileg megváltoztak vagy eltűntek. Ezért H9a hipotézisünket csak részben fogadhatjuk el.

40.2. A földrajzi elhelyezkedés és a PEU együttes moderáló hatása a stratégiai orientációk és az AUE közötti kapcsolatban a releváns kontrolváltozók integrálásával

H9b tesztelésekor a *moderált moderáció* segítségével a releváns kontrolváltozók integrálásával arra kerestük a választ, hogy a SO és az AUE közti kapcsolatban – a PEU és a FE moderáló hatására – a korábbi többváltozós elemzésekben felállított összefüggések robusztusak maradnak-e akkor is, ha a jövedelmezőséget befolyásoló addicionális tényezők hatását kiszűrjük. Modellünkbe a szocio-demográfiai ismérvek közül a teljes alapterületet, míg a telephelyi változókból a kórházak, rendelők és egyéb kiskereskedelmi üzletek közelségét, valamint a patikánál elhaladó járókelők számát emeltük be (XXXIV. Ábra). Az eredményeket a CXII. Táblázatban összesítettük.

Látható, hogy a Kutató SO sem a városokban, sem vidéken nem befolyásolta szignifikánsan a patikák AUE-ét. A PEU változása a városokban inszignifikáns hatást gyakorolt a Kutató SO és az AUE kapcsolatára, de rurális patikáknál a csökkenése – csakúgy, mint a korábbi moderált moderációkban – már szignifikánsan erodálta a jövedelmezőséget, ami „elnyomta” a korábbi többszoportos módszertanok során tapasztalt hatásokat. *Tehát a Kutatók AUE-ére felállított kapcsolatok a PEU tekintetében nem, míg a FE esetében némileg módosultak.*

Az Elemző SO a releváns kontrolváltozók beemelése mellett is inszignifikáns befolyást fejtett ki a patikák AUE-ére városi és vidéki környezetben is. *A FE szignifikáns mértékben moderálta az Elemző SO és a patikák jövedelmezősége közötti kapcsolatot, de a PEU moderáló hatásával kapcsolatban egy eltérést tapasztaltunk a szocio-demográfiai és telephelyi változók integrálása mellett.* Vidéken a korábbi többváltozós eredményeinkkel szemben – az elméleti implikációknak megfelelően – a PEU csökkenése pozitív szignifikáns együttmozgást mutatott fel az az Elemzők AUE-ével.

A Védekező/Reagáló SO érvényesülése a városokban inszignifikáns befolyást gyakorolt az AUE alakulására, de a kistelepülési patikáknál továbbra is szignifikánsan erodálta a jövedelmezőséget. *A PEU mértékének változásával a kontrolváltozók kiszűrése után sem módosult a Védekező/Reagáló és az AUE közötti kapcsolat. A FE azonban – megerősítve a korábbi elemzéseinkben tapasztaltakat – a releváns szocio-demográfiai és telephelyi változók hatása mellett is moderálta a Védekező/Reagáló SO és a jövedelmezőség közti kapcsolatot.*

A PEU főhatása a városokban szignifikáns maradt, míg vidéken a gyógyszerészek percepciója a környezet változásaival kapcsolatban nem állt összefüggésben a patikák jövedelmezőségével. A szocio-demográfiai és a telephelyi változók közül az alapterület városi és rurális kontextusban is szignifikáns pozitív befolyást gyakorolt az AUE-re. A kiskereskedelmi üzleti egységek közelsége a városokban szignifikánsan növelte a jövedelmezőséget, míg vidéken a járókelők számának növekedése járult hozzá közel szignifikánsan a patikák AUE-éhez. *Strukturális modellünk a patikák jövedelmezőségében mért szórás 15,6%-át ($R^2=0,156$) magyarázta városokban, míg vidéken ez szignifikánsan magasabb, 40,7%. ($R^2=0,407$).* A kontrolváltozók hatásának kiszűrése ismételtén megerősítette korábbi tapasztalatainkat, melyek szerint a M&S-i SO-k hatása az ÜT-re főleg rurális kontextusban kritikus.

A kontrolváltozók hatásának kiszűrése után a SO-k befolyása az AUE alakulására csak némileg változott. Mindössze a FE moderáló hatása tűnt el a Kutatók esetében, míg a PEU moderáló hatása továbbra is inkább vidéken jelentkezik. A M&S-i SO-k – a vidéki Védekező/Reagálók kivételével – összességében továbbra is minimálisan magyarázták a patikák jövedelmezőségét. Így H9b hipotézisünk is részben került elfogadásra.

41. A disszertációban tesztelt hipotézisek összefoglaló értékelése

Doktori értekezésünk meghatározó érdeklődési fókuszában a M&S-i SO-k és a gyógyszertárak ÜT-e közötti sztochasztikus kapcsolat állt. Sokszínű matematikai-statisztikai módszertan segítségével tártuk fel, hogy a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és a versenyintenzitás korlátozott mértékével jellemezhető MLGYEÁ-ban milyen tényezők moderálhatják a SO és a patikák ÜT-e közötti kapcsolatot. A dolgozatban megfogalmazott hipotéziseink ennek megfelelően két iparág-specifikus tényező – a gyógyszertárvezetők által PEU és a patika FE-ének – a M&S-i SO-k, valamint a piaci eredményesség és pénzügyi jövedelmezőség közötti kapcsolatban játszott potenciális moderáló szerepét vizsgálták.

Hipotéziseinket hierarchikus interakciós és többcsoportos regresszió-elemzések, valamint interakciós, többcsoportos és moderált SEM moderációk segítségével válaszoltuk meg. A gyógyszertárak ÜT-ét befolyásoló addicionális iparág-specifikus tényezők (kontrolváltozók) hatásának kiszűrésevel pedig azt is megvizsgáltuk, hogy a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k, valamint az ÁRB és az AUE közötti kapcsolat alakulására felállított összefüggések mennyire robosztusak. A különböző módszertani technikák aprólékos – olykor nehezen követhető – eredményeinek könnyebb interpretálása érdekében táblázatos formában foglaltuk össze H1-H9 hipotéziseinkre adott válaszainkat (CXIII-CXIV. Táblázatok).

CXIII. Táblázat: A doktori disszertációban megfogalmazott és tesztelt hipotézisek eredményének összefoglaló értékelése I.

HIPOTÉZIS		EREDMÉNY
H1	A Kutató, Elemző, Védekező stratégiai orientációk és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat erőssége különbözik egymástól	Elfogadva
H1a	A Kutató stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat erőssége meghaladja az Elemző stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat mértékét	Elfogadva
H1b	A Kutató stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat erőssége meghaladja a Védekező stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat mértékét	Törölve
H1c	Az Elemző stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat erőssége meghaladja a Védekező stratégiai orientáció és a gyógyszertárak értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat mértékét	Törölve
H1d	A Védekező/Reagáló stratégiai orientáció érvényesülése negatív befolyást gyakorol a gyógyszertárak értékesítési árbevételére	Elfogadva
H2	A Kutató, Elemző és Védekező stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti kapcsolat erőssége különbözik egymástól	Elutasítva
H2a	A Védekező stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértéke meghaladja az Elemző stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértékét.	Törölve
H2b	A Védekező stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértéke meghaladja a Kutató stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértékét	Törölve
H2c	Az Elemző stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértéke meghaladja a Kutató stratégiai orientáció és a gyógyszertárak adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat mértékét	Elutasítva
H2d	A Védekező/Reagáló stratégiai orientáció érvényesülése negatív befolyást gyakorol a gyógyszertárak adózás utáni eredményére	Elutasítva
H3	Az észlelt környezeti bizonytalanság (PEU) moderálja a patikák stratégiai orientációja és értékesítési árbevétele közötti kapcsolatot	Elutasítva
H3a	A PEU növekedésével a Kutató stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat felerősödik	Elutasítva
H3b	A PEU növekedésével az Elemző stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat felerősödik	Elutasítva
H3c	Az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a Védekező stratégiai orientáció és a patikák árbevétele közti pozitív kapcsolat felerősödik	Törölve
H3d	A PEU növekedésével a Védekező/Reagáló stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti negatív kapcsolat felerősödik	Elutasítva
H4	Az észlelt környezeti bizonytalanság moderálja (PEU) a patikák stratégiai orientációja és adózás utáni eredménye közötti kapcsolatot	Elutasítva
H4a	A PEU növekedésével a Kutató stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat legyengül	Elutasítva
H4b	A PEU növekedésével az Elemző stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat legyengül	Elutasítva
H4c	A PEU növekedésével a Védekező stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti kapcsolat legyengül	Törölve
H4d	A PEU növekedésével a Védekező/Reagáló stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti negatív kapcsolat felerősödik	Elutasítva
H5	A gyógyszertárak földrajzi elhelyezkedése (FE-e) moderálja a patikák stratégiai orientációja és értékesítési árbevétele közötti kapcsolatot	Részben elfogadva
H5a	Városokban a Kutató stratégiai orientáció és az árbevétel közötti kapcsolat felerősödik a rurális környezetben tapasztaltakhoz képest	Elutasítva
H5b	Városokban a Védekező stratégiai orientáció és az árbevétel közötti pozitív kapcsolat felerősödik a rurális környezetben tapasztaltakhoz képest	Törölve
H5c	Városokban az Elemző stratégiai orientáció és az árbevétel közötti pozitív kapcsolat felerősödik a rurális kontextusban tapasztaltakhoz képest	Elutasítva
H5d	Városokban a Védekező/Reagáló stratégiai orientáció és az árbevétel negatív kapcsolata felerősödik a rurális kontextusban tapasztaltnál képest	Elutasítva

Forrás: Saját készítésű táblázat

CXIV. Táblázat: A doktori disszertációiban megfogalmazott és tesztelt hipotézisek eredményének összefoglaló értékelése II.

HIPOTÉZIS		EREDMÉNY
H6	A gyógyszertárak földrajzi elhelyezkedése (FE-e) moderálja a patikák stratégiai orientációja és adózás utáni eredménye közötti kapcsolatot	Részben elfogadva
H6a	Városokban a Kutató stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény közti pozitív kapcsolat legyengül a vidéken tapasztaltakhoz képest	Elfogadva
H6b	Vidéken a Védekező stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény közti pozitív kapcsolat felerősödik a városokban tapasztaltakhoz képest	Törölve
H6c	Városokban az Elemző stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény közti pozitív kapcsolat legyengül a vidéken tapasztaltakhoz képest	Elfogadva
H6d	Városokban a Védekező/Reagáló stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény negatív kapcsolata felerősödik a vidéken tapasztalathoz képest	Elutasítva
H7	A PEU és a földrajzi elhelyezkedés (FE) együttesen moderálják a stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti kapcsolatot	Elutasítva
H7a	Városi környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a Kutató stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat felerősödik a rurális környezetben tapasztalt mértékhez képest	Elutasítva
H7b	Városi környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével az Elemző stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat felerősödik a rurális környezetben tapasztalt mértékhez képest	Elutasítva
H7c	Városi környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével az Védekező stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti pozitív kapcsolat felerősödik a rurális környezetben tapasztalt mértékhez képest	Törölve
H7d	Rurális környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a Védekező/Reagáló stratégiai orientáció és a patikák értékesítési árbevétele közötti negatív kapcsolat felerősödik a városi környezetben tapasztalt mértékhez képest	Elutasítva
H8	A PEU és a földrajzi elhelyezkedés (FE) moderálják a stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti kapcsolatot	Elutasítva
H8a	Rurális környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a Kutató stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat legyengül a városi környezetben tapasztalt mértékhez képest	Elutasítva
H8b	Rurális környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével az Elemző stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat legyengül a városi környezetben tapasztalt mértékhez képest	Elutasítva
H8c	Rurális környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a Védekező stratégiai orientáció és a patikák adózás utáni eredménye közötti pozitív kapcsolat legyengül a városi környezetben tapasztalt mértékhez képest	Törölve
H8d	Rurális környezetben az észlelt környezeti bizonytalanság növekedésével a Védekező/Reagáló stratégiai magatartás és a patikák adózás utáni eredménye közötti negatív kapcsolat felerősödik a városi környezetben tapasztalt mértékhez képest	Elutasítva
H9	Az észlelt környezeti bizonytalanság (PEU) és a földrajzi elhelyezkedés (FE) – a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatban játszott – moderáló hatására felállított összefüggések robosztusak a releváns kontrolváltozók hatásának kiszűrését követően is	Részben elfogadva
H9a	A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk és a patikák értékesítési árbevételének kapcsolatában azonosított összefüggések robosztusak	Részben elfogadva
H9b	A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk és a patikák adózás utáni eredményének kapcsolatában azonosított összefüggések robosztusak	Részben elfogadva

Forrás: Saját készítésű táblázat

42. A moderáló hatások értékelése a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatában

42.1. A PEU szerepe a stratégiai orientáció és az értékesítési árbevétel kapcsolatában

Jelen fejezetpontban a gyógyszerértárvezetők által PEU és a patikák FE-ének – a M&S-i SO-k és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – moderáló szerepére kapott empirikus tapasztalatainkat foglaltuk össze. *A korrelációs mátrix (LXXI. Táblázat), valamint a regressziós és strukturális modellek eredményei alapján a specifikációs változók típusát is itt nevezzük meg.* A sokszínű matematikai-statisztikai módszertannal kapott eredmények áttekinthető formában a CXV-CXVIII. Táblázatban olvashatók.

Az ÁRB-lel összefüggést fel nem mutató PEU változóval kapcsolatban elmondható, hogy *az interakciós és többcsoportos regresszió-elemzések és strukturális elemzések (SEM) alapján sem moderálta a Kutató és Elemző SO-k, valamint a forgalom közötti kapcsolatot (CXV. Táblázat).* Ez azt jelenti, hogy a PEU – a vele összefüggésben nem álló Kutató SO esetében a Homologizáló Moderátor változó szerepét tölti be, míg a PEU szignifikáns csökkenésével jellemezhető Elemző SO-nál Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó vagy Független specifikációs változóként funkcionál. A többcsoportos regresszió, valamint az interakciós és többcsoportos moderáció (SEM) szerint a PEU csökkenése szignifikánsan erodálta a Védekező/Reagáló patikák forgalmát, ezért a Tiszta Moderátor szerepe feltételezhető, de a hierarchikus regresszió-elemzésben felmutatott inszignifikáns interakciós hatása alapján Homologizáló Moderátorként funkcionál.

A PEU és a FE együttes moderáló hatását számszerűsítő moderált moderáció (SEM) alapján kijelenthető, hogy *a PEU nem moderálta a M&S-i SO-k és az ÁRB közötti kapcsolatot sem városi, sem vidéki környezetben (CXVII. Táblázat).* Így a Kutató és Védekező/Reagáló SO-k esetében Homologizáló Moderátor, míg az Elemzőknél Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó vagy Független specifikációs változóként funkcionál.

42.2. A PEU szerepe a stratégiai orientáció és az adózás utáni eredmény kapcsolatában

Tekintettel arra, hogy a PEU sem az adózás utáni eredménnyel, sem a M&S-i SO-k érvényesülésével nem mutatott fel szignifikáns összefüggést, a SO-k és a patikák jövedelmezősége közti relációban a Homologizáló vagy Tiszta Moderátor változó szerepét feltételeztük (CXV. Táblázat). A SO-k és az AUE közötti kapcsolatban játszott potenciális moderáló hatásának feltárására a disszertációnkban alkalmazott *interakciós és többcsoportos technikák eredményei erőteljes konvergenciát mutatnak.* Ezek szerint *a PEU sem a Kutatók, sem az Elemzők, sem pedig a Védekező/Reagálók esetében nem gyakorolt szignifikáns moderáló hatást a SO és a jövedelmezőség közötti kapcsolatban,* azaz a SO-k hatása a gyógyszerértárak AUE-ére – a PEU mértékétől függetlenül – inszignifikánsnak bizonyult. Ennek alapján a PEU Homologizáló Moderátor változóként funkcionál.

CXV. Táblázat: Az észlelt környezeti bizonytalanság moderáló hatásának értékelése a stratégiai orientáció és a teljesítmény kapcsolatában

Moderátor változó: Észlelt környezeti bizonytalanság		Alkalmazott matematikai-statisztikai módszertan											
Stratégiai orientáció	Üzleti teljesítmény	Hierarchikus (interakciós) moderációs regresszió		Többcsoportos moderációs regresszió				Interakciós moderáció (SEM)		Többcsoportos moderáció (SEM)			
				Magas		Alacsony				Magas		Alacsony	
		β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Értékesítési árbevétel	-0,074	0,392	0,375	0,000	0,265	0,007	-0,057	0,448	0,401	0,000	0,248	0,033
Elemző	Értékesítési árbevétel	0,059	0,498	-0,171	0,074	-0,001	0,994	0,095	0,167	-0,174	0,088	0,021	0,850
Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,099	0,172	-0,165	0,102	-0,304	0,002	-0,162	0,027	-0,147	0,199	-0,334	0,009
Kutató	Adózás utáni eredmény	-0,075	0,424	0,158	0,145	0,036	0,734	-0,034	0,684	0,153	0,201	0,056	0,630
Elemző	Adózás utáni eredmény	0,071	0,452	-0,123	0,207	0,086	0,420	0,060	0,442	-0,114	0,282	0,085	0,482
Védekező/Reagáló	Adózás utáni eredmény	0,066	0,399	-0,207	0,066	0,009	0,935	0,045	0,589	-0,241	0,059	0,0012	0,918

Forrás: Saját készítésű táblázat**CXVI. Táblázat:** A földrajzi elhelyezkedés – a stratégiai orientáció és a teljesítmény kapcsolatban – játszott moderáló hatásának értékelése

Moderátor változó: Földrajzi elhelyezkedés		Alkalmazott matematikai-statisztikai módszertan											
Stratégiai orientáció	Üzleti teljesítmény	Hierarchikus (interakciós) moderációs regresszió		Többcsoportos moderációs regresszió				Interakciós moderáció (SEM)		Többcsoportos moderáció (SEM)			
				Város		Vidék				Város		Vidék	
		β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Értékesítési árbevétel	-0,039	0,615	0,276	0,004	0,396	0,000	-0,024	0,727	0,279	0,015	0,384	0,002
Elemző	Értékesítési árbevétel	-0,050	0,515	-0,028	0,773	-0,332	0,001	-0,077	0,244	-0,023	0,845	-0,302	0,013
Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,016	0,814	-0,160	0,120	-0,290	0,002	-0,053	0,456	-0,134	0,280	-0,325	0,030
Kutató	Adózás utáni eredmény	0,010	0,910	0,056	0,574	0,199	0,051	0,026	0,742	0,037	0,741	0,244	0,039
Elemző	Adózás utáni eredmény	-0,019	0,822	0,028	0,793	-0,190	0,081	-0,091	0,233	0,079	0,524	-0,271	0,029
Védekező/Reagáló	Adózás utáni eredmény	-0,093	0,237	0,028	0,800	-0,308	0,004	-0,104	0,203	0,006	0,961	-0,342	0,028

Forrás: Saját készítésű táblázat

CXVII. Táblázat: Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatásának értékelése (ÁRB)

Moderátor változó: Észlelt környezeti bizonytalanság		Moderátor változó: Földrajzi elhelyezkedés Alkalmazott matematikai-statisztikai módszertan							
Stratégiai orientáció	Üzleti teljesítmény	Moderált moderáció (SEM)				Moderált moderáció (SEM) a releváns kontrolváltozók integrálásával			
		Város		Vidék		Város		Vidék	
		β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Értékesítési árbevétel	0,311	0,002	0,342	0,000	0,262	0,010	0,204	0,049
Kutató*PEU	Értékesítési árbevétel	-0,023	0,814	-0,214	0,055	-0,030	0,761	-0,205	0,052
Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,158	0,143	-0,304	0,002	-0,219	0,043	-0,232	0,017
Védekező/Reagáló*PEU	Értékesítési árbevétel	-0,188	0,085	-0,153	0,222	-0,196	0,073	-0,101	0,391
Elemző	Értékesítési árbevétel	-0,082	0,439	-0,180	0,081	-0,089	0,389	-0,130	0,089
Elemző*PEU	Értékesítési árbevétel	0,124	0,253	0,125	0,241	0,080	0,450	0,162	0,080

Forrás: Saját készítésű táblázat**CXVIII. Táblázat:** Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatásának értékelése (AUE)

Moderátor változó: Észlelt környezeti bizonytalanság		Moderátor változó: Földrajzi elhelyezkedés Alkalmazott matematikai-statisztikai módszertan							
Stratégiai orientáció	Üzleti teljesítmény	Moderált moderáció (SEM)				Moderált moderáció (SEM) a releváns kontrolváltozók integrálásával			
		Város		Vidék		Város		Vidék	
		β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Adózás utáni eredmény	0,020	0,857	0,174	0,100	-0,066	0,561	0,051	0,631
Kutató*PEU	Adózás utáni eredmény	0,017	0,876	-0,260	0,024	-0,023	0,826	-0,274	0,009
Védekező/Reagáló	Adózás utáni eredmény	0,004	0,974	-0,298	0,003	-0,045	0,696	-0,276	0,005
Védekező/Reagáló*PEU	Adózás utáni eredmény	0,131	0,277	0,069	0,592	0,156	0,182	0,074	0,532
Elemző	Adózás utáni eredmény	0,007	0,955	-0,166	0,12	0,037	0,743	-0,157	0,121
Elemző*PEU	Adózás utáni eredmény	-0,017	0,884	0,193	0,078	-0,006	0,959	0,230	0,022

Forrás: Saját készítésű táblázat

A PEU és a FE – a SO és az AUE közötti kapcsolatban játszott – együttes moderáló hatását számszerűsítő moderált moderációs (SEM) vizsgálat szerint a PEU moderáló hatása egyedül a Kutatók esetében volt szignifikáns (CXVIII. Táblázat). Ezek szerint a PEU csökkenése a rurális patikák jövedelmezőségét erodálta. Ez esetben a PEU Tiszta Moderátor változóként funkcionált a Kutató SO és a jövedelmezőség közötti kapcsolatban, míg az Elemzőknél és a Védekező/Reagálókna továbbra is a Homologizáló Moderátor szerepét töltötte be. A releváns kontrolváltozók integrálását követően a Kutatók mellett az Elemzők esetében is szignifikánssá vált a PEU moderáló hatása, ezért itt már Tiszta Moderátor változóként funkcionált, míg a Védekező/Reagálók esetében továbbra is a Homologizáló Moderátor szerepét tölti be.

42.3. Földrajzi elhelyezkedés szerepe a stratégiai orientáció és az árbevétel relációjában

A Védekező/Reagáló és Kutató SO-k érvényesülésével és az ÁRB alakulásával összefüggést felmutató (LXXI. Táblázat) FE – a SO-k és az ÁRB közötti kapcsolatban játszott – moderáló szerepéről elmondható, hogy az interakciós és többcsoporthoz tartozó módszertanok eredményei között jelentős eltéréseket tapasztaltunk. Az interakciós regresszió és strukturális moderáció (SEM) alapján a FE nem moderálta a SO-k és a forgalom közti kapcsolatot (CXVI. Táblázat). Így a Védekező/Reagálók, a Kutatók és az Elemzők esetén is Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó vagy Független specifikációs változóként funkcionál.

Azonban a többcsoporthoz tartozó technikák tapasztalatai szerint a gyógyszerárak FE-e szignifikánsan moderálta a Védekező/Reagáló és Elemző SO-k, valamint a patikák ÁRB-e közötti kapcsolatot (CXVI. Táblázat). Ez azt jelenti, hogy esetükben a FE Kvázi Moderátor változónak tekinthető, míg a forgalomra városi és rurális kontextusban is robosztus pozitív hatást gyakoroló Kutatóknál továbbra is Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó vagy Független specifikációs változóként értelmezhető.

A moderált moderációs (SEM) vizsgálatok szerint a Kutató SO forgalomra gyakorolt erőteljes, míg az Elemzők insignifikáns befolyása sem változik meg a patika városi vagy rurális elhelyezkedésének függvényében (CXVII. Táblázat). Ezek szerint e két SO és a forgalom közötti kapcsolatban FE Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó vagy Független specifikációs változó szerepe megerősíthető. A Védekező/Reagáló SO forgalomra gyakorolt negatív hatása rurális kontextusban felerősödik, de az ÜT-t addicionálisan meghatározó kontrolváltozók hatásának kiszűrése után már a városokban is szignifikánsan erodálta a patikák forgalmát. Ezért a moderált moderáció során a FE Kvázi Moderátorként, míg a kontrolváltozók integrálását követően Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó vagy Független specifikációs változóként funkcionál a Védekező/Reagálók esetében.

42.4. A földrajzi elhelyezkedés szerepe a stratégiai orientáció és az AUE kapcsolatában

A korrelációs mátrix (LXXI. Táblázat) szerint a FE a Védekező/Reagáló és Kutató SO érvényesülése mellett az AUE-el is enyhe összefüggést mutatott fel. A FE – a M&S-i SO-k és a patikák AUE-e közti kapcsolatban játszott – moderáló hatásánál analóg tapasztalatokról számolhatunk be, mint az ÁRB-nél (CXVI. Táblázat). Az interakciós módszerek eredményei szerint a FE generálisan nem moderálta a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO, valamint a patikák jövedelmezősége közötti kapcsolatot. Ezért Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó vagy Független specifikációs változóként értelmezhető.

A többcsoporthoz tartozó technikák ugyanakkor ismételt eltérő eredményeket szolgáltattak, a SEM alapú többcsoporthoz tartozó moderáció pl. mindhárom M&S-i SO esetében a FE erőteljes moderáló

hatásáról számolt be (CXVI. Táblázat). Ez alapján a FE Kvázi Moderátor szerepe feltételezhető. A többcsoportos regresszió-analízis csupán a Védekező/Reagálók esetében jelezte egyértelműen, hogy teljesítményük szignifikánsan romlik rurális kontextusban, ezért a FE náluk Kvázi Moderátorként, míg a Kutatóknál és az Elemzőknél – bár a FE moderáló hatása közelíti a szignifikáns mértéket – Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó vagy Független specifikációs változóként funkcionál.

A moderált moderációk (SEM) inkább az interakciós technikák eredményeit erősítették meg a jövedelmezőséget addicionálisan befolyásoló kontrolváltozók integrálását követően (CXVIII. Táblázat) Egyedül a Védekező/Reagáló patikák esetében tapasztaltuk, hogy a SO AUE-re gyakorolt hatása megváltozott a patika FE-ének függvényében. Így a FE Kvázi Moderátor funkciója náluk megerősíthető, csakúgy, mint a Kutatóknál és Elemzőknél betöltött Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó vagy Független specifikációs változó szerepe.

A M&S-i SO-k érvényesülése és a patikák által felmutatott ÜT közti sztochasztikus kapcsolatra gyakorolt potenciális moderáló befolyásuk alapján, a CXIX-CXX. Táblázatban foglaltuk össze, hogy a gyógyszerértárvezetők által PEU és a FE a különböző matematikai-statisztikai vizsgálatokban milyen típusú specifikációs változó szerepét töltötték be.

CXIX. Táblázat: A PEU moderáló szerepének értékelése a M&S-i SO-k és a patikák ÜT-ének kapcsolatában

	Stratégiai orientáció	Teljesítménymutató	Hierarchikus interakciós regresszió	Többcsoporthoz regresszió	Interakciós moderáció (SEM)	Többcsoporthoz moderáció (SEM)	Moderált moderáció	Moderált moderáció a kontrollváltozók integrálásával
PEU	Kutató	Értékesítési árbevétel	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor
	Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	Homologizáló Moderátor	Tiszta Moderátor	Tiszta Moderátor	Tiszta Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor
	Elemző	Értékesítési árbevétel	Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó, Független specifikációs változó					
PEU	Kutató	Adózás utáni eredmény	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Tiszta Moderátor	Tiszta Moderátor
	Védekező/Reagáló	Adózás utáni eredmény	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor
	Elemző	Adózás utáni eredmény	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Homologizáló Moderátor	Tiszta Moderátor

Forrás: Saját készítésű táblázat**CXX. Táblázat:** A FE szerepének értékelése a M&S-i SO-k és a patikák ÜT-ének kapcsolatában

	Stratégiai orientáció	Teljesítménymutató	Hierarchikus interakciós regresszió	Többcsoporthoz regresszió	Interakciós moderáció (SEM)	Többcsoporthoz moderáció (SEM)	Moderált moderáció	Moderált moderáció a kontrollváltozók integrálásával
Földrajzi elhelyezkedés	Kutató	Értékesítési Árbevétel	Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó, Független specifikációs változó					
	Védekező/Reagáló	Értékesítési Árbevétel	Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó, Független változó	Kvázi Moderátor	Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó, Független változó	Kvázi Moderátor	Kvázi Moderátor	Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó, Független változó
	Elemző	Értékesítési Árbevétel		Kvázi Moderátor		Kvázi Moderátor	Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó, Független változó	
Földrajzi elhelyezkedés	Kutató	Adózás utáni eredmény		Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó, Független változó		Kvázi moderátor	Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó, Független változó	
	Védekező/Reagáló	Adózás utáni eredmény		Kvázi Moderátor		Kvázi Moderátor	Kvázi Moderátor	Kvázi Moderátor
	Elemző	Adózás utáni eredmény		Kvázi Moderátor		Kvázi moderátor	Interveniáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó, Független változó	

Forrás: Saját készítésű táblázat

43. Következtetések

Doktori kutatásunkban azt feltételeztük, hogy egy – a *bürokratikus koordinációs mechanizmusok* érvényesülésével és az állami szervek erőteljes szabályozásával jellemezhető – a *köz- és magánjavak mikroökonómiai tulajdonságait ötvöző ágazatban* a patikák tudatos alkalmazkodási magatartásmintákat alakítanak ki a turbulensen változó környezeti feltételekhez. A stratégiai menedzsment szakirodalom feldolgozása és a MLGYEÁ képviselőivel készített mélyinterjúk alapján úgy gondoltuk, hogy Raymond Miles és Charles Snow stratégiai tipológiája megfelelő kutatási keretként szolgál a gyógyszerárak SO-jának és ÜT implikációinak feltárásához. Döntésünk relevanciáját elméleti, módszertani és menedzseri szempontból is alátámasztotta, hogy a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k érvényesülését egy korlátozott versenyintenzitással, jelentős szerkezeti és jogszabályi átalakításokkal jellemezhető szektorban vizsgáltuk, amelyben a konzisztens SO-k kifejlesztésére és a szuboptimális ÜT elkerülésére igyekvő, döntően mikrovállalkozások működnek. *Az alábbiakban a módszertani fejezetekben bemutatott „töredezett” eredményeket foglaltuk össze rövid, közérthető megállapítások formájában:*

1. Disszertációnk rávilágított arra, hogy a speciális kontingenciális feltételekkel jellemezhető *MLGYEÁ-ban nem figyelhető meg M&S 4 eredeti stratégiai magatartásmintája*. A diszkriminancia érvényességi vizsgálatoknál elvégzett EFA és CFA elemzések eredményei alapján a Védekező és Reagáló SO magatartási jellemzői egy faktorba tömörültek, így a *Védekező/Reagáló „ötvözet” azonosításával – a Kutatók és az Elemzők mellett – összesen 3 SO-t figyeltünk meg a patikák környezeti alkalmazkodásában*.
2. Az EFA és CFA vizsgálatok szerint a MLGYEÁ-ban megfigyelhető *Védekező/Reagáló SO nem tekinthető egy önálló magatartásmintának, hanem inkább a Védekezők és a Reagálók egy sajátos „ötvöze”*. Ebben a SO-ban – a patikusok válaszainak alapos vizsgálata szerint – az inkonzisztens Reagáló magatartási jellemzők dominálnak.
3. A MLGYEÁ-ban azonosított 2 „tisztá” és 1 „ötvözet” SO egymástól markánsan elkülönül, a Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók magatartási jellemzői a post-hoc Tukey, Scheffe és Bonferroni tesztek alapján is szignifikánsan különböznek.
4. *A két sikeresen alkalmazott stratégiai extrakciós technika – a többtétéles Segev skála és az önkitöltős paragrafusok módszere – eredményei között minimális eltérést tapasztaltunk*. A Kutatóként, Elemzőként és Védekező/Reagálóként azonosított gyógyszerárak közel egyező besorolást kaptak a két eltérő módszertan eredményeinek összehasonlítása után. A mérőeszközök által ugyanazon SO-ba sorolt patikák aránya meghaladta a 75%-ot. *A két mérőeszköz konvergens érvényessége a klasszikus értelmezésben is – statisztikai tesztek elvégzésével – került megerősítésre*.
5. A M&S-i SO-k előfordulásának egymáshoz viszonyított arányával kapcsolatban megállapítottuk, hogy a 2006-2011-es liberalizációs folyamatban megnövekedett versenyintenzitás ellenére továbbra is *az inkonzisztens SO-nak tekinthető, szuboptimális ÜT-t felmutató Védekező/Reagáló gyógyszerárak relatív többsége figyelhető meg*. Őket követik az Elemzők, míg a turbulens jogszabályi változásokra üzleti lehetőségként tekintő, a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésében határozott válaszokat kínáló, jól teljesítő *Kutató patikák relatív kisebbségben vannak*.

6. *A különböző SO-kat követő patikák vezetői eltérő mértékben észlelték kiszámíthatatlannak a környezeti feltételek és az ágazat stakeholderei magatartásának változásait. Az Elemzők szignifikánsan kiszámíthatóbbnak észlelték a környezeti feltételek alakulását és a gyógyszerellátási lánc meghatározó érintettjeinek magatartását, mint a Kutatók és a Védekező/Reagálók, akik között lényegi különbséget e tekintetben nem figyeltünk meg.*
7. *Az alacsony és magas PEU-val jellemezhető csoportok között nem tapasztaltunk szignifikáns különbséget a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k és magatartási jellemzőik érvényesülésének tekintetében. Hasonlóképp, amikor a Kutatóként, Elemzőként és Védekező/Reagálóként azonosított gyógyszertárak előfordulását vizsgáltuk asszociációs tesztekkel az alacsony és magas PEU-val jellemezhető gyógyszertárvezetők csoportjaiban, akkor sem tapasztaltunk szignifikáns különbséget a SO-k megoszlásában.*
8. *A MLGYEÁ-ban a gyógyszertárvezetők tudatos stratégiaválasztása erőteljesebben befolyásolta azt, hogy mennyire észlelik kiszámíthatatlannak a környezetet, mint amilyen mértékben az állam által erőteljesen szabályozott kontingenciális feltételek determinálták a patikák mozgásterét a SO-k megválasztásában és követésében.*
9. *A MLGYEÁ-ban megfigyelt Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-t követő patikák ÁRB-e egymástól szignifikánsan különbözik. A Kutató SO érvényesülésével jellemezhető gyógyszertárak ÁRB-e meghaladta az Elemző és a Védekező/Reagáló patikák forgalmát.*
10. *A Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-val rendelkező patikák jövedelmezősége nem különbözött egymástól szignifikánsan. Bár a Kutatók AUE-e kicsit meghaladta az Elemzőkét és a Védekező/Reagálókét, ez a különbség nem bizonyult szignifikánsnak.*
11. *A szakirodalomban életképes SO-nak minősített Kutatók és Elemzők az eredményességben szignifikánsan, míg a jövedelmezőségben inszignifikáns mértékben múltak felül az inkonzisztens Védekező/Reagáló SO-t követő patikák ÜT-ét. Ezek szerint M&S 1. ÜT ajánlása majdnem teljesült. Az életképes SO-k közti ÜT különbségekről pedig kijelenthető, hogy a Kutatók ÁRB-e szignifikánsan meghaladta az Elemzőkét. Míg az AUE tekintetében a Kutatók előnye az Elemzőkkel szemben minimális és nem szignifikáns, tehát M&S 2. ÜT ajánlása – mely szerint a konzisztens SO-k közel azonosan teljesítenek – kutatási tapasztalataink alapján inkább nem került megerősítésre.*
12. *A regressziók és SEM elemzések tapasztalatai összességében azt erősítették meg, hogy a gyógyszertárvezetők által PEU mértéke – egy-két kivételes esettől (pl. Kutatók jövedelmezősége rurális kontextusban, Védekező/Reagálók árbevétele a városokban) eltekintve – nem moderálta a patikák SO-ja és ÁRB-e/AUE-e közötti kapcsolatot.*
13. *A patikák FE-ének – a M&S-i SO-k és az ÜT kapcsolatában játszott – potenciális moderáló hatásával kapcsolatban egyes eredményeket kaptunk. Az interakciós technikák szerint a FE nem, míg a többcsoportosak alapján igenis moderáló hatást fejt ki a patikák SO-ja, valamint forgalma és jövedelmezősége közötti kapcsolatra. Megfigyelhető, hogy a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k érvényesülésének ÜT-re gyakorolt hatása a kedvezőtlenebb keresleti feltételekkel jellemezhető rurális kontextusban felerősödik.*
14. *A PEU és a FE – a SO és az ÜT közötti sztochasztikus kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatásának alakulására felállított összefüggések többsége robosztus maradt a gyógyszertárak eredményességét és jövedelmezőségét befolyásoló kontrolváltozók*

hatásának kiszűrése mellett is. A gyógyszertárak által követett SO-k ÜT-re gyakorolt befolyását tehát nem „nyomták el” olyan ágazat-specifikus szocio-demográfiai jellemzők (pl. alapterület, a munkatársak száma) és a patikák telephelyi adottságait érintő változók (pl. a patika előtt elhaladó járókelők száma, az egészségügyi szolgáltató intézmények és kiskereskedelmi üzletek közelsége), amelyek egyébként érdemi addicionális hatást gyakoroltak a patikák ÜT-re.

15. Regressziós és SEM elemzéseink szerint a M&S-i SO-k érvényesülése – a különböző technikák módszertani sajátosságaitól függően – önmagukban 16,5-23,5%-os mértékben magyarázták a patikák ÁRB-ében tapasztalt szórást. A PEU integrálásával ez nem emelkedett szignifikánsan (17,6-30,2%-ra), alacsony PEU mellett 19,3-21%, és magas PEU-nál 24,4-26% között alakult. A FE bevonásával és a PEU-val vett együttes hatásának vizsgálatával a M&S-i SO-kal a forgalom szórásának 13,1-31,8%-a magyarázható, ez a városokban 13,1-22,59%, míg vidéken 31,08%-ra is megemelkedett. A szocio-demográfiai és telephelyi adottságokkal bővített modellek az ÁRB szórásának 30,6-48%-át magyarázták a ruális vagy városi kontextus függvényében. *Tehát a M&S-i SO-k a patikák forgalmának magyarázatában hasznos proxy változónak tekinthetők.*
16. Vizsgálataink alapján a SO-k önmagukban csupán 3-4,4%-ban magyarázták a patikák AUE-ében tapasztalt szórást. Az interakciós technikák szerint a PEU bevonásával ez alig növekedett 5,4-6,5%-ra, de a többcsoportos technikák rávilágítanak, hogy magas PEU-val jellemezhető kontextusban ez akár 12-14%, míg alacsony PEU esetén kb. 1% körül alakul. A FE integrálásával és a PEU-val vett együttes hatásának vizsgálatával a M&S-i SO-k városokban csupán 0,5-6,3%, de vidéken már 15,5-27%-ban magyarázzák a patikák jövedelmezőségében tapasztalt szórást. További szocio-demográfiai és telephelyi ismérvek beemelésével a patikák AUE-ét előrejelző modell magyarázó ereje városokban max. 18,6%, míg vidéken 40,7%-ra emelkedett. *Eredményeink alapján a SO-k kevésbé bizonyulnak a jövedelmezőség megfelelő proxy változóinak.*

44. Diszkusszió

A Diszkusszióban a tézis főbb elméleti konstrukcióival kapcsolatos *fontosabb eredmények és következtetések „kritikusabb” megközelítésére és interpretálására teszünk kísérletet.* Az alábbiakban a SO, a PEU, a FE és az ÜT összefüggéseit érintő érdekesebb eredményeket magyarázó tényezőket kerestük. A nyitott kérdések és nem egyértelmű kutatási tapasztalatok mélyebb értelmezéséhez tudományelméleti és kutatás-módszertani okok, valamint iparág-specifikus jellemzők potenciális hatásának feltárására is törekedtünk.

1. Eredményeink alapján a MLGYEÁ-ban a Kutató SO követése bizonyult a legsikeresebbnek, *ÁRB-ük szignifikánsan, míg AUE-ük ugyan inszignifikáns mértékben, de meghaladta az Elemző és Védekező/Reagáló gyógyszertárak ÜT-ét.* A Kutatók ideáltipikus magatartási jellemzőinek érvényesülése – a PEU mértékétől függetlenül is – pozitív befolyást gyakorolt az ÁRB alakulására. *A gyógyszertárvezetők által PEU csökkenése városokban ugyan inszignifikánsan rontotta a Kutatók forgalmát és jövedelmezőségét, de ez a negatív hatás már szignifikánsan jelentkezett a kistélepi patikáknál.* A városi és a vidéki patikák esetében is a Kutatók realizálták a legmagasabb forgalmat, kiemelve ugyanakkor, hogy vidéken a Kutató SO erőteljesebb hatást gyakorolt a patikák ÁRB-ére, mint a városokban.

A Kutató SO érvényesülése szignifikánsan növelte a vidéki patikák jövedelmezőségét, de városokban inszignifikáns befolyást gyakorolt rá. Tapasztalataink inkább azon M&S-i kutatások eredményeit erősítik meg, melyekben az életképes SO-k ÜT-e különbözött (Abernethy-Guthrie, 1994, James-Hatten, 1995, Aragón-Sanchez – Sanchez-Marín, 2005, Bastian-Muchlish, 2012, Talpová, 2012). A szakirodalom számos olyan tanulmányt kínál, ahol a Kutatók ÜT-e meghaladja az Elemzőkét és Védekezőkét, de ritka, hogy ez – még ha inszignifikánsan is – a jövedelmezőségben is és nem csak az eredményességben mutatkozik meg. A korlátozott versenyintenzitással jellemezhető MLGYEÁ-ban a „messziről jött ember” azt gondolná, hogy a bevételek biztosítottak, a költség-gazdálkodás pedig nem a Kutatók erőssége (Hambrick, 1983a, b), mégis az ő AUE-ük a legmagasabb (Hawes-Crittenden, 1984, Croteau-Bergeron, 2001, 1999, DeSarbo et al., 2005).

2. Az elméleti implikációkkal szemben a Segev skála PRO_6 állítására („Gyakran előfordul, hogy patikánk új termékek és gyógyszerészeti szolgáltatások bevezetésére irányuló erőfeszítései nem bizonyulnak sikeresnek és jövedelmezőnek”) adott gyógyszerészeti értékelések ellentétesen mozogtak a Kutató SO többi magatartási jellemzőjével. A korábbi kutatások szerint a folyamatos diverzifikációval jellemezhető Kutatók a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésével gyakran olyan piacokra is belépnek, ahol működésük nem rentábilis (McKee et al., 1989, Woodside et al., 1999, Di Benedetto-Song, 2003). Azonban EFA és CFA elemzéseink szerint ez a magatartási jellemző a Kutató SO-t, mint faktort negatív faktorsúllyal „feltöltő” állításként szerepelt. Erre már a mérőeszközök kvalitatív tesztelésének eredményei alapján is következtettünk. *Ez úgy interpretálható a MLGYEÁ kontextusában, hogy a termék- és szolgáltatás-innovációk piacra vitelében élenjáró Kutatók törekvései igenis sikeresnek és jövedelmezőnek bizonyulnak.*

Feltételezésünket igazolja, hogy a PRO_6 állítás negatív korrelációt mutatott fel az AUE-nyel, és a Kutató gyógyszerterek jövedelmezősége is, ha nem is szignifikáns mértékben, de meghaladta az Elemzőkét és a Védekező/Reagálókét. *A Kutatók innovációs erőfeszítéseinek jövedelmezőségét több iparág-specifikus jellemző is magyarázhatja.* Pl. a gyógyszerterek termék- és szolgáltatás portfóliójának bővítései döntően a magasabb árréstartalommal értékesíthető OTC és egyéb termékek kategóriákban realizálódnak (Desselle-Zgarrick, 2004, Bliss, 2007). Ezzel ellentétben, a diverzifikációban kevésbé érdekelt patikák forgalmának többségét kitevő vényköteles termékek árreze a gyógyszerkassza költségvetési szigorításainak és a generikus készítmények térhódításának köszönhetően folyamatosan csökkent az elmúlt években (Bodrogi et al., 2010, Dankó, 2012). Ennek tükrében már valószínűsíthető, hogy a PRO_6 állítás az elméleti várakozások ellenére miért is mozgott ellentétesen a Kutató SO többi magatartási jellemzőjével.

3. Az inszignifikáns eredmények ellenére empirikus vizsgálataink többsége szerint a rurális patikáknál az Elemző SO érvényesülése közel szignifikáns mértékben rontotta az ÜT-t. *Elképzeltető, hogy esetükben a változó és komplex környezeti feltételek „tülelemzése” indokolatlanul nagy figyelmet kapott, ami csökkentette a reakcióképességet és gátolhatta a határozott menedzseri döntéshozatalt* (Hambrick, 1983b, Zahra-Pierce, 1990, Forte et al., 2000, Ghobadian-O'Reagan, 2005). Emellett valószínűsíthető, hogy az *Elemző SO sikeres implementálásához a vidéki gyógyszerészek sem feltétlen rendelkeztek kellő üzleti ismeretekkel és kompetenciákkal* (Di Benedetto-Song, 2003, DeSarbo et al., 2006, Mitev-Bauer, 2008a). A konvencionális Rx. készítményekre specializálódott gyógyszertereknek nagy kihívást jelent versenyezni más települések patikáival vagy egyéb egészségügyi és kiskereskedelmi szolgáltatókkal.

Az új készítmények és szolgáltatások bevezetéséhez szükséges pénzügyi források sokszor szűkösek, az új betegcsoportok megszólítására alkalmas marketing ismeretek gyakran hiányosak, ami megnehezíti a komplex Elemző SO implementációját. A Kutatókkal és a Védekező/Reagálókkal ellentétben az Elemzők vezetői által PEU csökkenése nem feltétlen vezetett az ÜT mérsékléséhez, sőt *a forgalom esetében kifejezetten a magas PEU-val jellemezhető kontextusban romlott közel szignifikánsan az Elemző patikák ÜT-e*. Ez konzisztens a M&S-i elméleti implikációkkal, hiszen a szerzőpáros iránymutatása alapján *az Elemzők viselkedésének lényege a környezeti feltételek minél alaposabb megismerése és alakulásuk előre jelzése* (McDaniel-Kolari, 1987). Ha ezt nem tudják biztosítani, akkor szuboptimális ÜT-nyel szembesülnek (Hambrick, 2003, Akbolat, 2009). Ugyanakkor az Elemzők korábbi kutatásokban regisztrált kiegyensúlyozott eredményességének és jövedelmezőségének fényében (Snow-Hrebiniak, 1980, Segev, 1989, Tan, 2002, Pleshko-Nickerson, 2008) némiképp meglepetés e SO inszignifikáns hatása az ÜT-re.

4. A Védekező/Reagáló SO érvényesülése a legtöbbször szignifikáns negatív hatást gyakorolt a gyógyszertárak ÜT-ére. *Tekintettel arra, hogy e SO tartalmi megnyilvánulásában a Reagálók magatartási jellemzői dominálnak, eredményünk egybevág a legtöbb M&S-i kutatás tapasztalatával* (Parnell et al., 2000, Slater-Olson, 200, DeSarbo et al., 2005, Garrigos-Simon et al., 2005). Ugyanakkor a MLGYEÁ kontingenciális sajátosságainak ismeretében nem lepődtünk volna meg azon sem, ha a Védekező/Reagálók ÜT-e optimális lett volna. Néhány publikáció rávilágított arra, hogy a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és korlátozott versenyintenzitással jellemezhető iparágakban az inkonzisztens SO-t követő cégek is lehetnek sikeresek (Snow-Hrebiniak, 1980, Rajagopalan, 1997, Meier et al., 2007).

Eredményeink azonban nem erősítik meg a fenti tapasztalatokat, a Védekező/Reagálók egyedül a városokban nyújthattak elfogadható ÜT-t. Emellett a gyógyszertárvezető által PEU mérséklődésével e SO érvényesülése szignifikáns vagy közel szignifikáns mértékben csökkentette a patikák forgalmát, amely negatív hatás különösen vidéken erősödött fel. *Valószínű, hogy a városok kedvezőbb keresleti feltételei valamelyest képesek kompenzálni a Védekező/Reagálók, a környezeti alkalmazkodásban kevésbé sikeres jellemzőinek negatív hatását*. Úgy tűnik tehát, hiába az adott lakosságszámmal és földrajzi távolsággal körülhatárolt „kvázi” monopol pozíció és az Rx. készítményeken biztosított árrés, a Védekező/Reagáló patikák ebben a szabályozott ágazatban is gyengén teljesítenek.

Rurális kontextusban például a visszahúzó Védekező/Reagáló SO szignifikánsan csökkentette a gyógyszertárak forgalmát. *Figyelemreméltó, hogy a kedvezőbb ÜT-kilátásokkal bíró városokban a Védekező/Reagáló patikák vezetői kevésbé észlelik bizonytalanoknak – az egyébként turbulensen változó – környezetet* (Oosthuizen, 1997). Esetükben az „elkényelmesedés” okozta ÜT csökkenés csak azért nem szignifikáns, mert a kedvezőbb keresleti adottságok ideig-óráig még védelmet nyújtanak, de a kistélepüléseken a határozott stratégiai válaszok elmaradása azonnali ÜT csökkenéssel jár (McKee et al., 1989, de Aguiar et al, 2014, Helmig et al., 2014). A kontrolváltozók hatásának kiszűrése után ki is derült, a Védekező/Reagáló SO nem megfelelő válasz a turbulens mértékben változó környezet kihívásaira, és szuboptimális ÜT-hez vezet.

5. A FE potenciális moderáló hatásának feltárására irányuló *többszoportos és interakciós technikák* által jelzett *eredmények különbözősége* értekezésünk egyik legnagyobb módszertani „rejtélyének” tekinthető. Az interakciós regressziók és strukturális modellek sem az ÁRB, sem az AUE tekintetében nem mutatták ki a FE moderáló hatását. Ezzel

szemben a többcsoportos regressziók és strukturális modellek szerint vidéken a Védekező/Reagáló és Elemző SO-k érvényesülése erőteljesebben rontja a patikák forgalmát. Az AUE-nél pedig a Kutató pozitív, míg a Védekező/Reagáló és Elemző SO ÜT-t erodáló hatása erősödik fel a városokban tapasztaltakhoz képest.

Az ellentmondásos eredmények felülvizsgálatakor a többcsoportos és interakciós technikákat ismételten elvégeztük úgy, *hogy az alacsony és magas PEU-val jellemezhető kontextust, valamint a városi és vidéki elhelyezkedést nem 0 és 1, hanem 1 és 2 dichotóm változóként kódoltuk* (Baumgartner-Homburg, 1996, Klarmann, 2011, Chatterjee et al., 2013). Feltételezésünk mögött az állt, hogy az interakciós módszertan esetén a moderáló hatást számszerűsítő szorzatok befolyása meg fog változni, ha egyik tényezőjük nem 0. *Azonban, eredményeink a modellek ismételt lefuttatását követően sem változtak.*

Az ágazati érintettekkel készített előzetesen és az eredmények ismeretében utólagosan készített mélyinterjúk alapján disszertációnkban a többcsoportos matematikai-statisztikai technikák tapasztalatait fogadtuk el. Logikusnak tűnik, hogy a kedvezőtlenebb keresleti feltételekkel jellemezhető rurális patikáknál a SO jelentősebb befolyást gyakorol az ÜT-re, mint a nagyobb népességgel, magasabb vásárlóerővel, sokszínű igényekkel jellemezhető városi gyógyszertárak esetében. Mindazonáltal, tisztában vagyunk azzal, hogy FE moderáló hatásának feltárására alkalmazott interakciós és többcsoportos technikák ellentmondásos eredményei, Ph.D. tézisünk egyik kritikai felületét képezik.

6. A szakirodalom és a mélyinterjúk alapján is a telephelyi adottságok jelentős hozzájárulását feltételeztük az ÜT-hez (Bauer-Mitev, 2001, Roberts-Keith, 2002, Pillittere et al., 2009). A korrelációs mátrix (XCIV. Táblázat) is számos szignifikáns összefüggést tárt fel e változók, illetve a patikák ÁRB-e és AUE-e között. Ugyanakkor a komplexebb módszertani technikák alkalmazásakor, amikor a SO-val, a PEU-val, a FE-sel és az alapvető szocio-demográfiai ismérvekkel együtt integráltuk őket, *a telephelyi adottságok hozzáadott értéke az ÜT magyarázatához marginálisnak bizonyult.*

Egyedül a patika előtti „átmenő” forgalom volt az, amely az ÁRB-re és az AUE-re is szignifikáns pozitív hatást gyakorolt. A kiskereskedelmi egységek közelsége pozitív hatással volt az AUE-re, de a forgalmat nem befolyásolta. Érdekes, hogy a kórházak/szakrendelők közelségének hatása is csak megközelítette a szignifikáns mértéket. A patikák ÜT-ét tehát inkább a szocio-demográfiai jellemzők és a SO determinálták, együttesen „elnyomva” a telephelyi adottságok parciális hatásait. *Eredményünk ellentmond a kereskedelem-gazdaságtan empirikus tapasztalatai többségének* (Huff, 1964, Achabal, 1982, Bauer-Mitev, 2001, Levy-Weitz, 2012).

7. A patikák gazdálkodásával foglalkozó tanulmányok és az érintettekkel készített mélyinterjúk alapján is azt vártuk, hogy a patikák ÜT-ét jelentős mértékben a szocio-demográfiai jellemzők határozzák meg (Mitev-Bauer, 2008c, Szabó, 2009, Feller, 2010). A XCIV. Táblázat szerint, ha ezeket a tényezőket külön kezeljük és megvizsgáljuk az ÜT-nyel felmutatott korrelációjukat, akkor a tulajdonosi szerkezet, a stratégiai szövetségben vagy beszerzési társulásban való részvétel, a gyógyszertár és az officína alapterülete, valamint a munkatársak száma is szignifikáns összefüggést mutat fel az ÁRB alakulásával. Ugyanakkor, amikor a fenti változókat a komplexebb regresszió és SEM elemzésekbe integráltuk a SO-val, a PEU-val, a FE és a telephelyi adottságokkal együtt, akkor már *csupán a teljes alapterület, és a munkatársak száma változók gyakoroltak szignifikáns befolyást a forgalom alakulására.*

A munkatársak száma inkább következménye, semmint előzménye az ÁRB-nek, hiszen valószínűsíthető, hogy a „minél magasabb a forgalom, annál több munkatársra van szükség” alapösszefüggés érvényesül (Bliss, 2007, Helmons et al., 2014). Irreális, hogy azért vennének fel előre több alkalmazottat a patikák, hogy a portfólió bővítésére, készletgazdálkodásra, marketingtevékenységre nagyobb humán erőforrást irányítva generáljanak forgalmat. A teljes alapterület szignifikanciája az officína méretével szemben meglepő, hiszen a konvencionális marketing logika alapján a nagyobb eladótér vezet magasabb forgalomhoz és nem a nagyobb raktár, iroda, vagy labor (Turley, 2000, Desselle-Zgarrick, 2004, Feller, 2010). Az officína és az alapterület azonban egymással korrelálnak, ami erősítheti azt az ágazati tapasztalatot, mely szerint a nagy forgalmú, széles termékportfóliót kínáló patikák működtetéséhez jelentős „back office” kapacitásra is szükség van (Christopher-White, 2009, Agárdi, 2011). Az AUE alakulására a szocio-demográfiai jellemzők közül a regressziós és SEM modellek szerint csak a teljes alapterület gyakorolt szignifikáns, pozitív hatást.

8. A legjobban illeszkedő EFA és CFA struktúrák alapján a Védekező/Reagálók nem tekinthetők a Védekező és Reagáló SO-k tökéletes ötvözetének. A REA_4 állítás – „Az elmúlt években gyógyszerárunk a betegek állandóan változó igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat kialakítására törekedett” – a faktorsúly értéke alapján a Kutató SO-hoz illeszkedett inkább. Részben e jelenségnek köszönhető, hogy a patikák SO-kba sorolásánál a 4 faktoros Segev skálára kapott eredményeknél a Védekezőként és Reagálóként azonosított patikák számának összege nem egyezett meg a 3 faktoros megoldásban megfigyelt Védekező/Reagáló patikák számával.

Az eltérés mögötti elméleti és módszertani kételyek nem jelentéktelenek, hiszen felmerül a kérdés, hogy egy életképes SO miért veszi fel egy inkonzisztens magatartásminta jellemzőjét (Zahra-Pierce, 1990, Moore, 2005). Bár a REA_4 állítás nem túl erősen korrelált a Kutató faktorról, a kérdés ezzel csak részben válaszolható meg. Valószínű, hogy a REA_4 állítás átfogalmazásra szorul, amely valamelyik SO felé egyértelműbben „tereli” a válaszadókat. A Segev skála továbbfejlesztése azonban meghaladja értekezésünk korlátait és a változtatások validálása már egy új kutatás módszertani célkitűzése kell, hogy legyen (James-Hatten, 1995, Hambrick, 2003, DeSarbo et al., 2006).

9. A Segev skála EFA és CFA elemzése után kiderült, hogy a DEF_5 állítás – „Patikánk piaci pozíciójának megtartását és javítását a versenytárs gyógyszertárakhoz képest alacsonyabb árakkal igyekszik biztosítani” – a faktorsúly értéke alapján a Védekező faktor helyett az Elemző SO-val mutat fel korrelációt. A M&S-i elmélet inkább azt sugallja, hogy a hatékony működés és a stabil termék/piaci szegmentumok megőrzése érdekében a költségek és árak leszorítása a Védekezők magatartási jellemzője (Snow-Hrebiniak, 1980, Kabanoff-Brown, 2008, Song et al., 2008). Szerintünk azonban az árpolitikai eszközök tudatos alkalmazása – különösen egy olyan piacon, ahol a versenyintenzitás mértéke 2006 után hirtelen emelkedett meg és a konkurens patikák létezése is számos szereplő számára sokáig tabu témának számított – illeszkedik az Elemzők profiljához (Conant et al., 1990, Jusoh-Parnell, 2008, Talpová, 2012).

Elképzelhető magyarázat lehetne, hogy a MLGYEÁ-ban az Alacsony Költségű Védekező és a Differenciáló Védekező SO-t követő patikák figyelhetők meg (Walker-Ruekert, 1987, Slater-Olson, 2000), melyek közül minden bizonnyal az előbbi igyekszik alacsonyabb árakkal megtartani betegeit. Ez azonban azért kevésbé valószínűsíthető, mert a Védekező gazdálkodási jellemzők inkább az inkonzisztens Reagálók jellemzőivel tömörültek egy

SO-ba. A kérdés eldöntésére nem rendelkezünk érvényes és megbízható tapasztalatokkal, ugyanis az önkitöltős paragrafusok módszerben nem 4, hanem 5 SO-ra kellett volna megfogalmaznunk bekezdéseket. *Továbbá az Alacsony Költségű és Differenciáló Védekezők azonosítására legjobb tudásunk szerint nem áll rendelkezésre többtényes mérőeszköz* (James-Hatten, 1995, Olson et al., 2005), *egy hasonló skála kifejlesztése pedig nem volt célja kutatásunknak*. Így nem eldönthető, hogy a gyengén teljesítő Védekező/Reagáló patikák az Alacsony Költségű vagy a Differenciáló Védekezők magatartási aspektusait hordozzák-e inkább magukon a Reagáló dominancia mellett.

10. A M&S-i SO-k magatartási jellemzőinek keveredése az elmúlt években került a kutatások fókuszába (DeSarbo et al., 2006, 2009, DeSarbo-Grewal, 2008, Helmig et al., 2014). A többváltozós matematikai-statisztikai módszerek fejlődése lehetővé tette, hogy *ne az akademikusok által mesterségesen kreált, ideáltípus SO-kba soroljuk a patikákat, hanem feltárjuk a valósághoz sokkal inkább illeszkedő környezeti alkalmazkodási magatartásmintákat* (Hambrick, 2003). Ph.D. tézisünkben megállapítottuk, hogy a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal jellemezhető MLGYEÁ-ban működő mikro-, és kisvállalkozások igenis kialakítanak adaptációs mintákat, csak nem 4-et, hanem 3-at és nem „tisztá”, hanem „kevert” SO-kat.

A korábbi kutatások kevésbé léptek túl a „kevert” adaptációs minták azonosításán (Pinto-Curto, 2007, Kabanoff-Brown, 2008), így *tézisünk abban mindenképpen újszerű, hogy e keveredések tartalmi elemeit, okait és ÜT konzekvenciáit is vizsgálta*. Értekezésünk igyekezett markáns különbséget tenni a magatartási jellemzők egyszerű „ötvözdése” és „szerves” kapcsolódása között. Sokszerű többváltozós módszertannal mutattuk ki, hogy *1) a Védekező/Reagáló SO faktorstruktúrájában a Reagáló magatartási aspektusok dominálnak, 2) és ezek keveredései nem képeznek egy szerves, hibrid adaptációs mintát*.

Eredményeink alapján ennek egyik valószínűsíthető oka, hogy a korábban Reagáló SO-t követő gyógyszerárak a turbulens környezeti változások hatására megindítottak ugyan egy tudatos stratégiaváltási folyamatot, de e kezdeményezésnek egyelőre még korai stádiumában tartanak (Mintzberg-McHugh, 1985). Mivel a Reagálókhoz – a környezeti alkalmazkodási magatartási aspektusaik alapján – a leginkább közel a Védekezők állnak, így logikusnak tűnhet, hogy e patikák utóbbi SO kifejlesztésének irányába tették meg első lépéseiket. A MLGYEÁ-ban ugyanakkor a Kutató és Elemző patikák ÜT-e meghaladta a Védekező/Reagálókét, így *prognosztizálható, hogy a jövőben utóbbiak is jelentősebb figyelmet fordítanak majd a kevésbé visszahúzó SO-k kifejlesztésére*. Az ehhez szükséges gazdálkodási ismeretek és gyógyszerészeti kompetenciák fejlesztése ígéretes kutatási területnek és ágazatpolitikai kihívásnak minősülnek.

11. A M&S-i SO-k – ceteris paribus – szignifikáns összefüggést mutattak fel a gyógyszerárak ÁRB-ének alakulásával, de érdemi hozzájárulást nem tapasztaltunk a patikák AUE-ére gyakorolt befolyásuk esetén. *A korrelációs mátrixban (LXXI. Táblázat) feltűntettük, hogy mintánkban a patikák ÁRB-e és AUE-e egymással szorosan összefüggtek*. Ez alapján ok-okozati kapcsolatot még nem feltételezhetünk a két ÜT indikátor között, de felmerül a kérdés, hogy *ha a SO-k szignifikánsan befolyásolták a forgalmat, valamint ha az ÁRB és az AUE között pozitív szignifikáns kapcsolatot tapasztaltunk, akkor a SO miért nem járult hozzá érdemben a patikák AUE-ének alakulásához?*

Elképzelhető, hogy addicionális taktikai és operatív szintű gazdálkodási jellemzők integrálásával nagyobb mértékben lehetne magyarázni a jövedelmezőség alakulását, ez

azonban már meghaladná értekezésünk kereteit. *Feltételezhető, hogy a SO-k és az AUE közti sztochasztikus kapcsolat alakulásában az ÁRB a mediátorváltozó szerepét töltheti be, azaz a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k érvényesülése a forgalmon keresztül, közvetett befolyást gyakorol a jövedelmezőségre* (Baron-Kenny, 1986, Baumgartner-Homburg, 1996). Eredményeink szerint a MLGYEÁ-ban is halványan beigazolódni látszik a PIMS kutatások implikációja, hogy az eredményességi ÜT mutatók (ÁRB) alakulása, ha nem is szignifikánsan, de determinálja a vállalkozások jövedelmezőségét (AUE) (Buzzell-Gale, 1987, Ambler-Clark, 2001).

12. A PEU – a SO-k és az ÜT kapcsolatában játszott – összességében iniszignifikáns moderáló hatása mellett néhány esetben igenis fejtett ki valamilyen befolyást a patikák ÜT-ének alakulására. A PEU csökkenésével párhuzamos „elkényelmesedés” okozta esetleges ÜT romlásra felhívjuk figyelmet, hiszen akadt *azért néhány olyan szituáció, amikor a PEU csökkenése és a patika ÜT-e együtt mozogtak* (pl. városokban a forgalom esetén a kontrolváltozók kiszűrése mellett). A stratégiai szakirodalomtól nem idegen az az álláspont, mely szerint a menedzserek a vállalkozásuk aktuális ÜT-e függvényében ítélik meg a környezeti feltételek alakulását és az érintettek érintettek magatartását (Swamidass-Newell, 1987, Daft et al., 1988, Waldman et al., 2001, Bastian-Muchlish, 2012).

Kutatásunkban azonban valószínű, *nem ez az álláspont érvényesült, mert a PEU és az ÜT között általános összefüggést nem tapasztaltunk* (LXXI. Táblázat). Azt sem állíthatjuk, hogy a MLGYEÁ-ban zajló turbulens környezeti változások észlelése gyakorolna közvetlen hatást az ÜT-re. Fragmentált eredményeink alapján csak azt mondhatjuk, *hogy bizonyos FE-i és telephelyi adottságok esetén a PEU csökkenése – a SO implementációján keresztül – gyakorolhat hol szignifikáns, hol jelentéktelen befolyást az ÜT alakulására*.

13. Ph.D. tézisünk egyik leginkább elgondolkodtató tapasztalata, hogy a *gyógyszertárvezetők tudatos stratégiaválasztása erőteljesebben* befolyásolta azt, hogy mennyire észlelik kiszámíthatatlannak a környezetet, mint amilyen mértékben a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal erőteljesen szabályozott *kontingenciális feltételek determinálták* a patikák mozgásterét a SO-k megválasztásában és követésében. A kontingencia-elméleti implikációk (Lawrence-Lorsch, 1967, Khandwalla, 1972, Hofer, 1975, Russell-Russell, 1992) és a primer kvalitatív kutatás tapasztalatai alapján pedig ennek az ellenkezőjét – azaz a környezeti meghatározottság dominanciáját – prognosztizáltuk a tudatos menedzseri stratégiaválasztással szemben (Child, 1972, Schoonhoven, 1981, Sharma 2000, Aragón-Correa – Sharma, 2003, Boyd et al., 2012).

Eredményeinknek több magyarázata lehet, a leginkább idealisztikus, hogy a MLGYEÁ-ban a gyógyszerészek (pl. az ÜT nagy szórása miatt) felismerték egy – a patika lokális adottságainak, erőforrásainak és képességeinek megfelelő – konzisztens SO kialakításának szükségességét (Barney, 1986, Augier-Teece, 2009). A különböző SO-kat követő patikusok pedig bizonyára eltérően – *a SO-jukhoz illeszkedő, saját döntésüket megerősítő módon* – *észlelik a környezeti feltételek és érintettek magatartásának változását* (Di Benedetto-Song, 2003, DeSarbo et al., 2005, Song et al, 2007).

Az is felmerülhet, hogy *az eltérő M&S-i adaptációs minták nem a gyógyszertárvezetők közvetlen „termékei”, hanem mégis a 2006-2011 közötti turbulens környezeti változások eredményei*. Keresztmetszeti kutatásunkból ez ugyan nem derül ki, de elképzelhető, hogy az egymástól most markánsan eltérő SO-k a néhány évvel ezelőtti környezeti determináció hatására alakultak ki (Drazin-Van de Ven, 1985, Hrebiniak-Joyce, 1985). A

kontingencia-elmélet „alulmaradásában” módszertani okok is közrejátszhattak (Podsakoff et al., 2003): a gyógyszerértárvezetők által PEU tekintetében a SO-k közötti szignifikáns különbséget elsősorban az Elemző SO magatartási aspektusainak érvényesülése okozta. Az *Elemző SO egy elég „szimpatikus, preferált” stratégiai válaszalternatíva* a gyógyszerértárvezetők körében, hiszen a kiegyensúlyozottságot, azaz a konvencionális gyógyszerészeti és innovatív üzleti gyakorlatot egyaránt hangsúlyozza, ezáltal a „managerial choice” elmélet implikációinak dominanciájában a válaszadók „középre húzásának” is szerepe lehetett (Baron, 1996, Albaum, 1997).

45. A doktori értekezés korlátai és a lehetséges jövőbeli kutatási irányok

Az alábbi szekciókban a doktori értekezés limitációinak és az empirikus vizsgálat különböző szakaszaiban felmerült hibák, hiányosságok kezelésre irányuló jövőbeli kutatási irányokat foglalmaztuk meg. A disszertáció limitációi között tudományelméleti és kutatás-módszertani hiányosságokat egyaránt felfedezhetünk, így a tézis korlátait és a jövőbeli kutatási lehetőségeket is igyekeztünk a fenti distinkció alapján csoportosítani és összekapcsolni.

1. A SO-k azonosítására használt Segev skála és önkitöltős paragrafusok módszer is elsősorban a környezeti alkalmazkodási ciklus első szakaszára – *a vállalkozói probléma aspektusaira – fókuszálnak*. A jövőben a tervezői és adminisztratív szakaszoknak – még a hasonló mikro-és kisvállalkozásoknál is – nagyobb szerepet kell kapni a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók azonosításában. *Ehhez a tervezői és adminisztratív problémák gazdálkodási jellemzőire vonatkozó mérőeszközök (pl. többtételés skálák) kifejlesztése szükséges*. Erre most nem nyílt lehetőség, mert az adatfelvétel feltételei és a kutatás céljai is inkább a M&S-i adaptációs minták relevanciájának tesztelését irányozták elő egy szabályozott ágazatban. A tervezői és adminisztratív területek vizsgálatát célzó skálák pontosabb képet adhatnának a patikák környezeti alkalmazkodásáról, érvényesebb és megbízhatóbb eredményeket produkálva a cégek SO-kba sorolásáról is.
2. A disszertációban alkalmazott mérőeszközök által azonosított Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k érvényesülése *nem járult érdemben hozzá a patikák jövedelmezőségének magyarázatához*. Ez részben származhat abból a módszertani tökéletlenségből is, hogy a kutatásban használt *extrakciós technikák kevés hangsúlyt fektetnek a patikák gazdálkodásában megfigyelhető tervezői és adminisztratív problémák megközelítésére*. A gyógyszerértár-működtetés „funkcionális” területei (pl. készletgazdálkodás, marketingtevékenység, emberi erőforrás menedzsment) taktikai és operatív szintű gazdálkodási jellemzőinek vizsgálatát célzó skálák pontosabb képet adhatnának *az erőforrás-allokációs és költséggazdálkodási sajátosságokról is, amely talán jobban járulna hozzá a patikák AUE-ének magyarázatához*.
3. A MGYK elnöke és területi vezetőinek engedélye alapján csak Budapesten, Pest, BAZ, Baranya és Vas megyékben kerülhetett sor szervezett és hivatalos kérdőíves adatfelvételre. *A magasabb megbízhatóság, érvényesség és az eredmények általánosíthatósága érdekében a későbbi kutatásokban a mintavételi eljárás során a valószínűségi irányába* szükséges elmozdulni, bár – megfelelő támogatás és szervezettség esetén – a teljes gyógyszerértári populáció (cenzus) megszólítása sem kivitelezhetetlen.
4. A MLGYEÁ-ban tapasztalható környezeti változások bár igen erőteljesek, nem egyik pillanatról a másikra jelentek meg és fejtik ki hatásukat a patikák stratégiai magatartására. *A doktori kutatás keresztmetszeti természetéből fakad, hogy mindössze egy pillanatképet*

mutat arról, hogy az ágazatban végbemenő (de)liberalizációs szabályozási folyamatokra a gyógyszertárak milyen stratégiai válaszokat adnak. *A stratégiai tudatosság formálódását, a szektorban megfigyelhető SO-k fejlődésében megfigyelhető trendeket csak longitudinális vizsgálatokkal lehet számszerűsíteni.* Ez esetben a panelkutatások lennének a leginkább célravezetők, amelyekben a válaszadó gyógyszertárvezetők reprezentatív mintájának összetétele az évek során nem változna. Egy hasonló kutatási sorozat hiteles képet adna arról, hogy az ágazatot érő jogszabályi változások következményeinek hatására hogyan alakulnak át, hogyan formálódnak a patikák által követett SO-k és tartalmi elemeik.

5. *Longitudinális kutatásokkal* mérhető, hogy a környezeti feltételek és érintettek magatartásának változásai milyen *hosszú távú hatást* gyakorolnak a patikák SO-jára és ÜT-ére. Disszertációnknak nem állt módjában foglalkozni a környezeti feltételek és a MLGYEÁ szereplőinek magatartásában megfigyelhető aspektusok *parciális hatásaival*. A jövő kutatásaiban *számszerűsíteni lehetne, hogy pontosan mely változások járnak hozzá leginkább a Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló SO-k fejlődéséhez és ÜT-éhez. Így egyértelműbb következtetések vonhatók le a PEU és a FE – a SO és az ÜT kapcsolatában játszott – moderáló hatásáról is.* E tapasztalatok nagymértékben megkönnyítenék az ágazati döntéshozók munkáját a megfelelő szakpolitikák kidolgozásában.
6. *A horizontális és vertikális integrációs formák megjelenésével a hazai gyógyszerári populáció több szegmensében is különváltak a tulajdonosi és vezetési funkciók.* A patikák gazdálkodásával kapcsolatos hatáskör és felelősség tekintetében meghatározott arányban osztozik a gyógyszertárvezető és a társtulajdonos. A magasabb érvényesség és megbízhatóság, de különösen a CMV-ből származó torzítások elkerüléséhez a jövőben a két válaszadós kérdőíves adatfelvételek alkalmazása indokolt lehet.
7. Ph.D. tézisünk egyik módszertani hiányossága, hogy a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók azonosítására tervezett 3 extrakciós technika közül csak 2 alkalmazása sikerült. *A Segev skála és az önkitöltős paragrafusok mellett az objektív indikátorok módszere nem járult hozzá a patikák SO-kba sorolásához.* Ennek oka, hogy a besoroláshoz szükséges indikátorok megválaszolásától tartózkodtak a gyógyszertárvezetők vagy torzított, a valóságtól elrugaszkodott adatokat szolgáltatottak. *A későbbi kutatásokban a termék- és szolgáltatásportfólió összetételét és változásának mértékét, ütemét operacionalizáló mutatókat még inkább a patikusokkal közösen szükséges kidolgozni.*
8. *Egy 3. mérőeszköz szerepeltetése azért lenne fontos, mert egyértelműbbé tehetné a patikák SO-kba sorolását.* 3 extrakciós technika eredményeinek ismeretében a többségi elv alapján eldönthető, hogy egy patika melyik magatartásmintát követi a környezeti alkalmazkodásban. Tézisünkben ezt nem tudtuk egyértelműen eldönteni, mert ha a Segev skálára és az önkitöltős paragrafusokra adott válaszok különböztek, nem állt rendelkezésünkre egy 3. mérőeszköz. Így, bízva abban, hogy a M&S-i SO-k magatartási jellemzőinek a kérdőívben „elszórtabb” elhelyezkedése miatt hitelesebb eredményeket ad, a Segev skálával folytattuk le kvantitatív vizsgálatainkat. *Döntésünket alátámasztotta, hogy ez egy nemzetközileg tesztelt, érvényes és megbízható, konfirmatív faktorstruktúrával rendelkező mérőeszköz.* Azonban a jövőben, ha 3 extrakciós technikával azonosítják a cégek SO-ját, robosztusabb következtetések vonhatók le a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók ÜT-ével, a PEU és az FE moderáló hatásával kapcsolatban is.
9. *Disszertációnk földrajzi fókuszát egy későbbi kutatás alkalmával érdemes lehet kiterjeszteni más országokra is.* Az európai dekonjunktúra elhúzódó hatásai, az idősödő

társadalmak és az egyre kevésbé fenntartható társadalombiztosítási rendszerek jelentős fiskális „nyomás” alá helyezik a kormányokat. Az állam által támogatott gyógyszerek körének szűkítése és áraik szociális célú, pénzügyi szubvencióinak mérséklése automatikusan a gyógyszerellátás kisebb-nagyobb mértékű átalakítását és újraszabályozását teszi szükségessé. A kedvezőtlen makrokörnyezeti és ágazati feltételekhez való alkalmazkodás újfajta üzleti kihívásokat jelent a gyógyszerértárvezetőknek, a konzisztens SO-k kifejlesztése és követése a patikusoknak elengedhetetlen az optimális ÜT-hez. M&S SO-i tehát számos országban relevánsak lehetnek, de igen érdekes kutatási kérdés *pl., hogy az egyes nemzeti sajátosságok által jellemezhető gyógyszerellátási ágazatokban milyen unikális formában jelentkeznek.*

10. Ígéretes és a nemzetközi irodalomban is hiánypótló kutatásnak bizonyulhat *a különböző horizontális és vertikális integrációs formákban megfigyelhető stratégiai magatartásminták vizsgálata. Érdekes kérdés pl., hogy a láncokban részt vevő patikák mennyiben követnek azonos, hasonló vagy eltérő SO-kat.* Vajon a „központ” stratégiai magatartásmintáját adoptálják a lánc tagpatikái vagy opportunista módon divergenciát figyelhetünk meg az ő környezeti alkalmazkodásukban? E konvergenciának vagy divergenciának milyen konzekvenciái lehetnek a patikák ÜT-ben? A hasonló kutatási kérdések megközelítésére – a tulajdonosi részesedés alapú együttműködésekben részt vevő patikák alacsony válaszadási hajlandósága miatt tézisünkben nem kerülhetett sor. *Ezek a kérdések ugyanakkor relevánsak és aktuálisak a nagykereskedők által szervezett stratégiai együttműködések és a beszerzési társulásokba tömörülő patikák esetében is.*

11. A SO-k azonosításának érvényességi és megbízhatósági kételyei permanens kutatási kihívásnak tekinthetők. A tézisünkben használt két extrakciós technika is a válaszadók szubjektív megítélésre hagyatkozott, amikor a patikák környezeti alkalmazkodásában konzisztens magatartásmintákat kerestek. *A Segev skála állításaival és az önkitöltős paragrafusok módszer megfogalmazásaival elképzelhető, hogy számos patikus olyan SO-kkal és magatartási jellemzőikkel találkozott, amilyenekkel a kutatás előtt még nem.*

A 4 faktoros Segev skála és az önkitöltős paragrafusok módszer besorolási eredményei közti diszkrepancia erősíti a félelmünket, hogy a válaszadók nem teljesen ismerték az egyes magatartási aspektusok jelentését és kevésbé tudatosan, inkonzisztens módon értékelték patikájuk SO-ját. A korlátozott versenyintenzitású ágazatokban folytatott kutatásokban kiemelt figyelmet kell arra fordítani, hogy a mérőeszközök válaszalternatívái ne „erőltessenek rá” tudatos SO-kat az üzletileg kevésbé felkészült, konzisztens magatartásmintát nem követő válaszadókra. *Ezért további mérőeszközök kifejlesztése és alkalmazása szükséges (pl. független, iparági szakértők megítélése, kutatók általi besorolás vagy objektív indikátorok módszere).*

12. Jelentős erőfeszítéseket tettünk arra, hogy már az adatfelvételi folyamat elején tisztázzuk a válaszadókkal, hogy a kérdések során a patika jelenlegi, azaz *realizált* SO-jával kapcsolatban kérjük értékeléseiket. Azonban tartunk attól, hogy a kevésbé tudatos, inkonzisztens SO-t követő vezetők – szembesülve a M&S-i SO-k magatartási aspektusaival – mégis inkább egy tervezett, jövőben elérni kívánt (*szándékolt*) SO-val kapcsolatos értékeléseiket osztották meg. A dilemma feloldására és az érvényességi, megbízhatósági problémák kezelésére a későbbi kutatásokban ismét további extrakciós technikák alkalmazását javasoljuk. *A független, iparági szakértők megítélése, a kutatók besorolása vagy az objektív indikátorok módszere is alkalmasak arra, hogy kiderítsék, a válaszadó patikusok a szándékolt vagy a realizált SO-ra fogalmazták-e meg értékeléseiket.*

13. A gyógyszerértárvezetők kiváló szakemberek, de sokan nem rendelkeznek stratégiai ismeretekkel, és menedzseri kompetenciáikat is az évek során, autodidakta módon, az üzletvezetés mindennapi tapasztalatai alapján fejlesztették ki. *Valószínűleg részben ennek köszönhető, hogy a patikák eredményességi és jövedelmezőségi mutatóinak meghatározásakor néhány esetben a valóságtól elrugaszkodott értékeket szolgáltatottak.* A patikák valós ÁRB-ének és AUE-ének megszerzésében a jövőbeli adatfelvételeknél a kutatók segítségére lehet, ha 1) személyes megkérdezés keretében veszik fel a kérdőívet, 2) a patika cégnevének azonosításával a cégjegyzékben szereplő eredmény-kimutatási dokumentumok segítségével jutnak hozzá az ÜT mutatókhoz. Ez azonban a válaszadók anonimitását sértheti, a bizalmatlanság pedig torzított válaszokhoz vezethet.
14. Az ÜT-nek számos dimenziója létezik, és ezekhez is különböző kvalitatív és kvantitatív „mutatókat” rendelhetünk. Egy olyan ágazatban, amelyet a köz- és magánjavak mikroökonómiai sajátosságai is jellemeznek, az ÁRB és az AUE mellett sok egyéb ÜT indikátor létezik, amelyek a különböző érintettek érdeklődésének középpontjában állnak. A kutatások elméleti és iparági relevanciáját emelné, ha a patikák ÜT-ének értékelését olyan dimenziókkal bővítenék, amelyek a gyógyszerár, mint egészségügyi közösségi szolgáltató szerepét értékelik (pl. elégedettségre, lojalításra vagy a beteg-együttműködés mértékére, esetleg a gyógyszeres terápia hatékonyságára irányuló mutatók). A gyártókat, nagykereskedőket, orvosokat, érdekképviselőket eltérő mértékben érdeklő indikátorok integrálása hozzájárulhatna ahhoz, hogy a patikák ÜT-éről teljes képet adhassunk.
15. Bár a módszertani feltételei adottak voltak, a disszertáció terjedelmi korlátok miatt nem foglalkozott az ugyanazon SO-t követő gyógyszerári csoportokon belüli ÜT különbségekkel. *A jövőben érdemes figyelmet fordítani a SO-kon belüli ÜT különbségekre is, és feltárni, mely magatartási jellemzőkben tapasztalt eltérések idézik elő a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók csoportjaiban tapasztalt ÜT diszkrepanciákat.*
16. *A különböző M&S-i SO-kon belül megfigyelhető „best practice-ek” meghatározása, illetve a legkiemelkedőbben teljesítő Kutató, Védekező, Elemző és Reagáló patikák magatartási profiljainak meghatározása önmagában is feszegeti egy disszertáció terjedelmi korlátait. Egy jövőbeli tudományos publikációban megvilágítható, hogy a leginkább kiemelkedő ÜT-t felmutató gyógyszerárak között milyen arányban találunk Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-t követő patikákat. Továbbá, megválaszolható az is, hogy a legsikeresebb patikák milyen mértékben követnek tiszta SO-kat és milyen mértékben tekinthetők az egyes M&S-i magatartásminták hibridjének vagy ötvözetének.*
17. Disszertációnk egyik módszertani elégtelensége, hogy a M&S-i SO-kat azonosító Segv skála magatartási jellemzőire és a M&S-féle PEU skála állításaira adott gyógyszerértárvezetői értékelések eloszlása nem normális. A MLGYEÁ érintettjeivel készített utólagos mélyinterjúk és személyes tapasztalataink alapján is azt feltételezzük, hogy az adatok a kérdőíves megkérdezés esetleges megismétlése során sem teljesítenék a strukturális egyenlőségek modellezéséhez (SEM) szükséges többváltozós normalitás feltételét. *Ezért a jövőbeli kutatásokban a még nagyobb mintaelemszámra, esetleg a hiányzó és szélsőségesen kiugró adatok más technikával történő kezelésére vagy a „bootstrapping” tudatosabb használatára érdemes törekedni.*

46. Menedzseri javaslatok

A tézis gyakorlati relevanciájának bizonyításához – a matematikai-statisztikai elemzéseink tapasztalatai alapján *a gyógyszerárvezetők és ágazati döntéshozók számára kidolgozott – iparág-specifikus üzletpolitikai ajánlások és menedzseri implikációk megfogalmazására kerül sor*. Ajánlásaink között kiemelt szerepet élveznek a patikusokat leginkább foglalkoztató – a gyógyszerárak ÁRB-ének és AUE-ének javítására irányuló – stratégiai szintű javaslatok.

46.1. A patikák stratégiai orientációjára irányuló menedzseri implikációk

Eredményeink alapján a MLGYEÁ-ban a *Kutató* SO követése bizonyult a legsikeresebbnek. Fontos megjegyezni, hogy a Kutatók ÜT-e – a gyógyszerárvezetők által PEU mértékétől és a patika FE-étől függetlenül is – kiemelkedőnek bizonyult. *A Kutató SO érvényesülése részben „megvédi” a turbulens környezeti változásokat kevésbé észlelő patikusokat, és a gyógyszerárvezetők által alacsonynak PEU-ból származó esetleges „elkényelmesedés” ÜT-re gyakorolt negatív hatásai esetükben kevésbé erőteljesek*. Empirikus tapasztalataink többsége rávilágított, hogy a *Kutató SO ÜT-re gyakorolt pozitív hatása különösen a vidéki patikák esetében erősödik fel*, amely eredmény azt sugallja, hogy egy konzisztens és proaktív megközelítés – a termék/szolgáltatásportfólió bővítésére és új betegszegmensek megszólítására irányuló törekvései – sikeres válaszok lehetnek a nagyvárosi gyógyszerárak és egyéb kiskereskedelmi egységek keresletelszívó hatásával szemben.

A Védekező/Reagáló, „ötvözet” magatartásminta követése nem javasolt a turbulens mértékű változásokkal és megemelkedett versenyintenzitással jellemezhető MLGYEÁ-ban. Kutatásunk rávilágított, hogy azok a patikák, amelyekre a Védekező/Reagáló SO érvényesülése jellemző, mind az ÁRB, mind az AUE dimenziókban szuboptimális ÜT-nyel szembesültek. *Tapasztalataink alapján a PEU moderálta a Védekező/Reagáló SO és az ÜT közötti kapcsolatot, azaz az alacsony PEU-ból származó „elkényelmesedés” sok esetben szignifikáns mértékben erodálta a forgalmat és a jövedelmezőséget*. Ezért a Védekező/Reagáló patikák számára kulcskérdés, hogy a gyógyszerár-működtetés külső környezeti feltételeiben és az érintettek magatartásában bekövetkező változásokat folyamatosan nyomon kövessék, és tudatos gazdálkodási válaszreakciókat alakítsanak ki, amellyel elkerülhetik az ÜT további romlását.

A Védekező/Reagálóknak javasolt részben feladni eddigi visszahúzódo, kockázatminimalizáló üzleti magatartásukat, és tudatosan elmozdulni egy konzisztens SO – pl. Kutató vagy Elemző – követésének irányába. Ez ugyan a sok éve „berögzült” gazdálkodási megközelítés és gyakorlat részleges feladását jelenti, de az ágazat átalakításában tapasztalt mélyreható szabályozási változások és a versenyintenzitás mértéke szuboptimális ÜT-re ítélik őket. *Ez a kistéleplési patikákra különösen, de a városiakra is igaz, utóbbiak inkonzisztens magatartásából származó negatív következményeit csak ideig-óráig képesek kompenzálni a kedvezőbb keresleti feltételek*. A Védekező/Reagálóknál a stratégiai fordulat elmaradása egyre gyakoribb állami szubvenciókat és a sikeresebb patikák szolidaritási hozzájárulásait teheti szükségessé, ami ágazati és társadalmi feszültségeket rejt magában. *A konzisztens SO előmozdításában, valamint az ehhez kapcsolódó gazdálkodási ismeretek és kompetenciák elsajátításának támogatásában a gyógyszerárvezetőknek és az ágazati döntéshozóknak, érdekképviselői szervezeteknek kiemelt szerepet kell játszani*.

Az Elemzők feladata komoly kihívás, hiszen a környezeti feltételek és a gyógyszerellátási lánc szereplői magatartásának turbulens mértékű változása megnehezíti e SO konzisztens

érvényesítését. Ennek egyik bizonyítéka, hogy az Elemző SO érvényesülése nem gyakorolt szignifikáns befolyást az ÁRB-re és az AUE-re. Néhány esetben a PEU csökkenése az Elemzők forgalmának mérsékléséhez, míg jövedelmezőségének növekedéséhez vezetett. Így feltételezhető, hogy az Elemzőknek a környezeti feltételek megismerésére és az érintettek magatartásában bekövetkező változások előrejelzésére irányuló törekvései kevés sikerrel jártak a forgalom növelésében, de költségoldalon jelentős racionalizálást eredményeztek.

A fentiekből következik, hogy *az intenzív környezeti monitoring nem vonhatja el az erőforrásokat a határozott vezetői döntéshozataltól, a stratégiai válaszképességtől és az új gazdálkodási gyakorlatok bevezetésétől.* Ezt a negatív jelenséget támasztja alá, hogy vidéken az Elemzők ÜT-e szignifikánsan elmaradt a városi társaikétól. *A kontingenciális feltételek „tülelemzése” különösen vidéken ronthatta az Elemző patikák ÜT-ét, ami a kistélepi gyógyszerkészleteket a piacutatás utáni határozott cselekvésre, a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésére és új betegszegmensek megszólítására sarkallja.* A környezeti feltételek üzleti szempontú feldolgozásához szükséges gazdálkodási ismeretek és menedzseri kompetenciák kevésbé fejlettek, így a patikusok és az érdekképviseleti szervek feladata, hogy e hiányosságok pótlásában proaktív szerepet játsszanak.

Disszertációnk szerint *a vidéki patikák nincsenek szuboptimális ÜT-re kárhozthatva.* Ugyan a magasabb lakossággal és vásárlóerővel jellemezhető városi gyógyszertárak forgalma természetesen nagyobb, a jövedelmezőségben nem tapasztaltunk érdemi eltérést a városi és rurális patikák között. Tehát jól megalapozott SO-val és a hozzá kapcsolódó taktikai, operatív gazdálkodási feladatok konzisztens ellátásával a vidéki patikák ugyanúgy működhetnek jövedelmezően, mint a városokban lévő társaik.

A PEU-val kapcsolatos eredmények alapján a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló patikák számára egyaránt javasolható, hogy *folyamatosan tartsák magukat „készenléti” állapotban, és proaktív megközelítéssel, határozott termék/piaci innovációkkal és új üzleti alkalmazásokkal reagáljanak a turbulens és kiszámíthatatlan környezeti változásokra.* A patikáknak célszerű megbarátkozni a bizonytalan kontingenciális feltételekkel és önmaguktól határozott üzleti lépéseket tenni az optimális ÜT érdekében. A mikroszintű gazdálkodási ismeretek és menedzseri kompetenciák fejlesztése ehhez is szükséges.

A tulajdonosi részesedésen alapuló együttműködésben (pl. gyógyszerári láncokban) részt vevő és részt nem vevő patikák között nem tapasztaltunk szignifikáns különbséget sem az ÁRB-ben, sem az AUE-ben. Ezt kellő óvatossággal kell kezelni, hiszen nagyon kevés olyan gyógyszerértékesítő töltötte ki kérdőívünket, aki több patikát is működtet vagy egy gyógyszerértékesítési lánc tagpatikáját üzemelteti. Ennek ellenére a hasonló horizontális és (vertikális) integrációs formák nem nyújtottak olyan egyértelmű előnyöket az érintett patikáknak, amelyek hozzájárultak volna az optimális ÜT-hez. A gyógyszerértékesítési láncokban részt vevő patikák AUE még el is maradt a hasonló kooperációs formákban részt nem vevő társaikétól. *A csatlakozás a patikusoknak tehát nem javasolható egyértelműen.* A már csatlakozott patikáknak az ágazati szereplőkkel való összehangoltabb működés, valamint a „központ” és a tagpatikák közti gyógyszerészszakmai és gazdálkodási egyensúly megtalálása javasolható.

A nagykereskedők által szervezett *stratégiai együttműködésekben* és az alulról építkező *beszerzési társulásokban* részt vevő patikák forgalma meghaladta azokat, amelyek nem tagjai hasonló együttműködési formáknak. A *jövedelmezőségben* azonban *nem tapasztaltunk különbséget* a stratégiai együttműködésben vagy beszerzési társulásban részt vevő patikák, illetve a hasonló kooperációs formákhoz nem csatlakozott társaik között. Eredményünk kissé

meglepő, hiszen a beszerzési kedvezmények realizálása alapján azt vártuk, hogy inkább a patikák jövedelmezőségét javítja a hasonló kooperációs formákban való részvétel.

Tapasztalataink szerint a stratégiai együttműködésben és/vagy beszerzési társulásokban való részvétel sem egyértelmű recept a sikeres gyógyszer-tár-működtetéshez, a SO-hoz konzisztensen illeszkedő gazdálkodási feladatok ellátása jobban befolyásolja, hogy egy patika milyen előnyöket szerez a tagságból. A részvétel ÜT-hez való marginális hozzájárulása alapján a patikusoknak a hasonló kooperációk menedzselésére fordított korlátozott erőforrások és kompetenciák mozgósítása tanácsolható. A sikeres kooperáció feltétele a fegyelmezetten összehangolt gazdálkodás (pl. készletbeszerzés és marketing területén), a tagpatikák szolidaritása és az opportunista magatartási formák mellőzése.

A patikák telephelyi adottságainak menedzselésére relatíve kevesebb erőforrást szükséges áldozni. Eredményeink szerint a konzisztens SO érvényesítése és a szocio-demográfiai tényezők szerepe jelentősebb a telephelyi adottságokénál. Bár a telephelyi adottságok és az ÜT közötti korrelációs mátrix (XCIV. Táblázat) eredményei még e változók nagyobb szerepét valószínűsítették, regressziós és strukturális elemzéseink is a telephelyi adottságok marginális hozzájárulását bizonyították. Ennek ellenére a patika előtti gyalogos forgalom mind az ÁRB, mind az AUE alakulására pozitív befolyást gyakorolt, tehát a telephely megválasztásában a forgalmas településrészek preferálása továbbra is célszerű. Ezen felül, ha a pénzügyi erőforrások megengedik, a megfelelő marketing-alkalmazásokkal (hirdetőtáblák, dekoratív kirakat, feltűnő logó, bejárat, helymeghatározás alapú online marketing eszközök stb.) érdemes felkelteni a betegek figyelmét a gyógyszer-tárra és ajánlataira, így irányítani a patika felé a gyalogos forgalmat (Bitner, 1992, Bitner-Meuter, 2000).

A szocio-demográfiai tényezők közül a FE szerepe mellett ki kell emelnünk az alapterületet. Kutatásunkban a nagyobb alapterület szignifikáns pozitív befolyást gyakorolt az ÁRB és az AUE alakulására is. A termék- és szolgáltatásportfólió bővítése, új betegszegmensek megszólítása a gyógyszer-tár iránti kereslet növekedéséhez vezethetnek. Az ÜT-t pozitívan befolyásoló, folyamatosan bővülő portfólió attraktív bemutatására és a megnövekedett betegforgalom kiszolgálására több terminálra és expediálóra, nagyobb terekre van szükség, hogy a várakozási idő minimalizálásával a forgási sebességet a szakmai és etikai szempontok megsértése nélkül lehessen növelni (Donovan et al., 1994). Emellett a diverzifikáltabb árukészlet elhelyezésére pedig nagyobb „back office” kapacitásokra is szükség van.

46.2. A stratégiai szintű gazdálkodási jellemzők és az üzleti teljesítmény összefüggései

A gyógyszer-tárvezetőket érdeklő, az ÜT-re irányuló stratégiai szintű javaslatokat a következő struktúrában fogalmaztuk meg. *Először egy-egy SO-hoz kapcsolódó magatartási jellemzők közül emeltük ki azokat, amelyek érdemben hozzájárultak patikák ÜT-ének alakulásához. Ezt követően a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k magatartási jellemzőiből összeállított regresszió-elemzésünk alapján neveztük meg azokat, amelyek szignifikáns pozitív hatást fejtettek ki az ÁRB-re és AUE-ére (CXXII-CXXIII. Táblázat). A CXXI. Táblázatban látható korrelációs mátrix azt mutatja meg, hogy a M&S-i SO-k magatartási jellemzői milyen kapcsolatban álltak a patikák ÁRB-ének és AUE-ének alakulásával.*

A Kutató gyógyszer-táraknak a forgalom növeléséhez célszerű folyamatosan új termékekkel és szolgáltatásokkal bővíteni portfóliójukat, intenzív marketingtevékenységgel befolyásolni a környező patikák közötti verseny intenzitását és jellegét, valamint proaktívan reagálni és lehetőségként értelmezni a gyógyszerészszakmai, piaci és szabályozási környezetben zajló

változásokat. *A portfólió bővítése azonban nem lehet átgondolatlan és öncélú*, a Kutatóknak is megfontoltan, olyan termék- és szolgáltatáskategóriák felé ajánlott figyelmüket fordítani, amelyekben versenyelőnyökre tehetnek szert és sikeresek lehetnek. Utóbbi nem csupán az ÁRB-üket, hanem AUE-üket is emelheti.

A *Védekező/Reagáló* SO összes magatartási jellemzője szignifikáns negatív kapcsolatban áll az eredményességgel és a jövedelmezőséggel. Ez is alátámasztja, hogy a *Védekező/Reagáló* gyógyszerterek vezetőinek minél hamarabb célszerű elindítani egy stratégiaváltási folyamatot, azaz egy konzisztens környezeti alkalmazkodási magatartásminta kifejlesztését. A Védekező/Reagálóknak számos – az ÜT-re káros hatást gyakoroló – magatartási jellemző érvényesítését kell különösen kerülni az ÜT-csökkenés megállításához. Ezek szerint a Védekező/Reagálóknak nem szabad „beragadniuk” a néhány konvencionális készítményből álló portfólió kínálatába, hanem új termékkategóriákkal és gyógyszerészeti szolgáltatásokkal érdemes megpróbálkozni az ÁRB és az AUE növelésével. A portfólió bővítése lehetőséget nyújt új betegszegmensek megszólítására, ami segíthet a negatív ÜT kilátások mérséklésében.

Az Elemző SO magatartási aspektusainak ÜT-re gyakorolt inszignifikáns befolyását a CXXI. Táblázat is igazolja. Látható, hogy az elmélet szerint leginkább Elemző-specifikus magatartási aspektusok érvényesítése erodálja a patikák ÜT-ét. Ezért *az Elemzőknek is minél inkább a Kutató-specifikus magatartási jellemzők irányába kell elmozdulni, azaz nem szabad óvatoskodni a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésével*. A turbulens környezeti változásokra adott határozott reakciók érdekében a Kutatókkal egy időben, minél hamarabb, az elsők között szükséges az innovációkkal a különböző betegszegmensek piacán megjeleníteni.

A CXXII. Táblázatban a M&S-i SO-k – a Segev skálában foglalt összes – magatartási jellemzőinek ÁRB-re gyakorolt hatását szemléltettük egy lineáris regresszió-elemzésben. Az eredmények szerint a követendő üzleti viselkedés főbb jellemzői közül kiemelkednek – a szürkével szedett – *magas minőségű betegkiszolgálás, a termék- és szolgáltatás-innovációk bevezetése, a termék- és szolgáltatásportfólió potenciális versenyelőnyök alapján történő, átgondolt bővítése, valamint az erőteljes versenytárs-orientáció*. Utóbbi magatartási jellemzők járulnak hozzá leginkább a patikák ÁRB-ének emelkedéséhez. Regressziós modellünk szignifikáns, magyarázó ereje az ÁRB varianciájának 31%-át magyarázta.

A CXXIII. Táblázat a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k magatartási jellemzőinek AUE-re gyakorolt befolyását vizsgáló regresszióelemzés eredményeit szemlélteti. Látható, hogy a doktori kutatásunk korábbi szakaszaiban részletesen bemutatott inszignifikáns eredmények itt is visszaköszönnek, hiszen a termék- és szolgáltatásportfólió széles és szűk jellegére utaló állítások olykor egymással ellentétes, inkonzisztens hatást fejtettek ki az ÜT-re. *Ugyanakkor a jól átgondolt, potenciális versenyelőnyökre épített portfólióbővítés jelentős mértékben járult hozzá a jövedelmezőség növeléséhez is*. Megerősítésre került az a javaslatunk is, miszerint *a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésére irányuló erőfeszítéseket a patikusoknak gyorsan és határozottan kell kivitelezni*.

Összefoglalásként elmondható, hogy *a patikusoknak egyértelműen célszerű a Kutató magatartási jellemzők érvényesítésének irányába elmozdulni*. Ajánlott a gyógyszerterei termék- és szolgáltatáskínálat bővítési lehetőségeinek folyamatos vizsgálata és az ígéretes újdonságok minél hamarabbi bevezetése. Ez nem jelenti azt, hogy a patikákból „szatócsboltot” kellene kialakítani, *csak azokban a termékkategóriákban szükséges bővíteni, amelyek illeszkednek a lokális betegigényekhez, valamint a patika erőforrásaihoz és képességeihez*. A betegek minőségi kiszolgálását támogató megoldások, üzleti alkalmazások

gyors bevezetése és a környezeti változások üzleti lehetőségként történő interpretációja, egyaránt hozzájárulnak a forgalom növekedéséhez. *A sikeres gyógyszertárak sajátossága még, hogy erőteljes versenytárs-orientációval jellemezhetők, folyamatosan nyomon követik a versenytársak kínálatát, akcióit, sőt proaktív marketingtevékenységükkel képesek befolyásolni a vonzáskörzetükben működő gyógyszertárak közötti versenyintenzitást is.*

A patikusoknak fel kell ismerni, hogy a termék-és szolgáltatáskínálat folyamatos bővítésével lehet a betegeket a gyógyszertárakba irányítani. A patikáknak az OTC és egyéb készítmények kategóriájában számos kiskereskedelmi versenytársa jelent meg, *amelyek ellen a visszahúzó, védekező magatartás nem vezet eredményre, új termékkategóriák integrálásával igenis vállalni kell a versenyt* az egészséges életmóddal kapcsolatos termékeket kínáló egyéb értékesítési csatornákkal. *Ehhez új piacok megnyitására, új betegszegmensek megszólítására, és magatartásukat tudatosan alakító pozicionálisra van szükség.* Határozott víziónk, hogy az innovációk bevezetését és értékesítését támogathatja, ha a patikákban szakképzett munkatársak *magas hozzáadott értékű, addicionális szolgáltatások (pl. gyógyszerészi gondozás)* mellett kínálják az újdonságokat, mindez egyben a betegek megszerzését és lojalitását is elősegíti (Prahalad-Ramaswamy, 2004).

47. Felhasznált irodalom

- Abernethy, Margareth A. – Cameron H. Guthrie (1994), An Empirical Assessment of the Fit between Strategy and Management Information System Design, *Accounting and Finance*, Vol. 34, No. 2, pp. 49-66. (DOI: 10.1111/j.1467-629X.1994.tb00269.x)
- Achabal, Dale D. – W. L. Gorr – Vijay Mahajan (1982), MULTILOC: A Multiple Store Location Decision Model, *Journal of Retailing*, Vol. 58, No. 2, pp. 5-25.
- Agárdi Irma (2010), *Kereskedelmi marketing és menedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Agbejule, Adebayo (2005), The Relationship between Management Accounting Systems and Perceived Environmental Uncertainty on Managerial Performance: a Research Note, *Accounting and Business Research*, Vol. 35, No. 4, pp. 295-305. (DOI:10.1080/00014788.2005.9729996)
- Aguiar, Antóniô Hipólito de – Francisco Batel Marques – Luis Manuel Martins (2014), Pharmacies and the European Crisis, *International Journal of Healthcare Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 251-257. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1179/2047971914Y.00000000077>)
- Aguilar, Francis J. (1967), *Scanning and Business Environment*, MacMillan, New York. (DOI: 10.1016/0024-6301(81)90148-5)
- Ahire, S.L. – D.Y. Golhar – M.A. Walker (1995), Development and Validation of TQM Implementation Constructs, *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp. 23-56.(DOI: 10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x)
- Akbolat, Mahmut (2009) Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un stratejik tipolojisi: Hastaneler Üzerine bir Arastirma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdali Bilimler Dergisi*, Vol. 11, No. 3, pp. 127-146.
- Albaum, Gerald (1997), The Likert Scale Revisited: An Alternate Version, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 39, No. 2, pp. 331-348.
- Ambler, Tim – Bruce H. Clark (2001), Marketing Performance Measurement: Evolution of Research and Practice, *International Journal of Business Performance Measurement*, Vol. 3, No. 2, pp. 231-244.
- Anderson, C. R. – C. P. Zeithaml (1984), Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pp. 5-24. (DOI: 10.2307/255954)
- Anderson, James C. – David W. Gerbing (1982), Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 453-460. (DOI: 10.2307/3151719)

- Anderson, James C. – David W. Gerbing (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 5, pp. 411-423. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>)
- Andorka Rudolf (2001), *Bevezetés a szociológiába*, Osiris, Budapest
- Andrews, Kenneth R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, USA. (DOI: 10.1016/0024-6301(84)90143-2)
- Andrews, Rhys – George A. Boyne – Richard M. Walker (2006), Strategy Content and Organisational Performance: An Empirical Analysis, *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 1, pp. 52-63. (DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00555.x)
- Andrews, Rhys – George A. Boyne – Jennifer Law – Richard M. Walker (2009), Strategy, Structure and Process in the Public Sector: A Test of the Miles and Snow Model, *Public Administration*, Vol. 87, No. 4, pp. 732-749. (DOI: 10.1111/j.1467-9299.2009.01760.x)
- Ansoff, Igor (1957), Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, Vol. 2, No. 5, pp. 113-124. (DOI: 10.1016/0007-6813(86)90007-8)
- Ansoff, Igor (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York (DOI:10.1016/0090-2616(95)90032-2)
- Antal-Mokos Zoltán (1990), A stratégia tartalma, kialakulásának folyamata és a szervezeti struktúra, *Vezetéstudomány*, XXI. Évf., 2. Szám, 5-14. old.
- Antal-Mokos Zoltán (1993) Stratégiakutatás – rigorózus vagy releváns, *Vezetéstudomány*, XXIV. Évf., 1-2. Szám, 99-105. old.
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (1992), Új megközelítések a stratégia vizsgálatában, *Vezetéstudomány*, XXIII. Évf., 3. Szám, 10-21. old.
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (1997), Vállalati stratégiák és stratégiai menedzsment a magyar gazdaságban, *Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmányok-Sorozat*, Z22. sz. műhelytanulmány kötete, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Antalóczy Katalin (1993), Privatizációs stratégiák a gyógyszeriparban, *Külgazdaság*, XXXVII. Évf., 7. Szám, 64-76. old.
- Antalóczy Katalin (1997), A magyar gyógyszeripar versenyképessége – adatok, hipotézisek, töprengések, *Versenyben a Világgal*, Műhelytanulmány, 17. Kötet, BCE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest
- Antalóczy Katalin (2001), Magyar gyógyszeripar – privatizáció után, *Külgazdaság*, XLV. Évf., 2. Szám, 41-61. old.

- Appiah-Adu, Kwaku – Satyendra Singh (1998), Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs, *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, pp. 385-394. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251749810223592>)
- Aragón-Sánchez, Antonio – Grégorio Sanchez-Marín (2005), Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, pp. 287-308. (DOI: 10.1111/j.1540-627X.2005.00138.x)
- Armstrong, J. Scott – Terry S. Overton (1977), Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 396-402. (DOI: 10.1016/0148-2963(92)90036-B)
- Achrol, Ravi S. – Philip Kotler (1999), Marketing in the Network Economy, *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue of 1999, pp. 146-163. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252108>)
- Augier, Mie. – David J. Teece (2009), Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance, *Organisation Science*, Vol. 20, No. 2, pp. 410-421. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>)
- Babakus, Emin – Ugur Yavas – Antti Haahti, (2006), Perceived Uncertainty, Networking and Export Performance: A Study of Nordic SMEs, *European Business Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 4-13.(DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09555340610639815>)
- Babbie, Earl, (1995), *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, Budapest
- Backhaus, Klaus – Bernd Erichson – Wulff Plinke – Rolf Weiber (2008), *Multivariate Analysemethoden: Eine Anwendungsorientierte Einführung*, Springer, Heidelberg-Berlin (DOI: 10.1007/978-3-8349-9937-5_8)
- Badri, Masood A. – Donald Davis – Donna Davis (2000), Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries, *Omega – The International Journal of Management Science*, Vol. 28, No. 3, pp. 155-173. (DOI: 10.1016/S0305-0483(99)00041-9)
- Bagozzi, Richard P. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 375-381. (DOI: 10.2307/3150979)
- Bagozzi, Richard P. – Youjae Yi – Lynn W. Philips (1991), Assessing Construct Validity in Organisational Research, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 421-458. (DOI: 10.1002/j.2158-1592.2008.tb00088.x)
- Bagozzi, Richard P. – Youjae Yi (2012), Specification, Evaluation and Interpretation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 8-34.(DOI: 10.1007/s11747-011-0278-x)

- Bailey, Andy – Gerry Johnson – Kevin Daniels (2000), Validation of a Multidimensional Measure of Strategy Development Processes, *British Journal of Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 151-162. (DOI: 10.1111/1467-8551.t01-1-00157)
- Balaton Károly (1994), Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában, *Vezetéstudomány*, XXV. Évf., 9. szám, 5-17. old.
- Balaton Károly (2009), Az EU csatlakozást követő változások és azok hatásai a vállalati stratégiákra, *Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmányok-Sorozat*, 55. sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Barakonyi Károly – Peter Lorange (1993), *Stratégiai Menedzsment*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Barakonyi Károly (1999), *Stratégiai tervezés*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Bárd Szabolcs (2009), Marketing eszközök és technikák alkalmazhatósága a magyarországi gyógyszerértékesítőkben, Szakdolgozat, Szegedi Tudományegyetem, Gyógyszerésztudományi Kar
- Barna Ildikó – Székelyi Mária (2008), *Túlélőkészlet az SPSS-hez: Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára*, Typotex, Budapest
- Barney, Jay B. (1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>)
- Barney, Jay B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, pp. 99-121. (DOI: 10.1177/014920639101700108)
- Baron, Reuben M. – David A. Kenny (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>)
- Baron, Hele (1996), Strengths and Limitations of Ipsative Measurement, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 69, No. 1, pp. 49-56. (DOI: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00599.x)
- Barrett, Diana – Susan R. Windham (1984), Hospital Boards and Adaptability to Competitive Environments, *Health Care Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 11-20. (DOI: 10.1177/107755878504200107)
- Baruch, Yehuda – Brook C. Holton (2008), Survey Response Rate Levels and Trends in Organisational Research, *Human Relations*, Vol. 61, No. 8, pp. 1139-1160. (DOI: 10.1177/0018726708094863)
- Bastian, Elvin – Munawar Muchlish (2012), Perceived Environmental Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement Systems and Organisational Performance,

Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 65, No. 10, pp.787-792. (DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.11.200)

- Bauer András – Berács József (2006), *Marketing*, Aula Kiadó, Budapest
- Bauer András – Mitev Ariel (2001), *Marketing a gyógyszertárban*, Magyar Gyógyszerészeti Társaság - Dictum Kiadó, Budapest
- Bauer András – Mitev Ariel (2008), *Eladásmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Baumgartner, Hans – Christian Homburg (1996), Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 2, pp. 139-161. (DOI: 10.1016/0167-8116 (95) 00038-0)
- Beal, Reginald M. (2000), Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organisational Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 27-47.
- Bechor, Tamir – Seev Neumann – Moshe Zviran – Chanan Gleze (2010), A Contingency Model for Estimating Success of Strategic Information Systems Planning, *Information & Management*, Vol. 47, No. 1, pp. 17-29. (DOI: 10.1016/j.im.2009.09.004)
- Bednall, David – Michael J. Valos (2005), Marketing Research Performance and Strategy, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 5-6, pp. 438-450.(DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400510604575>)
- Beekun, Rafik I. – Gregory O. Ginn (1993), Business Strategy and Interorganisational Linkages within the Acute Care Hospital Industry: an Expansion of the Miles and Snow Typology, *Human Relations*, Vol. 46, No. 11, pp. 1291-1318. (DOI: 10.1177/001872679304601102)
- Bentler, Peter M. – Douglas G. Bonett (1980), Significance Tests and Goodness of Fit Tests in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, Vol. 88, No. 3, pp. 588-606. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>)
- Berács József – Graham Hooley – Kolos Krisztina (1995), Marketingstratégia Magyarországon: A hazai vállalatok tipológiája, *Vezetéstudomány*, XXVI. Évf., 6. szám, 1995, 5-11. old.
- Berend T. Iván – Ránki György (1976), *Közép-Kelet-Európa gazdasági fejlődése a 19-20. században*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bergkvist, L. – John R. Rossiter (2007), The Predictive Validity of Multi-Item versus Single-Item Measures of the Same Constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, No. 2, pp. 175-184. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.44.2.175>)

- Berry, L. Leonard (1995), Relationship Marketing of Services – Growing Interests, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 236-245. (DOI: 10.1177/009207039502300402)
- Bingham, Christopher B. – Kathleen M. Eisenhardt (2011), Rational Heuristics: The Simple Rules that Strategists Learn from Process Experience, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, pp. 1437-1464. (DOI: 10.1002/smj.965)
- Bitner, Mary Jo (1992), Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 57-71. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252042>)
- Bitner, Mary Jo – Matthew L. Meuter (2000), Technology Infusion in Service Encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 138-149. (DOI: 10.1177/0092070300281013)
- Bíró Beáta Krisztina (2009), A patikaliberalizáció hatásai és következményei a magyar gyógyszereszektorban, Szakdolgozat, BCE, Budapest
- Bisbe, Josep – Ricardo Malagueno (2012), Using Strategic Performance Measurement Systems for Strategy Formulation: Does It Work in Dynamic Environments?, *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 4, pp. 296-311. (DOI: 10.1016/j.mar.2012.05.002)
- Bliss, Susan J. (2007), High-Performance Pharmacy: Coming Soon to your Health System?, *Medscape Pharmacists*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-3.
- Bod Péter Ákos (2003), *Gazdaságpolitika*, Aula Kiadó, Budapest
- Bódis Lászlóné (2011), Álláspont a marketingről, <http://www.mgygysz.hu/hir.php?hid=1053> – letöltés ideje: 2011-06-12
- Bodrogi József (2010), *A magyar egészségügy – Társadalmi-gazdasági megfontolások és ágazati véleményértékelés*, Semmelweis Kiadó és Multimédia Stúdió, Budapest
- Bodrogi József – Hankó Zoltán (2008), Sok kárt okozott a patikaliberalizáció, <http://www.vg.hu/kozelet/tarsadalom/sok-kart-okozott-a-patikaliberalizacio-240904> – letöltési idő: 2011-06-12
- Bodrogi József – Hankó Zoltán (2009), Ellenérdekelt gyógyszereszek, http://www.mgyk.hu/index.php?id=20100212ellenenerdekelt_gyogyszereszek_-_dr_bodrogi_jozsef_es_dr_hanko_zoltan_irasa_a_vilaggazdasagban – letöltés ideje: 2011-07-13
- Bodrogi József – Torma Árpád – Hankó Zoltán (2010), Gyógyszerpiaci egyensúlyvesztés számokban: http://www.mgyk.hu/index.php?id=20101201gyogyszerpiaci_egyensulyvesztesszamokban – letöltési idő: 2011-03-16

- Bodrogi József – Hankó Zoltán – Torma Árpád (2012), Mi lesz veletek, patikák?, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXIII. Évf., 1. Szám, 15-18. old.
- Bollen, Kenneth A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*, Wiley, New York. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.110.2.305>)
- Bollen, Kenneth A. – Richard Lennox, (1991), Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, *Psychological Bulletin*, Vol. 110, No. 2, pp. 305–314. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.110.2.305>)
- Bollen, Kenneth A. – K. Ting, (2000), A Tetrad Test for Causal Indicators. *Psychological Methods*, Vol. 5, No. 1, pp. 3-22. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.5.1.3>)
- Bourgeois, L. J. (1980a), Strategy and Environment: a Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-39. (DOI: 10.5465/AMR.1980.4288844)
- Bourgeois, L. J. (1980b), On the Measurement of Organisational Slack, *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 29-39. (DOI: 10.5465/AMR.1981.4287985)
- Bourgeois, L. J. (1985), Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 3, pp. 548-573. (DOI: 10.2307/256113)
- Boyd, Brian K. – Janet Fulk (1996), Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model, *Journal of Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-21. (DOI: 10.1177/014920639602200101)
- Boyd, Brian K. – Katalin Takács Haynes – Michael A. Hitt – Donald D. Bergh – David J. Ketchen Jr. (2012), Contingency Hypotheses in Strategic Management Research: Use, Disuse or Misuse?, *Journal of Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 278-313. (DOI: 10.1177/0149206311418662)
- Boyne, George A. – Richard M. Walker (2004), Strategy Content and Public Service Organisations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14, No. 2, pp. 367-394. (DOI: 10.1093/jopart/muh015)
- Bowman, Cliff – Véronique Ambrosini (1997), Using Single Respondents in Strategy research, *British Journal of Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 119-131. (DOI: 10.1111/1467-8551.0045)
- Bowman, Cliff (2008), Generic Strategies: A Substitute for Thinking?, *Ashridge Journal*, Vol. 32, No. 1, Spring, pp. 6-11.
- Brislin, Richard W. (1970), Back-Translation for Cross-Cultural Research, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1, No. 3, pp. 185-216. (DOI: 10.1177/135910457000100301)
- Bromiley, Philip (2010), Research Notes and Commentaries: Looking at Prospect Theory, *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 13, pp. 1357-1370. (DOI: 10.1002/smj.885)

- Bromiley, Philip – Rau Devaki (2014), Towards a Practice-Based View of Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 8, pp. 1249-1256. (DOI: 10.1002/smj.2238)
- Brunk, S. E. (2003), From Theory to Practice: Applying Miles and Snow's Ideas to Understand and Improve Firm Performance, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 4, pp. 105-108. (DOI: 10.5465/AME.2003.11851877)
- Bryson, John M. (1995), *Strategic Planning for Public and Non-profit Organisations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA
- Bstieler, Ludwig (2005), The Moderating Effect of Environmental Uncertainty on New Product Development and Time Efficiency, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 267–284. (DOI: 10.1111/j.0737-6782.2005.00122.x)
- Buchanan, James M. (1968), *Demand and Supply of Public Goods*, Rand McNally, Chicago. (DOI: 10.1007/BF00163783)
- Buchko, Aaron A. (1994), Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty: An Assessment of the Miles and Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 410-425. (DOI: 10.2307/256836)
- Buckley, Peter J. – Mark Casson (1976), *The Future of Multinational Enterprise*, MacMillan, London. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491021>)
- Buckley, Peter J. – Pervez N. Ghauri (2004), Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2, pp. 81-98. (DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400076)
- Buzzell, Robert D. – Bradley T. Gale (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, Free Press, New York (DOI: 10.1016/0148-2963(88)90026-4)
- Byrne, Barbara M. (2001), *Structural Equation Modeling with AMOS*, Erlbaum, Mahwah, NJ, USA. (DOI:10.1207/S15327574IJT0101_4)
- Cambell, Donald R. – Donald W. Fiske (1959), Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix, *Psychological Bulletin*, Vol. 56, No. 2, pp. 81-105. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0046016>)
- Cannon, Joseph P. – William D. Perreault Jr. (1999), Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 439-460. (DOI: 10.2307/3151999)
- Carroll, Norman V. (2006), *Financial Management for Pharmacists: A Decision-Making Approach*, Lippincott Williams and Wilkins, Baltimore
- Cervera, Amparo – Alejandro Mollá – Manuel Sanchez (2001), Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organisations, *European Journal of*

Marketing, Vol. 35, No. 11-12, pp. 1259-1288. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000006476>)

- Chaganti, Radha (1987), Small Business Strategies in Different Industry Growth Environments, *Journal of Small Business Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 61-68. (DOI: 10.1016/0019-8501(91)90024-A)
- Chaganti, Rajeswararao – Fariborz Damanpour (1991), Institutional Ownership, Capital Structure and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 7, pp. 479-491. (DOI: 10.1002/smj.4250120702)
- Chakravorthy, Balaji S. (1981), *Managing Coal: A Challenge in Adaptation*, SUNY Press, Albany, NY, USA (DOI: 10.5465/AMR.1982.4285396)
- Chakravorthy, Balaji S. (1982), Adaptation: a Promising Metaphor for Strategic Management, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, 35-44. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09534819110006193>)
- Chakravorthy, Balaji S. (1986), Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 5, pp. 437-458. (DOI: 10.1002/smj.4250070505)
- Chakravorthy, Balaji S. (1992), Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, pp. 5-14. (DOI: 10.1002/smj.4250131003)
- Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Srtucture: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge. (DOI: 10.1016/0148-2963(94)00060-R)
- Chang, Sea-Jin – Arjen van Witteloostuijn – Lorraine Eden (2010), From the Editors: Common Method Variance in International Business research, *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, pp. 178–184. (DOI: 10.1057/jibs.2009.88)
- Chathoth, Prakash K. – Michael D. Olsen (2007), The Effect of Environment Risk, Corporate Strategy, and Capital Structure on Firm Performance: An Empirical Investigation of Restaurant firms, *Hospitality Management*, Vol. 26, 502-516. (DOI: 10.1016/j.ijhm.2006.03.007)
- Chatterjee, Samprit – Ali S. Hadi – B. Price (2013), *Regression Analysis by Example*, Wiley, New York
- Chen, F. Feininan – H. K. Sousa – S. G. West (2005), Testing Measurement Invariance of Second-Order Factor Models, *Structural Equation Modelling*, Vol. 12, No. 3, pp. 471-492. (DOI: 10.1207/s15328007sem1203_7)
- Chen, F. Feininan – Patrick J. Curran – Kenneth A. Bollen – James Kirby – Pamela Paxton (2009), An Empirical Evaluation of the Use of Fixed Cutoff Points in RMSEA Test Statistic in Structural Equation Models, *Sociological Methods and Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 462-494. (DOI: 10.1177/0049124108314720)

- Chikán Attila (2006), *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest
- Child, John (1972), Organisational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice, *Sociology*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-22. (DOI: 10.1177/003803857200600101)
- Chin W. W. – P. R. Newsted (1999), Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares, In: *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA
- Choe, Jong-Min (2003), The Effect on Environmental Uncertainty and Strategic Application of IS on a Firm's Performance, *Information & Management*, Vol. 40, No. 4, pp. 257-268. (DOI: 10.1016/S0378-7206(02)00008-3)
- Chong, Vincent K. – Kar Ming Chong (1997), Strategic Choices, Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on the Intervening Role of Management Accounting Systems, *Accounting and Business Research*, Vol. 27, No. 4, pp. 268-276. (DOI: 10.1080/00014788.1997.9729553)
- Christensen, Dale – Troy Trigstad – Robert Sullivan – Jennifer Garmise – Steven E. Wegner (2004), A Pharmacy Management Intervention for Optimizing Drug therapy for Nursing Home Patients, *The American Journal of Geriatric Pharmacotherapy*, Vol. 2, No. 4, pp. 248-256. (DOI: 10.1016/j.amjopharm.2004.12.002)
- Churchill, Gilbert Jr. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 64-73. (DOI: 10.2307/3150876)
- Clark, Christopher – Lesley White (2009), Entry Barriers in Retail Pharmacy: A Novel Model, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 3, No. 3, pp. 279-293 (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17506120910989688>)
- Clausewitz, Carl von (1832), *A háborúról*, Magyar nyelvű kiadás (1999), Göttinger Kiadó, Veszprém
- Cohen, Jacob – Patricia Cohen – Stephen G. West – Leona S. Aiken (2013), *Applied Multiple Regression and Correalation Analysis for Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, USA
- Collier, J. E. – C. C. Bienstock (2009), Model Misspecification: Contrasting Formative and Reflective Indicators For a Model of E-Service Quality, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17, No. 3, pp. 283-293. (DOI: 10.2753/MTP1069-6679170306)
- Coltman, T. – T. M. Devinney – D. F. Midgley – S. Venaik (2008), Formative versus Reflective Measurement Models: Two Applications of Formative Measurement, *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 12, pp. 1250-1262. (DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.01.013)

- Conant, Jeffrey S. – Michael P. Mokwa – P. Rajan Varadarajan (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organisational Performance: a Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 9, pp. 365-384. (DOI: 10.1002/smj.4250110504)
- Conant, Jeffrey S. – Denise T. Smart – Roberto Solano-Mendez (1993), Generic Retailing Types, Distinctive Marketing Competencies and Competitive Advantage, *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 3, pp. 254-279. (DOI: 10.1016/0022-4359(93)90008-7)
- Cool, Karel. – Dan Schendel (1988), Performance Differences among Strategic Group Members, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No.2, pp. 207-223. (DOI: 10.1002/smj.4250090302)
- Cronbach, Lee Joseph (1951), Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, Vol. 16, No. 3, pp. 297-334. (DOI: 10.1007/BF02310555)
- Cronbach, Lee Joseph (1955), Construct Validity in Psychological Tests, *Psychological Bulletin*, Vol. 52, pp. 281-302. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040957>)
- Cronbach, Lee Joseph (1987), Statistical Tests for Moderator Variables: Flaws in Analyses Recently Proposed, *Psychological Bulletin*, Vol. 102, No. 3, pp. 414-417. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.102.3.414>)
- Croteau, Anne-Marie – L. Raymond – Francois Bergeron (1999), Testing the Validity of Miles and Snow's Typology, *Academy of Information and Management Sciences Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-7.
- Croteau, Anne-Marie – Francois Bergeron (2001), An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment and Organisational Performance, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, No. 2, pp. 77-99. (DOI: 10.1016/S0963-8687(01)00044-0)
- Cullis, John – Philip Jones (1998), *Public Finance and Public Choice*, Oxford University Press, Oxford, UK. (DOI: 10.1016/S1574-0064(00)80036-0)
- Cunningham, William A. – Kristopher J. Preacher – Mahzarin R. Banaji (2001), Implicit Attitude Measures: Consistency, Stability and Convergent Validity, *Psychological Science*, Vol. 12, No. 2, pp. 163-170. (DOI: 10.1111/1467-9280.00328)
- Cyert, Richard M. – James G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. (DOI: 10.1016/0167-2681(88)90004-2)
- Csepeli Ádám (2010), A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatási kérdései, *Vezetéstudomány*, XLI. Évf., 11. Szám, 15-30. old.
- Csepeli Ádám (2014a), A gyógyszertárak gazdálkodásáról – I. rész, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXV. Évf., 1. Szám, 16-19. old.

- Csepeti Ádám (2014b), A gyógyszerárak gazdálkodásáról – II. rész, *Gyógyszerési Hírlap*, XXV. Évf., 2. Szám, 12-16. old.
- D'Aveni, Richard A. – Giovanni Battista Dagnino – Ken G. Smith (2010), The Age of Temporary Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 13, pp. 1371-1385. (DOI: 10.1002/smj.897)
- Daft, Richard L. – Juhani Sormunen – Don Parks (1988), Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 123-139. (DOI: 10.1002/smj.4250090204)
- Dankó Dávid – Molnár Márk Péter (2011), *Gyógyszertámogatás, rendszerek, eszközök, perspektívák*, Medicina Könyvkiadó Rt., Budapest
- Dankó Dávid (2012), Erőforrás-menedzsment egy hosszú megtérülési idejű iparágban – A hatékonyság fokozása a gyógyszerek értéklánca mentén, Doktori Értekezés, *BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola*, Budapest
- Datta, Deepak K. – Xin Liang – Martina Musteen (2009), Strategic Orientation and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Examination, *Management International Review*, Vol. 49, No. 3, pp. 269-290. (DOI: 10.1007/s11575-009-0143-z)
- David, H.A. – Jason L. Gunnink (1997), The Paired t Test under Artificial Pairing, *The American Statistician*, Vol. 51, No. 1, pp. 9-12. (DOI: 10.1080/00031305.1997.10473578)
- Davies, Howard – Peter Walters (2004), Emerging Patterns of Strategy, Environment in a Transition Economy, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 347-364. (DOI: 10.1002/smj.380)
- Davig, William (1986), Business Strategies in Smaller Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 38-46.
- Davis, Juliet A. – Diane Brannon – Jacqueline Zinn – Vincent Mor (2001), Strategy, Structure and Performance in Nursing Facilities, *Advances in Healthcare Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 291-314.
- Day George S. (1992), Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 4, pp. 323-329. (DOI: 10.1007/BF02725208)
- Day, George S. (1994), The Capabilities of Market Driven Organisations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 37-52. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251915>)
- Day, George S. – Liam Fahey (1988), Valuing Market Strategies, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 45-57. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251449>)
- De Vaus, David (2002), *Surveys in Social Research*, Fifth Edition, Routledge, London
- Demerouti, Evangelia – Arnold B. Bakker – Ioanna Vardakou – Aristotelis Kantas (2003), The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod

Analysis, *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 19, No. 1, pp. 12-23. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>)

- DeSarbo, Wayne S. – C. Anthony Di Benedetto – Michael Song – Indrajit Sinha (2005), Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 47-74. (DOI: 10.1002/smj.431)
- DeSarbo, Wayne S. – C. Anthony Di Benedetto – Kamel Jedidi – Michael Song (2006), Identifying Sources of Heterogeneity for Empirically Deriving Strategic Types: A Constrained Finite-Mixture Structural-Equation Methodology, *Management Science*, Vol. 52, No. 6, pp. 909-924. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0529>)
- DeSarbo, Wayne S. – Rajdeep Grewal (2008), Hybrid Strategic Groups, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 69-87. (DOI: 10.1002/smj.658)
- DeSarbo, Wayne S. – Rajdeep Grewal – Rui Wang (2009), Dynamic Strategic Groups: Deriving Spatial Evolutionary Path, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, Iss. 13, pp. 1420-1439. (DOI: 10.1002/smj.788)
- Dess, Gregory G. – Abdul M. A. Rasheed (1991), Conceptualising and Measuring Organisational Environments: A Critique and Suggestions. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 701-710. (DOI: 10.1177/014920639101700404)
- Dess, Gregory G. – Stephanie Newport – Abdul M. A. Rasheed (1993), Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions, *Journal of Management*, pp. 775-795. (DOI: 10.1177/014920639301900403)
- Desselle, Shane P. – David P. Zgarrrick (2004), *Pharmacy Management: Essentials for All Practice Settings*, McGraw-Hill Professional, New York
- Dickson, Pat H. – Mark K. Weaver (1997), Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, Special Research Forum on Alliances and Networks, pp. 404-425. (DOI: 10.2307/256888)
- Diamantopoulos, Adamantios – Heide W. Winkelhofer (2001), Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, pp. 269 – 277. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>)
- Diamantopoulos, Adamantios – J. A. Siguaw (2006), Formative Versus Reflective Indicators in Organisational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 262-282. (DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x)
- Diamantopoulos, Adamantios, P. Riefler – K.P. Roth (2008), Advancing Formative Measurement Models, *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 12, pp. 1203-1218. (DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.01.009)

- Di Benedetto, Anthony C. – Michael Song (2003), The Relationship between Strategic Type and Firm Capabilities in Chinese Firms, *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 5, pp. 514-533. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02651330310498762>)
- Diffenbach, John (1983), Corporate Environmental Analysis in Large US Corporations, *Long Range Planning*, Vol. 16, No. 3, pp. 109-113. (DOI: 10.1016/0024-6301(83)90037-7)
- Dillman, Don A. (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, John Wiley and Sons, New York. (DOI: 10.1016/S0022-4359(99)80092-X)
- Dollinger, Marc J. – Peggy A. Golden (1992), Inter-Organisational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance, *Journal of Management*, Vol. 18, No. pp. 695-715. (DOI: 10.1177/014920639201800406)
- Donaldson, Lex (1996), The Normal Science of Structural Contingency Theory In. Clegg-Hardy-Nord (Ed.) (1996) *Handbook of Organisation Studies*, Sage, London
- Donovan, Robert J. – John Rossiter – Gilian Marcoolyn – Andrew Nesdale (1994), Store Atmosphere and Purchasing Behavior, *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 3, pp. 283-294. (DOI: 10.1016/0022-4359(94)90037-X)
- Doty, D. Harold – William H. Glick (1994), Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modelling, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 230-251. (DOI: 10.5465/AMR.1994.9410210748)
- Doty, D. Harold – William H. Glick – George P. Huber (1993), Fit, Equifinality, and Organisational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1196-1250. (DOI: 10.2307/256810)
- Doty, Harold D. – Mousumi Bhattacharya – Kathleen K. Wheatley – Kathleen M. Sutcliffe (2006), Divergence between Informant and Archival Measures of the Environment: Real Differences, Artifact or Perceptual error?, *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. pp. 268-277. (DOI: 10.1016/j.jbusres.2005.04.005)
- Douglas, Conrad – William L. Dowling (1990), Verical Integration in Health Services: Theory and Managerial Implications, *Health Care Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 5-85.
- Downey, Kirk H. – Don Hellriegel – John. W. Slocum Jr. (1975), Environmental Uncertainty: The Construct and its Application, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 4, pp. 613-629.
- Doyle, Peter (2002), *Értékvezérelt Marketing*, Panem Kiadó, Budapest
- Dranove, David – Margareth Peteraf – Mark Shanley (1998), Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 11, pp. 1029-1044. (DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(1998110)19:11<1029::AID-SMJ992>)

- Drazin, Robert – Andrew H. Van de Ven (1985), Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No.4, pp. 514-539. (DOI: 10.1002/j.2158-1592.2007.tb00060.x)
- Droege, Scott B. – Matthew R. Marvel (2009), Perceived Strategic Uncertainty and Strategy Formation in Emerging Markets, *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 20, No. 2, pp. 43-60.
- Dröge, Cornelia – Roger Calantone (1996), New Product Strategy, Structure and Performance in two Environments, *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, No. 6, 555-566. (DOI: 10.1016/S0019-8501(96)00064-8)
- Drucker, Peter Ferdinand (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York
- Drummey, G. L. (1984), Traditional Methods for Sales Forecasting, In Davies, R. L. – David. S. Rogers (1984), *Store Location and Store Assessment Research*, John Wiley and Sons, New York
- Duncan, Robert B. (1972), Characteristics of Organisational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 313-327.
- Dunning, John H. (1988), The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-31. (DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490372)
- Dunning, John H. (1998), Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, pp. 45-66. (DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490024)
- Dvir, Dov – Eli Segev – Aaron J. Shenhar (1993), Technology's Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 155-161. (DOI: 10.1002/smj.4250140206)
- Dye, Ronald A. (2004), Strategy Selection and Performance Measurement Choice When Profit Drivers are Uncertain, *Management Science*, Vol. 50, No. 12, pp. 1624-1637. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1030.0160>)
- Dyer, Barbara – X. Michael Song (1997), The Impact of Strategy on Conflict: a Cross-National Comparative Study of U.S. and Japanese Firms, *Journal of Business Studies*, Vol. 27, No.3, pp. 467-493. (DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490108)
- Evans, Jocelyn D. – Corliss L. Green (2000), Marketing Strategy, Constituent Influence and Resource Allocation: An Application of the Miles and Snow Typology to Closely Held Firms in Chapter 11 Bankruptcy, *Journal of Business Research*, Vol. 50, No. 4, pp. 225-231. (DOI: 10.1016/S0148-2963(99)00036-3)

- Ensley, Michael D. – Craig L. Pearce – Keith M. Hmieleski (2006), The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, No. 3, pp. 243–263. (DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.04.006)
- Farrell, Andrew M. (2010), Insufficient Discriminant Validity: A Comment on Bove, Pervan, Beatty and Shiu, *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 3, pp. 324-327. (DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.05.003)
- Fayerweather, John (1981), Four Winning Strategies for the International Corporation, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 2, No. 2. pp. 25-36. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb038933>)
- Feletto, E. – L. K. Wilson – A. S. Roberts – S. I. Benrimoj (2010), Flexibility in Community Pharmacy: A Qualitative Study of Business Models and Cognitive Services, *Pharmacy World and Science*, Vol. 32, No. 2, pp. 130-138. (DOI: 10.1007/s11096-009-9355-3)
- Feller Antal (2010), *A magyarországi gyógyszertárak marketingtevékenysége*, Corvinus School of Management, MBA diplomamunka
- Fiegenbaum, Avi – Howard Thomas (1995), Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modelling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 6, pp. 461-476. (DOI: 10.1002/smj.4250160605)
- Floyd S. – R. Woolridge (1992), Middle Management Involvement in Strategy and its Associations with Strategy Type, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Summer Special Issue, pp. 153-167. (DOI: 10.1002/smj.4250131012)
- Fornell, Claes – David G. Larcker (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50. (DOI: 10.2307/3151312)
- Forte, Monique – James J. Hoffmann – Bruce T. Lamont – Erich N. Brockmann (2000), Organisational Form and Environment: An Analysis of Between-form and Within-form Responses to Environmental Change, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 7, pp. 753-773. (DOI: 10.1002/1097-0266(200007))
- Fortune (2014), List of Global Top 500 Companies, <http://fortune.com/global500/toyota-motor-9/> - letöltés ideje: 2015-01-25
- Fox-Wolfgramm, Susan J. – Kimberly B. Boal – James G. Hunt (1998), Organisational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1, pp. 87-126.

- Fredrickson, James W. – Terrence R. Mitchell (1984), Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 399-423. (DOI: 10.2307/255932)
- Freel, Mark S. (2005), Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms, *Small Business Economics*, Vol. 25, No. 1, pp. 49-64. (DOI:10.1007/s11187-005-4257-9)
- Frishammar, Johan (2006), Organisational Environment Revisited: A Conceptual Review and Integration, *International Studies of Management and Organisation*, Vol. 36, No. 3, pp. 22-49.
- Füstös László – Kovács Erzsébet – Meszéna György – Simonné Mosolygó Nóra (2004), *Alakfelismerés: Sokváltozós statisztikai módszerek*, Új Mandátum Kiadó, Budapest
- Gailbraith, Jay R. – Robert K. Kazanjian (1986), *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, West Publishing, St. Paul, MN.
- Gallai Sándor – Török Gábor (Szerk.) (2005), *Politika és politikatudomány*, Aula Kiadó, Budapest
- Garrigós-Simón, Fernando J. – Daniel Palacios Marqués – Yeamduan Narangajavana (2005), Competitive Strategies and Performance in Spanish Hospitality Firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 22 – 38. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09596110510577653>)
- Garson, David G. (2006), *Hierarchical Linear Modelling: Guide and Applications*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA
- Gatignon, Hubert – Jean-Marc Xuereb (1997), Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 77-90. (DOI: 10.2307/3152066)
- Gefen, David – Detmar W. Straub – Marie Claude Boudreau (2000), Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 4, No. 7, pp. 1-77.
- Ghobadian, Abby – Philip James – Jonathan Liu – Howard Viney (1998), Evaluating the Applicability of the Miles and Snow Typology in a Regulated Public Utility Environment, *British Journal of Management*, Vol. 9, Issue Supplement, September, pp. 71-83. (DOI: 10.1111/1467-8551.9.s1.7)
- Ghobadian, Abby – Nicholas O'Reagan (2005), Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, Iss. 2, pp. 81-97. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400510576595>)
- Ghobadian, Abby – Nicholas O'Reagan (2006a), Perceptions of Generic Strategies of Small and Medium Sized Engineering and Electronics Manufacturers in the UK: The

Applicability of the Miles and Snow Typology, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 603-620. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17410380610668540>)

- Ghobadian, Abby – Nicholas O'Reagan (2006b), The Impact of Ownership on Small Firm Behavior and Performance, *International Small Business Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 555-586. (DOI: 10.1177/0266242606069267)
- Ghosh, Avijit (1986), The Value of a Mall and Other Insights from a Revised Central Place Model, *Journal of Retailing*, Vol. 62, No. 1, pp. 79-97. (DOI: 10.1016/S0022-4359(99)80091-8)
- Ghosh, Avijit – Sara L. McLafferty (1987), *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, Lexington, MA, USA. (DOI: 10.1111/j.1467-9787.1989.tb01226.x)
- Ghychy, Tiha von – Christopher Bassford – Bolko von Oetinger (2001), *Clausewitz on Strategy – Inspiration and Insight from a Master Strategist*, Wiley, New York
- Gibbons, P.T. – T. O'Connor (2005), Influences on Strategic Planning Processes among Irish SME's, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 170-186. (DOI: 10.1111/j.1540-627x.2005.00132.x)
- Gill, Liz – Anu Helkkula – Nicola Cobelli – Lesley White (2010), How Do Customers and Pharmacists Experience Generic Substitution, *International Journal of Healthcare and Pharmaceutical Marketing*, Vol. 4, No. 4, pp. 375-395. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17506121011095218>)
- Gimenez, Fernando A.P. (2000), The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: a Study Applying Miles and Snow's Model in the Context of Small Firms, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 9, Iss. 4, pp. 235-244. (DOI: 10.1111/1467-8691.00197)
- Glueck, William F. (1976), *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, The McGraw-Hill Company, New York. (DOI: 10.1016/0024-6301(81)90104-7)
- Golden, B.R. (1992), SBU Strategy and Performance: The Moderating Effect of the Corporate-SBU relationship, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 145-158. (DOI: 10.1002/smj.4250130206)
- Goldstein, Susan Meyer – Peter T. Ward – G. Keong Leong – Timothy W. Butler (2002), The Effect of Location, Strategy and Operations Technology on Hospital Performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 63-75. (DOI: 10.1016/S0272-6963(01)00081-X)
- Goll, Irene – Abdul M.A. Rasheed (1997), Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of the Environment, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 583-591. (DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708))

- Gotteland, David – Jean-Marie Boulé (2006), The Market Orientation-New Product Performance Relationship: Redefining the Moderating Role of Environmental Conditions, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, pp. 171–185. (DOI: 10.1016/j.ijresmar.2005.08.001)
- Govindarajan, V. – J. Fisher (1990), Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business Unit Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, pp. 259-285. (DOI: 10.2307/256325)
- Grabarits István (2006), Kitekintés a kis magyar patikaliberalizációra, *Gyógyszerész Hírlap*, XVII. Évf., 12. Szám, 8-9. old.
- Graham, J. M. (2006), Congeneric and (Essentially) Tau-equivalent Estimates of Score Reliability, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66. No. 6. pp. 930-944. (DOI: 10.1177/0013164406288165)
- Grant, Robert M. (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122. (DOI: 10.1002/smj.4250171110)
- Gray, Brendan J. – Gordon E. Greenley – Sheelagh M. Matear – Philip K. Matheson (1999), Thriving on Turbulence, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 231-257. (DOI: 10.1023/A:1009827103329)
- Groves, Robert M. – Don A. Dillmann – John L. Eltinge – Roderick J.A. Little (2001), *Survey Nonresponse*, Wiley-Interscience, New York
- Gummeson, Evert (2002), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08858620310492365>)
- Gupta, A.K. – V. Govindarajan (1984), Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pp. 25-41. (DOI: 10.2307/255955)
- Gwet, Kilem L. (2014), *Handbook of Inter-Rater Reliability*, STATAXIS, Gaithersburg, USA
- Hage, Jerald. – Michael Aiken (1967), Relationship of Centralization to Other Structural Properties, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, pp. 72-93.
- Hair, Joseph F. Jr. – William C. Black – Barry J. Babin – Rolph E. Anderson (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Ltd., Upper Saddle River, NJ, USA
- Hair, Joseph F. Jr. – Marko Sarstedt – Torsten M. Pieper – Christian M. Ringle (2012), The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications, *Long Range Planning*, Vol. 45, No. 5, pp. 320-340. (DOI: 10.1016/j.lrp.2012.09.008)

- Hambrick, Donald C. (1980), Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 567-575. (DOI: 10.5465/AMR.1980.4288961)
- Hambrick, Donald C. (1981), Strategic Awareness within Top Management Teams, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 3, pp. 263-279. (DOI: 10.1002/smj.4250020305)
- Hambrick, Donald C. (1982), Environmental Scanning and Organisational Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 2, pp. 159-174. (DOI: 10.1002/smj.4250030207)
- Hambrick, Donald C. (1983a), Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 5-26. (DOI: 10.2307/256132)
- Hambrick, Donald C. (1983b), High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: a Contingency Approach, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 687-707. (DOI: 10.2307/255916)
- Hambrick, Donald C. – James W. Fredrickson (2001) Are You Sure You Have a Strategy? *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 2, pp. 48-59. (DOI: 10.5465/AME.2001.5897655)
- Hambrick, Donald C. (2003), On The Staying Power of Defenders, Analysers, and Prospectors, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 4, pp. 115-118. (DOI: 10.5465/AME.2003.11851883)
- Hamel, Gary (2009), Moon Shots for Management, *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 2, pp. 91-98.
- Hamel, Gary – C. K. Prahalad (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, pp. 63-77.
- Hamel, Gary – C. K. Prahalad (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-93.
- Hamilton, John (2009), Building a Targeted Pharmacy-Customer Engagement Approach, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 3, No. 4, pp. 381-396. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17506120911006065>)
- Hankó Zoltán (Szerk.) (1996), *A gyógyszerértékesítés szakmai, jogi és számviteli alapjai*, Magángyógyszerészek Országos Szövetsége, Kecskemét
- Hankó Zoltán (2012a), Módosulnak a gyógyszerellátás szabályai, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXIII. Évf., 1. Szám, 8-9. old.
- Hankó Zoltán (2012b), Szolgáltatás, Szakértelem..., *Gyógyszerészi Hírlap*, XXIII. Évf., 9. Szám, 8-10. old.

- Hankó Zoltán (2013), A létszámszabályozásról, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXIV. Évf., 5. Szám, 7-8. old.
- Hankó Zoltán – Zalai Károly (2012a), A gyógyszertárak helyzetéről és a kamara szakmapolitikai céljairól, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXIII. Évf., 5. Szám, 8-9. old.
- Hankó Zoltán – Zalai Károly (2012b), Téma az árres-átcsoportosítás, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXIII. Évf., 9. Szám, 10-11. old.
- Hankó Zoltán – Torma Árpád – Sohajda Attila (2013), Hogyan tovább patikák?, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXIV. Évf., 3. Szám, 5-8. old.
- Hankó Zoltán – Nagy Vilmos – Sohajda Attila – Torma Árpád (2014), *Kilábalás a válságból?*, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXV. Évf., 1. Szám, 10-16. old.
- Harris, Dawn – Jon I. Martinez – John L. Ward (1994), Is Strategy Different for the Family-Owned Business?, *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 159-174. (DOI: 10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x)
- Harrison, Donald L. (2005), Strategic Planning by Independent Community Pharmacies, *Journal of the American Pharmacists Association*, Vol. 45, No. 6, pp. 726-733. (DOI: 10.1331/154434505774909652)
- Hart, Stuart (1994), How Strategy Making Process Can Make a Difference, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 251-269. (DOI: 10.1002/smj.4250150402)
- Hawes, Jon M. – William F. Crittenden (1984), A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 275-287. (DOI: 10.1002/smj.4250050307)
- Head, John G. (1974), *Public Goods and Public Welfare*, Duke University Press, Durham
- Heeler, Roger M. – Michael L. Ray (1972), Measure Validation in Marketing, *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, No. 4, pp. 361-370. (DOI: 10.2307/3149297)
- Helmig, Bernd – Vera Hinz – Stefan Ingerfurth (2014), Extending Miles and Snow Strategic Choice Typology to the German Hospital Sector, *Health Policy*, Vol. 118, No. 3, pp. 363-376. (DOI: 10.1016/j.healthpol.2014.06.006)
- Helmons, Peter J. – Jos G. W. Kosterink – Charles E. Daniels (2014), Formulary Compliance and Pharmacy Labor Costs Associated with Systematic Formulary Management Strategy, *American Journal of Health Systems-Pharmacists*, Vol. 71, No. 3, pp. 407-415. (DOI: 10.2146/ajhp130219)
- Henseler, J. (2009), *Structural Equation Modeling Using PLS Path Modeling*, Handbook of Doctoral Seminar, CUB, Budapest, 4/5 June, 2009

- Henseler, Jörg – Christian Ringle (2010), *Structural Equation Modeling Using PLS Path Modeling*, Handbook of Doctoral Seminar, CUB, Budapest, 21/22 June, 2010
- Hindle, Kevin – Neil Cutting (2002), Can Applied Entrepreneurship Education Enhance Job Satisfaction and Financial Performance? An Empirical Investigation in the Australian Pharmacy Profession, *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 154-161. (DOI: 10.1111/1540-627X.00048)
- Hitt, Michael A. – R. Duane Ireland – K.A. Palia (1982), Industrial Firms' Grand Strategy and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Uncertainty, *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 265-298. (DOI 10.2307/255990)
- Ho, Robert (2006), *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*, Taylor and Francis Group, Boca Roton, FL, USA
- Hodgkinson, Gerard P. – Mark P. Healey (2011), Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, pp. 1500-1516. (DOI: 10.1002/smj.964)
- Hofer, Charles W. (1975), Toward a Contingency Theory of Business Strategy, *The Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 784-810. (DOI: 10.2307/255379)
- Hofer, Charles W. (1980), Turnaround Strategies, *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 1, pp. 19-31. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb038886>)
- Hofstede, Geert (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations*, Second Edition, Sage Publications, Thousand Oaks
- Holdford, David A. (2007), *Marketing for Pharmacists*, American Pharmacists Association, Washington
- Homburg, Christian – Annette Giering (2001), Personal Characteristics as Moderators of the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Analysis, *Psychology and Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp. 43-66. (DOI: 10.1002/1520-6793(200101)18:1<43::AID-MAR3>3.0.CO;2-I)
- Homburg, Christian – John P. Workman – Harley Krohmer (1999b), Marketing's Influence within the Firm, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, pp. 1-17. (DOI: 10.1002/1520-6793(200101)18:1<43::AID-MAR3>3.0.CO;2-I)
- Hooper, Daire – Joseph Coughlan – Michael R. Mullen (2008), Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit, *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6, No. 1, pp. 53-60. (DOI: 10.5897/AJBM12.445)
- Hoque, Zahirul (2004) A Contingency Model of the Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measures: Impact on Organisational Performance, *International Business Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 485-502. (DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.003)

- Hoque, Zahirul (2005), Linking Environmental Uncertainty to Non-Financial Performance Measures and Performance: A Research Note, *The British Accounting Review*, Vol. 37, No. , pp. 471-481. (DOI: 10.1016/j.bar.2005.08.003)
- Hortoványi Lilla – Lackó Márk – Szabó Zsolt Roland (2006), Stratégiatípusok napjainkban Magyarországon, *Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmányok-Sorozat*, 25. sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Hotelling, Harold (1929), Stability in Competiton, *The Economic Journal*, Vol. 39, No. 153, pp. 41-57. (DOI: 10.1007/978-1-4613-8905-7_4)
- Hrebiniak, Lawrence G. – William F. Joyce (1985), Organisational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 3, pp. 336-349. (DOI: 10.1016/0022-4359(93)90008-7)
- Hu, Li-tze – Peter M. Bentler (1999), Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-55. (DOI: 10.1080/10705519909540118)
- Huff, David L. (1964), Defining and Estimating a Trade Area, *Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 3, pp. 34-38. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1249154>)
- Hunt, Shelby D. – C. Jay Lambe (2000), Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource Advantage Theory, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No. 1, pp. 17-43. (DOI: 10.1111/1468-2370.00029)
- Hunyadi László – Vita László (2003), *Statisztika Közgazdászoknak*, KSH, Budapest
- Hutt, Michael D. – Michael P. Shapiro – Stanley J. Shapiro (1986), The Politics of Marketing: Analysing the Parallel Political Marketplace, *Journal of Marketing*, Vol. 50, No.1, pp. 40-51. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251277>)
- Hymer, Stephen Herbert (1960), *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*, MIT Press, Cambridge, MA, USA. (DOI: 10.1016/j.ibusrev.2005.03.008)
- IMS Health (2010), Túlélőkészlet gyógyszerészeknek, *Gyógyszerési Hírlap*, XXIII. Évf., 2. Szám, 10. old.
- Inkpen, Andrew. – Nandan Choudhury (1995), The Seeking of Strategy Where There is Not: Toward a Theory of Strategy Abscence, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 313-323. (DOI: 10.1002/smj.4250160405)
- Ireland, R. Duane – Michael A. Hitt – R.A. Bettis – D.A. de Porras (1987), Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strengths and Weaknesses

Indicators and Environmental Uncertainty at Managerial Level, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 5, pp. 469-485. (DOI :10.1002/smj.4250080506)

- Jaccard, James. – Robert Turrisi – Choi K. Wan (1990), *Interaction Effects in Multiple Regression*, Sage, Newbury Park, CA, USA. (DOI: 10.1016/S0022-4359(97)90018-X)
- Jambulingam, Thanigavelan – Ravi Kathuria – William R. Doucette (2004), Entrepreneurial Orientation as a Basis for Classification within a Service Industry: the Case of Retail Pharmacy Industry, *Journal of Operations Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 23-42. (DOI: 10.1016/j.jom.2004.09.003)
- Jambulingam, Thanigavelan – Ravi Kathuria – John R. Nevin (2009), How Fairness Garners Loyalty in the Pharmaceutical Supply Chain: Role of Trust in the Wholesaler-Pharmacy Relationship, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-322 (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17506120911006029>)
- James, William L. – Kenneth J. Hatten (1995), Further Evidence on the Validity of the Self-Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 161-168. (DOI: 10.1002/smj.4250160206)
- Jarvis, Cheryl Burke – Scott B. MacKenzie – Peter M. Podsakoff (2003), A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Monsumer research, *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 199-218. (DOI: <http://www.jstor.org/stable/10.1086/376806>)
- Jaworski, Bernard J. – Ajay K. Kohli (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251854>)
- Jelen Tibor (1995), Gondolatok a kisvállalati stratégiai tervezésről, *Vezetéstudomány*, XXV. Évf., 10. Szám, 56-61. old.
- Jennings, Daniel F – James R. Lumpkin (1992), Insights between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis. *Journal of Management*, Vol. 18, Iss. 4, pp. 791-803. (DOI: 10.1177/014920639201800411)
- Jennings, Daniel F. – Daniel Rajaratnam – Barry F. Lawrence (2003), Strategy-Performance Relationships in Service Firms: A Test for Equifinality, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, No. 2, pp. 208-220.
- Jiao, Hao – Ilan Alon – Chun Kwong Kuu – Yu Cui (2013) When Should Organisational Change be Implemented? The Moderating Effect of Environmental Dynamism between Dynamic Capabilities and New Venture Performance, *Journal Engineering and Technology Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 188-205. (DOI: 10.1016/j.jengtecman.2013.01.005)

- Jobber, David – John Saunders (1989), The Prediction of Industrial Mail-survey Response rates, *Journal of the Operations Research Society*, pp. 839-847. (DOI: 10.1057/jors.1989.152)
- Jöreskog, Karl Gustav (1969), A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis, *Psychometrika*, Vol. 34, No. 2, pp. 183-202. (DOI: 10.1002/j.2333-8504.1967.tb00991.x)
- Jöreskog, Karl Gustav – Dag Sörbom (1979), *Advances in Factor Analysis and Structural Equation Models*, University Press of America, New York
- Jusoh, Ruzita – John A. Parnell (2008), Competitive Strategy and Performance Measurement in the Malaysian context: An Exploratory Study, *Management Decision*, Vol. 46, No. 1, pp. 5-31. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810846716>)
- Kabadayi, Sertan – Nermin Eyuboglu – Gloria P. Thomas (2007), The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment, *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 4, pp. 195-211. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.71.4.195>)
- Kabanoff, Boris – Shane Brown (2008), Knowledge Structures of Prospectors, Analysers and Defenders: Content, Structure, Stability and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 149-171. (DOI: 10.1002/smj.644)
- Kaplan, David (2000), *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0012-1649.44.2.457>)
- Kaplan, Robert S. – David P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (DOI: 10.1016/S0022-4359(97)90024-5)
- Katz, Daniel – Robert L. Kahn (1966), *The Social Psychology of Organisations*, Wiley and Sons, New York. (DOI: 10.1016/S0022-4359(97)90024-5)
- Kay, Mark J. (2007), Healthcare Marketing: What is Salient?, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 1, No. 3, pp. 247-263. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17506120710818256>)
- Kean, Rita – LuAnn Gaskill – Larry Leistritz – Cynthia Jasper – Holly Bastow-Shoop, Laura Jolly – Brenda Stirnquist (1998), Effects of Community Characteristics, Business Environment and Competitive Strategies on Rural Retail Business Performance, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 87-106.
- Kehoe, Timothy J. – Edward C. Prescott (2007), *Great Depressions of the XX.th. Century*, Federal Reserve Bank of Minneapolis
- Kemelgor, Bruce H. – Rodney D'Souza – Greg Henley (2011), The Dynamics of Entrepreneurial Entry and Firm Performance of First Career and Second Career

Entrepreneurs as Mediated by Prior Knowledge, *American Journal of Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 2, pp. 24-51.

- Ketchen, David J. Jr. – James G. Combs – Craig J. Russell – Chris Shook – Michelle A. Dean – Janet Runge – Franz T. Lohrke – Stefanie E. Naumann – Dawn Ebe Haptonstahl – Robert Baker – Brenden A. Beckstein – Charles Handler – Heather Honig – Stephen Lamoureux (1997), Organisational Configurations and Performance: A Meta-analysis, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 223-240. (DOI: 10.2307/257028)
- Keynes, John Maynard (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, MacMillan, London. (DOI: 10.1016/0167-2231(77)90002-1)
- Khandwalla, Pardip N. (1972), Environment and its Impact on the Organisation, *International Studies of Management & Organisation*, Vol. 2, No. 3, pp. 297-313.
- Klarmann, Martin (2009), *Metodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung*, Springer Gabler, Wiesbaden. (DOI: 10.1007/s11621-009-0113-7)
- Klarmann, Martin (2011), *Construct Measurement and Structural Equation Modeling*. Doctoral Seminar Handbook, Corvinus University of Budapest, 15/16 September, 2011.
- Kline, Rex B. (2010), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, Guilford Press, New York (DOI: 10.1080/10705511.2012.687667)
- Kline, Theresa J.B. – Lorne M. Sulsky – Sandra D. Rever-Moriyama (2000), Common Method Variance and Specification Errors: A Practical Approach to Detection, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Vol. 134, No. 4, pp. 401-421. (DOI: 10.1080/00223980009598225)
- Kondratieff, Nikolay D. (1925), The Major Economic Cycles, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 39, No. 4. pp. 575-583.
- Kornai János (1980), Kemény és puha költségvetési korlát, *Gazdaság*, XIX. Évf, 4. Szám, 5-19. old.
- Kornai János (1983), Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*, XXX. Évf., 12. Szám, 1025-1038. old.
- Kotha, Suresh – Anil Nair (1995), Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 7, pp. 497-518. (DOI: 10.1002/smj.4250160702)
- Krugman, Paul R. (1991), *Geography and Trade*, MIT Press, Boston, MA (DOI: 10.1007/978-1-4757-4062-2_3)
- Krugman, Paul R. – Maurice Obstfeld (2003), *Nemzetközi gazdaságtan: Elmélet és gazdaságpolitika*, Panem, Budapest

- Kuti Anetta (2009), A gyógyszerek árképzése, ártámogatása, Szakdolgozat, BCE, Budapest
- Langley, Ann (1988), The Roles of Formal Strategic Planning, *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 3, pp. 40-50. (DOI: 10.1016/0024-6301(88)90032-5)
- Laugen, Bjorge Timenes – Harry Boer – Nuran Acur (2006), The New Product Development Improvement Motives and Practices of Miles and Snow's Prospectors, Analysers and Defenders, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 85-95. (DOI: 10.1111/j.1467-8691.2006.00371.x)
- Lawrence, Paul – Jay Lorsch (1967), *Organisation and Environment*, Division of Research, Harvard Business School, Boston, MA
- Lengyel Ákos László (2014), Hogyan változott a hazai gyógyszeripar marketing kommunikációja a kezdetektől napjainkig, Szakdolgozat, BCE, Budapest
- Lengyel Imre – Rechnitzer János (2004), *Regionális gazdaságtan*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- Levinthal, Daniel A. (2011), A Behavioral Approach to Strategy – What's the Alternative?, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, pp. 1517-1523. (DOI: 10.1002/smj.963)
- Lewis, Pam – Howard Thomas (1990), The Linkage Between Strategy, Strategic Groups and Performance in the UK Grocery Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, pp. 385-397. (DOI: 10.1002/smj.4250110505)
- Lester, Donald D. – John A. Parnell – William Crandall – Michael L. Menefee (2008), Organisational Life Cycle and Performance Among SMEs: Generic Strategies for High and Low Performers, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 313-330. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/10569210810921942>)
- Levy, Michael – Barton A. Weitz (2012), *Retailing Management*, International Edition (8th ed.), McGraw-Hill, New York
- Li, Haiyang – Yan Zhang – Tsan-Sing Chan (2005), Entrepreneurial Strategy Making and Performance in China's New Technology Ventures: The Contingency Effect of Environments and Firm Competences, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 37-57. (DOI: 10.1016/j.hitech.2005.06.003)
- Li, Hongbin – Lingsheng Meng – Qian Wang – Li-An Zhou (2008), Political Connections, Financing and Firm Performance: Evidence from Chinese Private Firms, *Journal of Development Economics*, Vol. 87, No. 2, pp. 283-299. (DOI: 10.1016/j.jdeveco.2007.03.001)
- Li, Joseph Chun-Sheng – John Henley – Jonathan Ansell – Tse-Ping Dong (2011), Location-Specific Factors, Localisation Strategy and Firm Performance: A Case Study of Taiwanese Manufacturing MNE Subsidiaries Investing in China, *Journal of Economic*

and Social Geography, Vol. 102, No. 4, pp. 426-440. (DOI: 10.1111/j.1467-9663.2010.00646.x)

- Lin, Chinho – Hua Ling Tsai – Ju Chuan Wu (2014), Collaboration Strategy Decision-Making Using the Miles and Snow Typology, *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 9, pp. 1979-1990. (DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.10.013)
- Lindblom, Charles E. (1959), The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 79-88. (DOI: 10.1016/0167-2681(81)90012-3)
- Lindell, Michael K. – David J. Whitney (2001), Accounting for Common Method Variance in Cross Sectional Designs, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, pp. 114-121. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>)
- Llewellyn, Sue – Emma Tappin (2003), Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 4, pp. 955-982. (DOI: 10.1111/1467-6486.00366)
- Lopes, Humberto Elias Garcia – Thelmo Naves Moura – Caio César Giannini Oliveira (2010), Strategic Profiles in Brazil: A Study of Postal Agent Franchisees from the Typology of Miles and Snow, *Revista Brasileira de Gestao de Negócios*, Vol. 12, No. 37, pp. 388-404.
- Lowry, Paul Benjamin – James Gaskin (2014), Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It, *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 57, No. 2, pp. 123-146. (DOI: 10.1109/TPC.2014.2312452)
- Lukas, Bryan A. – J. Justin Tan – G. Thomas M. Hult (2001), Strategic Fit in Transitional Economies, *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 409-429. (DOI: 10.1177/014920630102700402)
- Luo, Yadong (1997), Performance Implications of International Strategy: An Empirical Study of Foreign-Invested Enterprises in China, *Group and Organisation Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 87-116. (DOI: 10.1177/1059601197221007)
- Luo, Yadong (2001), Determinants of Entry in an Emerging Economy: A Multilevel Approach, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 3, pp. 443-472. (DOI: 10.1111/1467-6486.00244)
- MacCallum, Robert C. – Michael W. Browne – Sugawara Hazuki M (1996), Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling, *Psychological Methods*, Vol. 1, No. 2, pp. 130-149. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>)
- Malhotra, Naresh K. – S.S. Kim – A. Patil (2006), Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and a Reanalysis of Past Research, *Management Science*, Vol. 52, No. 12, pp. 1865-1883. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0597>)

- Malhotra, Naresh K. – Simon Judit (2009), *Marketingkutató*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Malik, Ehsan Muhammad – Basharat Naeem (2011), Miles and Snow Typology: A Critical Commentary, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 4, pp. 805-812.
- Mankiw, N. Gregory (2003), *Makroökönómia*, Osiris Kiadó, Budapest
- Mardia, K.V. (1970), Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications, *Biometrika*, Vol. 57, No. 3, pp. 519-530. (DOI: 10.1093/biomet/57.3.519)
- Matanda, Margaret Jekanyika – Susan Freeman (2009), Effect of Perceived Environmental Uncertainty on Exporter-Importer Inter-organisational Relationships and Export Performance Improvement, *International Business Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 89–107. (DOI: 10.1016/j.ibusrev.2008.12.004)
- Matsuno, Ken – John T. Mentzer (2000), The Effects of Strategy Type on the Market Orientation – Performance Relationship, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 5, pp. 1-16. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.4.1.18078>)
- Maxwell, A.E. (1970), Comparing the Classification of Subjects by Two Independent Judges, *The British Journal of Psychiatry*, Vol. 116, No. 12, pp. 651-655. (DOI: 10.1192/bjp.116.535.651)
- McArthur, Angeline W. – Paul C. Nystrom (1991), Environmental Dynamism, Complexity and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships, *Journal of Business Research*, Vol. 23, No. 4, pp. 349-361. (DOI: 10.1016/0148-2963(91)90020-X)
- McDaniel, Stephen W. – James W. Kolari (1987), Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4, pp. 19-30. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251245>)
- McGahan, Anita M. – Michael E. Porter (1997), How Much Does Industry Matter, Really?, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Summer Special Issue, pp. 15-30. (DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<15::AID-SMJ916>3.0.CO;2-1)
- McGee, Jeffrey – Mark Peterson (2000), Toward the Development of Measures of Distinctive Competencies Among Small Independent Retailers, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 19-33.
- McKee, Daryl O. – P. Rajan Varadarajan – William M. Pride (1989), Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3, pp. 21-35. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251340>)
- McNemar, Quinn (1947), Note on the Sampling Error of the Difference between Correlated Proportions or Percentages, *Psychometrika*, Vol. 12, No. 2, pp. 153-157. (DOI: 10.1007/BF02295996)

- Meade, James E. (1952) External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation, *The Economic Journal*, Vol. 62, No. 245, pp. 54-67.
- Meier, Kenneth J. – Laurence O'Toole Jr. – George A. Boyne – Richard M. Walker – Rhys Andrews (2007), Alignment and Results: Testing the Interaction Effects of Strategy, Structure and Environment from Miles and Snow, *Public Management Research Conference Proceedings*, Tucson, AZ, USA, 25 October 2007 (DOI: 10.1177/0095399710362717)
- Melia, Monica – Maria Colurcio – Angela Carida – Tiziana Russo Spena (2010), Value Co-Creation and Experience in Drugs Distribution: The Coop Health Corner, *Proceedings of the 39th. EMAC Conference*, 1-4. June 2010, Copenhagen
- Menguc Bulent – Seigyoung Auh (2008), The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity-Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 455-470. (DOI: 10.1016/j.indmarman.2007.05.002)
- Meyer, Alan D. (1982), Adapting to Environmental Jolts, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 4, pp. 515-537. (DOI:10.1007/s11206-005-1899-y)
- Magyar Gyógyszerész Kamara (2014), Javaslatok a gyógyszerértékesítési marketingajánláshoz – I. rész, *Gyógyszerész Hírlap*, XXV. Évf., 2. Szám, 9-12. old.
- Mihályi Péter (2006), *Egészségügy: A halogatott reform*, Budapest
- Mihályi Péter (2008), *Miért beteg a magyar gazdaság?*, HVG Kiadó, Budapest
- Miles, Raymond E. – Charles C. Snow (1978), *Organisational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill Book Company, New York (DOI: 10.5465/AMR.1978.4305755)
- Miles, Raymond E. – Charles C. Snow – Jeffrey Pfeffer (1974), Organisation-Environment: Concept and Issues, *Industrial Relations*, Vol. 13, No. 3, pp. 244-264.
- Miles, Raymond E. – Charles C. Snow (1984), Designing Strategic Human Resources Systems, *Organisational Dynamics*, Vol. 13, No. 1, pp. 36-52. (DOI: 10.1016/0090-2616(84)90030-5)
- Miles, Raymond E. – Charles C. Snow (1994), *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, Free Press, New York. (DOI: 10.1016/j.jom.2006.05.002)
- Miles, Raymond E. – Charles C. Snow – Alan D. Meyer – Henry J. Coleman, Jr. (1978), Organisational Strategy, Structure and Process, *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 546-562. (DOI: 10.5465/AMR.1978.4305755)
- Miller, Danny (1988), Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, pp. 280-309. (DOI: 10.2307/256549)

- Miller, Danny (1989), Matching Strategies and Strategy Making: Process, Content and Performance, *Human Relations*, Vol. 42, No. 3, pp. 241-260. (DOI: 10.1177/001872678904200303)
- Miller, Danny – Peter H. Friesen (1983), Strategy-making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 3, pp. 221-235. (DOI: 10.1002/smj.4250040304)
- Miller, Danny – Peter H. Friesen (1986), Porter's Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data, *Organisation Studies*, Vol. 7, No. 1, pp. 37-55. (DOI: 10.1177/017084068600700103)
- Miller, Kent D. (1993), Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, pp. 693-714. (DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490251)
- Milliken, Frances J. (1987), Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 133-143. (DOI: 10.5465/AMR.1987.4306502)
- Minai, Mohd Sobri – Esuh Ossai-Igwe Lucky (2011), The Moderating Effect of Location on Small Firm Performance: Empirical Evidence, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 10, pp. 178-192. (DOI: 10.5539/ijbm.v6n10p178)
- Mintzberg, Henry (1973), Strategy Making in Three Modes, *California Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 44-53. (DOI: 10.1006/mare.1999.0121)
- Mintzberg, Henry (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>)
- Mintzberg, Henry (1979), *Structuring of the Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. (DOI: 10.1016/0361-3682(85)90005-4)
- Mintzberg, Henry – Alexandra McHugh (1985), Strategy Formation in an Adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30 Iss. 2, pp. 160-197. (DOI: 10.1016/S0740-8188(99)00006-7)
- Mintzberg, Henry – J. Waters (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 6, pp. 257-272. (DOI: 10.1002/smj.4250060306)
- Mintzberg, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning – Reconceiving the Roles for Planning, Plans and Planners*, The Free Press, New York
- Mintzberg, Henry – Bruce Ahlstrand – Joseph Lampel (2005), *Stratégiai szafari*, HVG Kiadó, Budapest
- Mitev Ariel – Sajtos László (2007), SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, *Alinea Kiadó*, Budapest

- Mitev Ariel – Bauer András (2008a), Marketing a gyógyszerértárban I. rész: A személyes eladás. *Gyógyszerészet*, LI. Évf., 4. Szám, 204-208. old.
- Mitev Ariel – Bauer András (2008b), Marketing a gyógyszerértárban II. rész: Betegtípusok és szükségletek. *Gyógyszerészet*, LI. Évf., 5. Szám, 281-285. old.
- Mitev Ariel – Bauer András (2008c), Marketing a gyógyszerértárban III. rész: Marketingkutatás a gyógyszerértárban. *Gyógyszerészet*, LI. Évf., 9. Szám, 535-540.
- Moore, Marguerite (2005), Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types: An Empirical Test of Miles and Snow, *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 5, pp. 696-704. (DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.09.004)
- Morgan, Neil – Anna Kaleka – Constantine Katsiekas (2004), Antecedents of Export Venture Performance: a Theoretical Model and Empirical Assessment, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 90-108. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>)
- Morrison, Allen J. – Kendall Roth (1992), A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 6, pp. 399-417. (DOI: 10.1002/smj.4250130602)
- Nandakumar, M.K. – Abby Ghobadian – Nicholas O'Reagan (2010), Business-Level Strategy and Performance: The Moderating Effects of Environment and Structure, *Management Decision*, Vol. 48, No. 6, pp. 907-939. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011053460>)
- Namiki, Nobuaki (1999), Miles and Snow's Typology of Strategy, Perceived Environmental Uncertainty and Organisational Performance, *Akron Business and Economic Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 72-88.
- Narayanan, A. (2012), A Review of Eight Software Packages for Structural Equation Modeling, *The American Statistician*, Vol. 66, No. 2, pp. 129-138. (DOI: 10.1080/00031305.2012.708641)
- Narver, John C. – Stanley F. Slater (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>)
- Nemes Nagy József (2009), *Terek, helyek, régiók*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Némethné, Gál Andrea (2010), A kis- és középvállalatok versenyképessége: Egy lehetséges elemzési keretrendszer, *Közgazdasági Szemle*, Vol. 57, No. 2, pp.181-193.
- Neumann-Bódi Edit (2012), Vevőértékelés egyéni és szervezeti vásárlók esetében: Az ajánlással szerzett ügyfelek jellemzői és hatásuk a vevőértékre szervezetközi viszonylatban, Ph.D. értekezés, BCE, Budapest

- Newkirk, Henry E. – Lederer, Albert L. (2006), The Effectiveness of Strategic Information Systems Planning under Environmental Uncertainty, *Information & Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 481–501. (DOI: 10.1016/j.im.2005.12.001)
- Nickols, Fred (2010), *Strategy – Definitions and Meanings*, Working Paper of Distance Consulting, Strategic Planning and Management Services at Educational Testing Service
- Nunally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York (DOI: 10.1016/0148-2963(95)00159-X)
- Ohmae, Kenichi (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York. (DOI: 10.1016/0024-6301(89)90128-3)
- Olson, Eric M. – Stanley F. Slater – G. Thomas M. Hult (2005), The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organisation Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 49-65. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>)
- Olson, Shirley F. – Helen M. Currie (1992), Female Entrepreneurs: Personal Value Systems and Business Strategies in a Male Dominated Industry, *Journal of Small Business Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 49-56.
- Oosthuizen, H. (1997), An Evaluation of the Relevance of the Miles and Snow Strategic Typology under Present-Day Conditions of Major Environmental Uncertainty: The Emperor's New Clothes or a Paradigm Shift?, *South African Journal of Business Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 63-73.
- O'Toole, Lawrence Jr. (2000), Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 2, pp. 263-288.
- Parnell, John A. – Peter Wright (1993), Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Miles and Snow Typology, *British Journal of Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 29-36. (DOI: 10.1111/j.1467-8551.1993.tb00159.x)
- Parnell, John. A – Donald L. Lester – Michael L. Menefee (2000), Strategy as a Response to Organisational Uncertainty: An Alternative Perspective, *Management Decision*, Vol. 38, No. 8, pp. 520-530. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740010352811>)
- Parnell, John A. – Donald L. Lester – Zhang Long – Mehmet Ali Köseoglu (2012), How Environmental Uncertainty Affects the Link Between Business Strategy and Performance in SMSs: Evidence from China, Turkey and the USA, *Management Decision*, Vol. 50, No. 4, pp. 546-568. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211220129>)
- Köseoglu, Mehmet Ali – Cafer Topaloglu – Parnell, John A. – Donald L. Lester (2013), Linkages among Business Strategy, Uncertainty and Performance in the Hospitality Industry: Evidence from an Emerging Economy, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, No. 9, pp. 81-91. (DOI: 10.1016/j.ijhm.2013.03.001)

- Panagopoulos, Nikolaos G. – George J. Avlonitis (2007), Performance implications of sales strategy: The Moderating Effects of Leadership and Environment, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, No. 1, pp. 46-57. (DOI: 10.1016/j.ijresmar.2009.11.001)
- Parasuraman, A – Leonard L. Berry – Valerie A. Zeithaml (1991), Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, pp. 420-450. (DOI: 10.1016/0022-4359(94)90005-1)
- Pelham, Alfred M. (1999), Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. , pp. 33-46. (DOI: 10.1016/S0148-2963(98)00026-5)
- Peng, M. W. – J. Tan – T.W. Tong (2004), Ownership Types and Strategic Groups in Emerging Economies, *The Journal of Management Studies* Vol. 41, No. pp. 1105-1129. (DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00468.x)
- Pertusa-Ortega, Eva M. – José F. Molina-Azorín - Claver-Cortés, Enrique Claver-Cortez (2008), Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and ‘Stuck-in-The-Middle’ Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 508-523. (DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x)
- Peston, Maurice H. (1972), *Public Goods and the Public Sector*, MacMillan, London
- Peter, Paul J. (1979), Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 6-17. (DOI: 10.2307/3150868)
- Peter, Paul J. (1981), Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 2, pp. 133-145. (DOI: 10.2307/3150948)
- Pierce, John A. – D. Keith Robbins – Richard B. Robinson, Jr. (1987), The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 125-134. (DOI: 10.1002/smj.4250080204)
- Pillittere-Dugan, Donna – David P. Nau – Kimberly McDonough – Zakiya Pierre (2009), Development and Testing of Performance Measures for Pharmacy Services, *Journal of the American Pharmacists Association*, Vol. 49, No. 2, pp. 212-219. (DOI: 10.1331/JAPhA.2009.09012)
- Pine, Joseph B. II. – James H. Gilmore (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston
- Pinto, José Castro – José Dias Curto (2007), The Organisational Configuration Concept as a Contribution to the Explanation: The Case of the Pharmaceutical Industry in Portugal, *European Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 60-78. (DOI: 10.1016/j.emj.2006.11.004)

- Pittino, Daniel – Francesca Visintin (2009), Innovation and Strategic Types of Family SMEs: A Test and Extension of Miles and Snow's Configurational Model, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 17, No. 3, pp. 257-295. (DOI: 10.1142/S0218495809000382)
- Pleshko, Larry (2008), Strategic Orientation, Organisational Structure and the Associated Effects of Performance in Industrial Firms, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 95-110.
- Pleshko, Larry P. – Peter A. Stanwick – Richard A. Heiens (1995), Market Leadership profiles of the Miles and Snow's Typology Groups, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 4, pp. 134-141.
- Podsakoff, P. M. – D. W. Organ (1986), Self-reports in Organisational Research: Problems and Prospects, *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 531-544. (DOI: 10.1177/014920638601200408)
- Podsakoff, P. M. – S. B. MacKenzie – J. Y. Lee – N. P. Podsakoff (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 879-903. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>)
- Pollitt, Christopher – Geert Bouckaert (2004), *Public Management Reform*, Oxford University Press, Oxford (DOI: 10.1787/16812336)
- Porter, Michael E. (1979), The Structure within Industries and Companies' Performance, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, No. 2, pp. 214-227. (DOI: 10.1016/0148-2963(94)00065-M)
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York
- Porter, Michael E. (1996a), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61-78. (DOI: 10.1016/j.hrmr.2005.11.003)
- Porter, Theodore M. (1996b), *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA. (DOI: 10.1002/(SICI)1520-6696(199607)32:3<241::AID-JHBS6>3.0.CO;2-X)
- Poszmik Erzsébet – Barta Gyöngyi (1995), *A gyógyszerkereskedelem privatizációja*, Tér és Társadalom, IX. Évf., 1-2. Szám, 127-140. old.
- Powell, Thomas C. (2011), Neurostrategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, pp. 1484-1499. (DOI: 10.1002/smj.969)
- Powell, Thomas C. – Dan Lovullo – Craig R. Fox (2011), Behavioral Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, pp. 1369-1386. (DOI: 10.1002/smj.968)

- Prahalad C.K. – Venkatram Ramaswamy (2004), *The Future of Competition, Creating Unique with Customer*, Harvard Business School Press, Boston. (DOI: 10.1177/1470593106066795)
- Premkumar G. – Margaret Roberts (1999), Adoption of New Information Technologies in Rural Small Businesses, *Omega*, Vol. 27, No. 4, pp. 467-484. (DOI: 10.1016/S0305-0483(98)00071-1)
- Prescott, John E. (1986), Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 329-346. (DOI: 10.2307/256191)
- Priem, Richard L. – Leonard G. Love – Margaret Schaffer (2002), Executives' Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions, *Journal of Management*, Vol. 28, No. 6, pp. 725-746. (DOI: 10.1177/014920630202800602)
- Quinn, James Brian (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, IL, USA. (DOI: 10.1016/0024-6301(87)90069-0)
- Rajagopalan, Nadini (1997), Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 10, pp. 761-786. (DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199711)18:10<761::AID-SMJ906>3.0.CO;2-2)
- Ramanujam, Vasudevam – Venkatraman N. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 801-814. (DOI: 10.5465/AMR.1986.4283976)
- Ramos-Rodriguez, Antonio-Rafael – José Ruiz Navarro (2004), Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal from 1980 to 2000, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 10, pp. 981-1004. (DOI: 10.1002/smj.397)
- Ray, Sougata (2004), Environment-Strategy-Performance Linkages: A Study of Indian Firms during Economic Liberalisation, *Vikalpa*, Vol. 29, No. 2, pp. 9-23.
- Raykov, Tenko (1998), Coefficient Alpha and Composite Reliability with Interrelated, Nonhomogenous Items, *Applied Psychological Measurement*, Vol. 22, No. 4, pp. 375-385. (DOI: 10.1177/014662169802200407)
- Rechnitzer János – Smahó Melinda (2005), *A humán erőforrások regionális sajátosságai az átmenetben*, MTA KTI, Budapest
- Reinartz, Werner J. – Michael Haenlein – Jörg Henseler (2009), An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, No. 4, pp. 332-344. (DOI: 10.1016/j.ijresmar.2009.08.001)

- Rencher, Alvin C. (1995), *Methods of Multivariate Analysis*, Wiley-Interscience, London
- Richardson, Hattie A. – Marcia J. Simmering – Michael C. Sturman (2009), A Tale of Three Perspectives: Examining Post Hoc Statistical Techniques for Detection and Corrections of Common Method Variance, *Organisational Research Methods*, Vol. 12, No. 4, pp. 762-800. (DOI: 10.1177/1094428109332834)
- Roberts, Brian – Robert J. Stimson (1998), Multi-sectoral Qualitative Analysis: A Tool for Assessing the Competitiveness of Regions and Formulating Strategies for economic Development, *Annual, Regional Science*, Vol. 32, No. 4, pp. 469-494. (DOI: 10.1007/s001680050084)
- Roberts, Melanie B. – Matthew R. Keith (2002), Implementing a Performance Evaluation System in a Correctional Managed Care Pharmacy, *American Journal of Health-System Pharmacists*, Vol. 59, No. 5, pp. 1097-1104.
- Robinson, William T. – Claes Fornell – Mary V. Sullivan (1992), Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants?, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 609-624. (DOI: 10.1002/smj.4250130804)
- Ronda-Pupo, Guillermo Armando – Luis Angel Guerras-Martín (2012), Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: A Co-Word Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 2, pp. 162-188. (DOI: 10.1002/smj.948)
- Rossiter, John R. (2002), The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, No. 4, pp. 305-335. (DOI: 10.1016/S0167-8116(02)00097-6)
- Ruekert, Robert W. – Orville C. Walker Jr. (1987), Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 3, pp. 233-248. (DOI: 10.1002/smj.4250080303)
- Ruekert, Robert W. – Orville C. Walker Jr. – Kenneth J. Roering (1985), The Organisation of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, pp. 13-25. (DOI: 10.2307/1251172)
- Rugman, Alan M. (1981), *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press, New York
- Rugman, Alan M. – Alain Verbeke (2004), A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 1, pp. 3-18. (DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400073)
- Rumelt, Richard P. (1972), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston. (DOI: 10.1016/0167-2681(94)90094-9)
- Rumelt, Richard P. (1991), How Much Does Industry Matter?, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 167-185. (DOI: 10.1002/smj.4250120302)

- Russell, Robert D. – Craig J. Russell (1992), An Examination of The Effects of Organisational Norms, Organisational Structure and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 639-657. (DOI: 10.1177/014920639201800403)
- Russo, Michael V. – Paul A. Fouts (1997), A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, pp. 534-559. (DOI: 10.2307/257052)
- Saal, Frank E. – Ronald G. Downey – Mary Anne Lahey (1980), Rating the Ratings: Assessing the Psychometric Quality of Rating Data, *Psychological Bulletin*, Vol. 88, No. 2, pp. 413-428. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.88.2.413>)
- Saini, Parwesh – Sharad Visht (2014), Pharmacy Education: TQM, *International Journal of Pharmacy and Life Sciences*, Vol. 5, No. 4, pp. 3440-3451.
- Sakarya, Orcun A. (2010), Managing Innovative Product Strategy: Impacts of Marketing Efforts and Location in Turkey, *Journal of Academic Research in Economics*, Vol. 2, No. 3, pp. 334-347.
- Samuelson, Paul A. (1954), The Pure Theory of Public Expenditure, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 36, No. 4, pp. 387-389. (DOI: 10.1016/0047-2727(82)90059-7)
- Sajtos László (2004), A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazás a Magyarországon működő vállalatok körében, Ph.D. értekezés, BCE, Budapest
- Schenk, Ursula-Wiesenfeld (1994), Technology Strategies and the Miles and Snow Typology: a Study of the Biotechnology Industries, *Research and Development Management*, Vol. 24, No.1, pp. 57-64. (DOI: 10.1111/j.1467-9310.1994.tb00847.x)
- Schmalensee, Richard (1985), Do Markets Differ Much?, *American Economic Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 341-351. (DOI: 10.1016/S0167-7187(87)80001-2)
- Schoonhoven, Claudia Bird (1981), Problems with the Contingency Theory, Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 3, pp. 349-377.
- Schumacker, Randall E. – Richard G. Lomax (2010), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah. (DOI: 10.1080/10705511.2011.607726)
- Schumpeter, Joseph Alois (1939), *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/S0034670500001170>)
- Schwenk, C. R. (1988), *The Essence of Strategic Decision Making*, Lexington Books, Lexington, MA, USA (DOI: 10.1111/j.1467-6486.1989.tb00723.x)

- Segev, Eli (1987), Strategy, Strategy Making, and Performance in a Business Game, *Management Science*, Vol. 33, No. 2, pp. 258-269. (DOI: 10.1002/smj.4250080606)
- Segev, Eli (1989), A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of two Business-Level Strategic Typologies, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 10, pp. 487-505. (DOI: 10.1002/smj.4250100507)
- Sharma, Subhash – Richard M. Durand – Oded Gud Arie (1981), Identification and Analysis of Moderator Variables, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 291-300. (DOI: 10.2307/3150970)
- Sharma, Sanjay – Harrie Vredenburg (1998), Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organisational Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 8, pp. 729-753. (DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4)
- Sharma, Sanjay (2000), Managerial Interpretations and Organisational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 681-697. (DOI: 10.2307/1556361)
- Sharma, Sanjay – J. Alberto Aragón-Correa (2003), A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, pp. 71-88. (DOI: 10.5465/AMR.2003.8925233)
- Shimizu, Nubumasa – Akiko Tamura (2012), Connecting Capital Budgeting Practice with the Miles and Snow Strategic Type: A Novel Managerial Accounting Approach, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol. 7, No. 1, pp. 45-56. (DOI: 10.1007/978-1-4899-7138-8_28)
- Shoham, Aviv – Felicitas Evangelista – Gerald Albaum (2002), Strategic Firm Type and Export Performance, *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 236-258. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02651330210430686>)
- Shook, Christopher L. – David J. Ketchen Jr. – G. Thomas M. Hult – K. Michele Kacmar (2004), An Assessment of the Use of Structural Equation Modelling in Strategic Management Research, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 397-404. (DOI: 10.1002/smj.385)
- Short, Jeremy C. – David J. Ketchen – Timothy B. Palmer – G. Thomas M. Hult (2007), Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 147-167. (DOI: 10.1002/smj.574)
- Shortell, Stephen M. – Edward J. Zajac (1990), Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 817-832. (DOI: 10.2307/256292)

- Sijtsma, Klaas (2009), On the Use, On the Misuse and the Very Limited Usefulness of Cronbach's Alpha, *Psychometrika*, Vol. 74, No. 1, pp. 107-120. (DOI: 10.1007/s11336-008-9101-0)
- Sim, A.B. – H.Y. Teoh (1997), Relationships between Business Strategy, Environment and Controls: A three country study, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 13, No. 4, pp. 57-73. (DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.04.013)
- Slater, Stanley F. (1989), The Influence of Managerial Style on Business Unit Performance, *Journal of Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 441-455. (DOI: 10.1177/014920638901500307)
- Slater, Stanley F. – John C. Narver (1993), Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 10, pp. 33-51. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090569310045870>)
- Slater, Stanley F. – John C. Narver (1994), Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 46-55. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252250>)
- Slater, Stanley F. – Eric M. Olson (2000), Strategy Type and performance: The Influence of Sales Force Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 8, pp. 813-829. (DOI: 10.1002/1097-0266(200008)21:8<813::AID-SMJ122>3.0.CO;2-G)
- Slater, Stanley F. – Eric M. Olson (2001), Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: an Empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 11, pp. 1055-1067. (DOI: 10.1002/smj.198)
- Slater, Stanley F. – Eric M. Olson – Thomas M. Hult (2006), Research Notes and Commentaries: The Moderating Role of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability – Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 12, pp. 1221-1231. (DOI: 10.1002/smj.569)
- Smart, Caroline – Ilan Vertinsky (1984), Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crisis, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 199-213. (DOI: 10.1002/smj.4250050302)
- Smeltzer, Larry R. – Gail L. Fann – V. Neal Nikolaisen (1988), Environmental Practices in Small Business, *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 55-62.
- Smith, Ken G. – James P. Guthrie – Ming Jer Chen (1989), Strategy, Size and Performance, *Organisation Studies*, Vol. 10, No. 1, pp. 63-81. (DOI: 10.1177/017084068901000104)
- Smith, Valdemar – Anni Lene Broberg – Jesper Overgaard (2002), Does Location Matter for Firms' R&D Behavior? Empirical Evidence for Danish Firms, *Regional Studies*, Vol. 36, No. 8, pp. 825-832. (DOI: 10.1080/0034340022000012270)

- Snow, Charles S. - Donald C. Hambrick (1980), Measuring Organisational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 527-538. (DOI: 10.5465/AMR.1980.4288955)
- Snow, Charles S. – Lawrence G. Hrebiniak (1980), Strategy, Distinctive Competence, and Organisational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, pp. 317-336. (DOI: 10.1016/0022-4359(93)90008-7)
- Sohajda Attila (2013), Tájékoztató a Patikaalapról, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXIV. Évf., 6. Szám, 9-12. old.
- Solow, Robert M. (1956), A Contribution to the Theory of Economic Growth, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1, pp. 65-94.
- Song, Michael C. – Anthony Di Benedetto – Robert W. Nason (2007), Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect of Strategic Type, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, No. 1, pp. 18-34. (DOI: 10.1007/s11747-006-0005-1)
- Song, Michale X. – Mitzi M. Montoya-Weiss (2001), The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 61-80. (DOI: 10.2307/3069337)
- Souder, William E. – J. Daniel Sherman – Rachel Davies-Cooper (1998), Environmental Uncertainty, Organisational Integration, and New Product Development Effectiveness: A Test of Contingency Theory, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 520-533. (DOI: 10.1111/1540-5885.1560520)
- Spector, William D. – Thomes M. Seldon – Joel W. Cohen (1998), The Impact of Ownership Type on Nursing Home Outcomes, *Health Economics*, Vol. 7, No. 7, pp. 639-653. (DOI: 10.1002/(SICI)1099-1050(1998110)7:7<639::AID-HEC373>3.0.CO;2-0)
- Spector, Paul E. (2006), Method Variance in Organisational Research: Truth or Urban Legend?, *Organisational Research Methods*, Vol. 9, No. 2, pp. 221-232. (DOI: 10.1177/1094428105284955)
- Spillan, John E. – Parnell, John A. (2006), Marketing Resources and Firm Performance among SMEs, *European Management Journal*, Vol. 24, No. 2-3, pp. 236-245. (DOI: 10.1016/j.emj.2006.03.013)
- Srivastava, Mahesh – Debmalya Mukherjee – Ajai S. Gaur (2011), Buyer-Supplier Partnership Quality and Supply Chain Performance: Moderating Role of Risks and Environmental Uncertainty, *European Management Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 260-271. (DOI: 10.1016/j.emj.2011.02.004)
- Srivastava, Rajendra K. – Tasadduq A. Shervani – Liam Fahey (1999), Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organisationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, pp. 168-179. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252110>)

- Starbuck, William H. (1976), Organisations and Their Environments In. Dunnette, Marvin D. (Ed.), *Handbook of Industrial Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, USA. (DOI: 10.1016/0148-2963(91)90020-X)
- Starbuck, William H. – Francis J. Milliken (1988), Executives' Perceptual Filter: What They Notice and How They Make Sense, *The executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Vol. 35, No. 1, pp. 1-65.
- Stalk, George – Philip Evans – Lawrence E. Schulman (1992), Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 57-69.
- Stearns, Timothy M. – Nancy M. Carter – Paul D. Reynolds – Mary L. Williams (1995), New Firm Survival: Industry, Strategy and Location, *Journal of Small Business Venturing*, Vol. 10, No. 1, pp. 23-42. (DOI: 10.1016/0883-9026(94)00016-N)
- Steenkamp, J.B. – H. Baumgartner (1998), Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 78-90. (DOI: 10.1086/209528)
- Steiger, James H. (1990), Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach, *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 173-180. (DOI: 10.1207/s15327906mbr2502_4)
- Steiner, George A. (1979), *Strategic Planning*, The Free Press, New York
- Stevens, John M. – Robert P. McGowan (1983), Managerial Strategies in Municipal Government Organisations, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 3, pp. 527-534. (DOI: 10.2307/256264)
- Stiglitz, Joseph E. (2010), *Freefall: America, Free Markets and the Sinking of the World Economy*, W.W. Norton and Company, New York
- Sun, Tao – Guohua Wu (2004), Consumption Patterns of Chinese Urban and Rural Consumers, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, No. 4-5, pp. 245-253. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/07363760410542156>)
- Sureshchandar, G.S. – Rajendran Chandrashekharan – R.N. Anantharaman (2002), Determinants of Customer-Perceived Service Quality: A Confirmatory Factor Analysis Approach, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 9-34. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040210419398>)
- Swamidass, Paul M. – William T. Newell (1987), Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model, *Management Science*, Vol. 33, No. 4, pp. 509-524. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.33.4.509>)
- Szabó Ferenc (2009), *Stratégiai dilemmák a gyógyszerpiacon*, Corvinus School of Management, MBA diplomamunka

- Szepesi Anita (2012), Széll Kálmán felülírta Semmelweist, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXIII. Évf., 2. Szám, 17. old.
- Szeinbach, Sheryl L. – Jeff Allen (1998), Barriers to Change in Regulated Channel Environments: Pharmacist's Prescribing, *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 4, pp. 569-589. (DOI: 10.1016/S0022-4359(99)80108-0)
- Székely Andrea (2009), A gyógyszerkereskedelem biztonságát érintő kérdések, Szakdolgozat, BCE, Budapest
- Talpová, Zaková Sylvia (2012), Strategies of Multinational and Domestic Companies in the Czech Republic, *Doctoral Dissertation*, Masaryk University, Brno
- Tan, Justin J. – Robert Litschert (1994), Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of Chinese Electronics Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-20. (DOI: 10.1002/smj.4250150102)
- Tan, Justin J. (2002), The Impact of Ownership Type on Environment-Strategy Linkage and Performance: Evidence from Transitional Economy, *Journal of Management Studies*, Vol 39, No. 3, pp.333-354. (DOI: 10.1111/1467-6486.00295)
- Tan, Justin J. – David Tan (2005), Environment-Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese SOEs Under Transition, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 141-157. (DOI: 10.1002/smj.437)
- Tari Ernő (1995), Adalékok a vállalati stratégia elméletének és gyakorlatának korai fejlődéstörténetéhez, *Vezetéstudomány*, XXVI. Évf., 12. Szám, 14-22. old.
- Tayaouva, Gulzhanat (2011), The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 571-578. (DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.078)
- Taylor, Kevin – Geoffrey Harding (2001), *Pharmacy Practice*, Taylor and Francis, New York
- Temme, D. – L. Hildebrandt (2006), Formative Measurement Models in Covariance Structure Analysis: Specification and Identification Model, *SFB 649 "Economic Risk" Discussion Paper*, Humboldt University, Berlin.
- The New Webster's Dictionary (1993), Lexicon Publications, Danbury, CT, USA. (DOI: 10.5465/AMR.1996.9605060)
- Thomas, Anisya S. – Robert J. Litschert – Kannan Ramaswamy (1991), The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: an Empirical Examination, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 7, pp. 509-522. (DOI: 10.1002/smj.4250120704)
- Thomas, Anisya S. – Kannan Ramaswamy (1996), Matching Managers to Strategy: Further Tests of the Miles and Snow Typology, *British Journal of Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 247-261. (DOI: 10.1111/j.1467-8551.1996.tb00118.x)

- Thompson, Arthur – A.I. Strickland – J.E. Gamble (2008), *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage – Concept and Cases*, Irwin – McGraw-Hill, Boston
- Thompson, B. (2004), *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications*, American Psychological Association, Washington DC (DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/10694-000>)
- Tourangeau, Roger – Lance J. Rips – Kenneth Rasinski (2000), *The Psychology of Survey Response*, Cambridge University Press, Cambridge. (DOI: doi: 10.1093/poq/nfn063)
- Tsai, Ming-Tien – Yen-Chih, Huang (2008), Exploratory Learning and New Product Performance: The Moderating Role of Cognitive Skills and Environmental Uncertainty, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 19, No. 2, pp. 83–93. (DOI: 10.1016/j.hitech.2008.10.001)
- Turley, L. W. – Ronald E. Milliman (2000), Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence, *Journal of Business Research*, Vol. 49, No. 2, pp. 193-211. (DOI: 10.1016/S0148-2963(99)00010-7)
- Tversky, Amos – Daniel Kahneman (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, pp. 263-291.
- Van de Ven, Andrew (1976), A Framework for Organisation Assessment, *Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 64-78. (DOI: 10.5465/AMR.1976.4408765)
- Van de Ven, Andrew (2007), *Engaged Scholarship: A Guide for Organisational and Social Research*, Oxford University Press, Oxford, (DOI: 10.1080/15228053.2012.10845707)
- Varian, Hal R. (2004), *Mikroökonómia középfolkon*, KJK Kerszöv, Budapest
- Vecsenyi János – Robert Kovach (1996), Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet-Európában, *Vezetéstudomány*, XXVI. Évf. 11. Szám, 5-12. old.
- Velayudham, Sanal Kumar (2007), *Rural Marketing: Targeting the Non-urban Consumer*, Response Books, New Delhi
- Veliyath, Rajaram – Stephen M. Shortell (1993), Strategic Orientation, Strategic Planning System, Characteristics and Performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 3, No. 3, pp. 360-381. (DOI: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00309.x)
- Venkatraman, N. (1989), The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondance, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 423-444. (DOI: 10.5465/AMR.1989.4279078)
- Venkatraman, N. – John E. Prescott (1990), Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-23. (DOI: 10.1002/smj.4250110102)

- Verdu, Antonio J. – Ignacio Tamayo – Antonia Ruiz-Moreno (2012), The Moderating Effect of Environmental Uncertainty on the Relationship between Real Options and Technological Innovation in High-Tech Firms, *Technovation*, Vol. 32, pp. No. 9-10. 579–590. (DOI: 10.1016/j.technovation.2012.06.001)
- Vinzi, Esposito Vincenzo. – Wynne W. Chin – Jörg Henseler – Huiwen Wang (2010), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, Springer, Heidelberg-Berlin
- Vorhies, Douglas W. – Neil A. Morgan (2003), A Configuration Theory Assessment of Marketing Organisation Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp. 100-115. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.1.100.18588>)
- Vörös József (1995), A fejlesztési stratégia jelentősége, *Marketing és Menedzsment*, XXIX. Évf., 4. Szám, 9-12. old.
- Waldman, David A. – Gabriel G. Ramirez – Robert J. House – Phanish Puranam (2001), Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 134-143. (DOI: 10.2307/3069341)
- Walker, Orville C, Jr. – Robert W. Ruekert (1987), Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, pp. 15-33. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251645>)
- Walker, Orville C. Jr. – Harper W. Boyd Jr. – John Mullins – Larréché, Jean-Claude (2003), *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, Irwin – McGraw-Hill, Homewood, IL, USA
- Wallerstein, Immanuel (1983), *Historical Capitalism*, Verso, London
- Walsh, Kieron (1994), Marketing and Public Sector Management, *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 3, pp. 63-71. (DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090569410057308>)
- Wang, Cheng-Hua – Kuan-Yu Chen – Shiu-Chun Chen (2012), Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 119–129. (DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.03.013)
- Ward, Peter T. – Rebecca Duray – G. Keong Leong – Chee Chuong Sum (1995), Business Environment, Operations Strategy and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers, *Journal of Operations Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 99-115. (DOI: 10.1016/0272-6963(95)00021-J)
- Weber, Max (1947), *The Theory of Social and Economic Organisation*, Oxford University Press, New York. (DOI :10.1016/0305-750X(93)90113-N)

- Weiber, Rolf – Daniel Mühlhaus (2010), *Strukturgleichungs-modellierung*, Springer, Heidelberg-Berlin
- Wernerfelt, Birger (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180. (DOI: 10.1002/smj.4250050207)
- White III, George O. – Thomas A. Hemphill – Janice R.W. Joplin – Laurence A. Marsh (2014), Wholly Owned Foreign Subsidiary Relation-Based Strategies in Volatile Environments, *International Business Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 303–312. (DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.05.006)
- Williams, Larry J. – Barbara K. Brown (1994), Method Variance in Organisational Behavior and Human Resources Research: Effects on Correlations, Path Coefficients, and Hypothesis Testing, *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 57, No. 2, pp. 185-209. (DOI: 10.1006/obhd.1994.1011)
- Williams, Larry J. – Nathan Hartman – Flavia Cavazotte (2010), Method Variance and Marker Variables: A Review and Comprehensive CFA Marker Technique, *Organisational Research Methods*, Vol. 13, No. 4, pp. (DOI: 10.1177/1094428110366036)
- Willink, Engelbert Tjeenk (2009), Beyond Transactional Management: Transformational Lessons for Pharmaceutical Sales and Marketing Managers, *Journal of Medical Marketing*, Vol. 9, No. 2, pp. 119-125. (DOI: 10.1057/jmm.2009.3)
- Wolinsky, Asher (1983), Retail Trade Concentration Due to Consumers Imperfect Information, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 14, No. 1, pp. 275-282. (DOI: 10.1016/0166-0462(88)90005-1)
- Woodside, Arch G. – Daniel P. Sullivan – Randolph J. Trappey (1999), Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competences and Organisational Performance, *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. 2, pp. 135-146. (DOI: 10.1016/S0148-2963(97)00232-4)
- Yang, Z – X. Sun – J.W. Hardin (2010), A Note on the Tests for Clustered Matched-Pair Binary Data, *Biometrical Journal*, Vol. 52, No. 5, pp. 638-652. (DOI: 10.1002/bimj.201000035)
- Yeung, Kwong – Peter K. C. Lee – Andy C. L. Yeung – T.C.E. Cheng (2013), Supplier Partnership and Cost Performance: The Moderating Roles of Specific Investments and Environmental Uncertainty, *International Journal of Production Economics*, Vol. 144, No. 2, pp. 546–559. (DOI: 10.1016/j.ijpe.2013.04.008)
- Yip, George S. – Johnny K. Johansson – Johan Roos (1997), Effects of Nationality on Global Strategy, *Management International Review*, Vol. 37, No. 4, pp. 365-385.
- Zahra, Shaker A. – John A. Pierce II. (1990), Research Evidence On The Miles-Snow typology, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 751-767. (DOI: 10.1177/014920639001600407)

- Zahra, Shaker A. – Jeffrey G. Covin (1993), Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 6, pp. 451-478. (DOI: 10.1002/smj.4250140605)
- Zahra, Shaker A. (1996), Technology Strategy and Financial Performance: Examining the Moderating Role of the Firm's Competitive Environment, *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, No. 3, pp. 189-219. (DOI: 10.1016/0883-9026(96)00001-8)
- Zahra, Shaker A. – William C. Bogner (1999), Technology Strategy and Software New Ventures' Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment, *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. , pp. 135-173. (DOI: 10.1016/S0883-9026(98)00009-3)
- Zalai Károly (2011), Újra Együtt!(?), *Gyógyszerészi Hírlap*, XXII. Évf., 4. Szám, 3. old.
- Zimmermann, Donald W. (1997), A Note on Interpretation of Paired Samples t Tests, *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, Vol. 22, No. 3, pp. 349-360. (DOI: 10.3102/10769986022003349)
- Zinn, Jacqueline S. – William D. Spector – David L. Weimer – Dana B. Mukamel (2008), Strategic Orientation and Nursing Home Response to Public Reporting of Quality Measures: An Application of the Miles and Snow Typology, *Health Services Research*, Vol. 43, No. 2, pp. 598-615. (DOI: 10.1111/j.1475-6773.2007.00781.x)

48. Táblázatok

II. Táblázat: Stratégia-mátrix: a stratégia fogalmának felbontása

STRATÉGIA	Folyamat	Tartalom
Ötlet, Koncepció	Szándékolt stratégia kialakítása (<i>stratégiai tervezés, célkitűzés</i>)	Szándékolt stratégia („ <i>ex ante</i> ” terv, <i>célok, versenyesszerek, elérendő pozíciók</i>)
Cselekvés	Realizált stratégia kialakulása (<i>stratégia megvalósítás, stratégiai menedzsment</i>)	Realizált stratégia („ <i>ex post</i> ” <i>magatartásminta, struktúrák, pozíciók, teljesítmény</i>)

Forrás: Antal-Mokos, 1993

III. Táblázat: A stratégia tartalmi jellemzőinek kutatási irányzatai

STRATÉGIA TARTALMI ASPEKTUSAI	Egyes tényezők	Tényezőklaszterek
Statikus feltételek	Egy konkrét vállalati stratégia összekapcsolása meghatározott feltételekkel (<i>pl. nemzetközi terjeszkedés és a célország kormányzatának a belépési intézményi formákra vonatkozó korlátozásai</i>)	Stratégiai csoportok, valamint számos külső/belső környezeti tényezőklaszter közötti kapcsolatok felvázolása (<i>pl. Porter-féle stratégiai orientációk elterjedtsége, szervezeti konfigurációja egy meghatározott iparágban</i>)
Dinamikus feltételek	A külső és belső környezeti változásokra adott konkrét stratégiai válaszok (<i>pl. termelővállalatok reakciója egy olajár-emelkedési sokkra</i>)	Stratégiai orientációk és feltételklaszterek alakulásának időbeli nyomon követése (<i>pl. stratégiai átmenetek az iparági életciklusok változásával párhuzamosan</i>).

Forrás: Hortoványi et al., 2006

IV. Táblázat: A M&S-i SO-k főbb jellemvonásai

Adaptív ciklus szakaszai	Dimenziók	A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk által kínált megoldások			
		KUTATÓK	VÉDEKEZŐK	ELEMZŐK	REAGÁLÓK
Vállalkozói probléma	Fő kérdés	Hogyan fedezzünk fel és aknázzunk ki folyamatosan új piaci lehetőségeket?	Hogyan biztosítsunk magunknak egy stabil piaci működési részt, amelyben konvencionális termékekkel szolgáljuk ki fogyasztóinkat?	Hogyan fedezzünk fel és használjunk ki új piaci lehetőségeket, miközben hagyományos termék/piaci szegmenseinkben is megőrizzük pozícióinkat?	Hogyan válasszunk ki egy olyan, „világos” termék/piaci működési kört, amely illeszkedik szervezetünk erőforrásainkhoz és képességeihez?
	Termék/piaci működési kör	Széles és folyamatosan terjeszkedő	Stabil, szűk, megfelelően fókuszált	Széles és jól szegmentált	Rosszul definiált, nem strukturált, egyenetlen és átmeneti
	Sikeres jövőkép elérésének módja	Proaktív szemléletmód, a változások aktív kezdeményezése	Domináns pozíció megszerzése és megtartása egy termék/piaci szegmensben	Óvatos, számító követés a piaci változások és a termék-innováció terén	Opportunista fejlesztések és imitációs törekvések
	Piackutatás	Agresszív, a piaci környezeti változások	A kiválasztott termék/piaci szegmens minél jobb	Versenytárs orientált és nagyon alapos	Szórványos, egy-egy kiemeltnek gondolt projekthez vagy

		előmozdítását és követését egyaránt célzó	megismerését célzó erőteljes monitoring		területhez kapcsolódó
	Növekedés	A termék/piaci fejlesztések és a diverzifikáció úttörőinek lenni	Óvatos penetráció és technológiai előnyök	Sikeres termék/piaci innovációk rámenős követői	Meggondolatlan változtatások a termék/piaci működési kört illetően
A stratégiai orientációk előnyei és hátrányai a vállalkozói probléma során		A termék-innováció megvédi a szervezetet az állandóan változó környezeti feltételektől és magas piaci hatásosságot biztosít, ugyanakkor a kockázat magas, a jövedelmezőség alacsony és az erőforrások „túlterjeszkedettek”	Nehezen tudják kimozdítani a stabil termék/piaci pozíciójából, de egy radikális piaci változás a rugalmatlanságból eredően veszélyeztetheti a cég túlélését	Kevesebb erőforrás befektetés a termékfejlesztésbe, az ígéretes innovációk tudatos követése, kockázatminimalizálás, ugyanakkor állandó veszélyek a stabil és fejlődő piacok közötti optimális hangsúly megtalálásában	Nem jól definiált, rosszul körülhatárolt termékek és célcsoportok, ugyanakkor jelentős változtatási képesség és potenciál
Műszaki probléma	Fő kérdés	Hogyan kerüljük el a hosszú távú elkötelezettséget egy domináns technológiai folyamat mellett?	Hogyan tudjuk gyártási és értékesítési folyamatainkat a leginkább költséghatékony módon megszervezni?	Hogyan őrizzük meg konvencionális piacainkon a hatékonyságot, egyúttal miként biztosítsuk a technológiai rugalmasságot új/termék piaci szegmenseinkben?	Hogyan szüntessük meg a technológiai „csapongást” és miként tudjuk kiválasztani a szervezet hatékony működését biztosító gyártási és elosztási folyamatokat?
	Technológiai cél	Rugalmasság és innováció	Költséghatékonyság	Duális technológiai berendezkedés és szinergia	Projektekhez kapcsolódó ad hoc fejlesztések
	Technológiai mozgástér	Sokféle, általában csúcstechnológia kifejlesztése, átvétele és alkalmazása	Fokuszált alaptermék a hozzá kapcsolódó alapvető szakértelemmel és képességekkel	Egymással összefüggő, általában magas minőségű technológiai alkalmazások	Állandó mozgásban lévő, sokszor „illékony” technológiai alkalmazások
	Technológiai előnyök	Sokszínű képességekkel rendelkező mérnöki személyzet	Standardizáció, specializáció, folyamatkontroll	Inkrementális fejlesztések és szinergia	Kísérletező-készség
A stratégiai orientációk előnyei és hátrányai a műszaki probléma során		A technológiai rugalmasság valóban eredményes válaszképességet biztosít a piaci trendekre, ugyanakkor a sokféle technológia nem képes maximális termelési és elosztási hatékonyságot eredményezni	A technológiai hatékonyság kiemelkedő szervezeti jövedelmezőséget biztosít, bár hosszú távon komoly beruházásokat igényel a műszaki „felsőbbrendűség” biztosítása	A kettős technológiai profil egyszerre képes kiszolgálni a stabil és változékony piacok igényeit, de sosem lesz teljesen hatékony vagy hatásos	Nem megfelelő, rosszul kifejlesztett vagy adaptált, alacsony hatékonysággal működő technológia, bár számottevő rugalmasság az alacsony elkötelezettség és erőforrás-kitettség miatt
Adminisztratív probléma	Fő kérdés	Hogyan támogassuk, és miként könnyítsük meg a széleskörű szervezeti tevékenységek koordinációját?	Milyen módszerekkel gyakorolhatunk szigorú kontrollt a szervezeti folyamataink felett, hogy biztosítsuk a maximális működési hatékonyságot?	Hogyan különböztessük meg és működtessük a szervezet kettős struktúráját és folyamatait annak érdekében, hogy stabil és dinamikus piacaink feltételeinek is megfeleljenek?	Hogyan alakítsunk ki jól körülhatárolt felelősségi viszonyokat és hatásköröket annak érdekében, hogy megfelelő mértékű ellenőrzést gyakoroljunk működési folyamatainkra?
	Domináns koalíció	Marketing és K+F	Pénzügy és	Stratégia és tervezés	„Bajkeverő”,

	és funkcionális háttér		termelésmenedzsment		opportunisták vállalkozók
	Tervezési jellemzők	Cél és feladatorientált, a problémák és lehetőségek felkutatására és megoldására vonatkozó projektszemlélet	Belülről kifelé irányuló, elsősorban a termelési és disztribúciós csatornák ellenőrzésére irányuló	Átfogó, inkrementális változásokra fókuszáló	Nem összehangolt, általában válságokhoz kapcsolódó
	Szervezeti struktúra	Termék vagy piacközpontú, divizionális	Funkcionális, „vonalas” autoritás	Személyzet által dominált, mátrix szervezet	Vegyes: Erős, formális, tekintélyelvű vagy laza, kevésbé hierarchikus működési design
	Ellenőrzés és teljesítményértékelés	Piaci teljesítmény alapú (értékesítés, piacrészesedés stb.)	Centralizált és formális, főleg pénzügyi és számviteli alapon szerveződő	Többféle módszer: kockázati számítások, piaci eredményesség, pénzügyi jövedelmezőség, likviditás stb.	Nem egyértelmű, rossz értékelési eljárások, a problémák megoldásának elkerülése
A stratégiai orientációk előnyei és hátrányai az adminisztratív probléma során		Az adminisztratív rendszer ideális mértékben biztosítja a rugalmasságot és hatásszorzókat, ugyanakkor rosszul gazdálkodik erőforrásaival és kapacitásaival	Az adminisztratív rendszer tökéletesen illeszkedik a stabil termék/piaci szegmens magas szintű kiszolgálásához, de rugalmatlansága miatt adott esetben képtelen a megfelelő erőforrásokat átcsoportosítani az új piaci lehetőségek megragadása érdekében	Az adminisztratív rendszer megtalálja az egyensúlyt a stabilitás és a rugalmasság között, azonban ha ez egyszer felborul, nehéz visszaállítani a kettős termelési és elosztási profil közötti összhangot	Nem világos döntési, felelősségi szerepek, túlzott vagy indokolatlanul kevés ellenőrzés, rosszul vagy egyáltalán nem megtervezett adminisztratív felépítés, amelyet viszont adott esetben könnyebben lehet átformálni

Forrás: Saját készítésű táblázat Miles et al. (1978a, 1978b, 1984) alapján

V. Táblázat: A M&S-i stratégiai tipológia kutatásainak tematikus csoportosítása

Kutatási terület	Tanulmányok
<i>Profilalkotó, profilbővítő</i>	Akbolat (2009), Andrews et al. (2006), Bednall-Valos (2005), Beekun-Ginn (1993), Conant et al. (1990), Croteau et al. (1999), Croteau-Bergeron (2001), Davig (1986), Desarbo et al. (2006), Dvir et al. (1993), Garrigós-Simon et al. (2005), Ghobadian et al. (1998), Ghobadian-O'Reagan (2005), Ghobadian-O'Reagan (2006a), Ghobadian-O'Reagan (2006b), Hambrick (1981), Hambrick (1982), Hambrick (1983a), Helmig et al. (2014), Kabanoff-Brown (2008), Laugen et al. (2006), Lopes et al. (2010), Matsuno-Mentzer (2000), Miles – Snow (1978), Miles et al. (1978), McDaniel-Kolari (1987), Olson et al. (2005), Pleshko et al. (1995), Schenk (1994), Segev (1987), Shoham et al. (2002), Shortell-Zajac (1990), Slater-Narver (1993), Slater-Olson (2000), Slater-Olson (2001), Snow-Hrebiniak (1980), Song et al. (2007), Veliyath-Shortell (1993), Vorhies-Morgan (2003)
<i>Külső környezeti alkalmazkodás</i>	Aragón-Sanchez – Sanchez-Marín (2005), Andrews et al. (2009), Bastian-Muchlish (2012), Beekun-Ginn (1993), Brunk (2003), Chaganti (1987), Dvir et al. (1993), Desarbo et al. (2005), Desarbo et al. (2006), Forte et al. (2000), Fox-Wolfgramm et al. (1998), Gimenez (2000), Ghobadian et al. (1998), Ghobadian-O'Reagan (2005), Ghobadian-O'Reagan (2006a), Hambrick (1982), Hambrick (1983a), Hambrick (1983b), Hawes-Crittenden (1984), Hoque (2004), Jusoh-Parnell (2008), Köseoglu et al. (2013), Lin et al. (2014), Matsuno-Mentzer (2000), McKee et al. (1989), Meyer (1982), Miles-Snow (1978), Moore (2005), Oosthuizen (1997), Parnell et al. (2000), Parnell et al. (2012), Peng et al. (2004), Pinto-Curto (2007), Segev (1987), Smith et al. (1989), Snow-Hrebiniak (1980), Zahra-Covin (1993)
<i>A stratégia implementálása – belső környezeti illeszkedés</i>	Aragón-Sanchez – Sanchez-Marín (2005), Andrews et al. (2006), Abernethy-Guthrie (1994), Andrews et al. (2009), Bednall-Valos (2005), Brunk (2003), Croteau et al. (1999), Croteau-Bergeron (2001), Desarbo et al. (2005), Dyer-Song (1997), Evans-Green (2000), Forte et al. (2000), Hambrick (1981), Hambrick (1982), Jusoh-Parnell (2008), Kabanoff-Brown (2008), Lin et al. (2014), Miles-Snow (1984), Olson-Currie (1992), Olson et al. (2005), Pearce et al. (1987), Peng et al. (2004), Pinto-Curto (2007), Pittino-Visintin (2009), Pleshko-Nickerson (2008), Ruekert-Walker (1987), Schenk (1994), Slater-Olson (2000), Slater-Olson (2001), Song et al. (2007), Thomas et al. (1991), Veliyath-Shortell (1993), Vorhies-Morgan (2003), Zahra-Covin (1993)
<i>Módszertan vagy review</i>	Conant et al. (1990), Desarbo et al. (2006), Hambrick (1980), Hambrick (2003), Helmig et al. (2014), James-Hatten (1995), Malik-Naeem (2011), Moore (2005), Snow-Hambrick (1980), Segev (1989), Shortell-Zajac (1990), Walker-Ruekert (1987), Zahra-Pierce (1990)

Forrás: Saját készítésű táblázat

VI. Táblázat: A M&S-i stratégiai kutatásokban alkalmazott teljesítménymutatók

Tanulmány	Hatásosság	Hatékonyság	Alkalmazkodóképesség	Innovativitás
Abernethy-Guthrie (1994)	Árbevétel, piaci részesedés	Működési cash flow, profit, költség kontroll, befektetések megtérülése	Kormányzati és közönségkapcsolatok	Piacfejlesztés, munkaerő-fejlesztés
Akbolat (2009)	Nincs	Kórházi ágyak kihasználtsága, egy kórházi ágyra jutó orvosok száma	Nincs	Nincs
Andrews et al. (2006)	A brit közösségi szolgáltatók értékelésére kifejlesztett Comprehensive Performance Assessment index, amit a számos szolgáltatásminőségi és pénzügyi mutatóból képzett CSP (Core Service Performance) indikátorból származtatnak			
Aragón-Sanchez – Sanchez-Marín (2005)	Nincs	ROI, Munkaerő termelékenysége	üzletági tudás és tapasztalat, minőségi termékek előállítási képessége, új termékek és eljárások kifejlesztéséhez szükséges kapacitás, környezeti felelősség	Üzletági tudás és tapasztalat, minőségi termékek előállítási képessége, új termékek és eljárások kifejlesztéséhez szükséges kapacitás
Bastian-Muchlish (2012)	Nincs	Profitabilitás megkérdése 1) konkrét objektív mutatókkal és 2) szubjektív menedzseri értékelés alapján	Nincs	Nincs
Chaganti (1987)	Nincs	Return on Assets (ROA)	Nincs	Nincs
Conant et al. (1990)	Nincs	Általános profitabilitás és ROI	Nincs	Nincs
Croteau et al. (1999)	Értékesítési árbevétel növekedési üteme	Általános profitabilitás	Nincs	Nincs
Croteau-Bergeron (2001)	Értékesítési árbevétel növekedési üteme	Általános profitabilitás	Nincs	Nincs
Davig (1986)	Értékesítési árbevétel százalékos változása	Profitráta százalékos változása	Nincs	Nincs
Desarbo et al. (2005)	relatív piaci részesedés, értékesítési árbevétel változása (%), értékesítési árbevétel a kitűzött célhoz képest	Nettó profit, ROA, ROI, ROIPEC (Az elmúlt 3 üzleti év átlagos befektetett tőke arányos megtérülése), ROI alakulása a kitűzött célhoz képest és átlagos haszonkulcs	Általános vevőmegtartás, kulcsvevők megtartása	Nincs
Desarbo et al. (2006)	Nincs	Általános profitabilitás és ROI	Nincs	Nincs
Dvir et al. (1993)	Megrendelések generálása rövidtávon	Jövedelmezőség és a pénzügyi célok teljesülésének általános szintje	Hosszú távon új üzleti lehetőségek teremtése	A hosszú távú prosperitáshoz szükséges tudományos és technológiai képességek megléte
Dyer-Song (1997)	Összesített, szubjektív piaci teljesítmény a legfőbb versenytársakhoz képest, valamint a különböző funkcionális részegységek egymással való elégedettsége, elkötelezettsége	Nincs	Nincs	Nincs
Evans-Green (2000)	Nincs	Return on Sales (ROS), Eladósodottság mértéke Banki adósság/Teljes adósságállomány, Saját tőke/Idegen tőke arány, Saját tőkeállomány	Nincs	Nincs
Forte et al. (2000)	Nincs	Teljes nettó eredmény, Működési eredmény, Egy betegnapra jutó jövedelem, Működési bevételek és a kórházi ágyak hányadosa, kórházi ágyak kapacitáskihasználtsága	Nincs	Nincs
Garrigós-Simon et al. (2005)	Értékesítési árbevétel növekedési üteme, Piaci részesedés növekedési üteme, Részvények piaci/könyv szerinti értékének növekedési üteme,	ROA, ROI, ROS	Új termékek piaci bevezetésének sikeressége	Nincs

	vevői elégedettség, munkavállalói elégedettség, versenypozíció értékelése			
Gimenez (2000)	Forgalom alakulása az elmúlt öt évben (%) Alkalmazottak létszámának változása az elmúlt öt évben (%)	Nincs	Nincs	Nincs
Ghobadian- O'Reagan (2005)	Nincs	Nincs	Új termékek piaci bevezetése, Meglévő termékek módosítása, Új technológiák adaptációja	Új technológiák kifejlesztése és bevezetése Szabadalmaztatott termékek száma
Ghobadian- O'Reagan (2006)	Piaci részesedés	Általános pénzügyi teljesítmény	A hosszú és rövid távú teljesítmény értékelése	Általános innovációs teljesítmény szubjektív értékelése
Hambrick (1981)	Főiskolába beiratkozottak kezelésben részesült betegek és biztosítási ügyfelek száma	Nincs	Nincs	Nincs
Hambrick (1983a)	Piaci részesedés változása (%)	ROI és CFOI	Nincs	Nincs
Hambrick (1983b)	Piaci részesedés, Piaci pozícióval kapcsolatos célok megvalósulása	ROI	Nincs	Minőség, technológiai korszerűség
Hawes- Crittenden (1984)	Árbevétel változása (%)	Haszonkulcs és nettó profit változása (%)	Nincs	Nincs
Helmig et al. (2014)	Betegellátás színvonala, folyamatok minősége, általános sikeresség, Éves bevétel és éves bevétel százalékos változása	Általános pénzügyi teljesítmény, Kórházi ágyak kapacitás kihasználtsága	Nincs	Nincs
Hoque (2004)	Árbevétel, piaci részesedés, alkalmazottak egészségügyi állapota, munkahelyi biztonság	Működési cash flow, profit, költség kontroll, befektetések megtérülése	Kormányzati és közönségkapcsolatok	Piacfejlesztés, munkaerő- fejlesztés, K+F kiadások
James-Hatten (1995)	Nincs	Átlagos tőkeáttétel, átlagos nettó kamatmargin, ROA, ROE	Nem teljesítő hitelek száma	Nincs
Jusoh-Parnell (2008)	Termék- és szolgáltatásminőség, szállítási megbízhatóság, piaci részesedés, árbevétel növekedési üteme,	Termelékenységi, költségkontroll, működési profit, cash flow, ROI,	Nincs	Új termékek fejlesztése, K+F kiadások, munkaerő- fejlesztés
Kabanoff-Brown (2008)	Nincs	ROA, ROE, részvényárfolyam/Egy részvényre jutó nyereség (PER)	Nincs	Nincs
Köseoglu et al. (2013)	Pénzügyi: árbevétel, piaci részesedés, általános üzleti teljesítmény és versenytársakhoz képesti pozíció. Nem pénzügyi: fogyasztói és munkavállalói elégedettség és hűség, fluktuáció, vállalati imázs	Profit, ROA, ROE, ROS	Nincs	Nincs
Lin et al. (2014)	Nincs	ROIC, Termelésre, működésre irányított költségek aránya (COGS), Értékesítési és marketing költségek aránya	Nincs	K+F kiadások
Matsuno- Mentzer (2000)	Piaci részesedés és értékesítési árbevétel változása (%)	ROI	Új termékek forgalmának részesedése az árbevételben (%)	Nincs
McKee et al. (1989)	Piaci részesedés változása (%)	ROA és ROE	Nincs	Nincs
Meier et al. (2007)	A Texas Assessment of Academic Skills felmérésen sikeresen átment diákok aránya, középiskolákból felsőoktatási intézménybe felvételt nyert diákok aránya	Nincs	Nincs	Nincs

Meyer (1982)	Kórház bevétele, betegszám	Kórházi ágyak kapacitáskihasználtsága	Elbocsátott munkavállalók (orvosok, ápolók) száma, új szolgáltatások bevezetése	Nincs
Miles-Snow (1978a)	Általános vállalati gazdasági teljesítmény	Miles and Snow (1978a)	Általános vállalati gazdasági teljesítmény	Miles and Snow (1978a)
Miles at al. (1978b)	Általános vállalati gazdasági teljesítmény	Miles at al. (1978b)	Általános vállalati gazdasági teljesítmény	Miles at al. (1978b)
Olson et al. (2005)	Általános menedzseri teljesítményértékelés: A vállalat általános üzleti teljesítménye mennyiben felelt meg az elvárásoknak és hogyan alakult a főbb versenytársakéhoz képest, valamint mennyire volt elégedett ezzel a felső vezetés			
Oosthuizen (1997)	Értékesítési volumen, piaci részesedés szubjektív értékelése a versenytársakhoz képest	Nettó profit, ROI, Cash Flow szubjektív értékelése a versenytársakhoz képest	Nincs	Nincs
Parnell-Wright (1993)	Értékesítési árbevétel és annak éves növekedési üteme (%)	ROA és annak növekedési üteme (%)	Nincs	Nincs
Parnell et al. (2000)	Nincs	ROA	Nincs	Nincs
Pearce et al. (1987)	Objektív és szubjektív árbevétel, árbevétel változás (%) és általános teljesítmény	Objektív és szubjektív ROA, ROS, valamint általános teljesítmény	Nincs	Nincs
Pinto-Curto (2007)	Nincs	Return on Investment (ROI)	Nincs	Nincs
Pleshko-Nickerson (2008)	Piaci részesedés a vállalatban rejlő potenciálhoz képest, piacrészesedés növekedési üteme (%)	A cég jövedelmezősége a lehetőségeihez képest, jövedelmezőségének növekedési üteme (%)	Alkalmazkodás a változó környezeti feltételekhez, a versenytársak intézkedéseihez és a vevők igényeihez	Nincs
Rajagopalan (1997)	Részvényárak emelkedése	ROCE	Nincs	Nincs
Segev (1987)	Piaci részesedés és értékesítési árbevétel	Bruttó nyereség/értékesítés, nettó nyereség/értékesítés ROA, ROE, részvényárfolyam	Nincs	Nincs
Segev (1989)	Piacrészesedés, árbevétel növekedése	Adósság/Saját tőke, hosszú távú pénzügyi stabilitás, profitabilitás, működési hatékonyság, likviditás	Nincs	Minőség
Sharma-Vredenburg (1998)	Nincs	Nincs	Az olaj- és gáziparra jellemző környezetvédelmi teljesítménydimenziók szubjektív értékelése	
Shoham et al. (2002)	Objektív: Export értékesítési árbevétel/Teljes értékesítési árbevétel aránya, Szubjektív: A vezetők által észlelt általános üzleti teljesítmény	Szubjektív: A vezetők által észlelt általános üzleti teljesítmény	Szubjektív: A vezetők által észlelt általános üzleti teljesítmény	Szubjektív: A vezetők által észlelt általános üzleti teljesítmény
Short et al. (2007)	Tobin-féle Q (cc. piaci érték)	Tobin-féle Q (cc. Piaci érték), ROA	Altman-féle Z (csődhajlam)	Nincs
Shortell-Zajac (1989)	Nincs	Nincs	Új szolgáltatások bevezetése, új piacokra/vevőkre szegmensekbe való belépés, növekedési szakaszban lévő szolgáltatások részesedése az árbevételből	Innovatív stratégiai tervezési folyamat
Slater-Narver (1993)	Nincs	ROA	Nincs	Nincs
Slater-Olson (2000)	Piaci részesedés és Értékesítés növekedési üteme a legfőbb versenytárshoz és a kitűzött célokhoz képest	Profitabilitás a legfőbb versenytárshoz és a kitűzött célokhoz képest	Nincs	Nincs
Slater-Olson (2001)	Értékesítési árbevétel és piaci részesedés	ROI	Nincs	Nincs
Smith et al. (1989)	Menedzseri megítélésen alapuló értékesítési árbevétel-növekedés és általános teljesítmény	Menedzseri megítélésen alapuló ROA, ROS és általános teljesítmény	Nincs	Nincs
Snow-Hrebiniak (1980)	Nincs	Összes jövedelem/Összes eszköz (cc. ROA)	Nincs	Nincs
Talpová (2012)	Általános piaci teljesítmény szubjektív értékelése	Szubjektív és objektív ROA és ROS	Nincs	Nincs
Tan (2002)	Nincs	Általános profitabilitási ráta	Nincs	Nincs
Tan-Litschert (1994)	Értékesítési árbevétel, általános piaci teljesítmény	Profit	Nincs	Nincs

Thomas et al. (1991)	Piaci részesedés	ROI	Nincs	Nincs
Thomas-Ramaswamy (1996)	Nincs	ROS, ROA, ROE	Nincs	Nincs
Veliyath-Shortell (1993)	Nincs	Profit (cc. EBIT)	Nincs	Nincs
Vorhies-Morgan (2003)	Értékesítési árbevétel és piaci részesedés változása (%), piaci pozícióval kapcsolatos célok megvalósulása	Marketing és értékesítési ráfordítások aránya a vállalat üzemi eredményéhez képest	Marketing és értékesítési ráfordítások aránya a vállalat üzemi eredményéhez képest	Nincs
Woodside et al. (1999)	Vevői elégedettség	ROI, profit	Nincs	Nincs

Forrás: Saját készítésű táblázat

VII. Táblázat: A M&S-i SO-k megoszlása az akadémiai kutatásokban

Tanulmány	Mintaelemszám	Kutatók	Elemzők	Védekezők	Reagálók
Abernethy-Guthrie (1994)	49	Nem ismert a pontos megoszlásuk	Nem vizsgálták	Nem ismert a pontos megoszlásuk	Nem vizsgálták
Akbolat (2009)	157	38 (24,20%)	49 (31,21%)	49 (31,21%)	21 (13,38)
Andrews et al. (2006)	119	Nem ismert a pontos megoszlásuk, de a Reagálóknál szignifikánsan több, míg a Védekezőknél enyhén kevesebb	Nem vizsgálták	Nem ismert a pontos megoszlásuk, de a Védekező stratégiai orientáció van relatív többségben, őket követik a Kutatók, míg a Reagálók kisebbségben vannak	
Andrews et al. (2009)	90 szervezet 237 képviselője 62 szervezet 215 képviselője		Nem vizsgálták	Nem ismert a pontos megoszlásuk, de a Védekező stratégiai orientáció van relatív többségben, őket követik a Kutatók, míg a Reagálók jelentős kisebbségben vannak	
Aragón-Sánchez – Sanchez-Marín (2005)	Gyártás: 735 Építőipar: 166 Szolgáltatás: 338	209 21 72	305 68 133	221 77 133	Nem vizsgálták
Bastian-Muchlish (2012)	86	Nem ismert a pontos megoszlásuk	Nem vizsgálták	Nem ismert a pontos megoszlásuk	Nem vizsgálták
Brunk (2003)	2	1 (MAGlobal)	1 (Tech Data)	Nem vizsgálták	Nem vizsgálták
Bednall-Valos (2006)	241	A cikk nem számszerűsíti a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok megoszlását			
Conant et al. (1990)	148	30 (20%)	61 (41%)	48 (32%)	9 (7%)
Két eltérő módszertan	141	35 (25%)	46 (33%)	56 (39%)	4 (3%)
Croteau et al. (1999)	301	A cikk nem számszerűsíti a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók megoszlását, mert a többleteles skálával operacionalizált stratégiai orientációk magatartási jellemzőinek hatását vizsgálja			
Croteau-Bergeron (2001)	243	A cikk nem számszerűsíti a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók megoszlását, mert a többleteles skálával operacionalizált stratégiai orientációk magatartási jellemzőinek hatását vizsgálja, de a sorrend ismert: Az Elemzők vannak relatív többségben, őket követik a Kutatók, a Védekezők, míg a Reagálók minoritása figyelhető meg.			
DeSarbo et al. (2005)	709	234 (33%)	220 (31%)	168 (24%)	87 (12%)
DeSarbo et al. (2006)	216	62 (29%)	79 (37%)	59 (27%)	16 (7%)
Di Benedetto-Song (2003)	245	83 (34%)	76 (31%)	51 (21%)	35 (14%)
Dvir et al. (1993)	76	24 (32%)	32 (42%)	19 (25%)	1 (1%)
Dyer-Song (1997)	943	A cikk nem számszerűsíti a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok megoszlását			
Evans-Green (2000)	97	28 (29%)	Nem vizsgálták	24 (25%)	45 (47%)
Forste et al. (2000)	külső sokk előtt: 235 külső sokk után: 226	17 (7%) 48 (21%)	63 (27%) 67 (30%)	50 (21%) 49 (21%)	105 (45%) 62 (28%)
Garriós-Simon et al. (2005)	194	39 (20%)	52 (27%)	85 (44%)	18 (9%)
Gimenez (2000)	108 42	24 11	48 13	16 6	20 12

Ghobadian-O'Reagan (2005)	188	92 (49%)	87 (46%)	9 (5%)	Nem vizsgálták
Ghobadian-O'Reagan (2006)	194	93 (47,4%)	86 (44,8%)	10 (5,2%)	6 (2,6%)
Hambrick (1981)	29 33 15	4 (14%) 3 (9%) 3 (20%)	Nincs adat	4 (14%) 3 (9%) 3 (20%)	Nincs adat
Hambrick (1982)	165	75 (45%)	Nem vizsgálta	90 (55%)	Nem vizsgálta
Hambrick (1983)	Növ/Nem.innov. 84 Növ/Innov. 119 Érett/Nem.inno. 456 Érett /Innov. 191	25 (30%) 66 (55%) 31 (6%) 79 (41%)	Nem vizsgálta	59 (70%) 53 (45%) 425 (94%) 112 (59%)	Nem vizsgálta
Hawes-Crittenden (1984)	182	43 (24%)	Nem vizsgálták	47 (26%)	35 (19%) + a kereskedelmi márkákat nem forgalmazók: 125 (31%)
Helmig et al. (2014)	178	Kutató: 5 Kutató/Elemző: 20	Védekező:18, Elemző: 40 Védekező/Elemző: 37	Reagáló: 27 Nem tudja eldönteni: 26	
Hoque (2004)	52	Pontos megoszlásuk nem ismert, de a Kutató stratégiai orientáció magatartási aspektusai dominálnak a mintában		Nem vizsgálták	Nem vizsgálták
James-Hatten (1995)	408	108 (26%)	143 (35%)	139 (34%)	18 (5%)
Jusoh-Parnell (2008)	120	23 (20%)	81 (67,5%)	5 (4,1%)	Reagáló: 1 (0,83%) „Kétértelmű”: 10 (8,3%)
Kabanoff-Brown (2008)	460	Nem ismerjük a stratégiai orientációk megoszlását			
Köseoglu et al. (2013)	214	87 (40,6%)	26 (12,1%)	76 (35,6%)	25 (11,7%)
Laugen et al. (2006)	42	8 (19%)	27 (64%)	7 (17%)	Nem vizsgálták
Lin et al. (2014)	35	A cikk nem számszerűsíti a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók pontos megoszlását			
Lopes et al. (2010)	56	10 (17,9%)	25 (44,6%)	14 (25%)	7 (12,5%)
Matsuno-Menzter (2000)	364	133 (36%)	130 (35%)	77 (22%)	18 (5%) + 2% nem válaszolt
McDaniel-Kolari (1987)	279	67 (24%)	155 (55%)	57 (21%)	Nem vizsgálták
McKee et al. (1989)	333	54 (16%)	87 (26%)	157 (47%)	31 (11%)
Meier et al. (2007)	500+	Nem ismert a pontos megoszlásuk	Nem vizsgálták	Nem ismert a pontos megoszlásuk	Nem ismert a pontos megoszlásuk
Meyer (1982)	3	1 (33%)	1 (33%)	1 (33%)	0
Miles et al. (1978)	4	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)
Miles-Snow (1984)	3	1 (33%)	1 (33%)	1 (33%)	Nem vizsgálták
Moore (2005)	101	A cikk nem számszerűsíti a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok megoszlását			
Olson-Currie (1992)	40	8 (20%)	8 (20%)	16 (40%)	3 (8%), nincs adat 5 cég esetében
Olson et al. (2005)	216	63 (29%)	45 (21%)	108 (50%) (Alacsony Költségű és Differenciáló együtt)	Nem vizsgálták
Oosthuizen (1997)	211	Magas PEU: 36% Alacsony PEU: 17%	Magas PEU: 33% Alacsony PEU: 39%	Magas PEU: 28% Alacsony PEU: 42%	Magas PEU: 3% Alacsony PEU: 2%
		A cikk nem ismerteti a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók abszolút számait			
Parnell-Wright (1993)	104	38 (37%)	31 (30%)	16 (15%)	19 (18%)
Parnell et al. (2000)	137	28 (20%)	Elemző: 32 (23,4%) „Balanszírozó”:17 (12,4%)	26 (19%)	34 (25%)
Pinto-Curto (2007)	53	12 (23%)	19 (36%)	20 (37%)	2 (4%)

Pittino-Visintin (2009)	141	31 (22%)	35 (25%)	44 (31%)	31 (22%)
Pleshko-Nickerson (2008)	133	35 (26%)	35 (26%)	39 (29%)	24 (18%)
Pleshko et al. (1995)	125	Nem ismerjük az egyes stratégiai orientációk megoszlását			
Rajagopalan (1997)	50	14 (28%)	Nem találtak Elemzőket a mintában	20 (40%)	16 (32%)
Ruekert-Walker (1987)	3	1 (33%)	1 (33%)	1 (33%)	Nem vizsgálták
Sharma-Vredenburg (1998)	7	2 (28,5%)	Nem találtak Elemzőket a mintában	Nem találtak Védekezőket a mintában	5 (71,5%)
Shimizu-Tamura (2012)	99	16 (16%)	44 (45%)	21 (22%)	18 (18%)
Shoham et al. (2002)	171	73 (43%)	30 (17%)	58 (34%)	10 (6%)
Shortell-Zajac (1990)	447 407	95 (22%) 104 (27%)	321 (71%) 268 (65%)	31 (7%) 35 (8%)	Nem vizsgálták
Sim-Teoh (1997)	Malájzia: 52 és 44 Szingapúr: 40 és 30 Ausztrália: 44 és 33	Malájzia: 18 (34,6%) és 18 (41%) Szingapúr: 14 (35%) és 12 (40%) Ausztrália: 29 (65,9%) és 26 (78,78%)	Malájzia: 18 (34,6%) és 17 (38,6%) Szingapúr: 15 (37,5%) és 8 (26,7%) Ausztrália: Nem találtak	Malájzia: 16 (31%) és 9 (17,6%) Szingapúr: 11 (27,5%) és 9 (30%) Ausztrália: 15 (34%) és 7 (21%)	Nem vizsgálták
Slater-Narver (1993)	140	33 (23%)	56 (40%)	21 (15%)	30 (22%)
Slater-Olson (2000)	278	91 (33%)	41 (15%)	130 (47%) (Alacsony Költségű és Differenciáló együtt)	14 (5%)
Slater-Olson (2001)	208	52 (25%)	68 (33%)	88 (42%) (alacsony költségű és differenciáló)	Nem vizsgálták
Olson et al. (2005)	380	125 (33%)	93 (25%)	135 (35%) (alacsony költségű és differenciáló)	27 (7%)
Smith et al. (1989)	45	11 (25%)	19 (42%)	10 (22%)	5 (11%)
Snow – Hrebiniak (1980)	Magas bizonytalanság: 165 Alacsony bizonytalanság: 82	49 (30%) 26 (31%)	14 (8%) 13 (15%)	58 (35%) 22 (27%)	39 (23%) és 9 (4%) NV 15 (18%) és 6 (8%) NV
Song et al. (2007)	216	62 (29%)	79 (37%)	59 (27%)	16 (7%)
Talpová (2012)	118	19 (16,1%)	46 (39%)	45 (38,1%)	8 (6,8%)
Tan (2002)	56	A Kutatók, Védekezők és Elemzők pontos megoszlása nem ismert, mert a stratégiai orientációk magatartási jellemzőinek összefüggését vizsgálták más változókkal			Nem vizsgálták
Tan-Litschert (1994)	Nem ismert	A Kutatók, Védekezők és Elemzők pontos megoszlása nem ismert, mert a stratégiai orientációk magatartási jellemzőinek összefüggését vizsgálták más változókkal			Nem vizsgálták
Tayaouva (2011)	114	61 (53,5%)	26 (22,8%)	27 (23,7%)	Nem vizsgálták
Thomas et al. (1991)	112	56 (50%)	Nem vizsgálták	56 (50%)	Nem vizsgálták
Thomas-Ramaswamy (1996)	269	135 (50%)	Nem vizsgálták	134 (50%)	Nem vizsgálták
Veliyath – Shortell (1993)	139	104 (75%)	Nem vizsgálták	35 (25%)	Nem vizsgálták
Vorhies-Morgan (2003)	186	45 (24%)	64 (34%)	77 (42%)	Nem vizsgálták
Woodside et al. (1999)	93	21 (22,5%)	19 (20,4%)	31 (33%)	Reagáló: 15 „Kétértelmű”: 7
Zinn et al. (2008)	724	137 (19%)	239 (33%)	311 (43%)	48 (6,6%)

Forrás: Saját készítésű táblázat

VIII. Táblázat: A M&S-i kutatásokban vizsgált iparágak és környezeti jellemzőik

Tanulmány	Iparág	Specifikus iparági jellemzők
Abernethy-Guthrie (1994)	2 nagy ausztrál székhelyű multinacionális vállalat, különböző iparágakban működő 49 stratégiai üzleti egysége: építőipar, autóalkatrész-gyártás, gumibroncsgyártás, acélgyártás, ruházat, egészségügyi szolgáltatások, fűvezető- és kábelgyártás, élelmiszer-feldolgozás és -csomagolás	Meglehetősen heterogén környezeti feltételekkel rendelkező, sokszínű ágazatok
Akbolat (2009)	165 törökországi, állami és magántulajdonban működő kórház	Dinamikusan fejlődő ágazat, kereslet növekedésének üteme meghaladja a kapacitások bővülési ütemét
Andrews et al. (2006)	152 wales-i helyi önkormányzat különböző közszolgáltató-ágazatokban működő szervezeti egységei	Megváltozott környezeti feltételrendszer: helyi önkormányzatoktól racionális gazdálkodást és transzparens pénzügyi tervezést vár el az állam. Heterogén környezeti feltételekkel rendelkező szolgáltató ágazatok: oktatás, közútkezelés, hulladékkezelés, rendvédelem, kultúra, szociális lakhatás, szociális gondozás
Andrews et al. (2009)	119 angol helyi önkormányzat különböző közszolgáltatásokat nyújtó szervezeti egységeinek összesen 1245 vezető képviselője	Megváltozott környezeti feltételrendszer: helyi önkormányzatoktól racionális gazdálkodást és transzparens pénzügyi tervezést vár el a központi állam. Heterogén környezeti feltételekkel rendelkező szolgáltató ágazatok: oktatás, közútkezelés, hulladékkezelés, rendvédelem, kultúra, szociális lakhatás, szociális gondozás
Aragón-Sánchez – Sánchez-Marín (2005)	Spanyol termelő, építőipari és szolgáltató kis- és közepes vállalkozások	Három meglehetősen, heterogén környezeti feltételekkel jellemezhető széles ágazat (termelés, szolgáltatás és építőipar) KKV-it tömörítő minta, de konkrét környezeti tényező befolyását nem vizsgálták.
Bastian-Muchlish (2012)	West Java és Banten tartomány (Indonézia) legnagyobb gyártó vállalatának 86 megkérdezett menedzsere	Turbulens mértékben változó politikai, piaci, természeti, szocio-kulturális és nemzetközi környezet
Boyne-Walker (2004)	USA közszolgáltató vállalatainak szervezeti egységei	Megváltozott környezeti feltételrendszer: Megkövetelt a menedzseri vezetés, a stratégiai tervezés a szövetségi kormányzat részéről és a teljesítmény rendszeres elszámoltathatóság alá kerül
Brunk (2003)	1 Fortune TOP 100 (Tech Data) vállalat és egy feltörekvő külkereskedelmi vállalat (MAGlobal)	A két vállalat eltérő tevékenységi körrel és különböző környezeti feltételrendszerrel rendelkezik. TechData: Hardver, Szoftver és informatikai rendszerek globális disztribútora. MAGlobal: Start-up, amely afrikai prémium termékek USA-ba hozatalával foglalkozik
Bourgeois (1980b)	12 termelő és szolgáltató vállalat az USA észak-nyugati államaiból	12 meglehetősen eltérő jellemzőkkel jellemezhető iparágak, amelyek különféle szektorokhoz tartoznak (termelés, szolgáltatás, high-tech), explicit iparági változó hatásának vizsgálatára nem került sor.
Chaganti (1987)	Kanada Saskatchewan államában működő kis- és közepes vállalkozások, amelyek cégei elsősorban fa és bútorigipari termékeket, nyomdaipari és építőipari termékeket és feldolgozott élelmiszertermékeket kínálnak	Eltérő életciklusban lévő iparágak és termékek
Conant et al. (1990)	Egészségmegőrző szervezetek (Health Maintenance Organisations)	Korai, növekedési szakaszban lévő iparág
Croteau et al. (1999)	301 kanadai nagyvállalat vezérigazgatója	Meglehetősen heterogén környezeti feltételekkel rendelkező, sokféle ágazatban működő vállalatok
Croteau et al. (2001)	243 kanadai nagyvállalat, amely strukturált információs rendszerrel és stratégiával rendelkezik, és legalább 2 iparágban vannak érdekeltségei	Meglehetősen heterogén környezeti feltételek között működő cégek, döntően a szekunder szektorból és a pénzügyi szolgáltató szférából
Davig (1986)	Három USA tagállam 3, meglehetősen hasonló szerkezetű iparága (ruházati felszerelések, fémöntőde és fémtermék gyártás)	Töredezett, nagyszámú KKV-t tömörítő, magas versenyintenzitással jellemezhető, érett iparágak
Desarbo et al. (2005)	Rendkívül tág, elsősorban termelő vállalatokat tartalmazó heterogén minta az amerikai, japán és kínai piacról – gyógyszeripar, szórakoztatástelektronika, telekommunikációs berendezések, fűvezetők, informatika, gépgyártás	A technológiai, a piaci és versenykörnyezet bizonytalansági tényezői, továbbá eltérő kultúrájú országok, különböző iparágai
Desarbo et al. (2006)	USA nagyvállalatok összesen 216 SBU-ja	Meglehetősen heterogén környezeti feltételekkel rendelkező, sokszínű ágazatok: hardver- és szoftvergyártás, elektronikai felszerelések, háztartási készülékek, gyógyszergyártás, telekommunikáció, ipari berendezések, kemikáliák, légkondicionálók, közlekedési eszközök

Di Benedetto-Song (2003)	245 kínai gyártó cég a következő iparágakból: hardver, elektronikai cikkek és háztartási készülékek, gyógyszer, gép- és ipari berendezések, telekommunikációs, közlekedési és légkondicionáló berendezések gyártása	Meglehetősen heterogén környezeti feltételekkel rendelkező, sokszínű ágazatok, de a feltörekvő piacok turbulens sajátosságai erőteljesen érvényesülnek
Dvir et al. (1993)	Számítástechnika és egyéb elektronika	Dinamikus növekedéssel, azonban kiszámíthatatlan ciklikussággal jellemezhető High Tech ágazatok
Dyer-Song (1997)	Amerikai és japán, főleg elektronikai cikket gyártó cégek, többségük tőzsdén jegyzett	Recesszióval szembesülő tőzsdén jegyzett vállalkozások
Evans-Green (2000)	97 kis- és közepes vállalkozás Georgia államban (USA). Szektorok: gyártás, nagykereskedelem, élelmiszeripar, rekreáció, szolgáltatás	Heterogén környezeti feltételekkel jellemezhető iparágak, de mind csődbejutott vállalatok.
Forte et al. (2000)	Floridai kórházak	Drasztikus környezeti sokkhatással (Medicare biztosító új elszámolási rendszere) való szembesülés
Garrigós-Simon et al. (2005)	189 spanyol vendéglátóipari cég	Kiegyensúlyozott növekedéssel jellemezhető spanyol turisztikai ágazat
Gimenez (2000)	Brazília: Egy fejlett déli és egy kevésbé fejlett északi tartomány kis- és közepes vállalatok (fa- és bútorgyártás, szupermarketek, ruházat, élelmiszeripar, idegenforgalom, kohászat, fémfeldolgozás stb.)	Egy dinamikus és egy lassabb ütemben növekvő tartomány, igen heterogén iparágainak KKV szereplői
Ghobadian et al. (1998)	Angliai és wales-i regionális áramszolgáltatók	A belépési korlátok csökkentésével és a szabályozási mechanizmus lazításával jelentősen megemelkedett a versenyintenzitás mértéke
O'Reagan-Ghobadian (2005)	194 brit kis- és közepes vállalkozás az ipari berendezések és az elektronikai cikkek Gyártásának ágazataiból	Ipari berendezések: alacsony növekedés, mérsékelt innováció, érett piac Elektronikai cikkek: gyors növekedés, permanens innováció, kiforratlan piac
Ghobadian-O'Reagan (2006)	194 brit kis- és közepes vállalkozás az ipari berendezések és az elektronikai cikkek Gyártásának ágazataiból	Ipari berendezések: alacsony növekedés, mérsékelt innováció, érett piac Elektronikai cikkek: gyors növekedés, permanens innováció, kiforratlan piac
Hambrick (1981)	Főiskolák, kórházak, biztosítók	Földrajzilag korlátozott, 3 teljesen eltérő karakterű iparág Non-profit vs. For-profit környezet
Hambrick (1982)	Művészeti főiskolák, önkéntes, magánkórházak (for és nonprofitok egyaránt), életbiztosítók	Földrajzilag korlátozott, 3 teljesen eltérő karakterű iparág Non-profit vs. For-profit környezet Alacsony vs. magas technológiai komplexitás
Hambrick (1983a)	Az elsősorban termelő-gyártó vállalatokat tartalmazó PIMS adatbázis alapján, a cégek iparágait érett/növekvő, illetve innovatív/nem innovatív kategóriákba rendezve	Növekedésben vs. az érettség szakaszában lévő iparágak Innovatív vs. nem/kevésbé innovatív iparágak
Hambrick (1983b)	Elsősorban termelő-gyártó vállalatokat tartalmazó PIMS adatbázis alapján, mérsékelt és agresszív, nagy értékű tőkejösség gyártók pl. vasúti berendezések, fémöntődék, erőművi és hálózati berendezések, turbinák stb.)	Két különböző típusú, érett iparág: 1) lassan forgó, nagy értékű, ritkán beszerzett ipari berendezések, stabil piaci pozícióban lévő cégek 2) jelentős technológiai átalakulással és termékdifferenciálással jellemezhető piacok, változókon helyzetben lévő cégek
Hawes-Crittenden (1984)	Kiskereskedelem – USA szupermarketek	Jelentős piaci turbulencia (generikus, saját márkás termékek megjelenése)
Helmig et al. (2014)	178 német közösségi és magántulajdonban lévő, oktató és nem oktató kórház	Komplex és magas bizonytalansággal jellemezhető környezet, erőteljes állami szabályozással
Hoque (2004)	52 új-zélandi, legalább 100 főt foglalkoztató vállalat	Kizárólag gyártó cégek, széleskörű, eltérő mértékű észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető szektorokból.
James-Hatten (1995)	USA bankszektor	Dereguláció és erősödő versenyintenzitás
Jusoh-Parnell (2008)	120 malájziai gyártó vállalat: Elektronikai cikkek gyártása, vas- és acélgépgyártás, műanyag- és gumigyártás, élelmiszeripar, gyógyszeripar, háztartási cikkek, Bútorgyártás, ruházati és divatcikkek	Meglehetősen heterogén környezeti feltételekkel rendelkező, sokszínű ágazatok, amelyek közös jellemzője, hogy nemrég liberalizáltak és deregulálták őket. Az innovációs hajlam erős, de kevés a forrás
Kabanoff-Brown (2008)	Igen tág, az ausztrál tőzsdén jegyzett termelő és szolgáltatóvállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta (FMCG, egészségügy, ipari berendezések, energia, telekommunikáció stb.)	Heterogén tőzsdei vállalkozások, számos iparág, változatos környezeti jellemzőkkel, az iparági és stratégiai klaszterhatáson kívül nincs konkretizálható környezeti kontingencia.
Köseoglu et al. (2013)	214 Törökországban működő – különböző tulajdonosi szerkezetű, minősítésű, kooperációs formákban részt vevő, időszakosan vagy állandóan üzemelő – szálloda	Dinamikus növekvő, jelentős környezeti változásokkal jellemezhető török idegenforgalmi ágazat

Laugen et al. (2006)	55 ausztrál, dán és norvég közepes- és nagyvállalat az alábbi iparágakból: Élelmiszer- és textilipar, papírgyártás és nyomdaipar, vegyipar, műanyag- és fémgyártás, gépgyártás, telekommunikáció, bútoripar, autógyártás, ipari berendezések, építőipar, elektronika	Meglehetősen heterogén környezeti feltételekkel rendelkező, sokszínű ágazatok
Lin et al. (2014)	35 félvezetőgyártó nagyvállalat az Egyesült Államokból	A globálisan magas mértékű versenyintenzitás miatt a lokális szereplők közötti kooperatív mechanizmusokkal jellemezhető iparág
Lopes et al. (2010)	Minas Gerais (Brazília) tartományban működő 56 franchise rendszerben működő postai szolgáltató	Erőteljes intézményi reformokon átesett közszolgáltatói ágazat
Matsuno-Mentzer (2000)	Számos iparág termelő és gyártó vállalatait tartalmazó, heterogén minta	Heterogén, sok-sok iparág termelő cégeit átfogó minta, nem lehet megnevezni konkrét, egységes iparági befolyásoló tényezőket
McDaniel-Kolari (1987)	Egyesült Államok bankszektora	Turbulens környezeti változások a pénzügyi szektorban: Új versenytársak belépése, változó fogyasztói igények, technológiai vívmányok, dereguláció – a kamatplafonok megszűnése
McKee et al. (1989)	Bankszektor, bankbetétek piaca	Magas, mérsékelt és alacsony (negatív) volatilitás

Meyer (1982)	Kaliforniai kórházak	Hirtelen, nagymértékű környezeti sokk (orvosi sztrájk) hatása a stratégiai alkalmazkodásra
Meier et al. (2007)	Több mint 500 texas-i (USA) tankörzet és oktatási intézmény	Jelentős intézményi reformok átalakításokkal és környezeti turbulenciával jellemezhető ágazat
Miles-Snow (1978a)	Főiskolai tankönyvkiadók piaca	Mérsékelt volatilitás
Miles-Snow (1978b)	Főiskolai tankönyvkiadók, autóipari elektronikai cikkek, élelmiszer feldolgozás, egészségügy	Eltérő karakterű, heterogén környezeti tényezőkkel jellemezhető iparágak, de nincs explicit módon vizsgált faktor
Miles-Snow (1984)	Lincoln Electric (elektronikus hegesztő berendezések piaca), HP (computer hardware) Texas Instruments (számítástechnika, elektronika), Canadian Pacific (Vasúti szállítás)	Különböző iparágak Turbulens vs. stabil iparági környezet
Olson et al. (2005)	Rendkívül tág, termelő és szolgáltató vállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta	Nem lehetett kiemelten vizsgálni egy konkrét iparági tényező hatását sem
Oosthuizen (1997)	211 dél-afrikai vállalat Western Cape tartományból	Jelentős környezeti bizonytalansággal jellemezhető ágazatokban tevékenykedő cégek
Parnell-Wright (1993)	USA, katalógus és csomagküldő áruházak	Dinamikusan növekvő, de meglehetősen volatilis piac
Parnell et al. (2000)	137 zöldség, gyümölcs és fűszer nagykereskedő vállalat az Egyesült Államokból	Viszonylagos stabilitással és mérsékelt környezeti változásokkal jellemezhető ágazat
Pearce et al. (1987)	Az USA egy keleti tagállamára korlátozott, különböző gyártó vállalatokat tartalmazó minta	Földrajzilag meglehetősen szigorúan körülhatárolt piac, de explicit iparági jellemző mérése nincs
Pinto-Curto (2007)	Portugál gyógyszeripar	A gyógyszerek, gyógyhatású készítmények, gyógyászati segédeszközök piacára jellemző eltérő környezeti sajátosságok (stabilitás vs. dinamikus változások és innovatív környezet)
Pittino-Visintin (2009)	141 észak-italiai (Friuli, Venezia, Giulia), családi tulajdonban lévő kis- és közepes vállalkozás	Erősödő mértékű versenyintenzitással és dekonjunktúrával szembesülő, sokféle ágazatban tevékenykedő vállalkozások
Pleshko et al. (1995)	Pénzügyi szolgáltatások – Floridai hitelszövetkezetek piaca	Szigorúan szabályozott területileg védett piac
Pleshko-Nickerson (2008)	Az USA Élelmiszer-, textil-, fémfeldolgozási és gépiparának vállalatai	4, igen eltérő környezeti sajátosságokkal jellemezhető, heterogén ágazat
Rajagopalan (1997)	50 nagy áramszolgáltató vállalat (USA)	A nemrég pénzügyi és szakmai befektetők kezébe került cégeknél gyorsan bevezették a teljesítményindikátorokhoz kötött menedzseri bónuszokat, amely ösztönző rendszer növelte a belső környezeti turbulencia mértékét
Ruekert-Walker (1987)	Egy ipari berendezéseket gyártó Fortune Top 500 vállalat divíziói (SBU)	Dinamikus és stabil környezetben működő SBU-k
Segev (1987)	Mosóporpiacot szimuláló számítógépes menedzserjáték	A környezeti bizonytalanságtól mentes, mesterséges iparági feltételek (pl. infláció, hitelszűke hatásai kiszűrve). Tehát stabil növekedés, alacsony volatilitás, erős versenyintenzitás.
Segev (1989)	25 MBA kurzuson részt vett, gyártó és szolgáltató vállalatokat vezető menedzser	Meglehetősen heterogén iparági környezeti feltételekkel jellemezhető cégek
Sharma-Vredenburg (1998)	7 nagy kanadai olaj- és gázipari vállalat 19 közép- és felsővezetője	A környezeti és szociális felelősség területén egyre erőteljesebb elszámoltatással „fenyegetett” ágazat
Shimizu-Tamura (2012)	100 japán gyártó cég	Heterogén környezeti és enyhe dekonjunkturális feltételekkel jellemezhető ágazatok
Shoham et al. (2002)	193 ausztrál termelő és szolgáltató, exporttevékenységet folytató vállalatokat tartalmazó minta az alábbi ágazatokból: élelmiszer, dohány, textilgyártás, divatipar, faipar, bútorgyártás, fémipar, petrokémia, bányászat, papír- és nyomdaipar, gépgyártás, közlekedés	Igen sokszínű, heterogén környezeti feltételekkel (pl. technológiai turbulencia) jellemezhető iparágak, melyek cégeire eltérő mértékű exportorientáció jellemző

Short et al. (2007)	Tág, termelő és szolgáltató vállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta az USA-ban: vegy-és gyógyszeripar, ipari berendezések, computer elektronika, híradástechnika stb.	Széles, heterogén iparágakban működő, főleg gyártó cégeket tartalmazó minta
Shortell-Zajac (1989)	Kórházak	Komoly környezeti turbulenciával szembesülő kórházak (gyorsan növekvő, új szolgáltatási üzletágak vs. berendezkedés a hagyományos ellátásokra)
Sim-Teoh (1997)	Ausztráliai, malájziai és szingapúri vállalatok	Három eltérő környezeti feltételekkel és piacgazdasági jellemzőkkel leírható ország, számos iparágában működő vállalatai
Slater-Narver (1993)	USA fa- és bútorigara	Egy nagyvállalat 140 teljesen eltérő környezeti feltételekkel jellemezhető piacokon működő SBU-ja, így nincs expliciten vizsgált iparági befolyásoló változó
Slater-Olson (2000)	24 különböző iparág, termelő és gyártó vállalatait tartalmazó, heterogén minta	Nem lehet megnevezni konkrét, egységes iparági befolyásoló tényezőket
Slater-Olson (2001)	Rendkívül tág, termelő és szolgáltató vállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta	A vizsgált iparágakat nem befolyásolták fontosabb környezeti tényezők
Smith et al. (1989)	Elektronikai cikkeket gyártó vállalatok	Jól körülhatárolt iparág, mégsem tudunk semmit a jellemzőiről, így nincs explicit módon kiemelt környezeti változó
Snow-Hrebiniak (1980)	Félvezetőgyártó, légi közlekedési, műanyag- és gépjárműipari vállalatok	Alacsony, közepes és magas kiszámíthatatlanság Szabályozottság vs. dereguláció
Talpová (2012)	155 csehországi, 50 főnél többet foglalkoztató, gyártó vállalat, multinacionális vállalatok helyi leányai és cseh tulajdonban lévő cégek egyaránt	Multinacionális vállalatok: Alacsonyabb helyismeret, magasabb bizonytalanság Cseh vállalatok: Jó helyismeret, alacsony bizonytalanság
Tan (2002)	Állami, közösségi, magán, illetve külföldiekkel közös tulajdonban lévő kínai elektronikai vállalat 201 vezető menedzsere	Kimagasló konjunktúrával és jelentős környezeti turbulenciával jellemezhető „átmeneti, feltörekvő” gazdaság
Tan-Litschert (1994)	Észak-kínai elektronikai vállalatok	Jelentős mértékű visszaeséssel jellemezhető ágazat
Tayaouva (2011)	114 török vállalat kazahsztáni és kirgizisztáni leánycégeinek tulajdonosai és felsővezetői	Jelentős mértékű konjunktúrával, de egyben magas volatilitással is jellemezhető piaci környezet
Thomas et al. (1991)	Elektronikai cikkgyártók piaca	Volatilis környezet: sok új versenytárs, gyors termékváltozás, rengeteg innováció, folyamatosan felbukkanó piaci „nichek”
Thomas-Ramaswamy (1996)	83 Fortune TOP 500 vállalat a vegyiparból, olaj- és gáziparból és az elektronikai ágazatból	Nagymértékben eltérő környezeti feltételekkel, piaci szerkezettel, technológiával, versenyintenzitással, termékdifferenciálással jellemezhető ágazatok cégei
Veliyath-Shortell (1993)	USA kórházak (for-profit és non-profit)	Egyházi vs. világi Non-profit vs. for-profit
Vorhies-Morgan (2003)	Teherszállítás, kamionos fuvarozás	Dereguláción keresztül, dinamikus, növekvő, erősödő versenyintenzitással jellemezhető iparág
Woodside et al. (1999)	Finn vállalatok 119 közép és felsővezetője. Főbb szektorok: Gépgyártás, exportszolgáltatások, kiskereskedelem, pénzügyi szektor, disztribúció	Kiszámítható környezeti feltételek, mérsékelt, stabil konjunktúra
Zinn et al. (2008)	724 szociális gondozó otthon az Egyesült Államokból	A teljesítménymutatókat összehasonlító táblázatok rendszeres nyilvánosságra hozatal miatt megemelkedett mértékű versenyintenzitással jellemezhető ágazat

Forrás: Saját készítésű táblázat

IX. Táblázat: A M&S-i SO-k teljesítmény-vonatkozásai

Kutatás	Miles és Snow I. feltevése	Miles és Snow II. feltevése
Abernethy-Guthrie (1994)	Reagálókat és Elemzőket nem vizsgálták a tanulmányban	A vizsgált 12 eredményességi, jövedelmezőségi, alkalmazkodási és innovatívítási mutatókból képzett komplex teljesítményindikátor alapján a Kutatók teljesítménye felülmúlja a Védekezőkét
Akbolat (2009)	Reagálók az összes dimenzió alapján szuboptimális teljesítményt nyújtanak a Kutatókhoz, Elemzőkhöz és Védekezőkhöz képest	A kórházi ágyakra jutó bevételekben a Kutatók, az orvosi és egyéb személyzettel való gazdálkodásban az Elemzők, míg a kórházi ágyak kapacitáskihasználtságában a Védekezők teljesítettek a legjobban
Andrews et al. (2006)	Reagálók szuboptimális teljesítménye megerősítésre került	A CPA (CSP) indikátor alapján a Kutatók teljesítménye meghaladja a Védekezőkét
Aragón-Sanchez – Sanchez Marín (2005)	Reagálók nem szerepeltek a tanulmányban	A hatékonysági mutatók alapján nincs szignifikáns különbség K, E, V között, de az alkalmazkodási, innovatívítási indikátorok esetében a K-k teljesítménye mindhárom szektorban meghaladja az E-két és V-két ebben a sorrendben
Bastian-Muchlish (2012)	Reagálók nem szerepeltek a tanulmányban	Kutatók a nem pénzügyi teljesítményindikátorokban felülmúlják a Védekezőket, de a pénzügyi mutatókban a Védekezők teljesítenek jobban
Bourgeois (1980a)	K, E, V teljesítménye meghaladja a Reagálókét	A legkiemelkedőbb üzleti teljesítményt az optimális „slack” felhalmozására, s ezáltal a sikeres alkalmazkodásra képes Elemzők nyújtják
Chaganti (1987)	Reagáló vállalatok teljesítménye elmarad az életképes stratégiát követő cégekhez képest	Növekedési szakaszban lévő iparágakban a termelési költségeiket leszorító, helyi piacra dolgozó Védekezők, míg hanyatló iparágakban a differenciálással próbálkozó Kutatók bizonyultak sikeresnek
Conant et al. (1990)	Mindhárom életképes stratégiai orientáció felülmúlja a Reagálók teljesítményét	Bár kiemelkedő marketingképességekkel rendelkeznek a Kutatók, teljesítményük nem különbözik szignifikánsan a Védekezőkétől és az Elemzőkétől, így mindhárom „stabil” stratégiai orientáció üzleti teljesítménye közel megegyező
Croteau et al. (1999)	Az életképes stratégiai orientációk teljesítménye felülmúlja a Reagálókét	A Kutatók az eredményességi és hatékonysági indikátorok alapján is jobban teljesítenek, mint az Elemzők és a Védekezők, akik között szignifikáns különbséget nem tapasztaltak
Croteau-Bergeron (2001)	Reagáló vállalatok nem teljesítettek szignifikánsan rosszabbul az Elemzőknél és a Védekezőknél	A Kutató vállalatok az eredményességi és hatékonysági indikátorok alapján is felülmúlták az Elemzőket és a Védekezőket
Davig (1986)	Reagáló vállalatokat határosságban és hatékonyságban is egyaránt felülmúlják az életképes stratégiát követő cégek	Kutató és Védekező vállalatok a profitráta és az árbevétel növekedési ütemében is felülmúlták az Elemzőket, bár a határosság tekintetében ez nem bizonyult szignifikánsnak
Desarbo et al. (2005)	A Reagálókat konzisztensen felülmúlják a többiek	A kiemelkedő marketing képességekkel rendelkező Védekezők és a tudatosan, felelősségteljesen fejlesztő Kutatók a határossági és hatékonysági indikátorok alapján egyaránt felülmúlják a többieket
Desarbo et al. (2006)	A Reagálók profitban és ROI-ban is alulteljesítenek az életképes stratégiai orientációkhoz képest	A technológiai, marketing, piaci kapcsolati és IT képességek eltérő mértékben járulnak hozzá a Kutató, Elemző és Védekező vállalatok jövedelmezőségéhez, melyek között szignifikáns különbséget nem tapasztaltak
Dvir et al. (1993)	Reagálókat nem tanulmányozták	A technológiai alkalmazkodásban meglepő módon nem a Kutatók, hanem a Védekezők mutatták fel a legkedvezőbb teljesítményt
Dyer-Song (1997)	Reagálók üzleti teljesítményét meghaladja a Kutatóké, Elemzőké, de a Védekezőké nem mindig	Általános üzleti teljesítmény tekintetében K, E, V, a sorrend, míg a vállalati funkciók közti tevékenységet illetően is nagyon hasonló, csupán Japánban teljesítenek e dimenzió mentén legkevésbé jól az Elemzők
Evans-Green (2000)	A Reagáló stratégiai orientációt követő cégek eladósodottsági mutatói sokkal rosszabbak a Kutatókénál és a Védekezőkénél	A csődhelyzetből a Kutató cégek gyorsabban és alacsonyabb költségekkel jönnek ki, mint a Védekezők
Forte et al. (2000)	Környezeti sokk esetén a K, E, valamint a stratégiai orientációt váltó V és R vállalatok teljesítménye meghaladja a továbbra is V és R orientációval bíró cégeké. Fontos, hogy az R vállalatok gyorsabban alkalmazkodnak, mint a V cégek.	Kutatók és Elemzők teljesítménye radikálisan megváltozott környezeti feltételek esetén is rendre meghaladja a Védekezőkét
Garrigós-Simon et al. (2005)	Kutatók, Elemzők és Védekezők felülmúlják a Reagálókat	Általános teljesítményértékelés alapján nincs különbség Kutatók, Elemzők és Védekezők között. Profitabilitásban Elemzők és Védekezők meghaladják a Kutatókat. Árbevétel növekedésében a Kutatók és az Elemzők felülmúlják a Védekezőket. Részvényesi elégedettségben a Kutatók a legjobbak, míg vevői elégedettségben nem tapasztaltak szignifikáns különbséget
Gimenez (2000)	A vizsgált két határossági mutatót illetően a Reagálók egyértelműen alulteljesítenek	Vegyes eredmények: Az árbevétel növekedését illetően az Elemzők, míg a foglalkoztatottak számának

		emelkedésében a Kutatók mutattak fel kiemelkedő teljesítményt
Ghobadian-O'Reagan (2005)	A Reagálókat nem vizsgálták a tanulmányban	Kutatók az alkalmazkodási és innovatívítási mutatókban konzekvensen felülmúlják a Védekezőket és Elemzőket
Ghobadian-O'Reagan (2006)	Reagálók teljesítménye elmarad Az életképes stratégiai orientációkétól	Kutatók az összes – szubjektívan értékelt – teljesítménydimenzióban jobban teljesítenek a Védekező és Elemző vállalatoknál
Hambrick (1981)	Reagáló vállalatok aluteljesítenek a Kutató, Elemző, Védekező cégekkel szemben	A Kutató, Elemző, Védekező vállalatok közel azonos teljesítményt képesek felmutatni, amennyiben vezetőik tudatosan illesztik a szervezeti konfiguráció elemeit stratégiai követelményekhez. Továbbá a stratégiai változtatáson átmenő cégek magasabb teljesítményre képesek
Hambrick (1982)	Reagálók nem képezték tárgyát a vizsgálatnak	Kutatók és Védekezők egyenlő általános teljesítményre képesek, amennyiben a vezetőik a stratégia szempontjából releváns környezeti tényezőkre fordítanak figyelmet
Hambrick (1983a)	Csak a Védekezőket és Kutatókat vizsgálta a tanulmány	Hatékonysági teljesítménymutatók esetében (ROI, CFOI) a Védekezők, míg hatásossági teljesítményindikátoroknál (piaci részesedés változása) a Kutatók mutatnak magasabb eredményt
Hambrick (1983b)	A rendkívül heterogén képet mutató Reagáló vállalatok csoportja aluteljesít a konzisztens stratégiai orientációkkal szemben	Stabil piacokon a költség-hatékonyságra, eszköztudatosságra és minőségre törekvő Védekezők, míg változó környezetben a Kutatók nyújtottak optimális teljesítményt
Hawes-Crittenden (1984)	A Kutatók teljesítménye rendre, a Védekezőké csak a hatékonysági mutatók esetében haladja meg a Reagálókét. Hatásossági dimenzió mentén a Reagálók felülmúlják a Védekezőket.	Kutatók teljesítménye egyértelműen domináns
Helmig et al. (2014)	A Reagálók a pénzügyi jövedelmezőséget leszámítva minden teljesítménymutatóban alulmaradnak az életképes stratégiai orientációkkal szemben	Pénzügyi jövedelmezőségben a Kutató/Elemző hibrid felülmúlja a többi stratégiai orientációt, a betegellátás minőségében szignifikáns különbségeket nem tapasztaltak, a folyamatok minőségében a Kutatók, a Védekezők és a Kutató/Elemző hibridek teljesítenek kiemelkedően, kapacitáskihasználtságban a Kutatók, míg általános sikerességben a Kutatók és a Kutató/Elemző hibridek
James-Hatten (1995)	Reagáló vállalatok mind a hatékonysági, mind az alkalmazkodási indikátorok esetében aluteljesítenek	Rendkívül vegyes eredmények, mindhárom orientáció eredményes, illetve eredménytelen bizonyos indikátorok alapján. Alkalmazkodás: E, K Hatékonyság: E, V Összességében: E
Jusoh-Parnell (2008)	Az alacsony elemszámuk miatt érdemi következtetést nem lehet levonni a Reagálók teljesítményére	Szignifikáns különbségeket a következő mutatókban találtak: Vevői lojalitás, vevői elégedettség, ROI és az árbevétel növekedési üteme. Minden dimenzió alapján az Elemzők teljesítménye volt kiemelkedő
Kabanoff-Brown (2008)	Reagálók alacsonyabban teljesítenek a három életképes stratégiánál	Elemzők a hatékonyság tekintetében felülmúlják a másik két típust, a részvényárfolyam/nyereség arányát illetően pedig a Kutatók nyújtják a legoptimálisabb teljesítményt. Az egyes eredményeket nagymértékben befolyásolják az iparági sajátosságok. Az innovatívabb iparágakban a Kutatók az elsők, de az Elemzők szorosan követik őket
Köseoglu et al. (2013)	A 3 életképes stratégiai orientáció a pénzügyi és nem pénzügyi teljesítménymutatókban is felülmúlja a Reagálókat	A Védekezők a pénzügyi és nem pénzügyi indikátorokban is felülmúlják a Kutatókat és az Elemzőket, utóbbiak szuboptimális eredményeket produkáltak
Lin et al. (2014)	A Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók vegyes eredményeket mutatnak fel a jövedelmezőségi és innovatívítási mutatók alapján, de a stratégiai orientációkra lebontott pontos számok nem ismertek	
Matsuno-Mentzer (2000)	Reagálók nem szerepeltek a vizsgálatban	A M&S-i stratégiai orientációk szignifikánsan moderálják a piaci orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot, ROI tekintetében a Védekezők felülmúlják az Elemzőket és a Kutatókat, míg piaci teljesítményben a Kutatók eredménye bizonyult a legmagasabbnak
McDaniel-Kolari (1989)	Reagálókat expliciten nem vizsgálták	Kutatók, Elemzők és Védekezők teljesítménye közel azonos, amennyiben az elméletileg megfelelő stratégiai marketing jellemzőket implementáltak
McKee et al. (1989)	A Reagálók korántsem mutatnak tetszőleges piaci körülmények mellett gyengébb teljesítményt a három életképes stratégiánál. Turbulens környezetben érdekes módon a Reagálók a piaci részesedés változásában, valamint ROA, ROI esetében is felülmúlják az Elemzőket és a Kutatókat. Stagnálással, illetve hanyatlással jellemezhető piacokon pedig a piaci részesedés növekedése esetében előzik meg a Kutatókat és Védekezőket.	Meglepő eredmények Volatilis piacokon: Védekezők és Reagálók hatásossági és hatékonysági mutatókban is felülmúlják a Kutatókat és Elemzőket Mérsékelt volatilitású piacokon: Elemzők profitabilitásban mindenkit megelőznek, míg a piaci növekedés változásában mindenkitől elmaradnak Negatív volatilitású piacokon a Védekezők a hatékonysági mutatók alapján mindenkinél jobb teljesítményt nyújtanak, míg a piaci részesedés (%) tekintetében a Reagálók és az Elemzők előzik meg Kutatókat és Védekezőket

Meyer (1982)	Reagálók alulmaradnak a másik három stratégiai orientációval szemben	Hirtelen környezeti sokkhoz leginkább a Kutatók képesek alkalmazkodni mind a hatásosságra, mind pedig a hatékonyságra vonatkozó dimenziókat illetően
Meier et al. (2007)	A Reagálók sem a sikeresen átment diákok aránya, sem a felsőoktatási felvételt nyert diákok arányában nem bizonyultak inferiorinak	A sikeresen átment diákok aránya szerint a Védekezők, míg a felsőoktatási felvételt nyert hallgatók aránya alapján a Reagálók nyújtották a legjobb teljesítményt
Miles-Snow (1978a)	Reagálók teljesítménye tetszőleges környezetben elmarad a Kutató, Elemző, Védekező vállalatokétól	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok közel azonos üzleti teljesítmény felmutatására képesek
Miles et al. (1978b)	Reagálók teljesítménye tetszőleges iparági környezeti feltételek elmarad a Kutató, Elemző, Védekező vállalatokétól	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok közel egyenlő általános üzleti teljesítmény felmutatására képesek
Miles-Snow (1984)	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok teljesítménye meghaladja a Reagálókét	Kutató, Elemző és Védekező vállalatok közel azonos általános üzleti teljesítmény felmutatására képesek, amennyiben a szervezeti struktúrájuk, illetve HR rendszereik megfelelően illeszkednek a kiválasztott stratégiához
Narver-Slater (1993)	Reagálók nem szerepeltek a kutatásban	Profitabilitás tekintetében nincs szignifikáns különbség K, E, V vállalatok között. Új termékek sikeres bevezetése terén a Kutatók és az Elemzők konzisztens módon felülmúlják a Védekezőket
Olson et al. (2005)	Reagáló vállalatok nem kerültek a mintába	A Kutató, Elemző, Alacsony Költségű és Differenciáló Védekezők közel azonos teljesítményt nyújtanak, amennyiben a stratégiai orientáció, a marketing funkció strukturális jellemzői és a magatartási orientáció megfelelően illeszkednek
Oosthuizen (1997)	Reagálók alacsony észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető kontextusban nem teljesítenek rosszabban	A Kutató és Differenciáló hibrid stratégiai orientáció minden más stratégiai orientációnál jobban teljesített
Parnell-Wright (1993)	Reagálók mind hatékonyság (ROA), mind pedig hatásosság (árbevétel növekedési üteme) tekintetében alulteljesítenek az Elemzőkhöz, Kutatókhoz és Védekezőkhöz képest	Hatásosságban (árbevétel növekedési üteme) a Kutatók, míg hatékonyságban (ROA) az Elemzők nyújtották a legjobb teljesítményt
Parnell et al. (2000)	Reagálók egyértelműen gyengébben teljesítenek az életképes stratégiai orientációknál	A „Kiegyensúlyozó” hibrid stratégiai orientációt folytató cégek szignifikánsan magasabb jövedelmezőséget realizálnak a tiszta stratégiai magatartásmintáknál
Pearce et al. (1987)	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok teljesítménye felülmúlja a Reagálókét	A belső növekedésre fókuszáló és formalizált stratégiai tervezési rendszerrel bíró Kutató cégek teljesítménye meghaladja az Elemzőkét és a Védekezőkét mind hatékonyság, mind hatásosság esetében
Pinto-Curto (2007)	A mintába került mindössze két Reagáló vállalat teljesítménye elmaradt a többi cégétől	Az életképes stratégiai orientációk közötti teljesítménykülönbségeket nem vizsgálták
Pleshko-Nickerson (2008)	Reagáló vállalatok mind hatékonyság, hatásosság és alkalmazkodóképesség tekintetében elmaradnak az Elemzőktől, Kutatóktól és Védekezőktől	Hatásosságban és hatékonyságban egyaránt az Elemzők mutatták fel a leginkább kiemelkedő teljesítményt, őket követték a Kutatók és a Védekezők. Alkalmazkodóképességben is az Elemzők a legjobbak, a Védekezők pedig meglepetésre megelőzik a Kutatókat.
Pleshko et al. (1995)	A Reagálók üzleti teljesítménye elmarad a többi stratégiai orientációtól	Összességében a Kutatók mutatják fel a legkiemelkedőbb teljesítményt, még a hatékonysági indikátorok esetében is, egy-két dimenzió alapján teljesítenek velük közel azonos szinten az Elemzők
Rajagopalan (1997)	A Reagálók több teljesítménymutató alapján (pl. piaci penetráció, hatékonyság) sem bizonyultak inferiorinak	Hatékonyság típusú mutatókban a Védekezők, míg eredményességben a Kutatók teljesítenek jobban
Ruekert-Walker (1987)	Reagálók nem szerepeltek a vizsgálatban	Konfliktusfeloldásban az Elemzők és a Védekezők sikeresebbek, mint a Kutatók, továbbá a funkciók közötti legnagyobb elégedetlenség szintén a Kutatók között tapasztalható
Segev (1987)	A Reagálók teljesítménye tetszőlegesen alkalmazott stratégiai tervezési rendszer esetén sem eredményez megfelelő üzleti teljesítményt	A legtöbb hatásossági és hatékonysági indikátor esetében a Védekezők alulmaradnak a közel azonos eredményt produkáló Elemzőkkel és Kutatókkal szemben
Segev (1989)	A Reagálók konzisztensen alulteljesítenek a három életképes stratégiaival szemben	Hatékonyság esetében az Elemzők és a Védekezők, míg hatásosság esetében az Elemzők és a Kutatók mutatnak fel kiemelkedő teljesítményt. Összességében az Elemzők bizonyulnak a legsikereesebbnek
Sharma-Vredenburg (1998)	Reagáló vállalatok teljesítménye elmarad a Kutatókétól	A Kutatók környezetvédelmi teljesítménye kiemelkedő, ami az üzleti versenyképesség emelkedéséhez is vezetett
Shoham et al. (2002)	A Kutatók, Védekezők, Elemzők és Reagálók üzleti teljesítményét explicit módon nem hasonlították össze, a tanulmány azt vizsgálta, hogy egyes stratégiai orientációkon belül a különböző funkcionális területek és a piacorientáció hogyan milyen hatást gyakorolnak az export- és általános üzleti teljesítményre.	
Shortell-Zajac (1989)	Reagáló vállalatokat nem vonták be a vizsgálatba	Az alkalmazkodási és innovativitási dimenziók mentén a Kutatók egyértelműen felülmúlják az Elemzőket és Védekezőket
Slater-Olson (2000)	A Reagálók üzleti teljesítménye elmarad a Kutató, Elemző, Alacsony Költségű és Differenciáló Védekező vállalatokétól	A Kutató, Elemző, Alacsony Költségű és Differenciáló vállalatok azonos teljesítményt érnek el, amennyiben az eladásmenedzsment funkcióik megfelelően illeszkednek a követendő stratégiai orientációhoz

Slater-Olson (2001)	Reagálók nem képezték a vizsgálat tárgyát	A négy életképes stratégia egyenlő teljesítményt nyújt, ha az üzleti stratégia (Kutató, Elemző, Alacsony Költségű Védekező, Differenciáló Védekező) és a marketingstratégia (Agresszív, Tömeg, Minimalizáló, Érték) illeszkedése optimális
Smith et al. (1989)	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok teljesítménye meghaladja a Reagálókét	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok csak akkor nyújtanak hasonló teljesítményt, amennyiben a szervezeti méret illeszkedik a stratégiai orientációhoz. Érdekes, hogy a Kutatók és Védekezők akkor mutattak fel magas teljesítményt, ha nagyobb, illetve kisebb méretűek voltak
Snow-Hrebiniak (1980)	Kompetitív iparágakban Kutatók, Elemzők, Védekezők üzleti teljesítménye meghaladja a Reagálókét, viszont szabályozott környezetben ennek a fordítottja is fennállhat, és a Reagálók is képesek kiemelkedő teljesítmény felmutatására	Az Elemzők teljesítménye a legtöbb vizsgált iparág - félévezetőgyártó, légi közlekedési, műanyag- és gépjárműipari vállalatok – esetében meghaladta a Kutatókét és Védekezőkét
Talpová (2012)	Reagálókat az alacsony elemszám miatt nem szerepeltették a teljesítmény vizsgálatára irányuló módszerekben	Elemzők eszközarányos nyeresége (ROA) meghaladta a Kutatókét és a Védekezőkét
Tan (2002)	Reagálókat nem vizsgálták a tanulmányban	Állami és helyi közösségi tulajdonban lévő vállalatok között a Védekezők, magáncégek esetében a Kutatók, míg joint venture-öknél az Elemzők teljesítenek a legjobban
Tan-Litschert (1994)	A Reagálók nem szerepeltek a kutatásban	Általános teljesítményben és profitban a Védekezők, míg piaci részesedésben a Kutatók teljesítenek a legjobban
Thomas et al. (1991)	A Reagálókat nem vizsgálta a tanulmány	A Kutató és Védekező vállalatok hasonló teljesítményt mutatnak fel, amennyiben felsővezetőik személyes jellemvonásai megfelelően illeszkednek követett stratégiához. Ez a megállapítás erősebb a dinamikus környezetben működő Kutatókra
Thomas-Ramaswamy (1996)	A Reagálókat nem vizsgálta a tanulmány	A Kutató és Védekező vállalatok hasonló teljesítményt mutatnak fel, amennyiben a felsővezetőik személyes jellemvonásai megfelelően illeszkednek a követett stratégiához. Ez a megállapítás erősebb a dinamikus környezetben működő Kutatókra
Veliyath – Shortell (1993)	Reagálókat nem vizsgálták	Kutatók profitabilitásban is felülmúlták a Védekezőket
Vorhies-Morgan (2003)	Reagálókat nem vizsgálták	Kutatók, Elemzők, Védekezők közel azonos teljesítményt nyújtanak mind a hatásosság, mind pedig a hatékonyság tekintetében, amennyiben a marketing funkció szervezeti jellemzői megfelelően illeszkednek a kiválasztott stratégiához
Woodside et al. (1999)	Reagálók profitban, ROI-ban és vevői elégedettségben is alulmaradnak, de ennek mértéke nem szignifikáns	Profitban, ROI-ban és vevői elégedettségben is a Kutatók teljesítenek a legjobban

Forrás: Saját készítésű táblázat

X. Táblázat: A kiemelkedő ÜT-t nyújtó M&S-i SO-k szervezeti profiljának ismertetése

Dimenzió	Kutatók	Elemzők	Alacsony Költségű Védekezők	Differenciáló Védekezők
Termékskála	Széles: főként új termékek	Széles: hagyományos és új termékek vegyesen	Szűk: kevés, hagyományos termék	Szűk: hagyományos és új termékek vegyesen
Kiszolgált vevői szegmensek	Sok, állandóan változó vevő szegmentum	Sok: változó és stabil szegmentumok egyaránt	Kevés, széles, stabil szegmens	Kevés, szűk, stabil szegmens
Szervezeti struktúra	Divizionális	Mátrix	Funkcionális	Funkcionális/Divizionális
Szervezeti méret	Közepes	Nagy	Nagy	Kicsi/közepes
Marketingstratégia	Agresszív marketing	Tömegmarketing	Marketing minimalizálás	Értékmarketing
Szabályozottság	Informális	Enyhén informális	Formális	Informális
Döntéshozatal	Decentralizált	Decentralizált	Enyhén centralizált	Decentralizált
Feladatok és munkavállalói képességek	Generalitás és Specializáció	Specializáció és Generalitás	Generalitás	Specializáció
Magatartási orientáció	Innováció és vevő	Vevő, versenytárs és innováció	Belső (költség) és versenytárs	Vevő és versenytárs és belső (költség)
Konfliktuskezelési mód	Integratív	Integratív	Integratív/Kényszerítés	Integratív
Promóció	Differenciálás	Differenciálás	Ár alapú eszközök	Differenciálás
Ideális környezet	Technológiai és piaci turbulencia	Mérsékelt növekedésű piacok	Stabil, mérsékelt növekedésű vagy stagnáló piacok	Mérsékelt volatilitással jellemezhető vagy stagnáló piacok
Stratégiai tervezési rendszer	Formalizált, jelentős piackutatás, felsővezetők és más szervezeti egységek fokozott	Formalizált, jelentős piackutatás, felsővezetők és más szervezeti egységek fokozott	Formalizált, kevesebb piackutatás, felsővezetők alacsony, más szervezeti egységek magas	Informális, kiemelkedő piackutatás, felsővezetők és más szervezeti egységek fokozott

	részvétele	részvétele	részvétele	részvétele
Értékesítési stratégia	Kapcsolat alapú	Kapcsolat alapú	Tranzakció alapú	Kapcsolat alapú
Értékesítési funkció	Kiszervezve vagy „Házon belül”	„Házon belül”	Kiszervezve	„Házon belül”
Értékesítési funkció felügyelete	Mérsékelt	Mérsékelt	Alacsony	Vegyes
Értékesítő személyzet ellenőrzésének módja	„Output” alapú	„Output” alapú	„Output” alapú	Magatartási alapú
Értékesítő személyzet jutalmazása	Alacsony alapfizetés+magas ösztönző jutalék	Alapfizetés+jutalék	Stabil alapfizetés+kevesebb jutalék	Magas fizetés+kevesebb jutalék
Termelés	Tömeges személyre szabás és prototipikus jelleg, hangsúly a hatásosságon és a termékdizájnnon	Magas volumen, alacsony költség, tömeges személyre szabás és néha prototipikus gyártás	Magas volumen, alacsony költség, hangsúly folyamatok standardizálásán és a hatékonyságon	Alacsony volumen, közepes vagy magas költség, személyre szabás, hangsúly a minőségen
Alapvető HR megközelítés	Emberi erőforrás és képességek „beszerzése”	Emberi erőforrás és képességek „beszerzése, allokálása”	Emberi erőforrás és képességek „nevelése”, fejlesztése	„Emberi erőforrás és képességek „nevelése” és fejlesztése
Munkaerő-felvétel	Belépéskor majd a cégen belül is többszöri, szakmai és pszichológiai alapú	Vegyes	Egyszeri és az alkalmatlanok kiszűrésén alapuló	Belépéskor és a cégen belül is többszöri, szakmai, pszichológiai és kapcsolati alapú
Vállalati tréningek	Mérsékelt	Sok vagy mérsékelt	Sok	Sok
Munkavállalók karrier tervezése	Informális, mérsékelt	Formális, mindenre kiterjedő	Formális, mindenre kiterjedő	Formális, mindenre kiterjedő
CEO életkora	Fiatalabb	Vegyes	Idősebb	Vegyes
CEO iskolázottsága	Magas	Magas	Alacsonyabb	Magas
A CEO vállalatnál korábban eltöltött ideje	Kevesebb	Több	Sok	Sok
CEO hivatali idejének hossza	Kevesebb	Több	Sok	Sok
CEO képzettsége, szakmai orientációja	K+F, termékfejlesztés, marketing	Termelés, marketing	Termelés, pénzügy, számvitel	Marketing, HR
Vertikális integráció	Ritkán és inkább visszafelé	Igen, előre és hátra is	Igen, előre és hátra is	Igen, főleg visszafelé
Horizontális integráció	Igen	Igen	Nem jellemző	Nem jellemző
Szervezeti egységek, divíziók, SBU-k autonómiája	Nagy	Közepes	Alacsony	Közepes

Forrás: Saját készítésű táblázat

XI. Táblázat: A specifikációs változók csoportosítása és megnevezése

A SPECIFIKÁCIÓS VÁLTOZÓK TIPOLOGIÁJA	Összefüggésben áll a függő és/vagy független változókkal	Nem áll kapcsolatban sem a függő, sem pedig a független változókkal
Interakciós hatás nem szignifikáns	<i>Intervenáló, Exogén, Előzmény, Elnyomó vagy Független változó</i>	<i>Homologizáló Moderátor</i>
Interakciós hatás szignifikáns	<i>Kvázi-Moderátor</i>	<i>Tiszta Moderátor</i>

Forrás: Saját készítésű táblázat Sharma – Durand – Guy-Arie (1981) alapján

XII. Táblázat: A stratégia és a teljesítmény közötti kapcsolatot befolyásoló környezeti tényezők moderáló hatásának összefoglalása

Cikk	Független változó (stratégia)	Függő változó (üzleti teljesítmény)	Moderáló változó (Környezet)	Eredmény
Agbejule (2005)	Menedzsment által alkalmazott számviteli rendszer és stratégia (MAS)	Menedzserek teljesítménye	Észlelt környezeti bizonytalanság (PEU)	A moderáló változó felerősíti a stratégiai orientáció és a MAS hatását a menedzserek teljesítményére
Badri et al. (2000)	Működési stratégia	A cég általános üzleti teljesítménye (magas/alacsony)	Észlelt környezeti bizonytalanság (PEU)	A PEU-nak közvetlen hatása van az üzleti teljesítményre; azok a cégek képesek a magasabb teljesítményre, akik a működési stratégiájukat a környezeti változásokhoz igazítják
Bastian-Muchlish (2012)	Stratégiai orientációk: Védekező és Kutató	Pénzügyi/nem pénzügyi teljesítménymutatók és szervezeti teljesítmény	Észlelt környezeti bizonytalanság (PEU) és a versenyintenzitás mértéke	Ha a környezetben a versenyintenzitás mértéke magas, abban a helyzetben a növekedési (Kutató) orientáció lehet a siker kulcsa, főleg a nem pénzügyi mutatók esetében. A piac versenyintenzitás változásával jellemzett PEU moderálja a stratégiai orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti pozitív kapcsolatot, csakúgy, mint a stratégia és a nem pénzügyi mérőszámok használata és alakulása közötti relációt is.
Bechor et al. (2010)	SISP (stratégiai információs rendszertervezés) sikertényezői: Előkészítési és végrehajtási stratégia	SISP sikeressége: Hatásosság, hatékonyság	SISP környezete (Dinamizmus, üzleti stratégia, IT jelentősége, heterogenitás), SISP megközelítése	Pozitív kapcsolat a sikertényezők és az üzleti teljesítmény között. A független és függő változó közötti kapcsolatot nagyban befolyásolják a SISP implementálásának külső környezeti és szervezeti tényezői

Bisbe-Malagueno, (2012)	<p>Stratégiai orientációk teljesítményét mérő rendszer tartalmi elemei:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Célok integrációja 2. Senior menedzserek bevonása 3. Kereszt-funkcionális kapcsolatok 4. Ok-okozati kapcsolatok feltárása 5. Különböző területek menedzsereinek bevonása 5. Folyamatos célok/akciótervek 6. Többszempontú mutatók 	Szervezet pénzügyi teljesítménye (ROA, ROS)	Környezeti dinamizmus	A moderáló változónak a függő változóra statisztikailag kimutatható, de nagyon gyenge negatív hatása van. A független és függő változók többsége között pedig szignifikáns kapcsolat mutatható ki.
Bourgeois (1985)	Stratégiai konszenzus, célok száma	Nettó értékesítési árbevétel, tőke, megtérülés, EPS növekedése	Környezeti bizonytalanság	A moderáló változónak direkt pozitív hatása is van a függő változókra, de emellett kimutatható, hogy a stratégiai konszenzus és a teljesítményindikátorok közötti kapcsolat erősségét moderálja a környezeti bizonytalanság mértéke
Bstelier (2005)	Marketing- és technológiai szakértelem, a projektben résztvevő csapat szervezettsége és folyamatszervezés az új termékfejlesztési stratégiában	Időhatékonyság (termékbevezetés esetében)	Észlelt környezeti bizonytalanság	A marketing szakértelem nincs akkora befolyással a függő változóra, mint a technológiai szakértelem. Az egyik legbefolyásolóbb tényező a projekt teamek összetétele. A folyamatok szervezése pedig közvetlenül befolyásolja az időhatékonyságot. A moderáló változónak közvetlen hatása van a függő változóra (pl. Ausztráliában igen erős, míg Kanadában gyengébb hatása van), de a független és függő változó közötti kapcsolatot direkt módon nem befolyásolja.
Chathoth-Olsen (2007)	Vállalati stratégia és tőkeszerkezet	A cég teljesítménye (ROE, ROA, ROS, ROC)	Észlelt környezeti kockázat	<p>A tőkeszerkezet és a stratégia befolyásolja a cég alapvető teljesítménymutatóinak alakulását.</p> <p>A környezeti hatások kezelésének módja hatással van a független és függő változó kapcsolatára.</p> <p>A makroökonomiai hatások a tőkeszerkezetet befolyásolják.</p>
Child (1972)	HR és technológiai stratégia, szervezeti struktúra, üzemméret	Működési hatékonyság	Komplexitás, változatosság, „bőkezűség” hiánya	A stratégia és a teljesítmény közötti kapcsolatra messze nem gyakorolnak olyan erős moderáló hatást a környezeti tényezők, mint ahogyan azt a korábbi elméleti irodalmak és empirikus kutatások állították.

Choe (2003)	Információs rendszer stratégiai kidolgozása	ROS, ROA, PNP, PFP	Észlelt környezeti bizonytalanság	az információs rendszer stratégiai alkalmazása pozitív hatással van a cég teljesítményére. A PEU moderálja a független és függő változó kapcsolatát, negatív hatása a magyarázó változó helytelen megválasztása esetén jelentősen felerősödik.
Chong-Chong (1997)	A menedzsment által alkalmazott számviteli stratégia és rendszer (MAS)	SBU általános üzleti teljesítménye	Észlelt környezeti bizonytalanság	A PEU független (magyarázó) és nem moderátor változóként funkcionál, így fontos meghatározója a SBU teljesítményének.
Davis-Walters, (2004)	Agresszív, „Közbülső” (Mérsékelt) és Passzív stratégiai orientáció	Eredményességi, hatékonysági és működési indikátorokból képzett kompozit ÜT mutató	Ellenséges vs. „bőkezű” (technológiai és üzleti szempontból) és Piaci vs. bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal jellemezhető működési környezet	A stratégiai orientációk üzleti teljesítményre gyakorolt pozitív hatása a piaci koordinációs mechanizmusokkal jellemezhető, „bőkezű” működési környezetben felerősödik. Az Agresszív stratégiai orientációt követő cégek ugyanakkor a környezeti feltételektől függetlenül, robosztusan jól teljesítenek.
DeSarbo et al. (2005)	Hibrid Miles és Snow-féle stratégiai orientációk és képességeik	Profitráta, ROIPEC ROI, ROA, RMS CUSRET, KEYCUSRET, Árbevétel növekedése, profitráta, értékesítési árbevétel és ROI az SBU célkitűzéseire képest	Környezeti bizonytalanság	A stratégiai orientáció és a cég képességeinek, valamint a stratégiai orientáció és a környezeti bizonytalanság mértékének illeszkedése szignifikáns hatással vannak a teljesítménymutatók alakulására
Dröge-Calantone (1996)	Szervezeti struktúra és stratégiai orientáció (domináns/ nem domináns) új termékfejlesztés esetében	Termékfejlesztés sikeressége	Környezeti bizonytalanság: kockázat mértéke, versenytársak jelenléte	Stratégia és struktúra hatása a termékfejlesztés sikerességére felerősödik kevésbé domináns versenytársak esetében, mint a domináns riválisok jelenlétében

Ensley et al. (2006)	Transzformációs vagy tranzakciós belső stratégiai orientáció és vezetési stílus	Általános üzleti teljesítmény, árbevétel és növekedési üteme, kockázati bevétel	Környezet dinamikája	A környezeti bizonytalanság felerősíti a transzformációs stratégia és vezetési stílus, valamint a teljesítmény közötti pozitív kapcsolatot, míg a tranzakciós esetében nem mutatható ki moderáló hatás
Forte et al (2000)	Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló stratégiai orientációk	Haszonkulcs, bevételek és költségek alakulása	Jelentős környezeti sokk	A környezeti sokkhatás jelentős mértékben befolyásolja a stratégia és a teljesítmény kapcsolatát, de a stratégia sikeres megváltoztatása esetén ez a moderáló hatás tompul
Fredrickson-Mitchell (1984)	Stratégiai döntéshozatal és szervezeti felépítés	Üzleti teljesítmény	Környezeti bizonytalanság	A racionális modellre épülő stratégiai döntéshozatal a környezeti bizonytalanság nem minden szintje mellett eredményez kiemelkedő üzleti teljesítményt
Golden (1992)	SBU stratégia (M&S) centralizáció mértéke, környezeti megfigyelések központosítása stratégiai tervezési folyamat centralizáltsága	Nettó profit és piaci részesedés	SBU kapcsolata a vállalati vezetőkkel	Fokozott teljesítményt nyújtanak azok a cégek, ahol az SBU erősen kontrollálja azokat a tevékenységeket, melyeken a stratégia alapszik. Ez azt is jelenti, hogy azok a tényezők, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül az SBU stratégiájához, azoknál mindegy a centralizáció mértéke, hiszen ez nem mozdítja előrébb a teljesítményt
Gotteland-Boulé (2006)	Piacorientáció: Fogyasztó-, versenytárs- és technológiaorientált stratégiai orientációk	Új termék bevezetésének sikeressége: eladások száma a versenytársakhoz és más saját termékhez képest piaci részesedés, ROI	Környezeti feltételek: komplexitás, kapacitás, dinamika	Az új termék bevezetések a technológiai és fogyasztói orientáció ötvözésével lesznek sikeresek. A környezeti feltételek csak minimálisan moderálják a piacorientált stratégia és a termék bevezetés sikerességének kapcsolatát.
Hoque (2004)	Stratégiai orientációk és prioritásaik	Árbevétel, piaci részesedés, K+F és termékfejlesztés sikeressége, vásárlói elégedettség mértéke	Környezeti bizonytalanság	A stratégia és a nem pénzügyi teljesítményt mérő mutatók között pozitív kapcsolat van. Különösen fontos ezeknek a nem pénzügyi mutatóknak a használata a teljesítményértékelés során, akik elhanyagolják, azoknak hosszabb távon rosszabb lesz a pénzügyi teljesítménye is. A környezeti bizonytalanság és a teljesítmény közti pozitív kapcsolat nem szignifikáns.

Hoque (2005)	Nem pénzügyi teljesítmény: fogyasztói elégedettség, belső folyamatok perspektívái, tanulási és növekedési potenciál, pénzügyi és munkaerő hatékonyság, folyamatfejlesztés hatékonysága, új termékbevezetés sikeresége, munkatársak tréningelése, kiszállítások pontossága, szállítókkal való hosszú távú kapcsolat, munkahelyi kapcsolatok, dolgozók egészsége, biztonsága, elégedettsége, fogyasztói válasz gyorsasága	Pénzügyi teljesítmény: garanciális javítás költsége és piaci részesedés	Környezeti bizonytalanság: beszállítók viselkedése, fogyasztói igények, ízlesek, preferenciák, dereguláció, globalizáció, versenytársak aktivitása, információs technológiák, állami szabályozás és törvények, gazdasági környezet, iparági kapcsolatok	A környezeti bizonytalanság ismerete kulcsfontosságú a nem pénzügyi teljesítmény hatékony vizsgálatához. A környezeti bizonytalanság tanulmányozásának pozitív moderáló hatása van a függő és független változók kapcsolatára. Azok a menedzserek, akik magas környezeti bizonytalanságot feltételeznek, azok pozitívan értékelik a nem pénzügyi mutatókat.
Jiao et al (2013)	Stratégiai orientációk dinamikus képességei: lehetőségek felismerése, újratervezés képessége, szervezeti rugalmasság, technológiai flexibilitás	Árbevétel, piaci részesedés adózás előtti profit, piacrész	Környezeti dinamika: fogyasztói termékgigények, fogyasztók elvárásai a cégtől, versenytársak termékei, az iparágban használt technológiák a termékek előállításához és a folyamatok menedzseléséhez, a szektorra vonatkozó állami szabályozások	Dinamikus környezetben a lehetőségek felismerésének képessége és az újratervezés képessége pozitív szignifikáns hatást gyakorol a vállalkozás teljesítményére. Környezeti dinamika moderálja a dinamikus képességek és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot.
Kabadayi et al (2007)	A stratégiára jellemző formalizáció, centralizáció, specializáció, a használt csatornák száma, direkt vs. indirekt csatorna	Eladási mennyiség, eladások növekedése, profit, csatorna teljesítménye	Környezeti komplexitás, dinamizmus (gyakoriság, előreláthatóság), ellátottság	A használt csatorna és az üzleti stratégia illeszkedése a környezeti feltételekhez kulcsfontosságú a kiemelkedő üzleti teljesítményhez. Környezeti komplexitás és dinamizmus felerősíti a megfelelő illeszkedés hatását a teljesítményre.

Kotha-Nair (1995)	Stratégiai orientációra jellemző: költséghatékonyság, tőkeráfordítás- és intenzitás, hirdetési- és marketing intenzitás	Profitabilitás, növekedés (eladás, alkalmazottak, disztribúció)	Környezeti bizonytalanság: kölsönös függőség, erőforrás elérhetőség és ellátottság, technológiai változás, piaci koncentráció	A vállalati stratégia és a környezet is szignifikáns szerepet játszik a vállalat profitabilitásában. A vállalat növekedésében csak a környezeti változások játszanak közre, így a környezeti bizonytalanság e kapcsolatban Kvázi Moderátor változóként funkcionál.
Köseoglu et al. (2013)	Miles és Snow-féle, valamint a Porter-i stratégiai orientációk is: Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló, illetve Költségdiktáló, Differenciáló, Fókuszáló	Pénzügyi indikátorok: Értékesítési árbevétel, Profit, ROA, ROE, ROS, Piaci részesedés, Általános üzleti teljesítmény és versenytársakhoz képesti pozíció, Nem pénzügyi indikátorok: Fogyasztói és munkavállalói elégedettség és hűség, fluktuáció, vállalati imázs	A piaci turbulencia, a technológiai turbulencia és a versenyintenzitás mértéke a török idegenforgalmi ágazatban	Vegyes eredmények, de a tapasztalatok többsége inkább a környezeti tényezők moderáló hatását igazolja. A török idegenforgalmi ágazatban legjobban teljesítő Védekező/Költségdiktáló és Kutató/Fókuszáló stratégiát követő szállodák inkább a magasabb mértékű turbulencia észlelése esetén mutattak fel kiemelkedő pénzügyi és nem pénzügyi eredményeket.
Li (2005)	Vállalati stratégia vizsgálata az alábbi dimenziók mentén: vállalat mérete, kora, tőkeszerkezete, marketing kompetenciái és technológiai kompetenciái	ROI, ROS, ROA, profit, árbevétel, piaci részesedés és működési hatékonyság növekedése, működési CF, reputáció	Verseny intenzitása, árverseny mértéke, termékélet-görbe szakasza, szektor növekedési üteme, környezet erőforrás-ellátottsága	A vállalati stratégia pozitív hatással van a teljesítményre abban az esetben, ha a környezeti bizonytalanság magas és az adott vállalatnak erős marketingkompetenciái vannak

Lukas et al. (2001)	(M&S) Kutató, Védekező és Teljesítményorientált stratégiai orientációk és jellemzőik: termék és a kiszolgált piac típusa, a top menedzsment személyes döntéshozatala, erőforrás-allokáció, R&D intenzitás, piaci részesedésre és profitra irányuló célok, kapcsolt vállalkozások jellege: hazai, nemzetközi	Piaci részesedés, profit, ROA, ROS, Eladás növekedése, általános üzleti teljesítmény, piaci versenypozíció	Környezeti komplexitása, dinamizmusa és ellenséges jellege: technológiai fejlettség, nemzetköziesedés, szabályozások, beszállítók, fogyasztók, szocio-kulturális tényezők, versenytársak jelenléte, gazdaság fejlettsége	A környezeti tényezők moderáló hatása bizonyos stratégiai orientációk esetében megfigyelhető, míg mások esetében nem. Érdekes, hogy a stratégiai orientáció és környezeti feltételek elméletileg optimális illeszkedése nem vezetett magasabb teljesítményhez.
Matanda-Freeman (2009)	Stratégiai orientáció kooperációs hajlandósága más vállalatokkal; vállalati erő és elkötelezettség	Export eladások intenzitása vagy növekedése profitabilitás piaci részesedés	Környezeti volatilitás, piaci turbulencia, versenyintenzitás	Az export csatornák szállítói felől észlelt környezeti bizonytalanságnak negatív szignifikáns hatása van az export teljesítményre. Az észlelt környezeti volatilitás és a szállítók intenzív versenye előmozdítja a kooperációt és az elkötelezettséget a szállítók és a vevők között, ami magasabb export teljesítményt eredményezhet.
Matsuno-Mentzer (2000)	Piacorientáció	ROI, eladások növekedése, piaci részesedés, új termékekből származó bevétel részaránya (%)	Védekező, Elemző, Kutató stratégiai orientációk	A Kutatókhoz és Elemzőkhöz képest a Védekezők a ROI-ban akkor tudnak növekedni, ha emelik a piacorientáció mértékét. A Védekezők realizálhatják a legnagyobb növekményt az eladásokban, a piaci részesedésben és új termékek eladásban a piacorientáció növelésével. Az Elemzők minden teljesítmény dimenzióban keveset növekednek a piacorientáció emelésével
McArthur-Nystrom (1991)	Tőkeintenzív és puha stratégiák, új telephelyek száma befektetés megtérülése	ROI	Környezeti dinamizmus, komplexitás, ellátottság	A környezeti dimenziók szignifikáns interakciós hatást mutatnak fel a stratégiákkal, azaz a környezet pozitívan moderálja, felerősíti a stratégia és a teljesítmény kapcsolatát.

Menguc-Auh (2008)	Védekező és Kutató stratégiai orientációk jellemzői: környezeti erőforrások kiaknázása, K+F támogatása, fogyasztói preferenciák figyelembe vétele, versenytárs- orientáció, interfunkcionális koordináció	Profitabilitás, ROI, ROS, ROA, profit, árbevétel, piaci részesedés és CF növekedése	Környezeti dinamizmus: versenyintenzitás, promóciós háborúk, árversenyek jelenléte, fogyasztói igények és szokások változékonysága, új termék kipróbálás hajlama	Sem a Védekezők, sem a Kutatók esetében nincs rossz hatással a cég teljesítményére a környezeti erőforrások kiaknázásának és a K+F támogatásának keveréke (Ambidexterity). A környezeti dinamizmus negatív hatást gyakorol a Védekezők teljesítményére, de pozitív hatást a Kutatókéra.
Miller (1988)	Marketing és innováció alapú differenciálás: piacszegmentáció, presztízs- árképzés, hirdetési csatornák szélessége, innováció költsége: K+F ráfordítás/árbevétel, termék és piac innovációs költségek/bevétel költség alapú vezetés, széles látókörűség: termékskála szélessége, technológia sokrétűsége	Profitabilitás, ROI, nettó értékesítési árbevétel	Környezeti tényezők bizonytalansága: kiszámíthatatlanság; dinamizmus, heterogenitás	Az innováció általi differenciálás és az innováció költsége korrelál a környezeti bizonytalansággal és a dinamizmussal. Az innováció általi differenciálás a kiszámíthatatlansággal is korrelál, viszont az innováció költsége nem. A marketingdifferenciálás mindegyik környezeti tényezővel korrelál. A költség alapú vezetés negatívan korrelál a bizonytalansággal, a kiszámíthatatlansággal és a dinamizmussal, de ez nem szignifikáns. Környezeti tényezők moderáló hatása vegyes képet mutat a differenciáló és költségvezérelt stratégiák, valamint a profitabilitás és árbevétel teljesítménymutatók közötti kapcsolat alakulásában.
Nandakumar et al. (2010)	Költségvezérelt és differenciáló stratégiai orientációk	ROA, ROS, általános üzleti teljesítmény a versenytársakhoz és a vállalat által kitűzött célokhoz képest	Környezeti dinamizmus és ellenségeskedés mértéke, illetve mechanikus vagy organikus belső szervezeti struktúra	A környezeti dinamika és ellenségeskedés mértéke szignifikáns moderáló változóknak tekinthetők a stratégia és a teljesítmény kapcsolatában. Alacsony ellenségeskedés mellett a Költségvezérelt, míg ellenséges környezetben a Differenciáló stratégia teljesít jobban. Dinamikusan változó környezetben érdekes módon a Költségvezéreltek, míg stabil kontingenciális körülmények között a Differenciálók mutatnak fel magasabb pénzügyi eredményt. A szervezeti struktúra moderáló hatására vegyes eredmények születtek.

Newkirk-Lederer (2006)	Alkalmazkodó, elemző, együttműködő, reagáló információs stratégia és rendszer	SISP (stratégiai információs rendszertervezés) sikeressége: Hatásosság, hatékonyság	Dinamizmus, heterogenitás, erőforrás ellátottság	A stratégiai koncepció kevés hatást gyakorol a tervezés sikerességére, viszont a stratégia kivitelezésének előkészítése/kidolgozás szoros összefüggésben van a hatásossággal, sikerességgel. A környezeti bizonytalanság a csupán a stratégiai tervezés néhány fázisának hatásosságára és hatékonyságára gyakorol moderáló hatást.
Olson et al. (2005)	Kutatók, Elemzők, Alacsony Költségű Védekezők, Differenciáló Védekezők jellemzői: költségorientáció, fogyasztóorientáció, versenytárs-orientáció, innováció orientáció, struktúra: formalizáció, decentralizáció, specializáció	ROS, ROA, értékesítési árbevétel növekedési üteme	Piaci turbulencia, technológia turbulencia, üzletág mérete	Az Elemzőknél a fogyasztó- és versenytárs-orientáció pozitív hatással van a teljesítményre, viszont az innováció-orientáció negatív, a struktúra viszont nem releváns. A Kutatók esetében a decentralizációnak és a specializációnak, a fogyasztó- és az innováció-orientációnak pozitív hatása van, viszont a versenytárs-orientáció negatív hatással van a teljesítményre. Alacsony Költségű Védekezőknél a költségorientációnak, a versenytárs-orientációnak, a decentralizációnak pozitív, míg az innováció-orientációnak negatív hatása van a teljesítményre. A Differenciált Védekezők esetében a fogyasztóorientáció és a formalizáció gyakorol pozitív hatást gyakorol a teljesítményre.
O'Reagan-Ghobadian (2005)	Védekező, Kutató, Elemző, Reagáló stratégiák	Technológiai elkötelezettség: automatizáció foka, Menedzsment eszközök használata: TQM, Kanban, JIT, hibaelemző rendszerek, benchmarking	Változó vagy stabil környezet	A Kutatók hajlandók új termékek fejlesztésébe fektetni, amíg a védekezők inkább a meglévő termékeket módosítják. A Kutatók új technológiákat is sokkal inkább alkalmaznak és nyitottabbak a menedzsment eszközökre. A dinamikus környezet felerősíti a stratégiai orientáció és az innovatív technológiai/menedzsment megoldások használata közötti kapcsolatot, ilyenkor a cégek hajlandóak nagyobb erőforrásokat fektetni az innováció fejlesztésbe
Panagopoulos – Avlonitis (2007)	Sales stratégia: vásárlók szegmentációja, prioritások felállítása, célcsoportképzés, egy/több utas értékesítési modell	Sales force: CRM, árbevétel, pénzügyi teljesítmény (ROI)	Kereslet bizonytalansága, fogyasztók megoldás-orientációja versenyintenzitás és technológiai turbulencia, közös iparági módszerek elterjedtségének mértéke	A fogyasztók megoldás-orientációja igen, míg a többi környezeti tényező nem moderálja a sales stratégia elemei és a teljesítmény közötti kapcsolatot.

Parnell et al. (2012)	Porter-i alap stratégiai orientációk: Költségdiktáló, Differenciáló, Fókuszáló és ezek kombinációi	Értékesítési árbevétel, Profit, ROA, ROE, ROS, Piaci részesedés, Általános üzleti teljesítmény és relatív pozíció a versenytársakhoz képest	Piaci turbulencia, Technológiai turbulencia, Versenyintenzitás mértéke + Ezek eltérő mértékével jellemezhető kínai, amerikai és török üzleti kontextus	Vegyes eredmények: A különböző piacokon eltérő mértékű turbulenciát észlelő vállalatok eltérő stratégiai orientációkat is alakítanak ki, amely teljesítménydivergenciákat okoz. Az Egyesült Államokban és Törökországban kiemelkedően teljesítő „kombinált” stratégiai orientációt követő cégek bizonytalanabb környezetben érvényesülnek inkább, míg a kínai piacon legsikeresebb fókuszáló vállalatok a stabilabb kontingenciális feltételeket preferálják. Az eredmények többsége inkább a környezeti tényezők moderáló hatását erősíti meg.
Pelham (1999)	Alacsony költségvetésű stratégia, piacorientáció mértéke, relatív eladás szintje	Marketing/sales hatékonyság, növekedés/részesedés, profitabilitás, cég növekedés indexe	Piac nagysága, versenyintenzitás és termékdifferenciálás mértéke, fogyasztók megkülönböztetése, technológiai turbulencia, környezeti komplexitás, dinamizmus, bőkezűség	A versenyintenzitás mértéke nem moderálja piacorientáció és a teljesítmény közötti kapcsolatot. A KKV-k képességei jobbak arra, hogy a környezeti feltételekhez és változásokhoz alkalmazkodjanak. A nagyobb iparágakban működő kis cégek teljesítményére erős hatással vannak a saját maga által meghatározott működési és környezeti feltételek egyaránt.
Prescott (1986)	Eszköz takarékos, Költséghatékony és Megkülönböztető stratégia	ROI	Befektetés-intenzitás, kapacitáskihasználtság, munkaerő termelékenysége, relatív közvetlen költség, gyártási költségek/bevétel, K+F költségek/bevétel, marketingköltség/bevétel, relatív termékminőség, relatív piacrészesedés	A piac szerkezetének jellemzői, mint környezeti moderátor változók szignifikánsan befolyásolják a stratégia és a jövedelmezőség közötti sztochasztikus kapcsolat erősségét, de a kapcsolat formáját nem változtatják meg.
Slater-Narver (1994)	fogyasztó központú, versenytárs központú, kiegyensúlyozott külső orientáció	értékesítési nagyság, ROA, új termék bevezetésének sikeressége	piaci turbulencia, technológia turbulencia, piacméret, versenyképes környezet támogatóképessége	A környezeti tényezőknek nincs moderáló ereje. A cégek számára kifejezetten fontos a piacorientáció. Fontos az erőforrások rugalmasan átcsoportosítása és a fogyasztói igényekre, a versenytársak aktivitására gyors válaszok adása.

Song et al. (2001)	A stratégiára jellemző keresztfunkcionális integráció, a technológiai és marketing szinergia mértéke + termék-specifikus előnyök	Technológiai kiemelkedőség, marketing hatékonyság, versenyképesség ROI	Technológiai bizonytalanság	<p>Keresztfunkcionális integrációnak erős hatása van a pénzügyi teljesítményre és a technológiai tökéletességre, amikor az észlelt technológiai bizonytalanság magas. Magas technológiai bizonytalanság mellett a keresztfunkcionális integrációnak kicsi a hatása a marketinghatékonyságra és versenyképességre.</p> <p>Technikai szinergiának gyenge hatása van a technikai tökéletességre, ha magas a technológiai bizonytalanság, de magas a hatása a termék-specifikus előnyökre. A marketingszinergiának gyenge hatása a marketinghatékonyságra magas bizonytalanság mellett. A termék-specifikus előnynek gyenge hatása a pénzügyi teljesítményre, ha a környezeti bizonytalanság fokozott</p>
Souder et al. (2003)	A stratégiára jellemző R&D és marketingintegráció	Új termékfejlesztések hatékonysága	Környezeti bizonytalanság	<p>A marketingintegráció egyértelműen növeli az újtermék-fejlesztés hatékonyságát, bár ezzel együtt az NDP költségeit is. Magas környezeti bizonytalanság esetén a mélyebb szintű marketingintegráció vezet nagyobb hatékonysághoz</p>
Spital-Bickford (1992)	<p>Versenysstratégia: termékinnovációk, szolgáltatások és eladás differenciáltsága, gyártási költségek, product/market domain szélessége</p> <p>Termék és technológiai stratégia: K+F/árbevétel, technológiai kompetenciák mélysége, scope-ja, kulcs technológia portfóliója, belső/külső erőforrások</p>	Piacrészesedés növekedése, éves eladási mennyiség, ROS	Gyártási technológia dinamikája, versenyintenzitás, termék és technológia dinamikája, környezeti bőkezűség és iparági koncentráció mértéke	<p>A cégek magas technológiai dinamizmus mellett folyamatos termék-innovációval és szolgáltatásdifferenciálással tudnak kiemelkedő eredményeket elérni. Alacsony dinamikájú környezetben az eladás differenciálása, a széleskörű portfólióra épített stratégia bizonyul hatékonynak.</p>
Srnivasan et al. (2011)	Stratégiai partnerkapcsolatok minősége	Ellátási lánc teljesítménye	Környezeti bizonytalanság, keresleti és kínálati kockázat	<p>A kínálat oldali kockázatnak nincs szignifikáns moderáló ereje a partnerkapcsolat minősége és a teljesítmény között. Pozitív kapcsolat van a partnerkapcsolat minősége és a teljesítmény között, ha magasabb a környezeti bizonytalanság. A kereslet bizonytalanság hatása felerősíti a két tényező kapcsolatát</p>

Swamidass-Newell (1987)	Gyártási stratégiai orientációk jellemzői: költség, minőség, rugalmasság, függetlenség	Árbevétel, ROS és ROA növekedése	Környezeti bizonytalanság (magas-alacsony)	A környezeti bizonytalanság szignifikáns hatást gyakorolt a gyártási stratégiai orientációk tartalmi elemeire, de a teljesítményt nem befolyásolta közvetlenül. A stratégiai orientációk viszont jelentős mértékben determinálták a teljesítményt, így a környezeti bizonytalanság moderáló hatására egyes eredményeket regisztrálhattak.
Tan (2002)	Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló stratégiák tulajdonosi szerkezet: magán, állami, közösségi tulajdon vagy joint venture	Pénzügyi teljesítmény	Komplexitás, dinamizmus, visszautasító/nem befogadó környezet	Az Elemző stratégia sokkal programozhatóbbá teszi a cégek viselkedését, ezzel növelve a teljesítményüket a bizonytalan környezetben is. Bizonytalan környezetben az állami tulajdon esetén a Védekező stratégia, míg magántulajdon esetén a proaktív stratégia bizonyul megfelelőnek. Gyorsan változó környezetben a közösségi tulajdon a leghatékonyabb.
Tan-Tan (2005)	Kutató, Elemző, Védekező stratégiák jellemzői: jövő tervezése, előrejelzés, proaktivitás, kockázatkerülés, cég mérete	Profitabilitás	Komplexitás, dinamizmus, visszautasító/nem befogadó környezet	A környezeti tényezők moderáló hatása jelentős, a stratégiák közötti gyors váltás képessége nagyon fontos a dinamikusan változó környezetben a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez.
Tsai-Huang (2008)	Kutató stratégiai orientáció	Új termék bevezetés eredménye (NPD)	Technológiai bizonytalanság, piaci bizonytalanság	Magas technológiai bizonytalanság felerősíti a Kutatók és az új termék bevezetés sikeressége közötti kapcsolatot. Ha a cég egy gyorsan változó IT iparágban akar eredményeket elérni, akkor az NPD csapat radikális termék innovációval és versenyképes termékdizájnnal tud eredményt elérni.
Venkatraman-Prescott (1988)	Vállalati stratégia és a környezeti feltételek illeszkedésének mértéke	ROS, ROI	Környezeti stabilitás és fragmentáció, iparág érettsége, export-import tevékenységek aránya	Azok a vállalatok, akik nem hangolják össze a stratégiájukat a környezetükkel szignifikánsan rosszabb teljesítményt érnek el, a moderáló környezeti változók alakulásától függetlenül.
Venkatraman-Prescott (1990)	Vállalati stratégia és a környezeti feltételek illeszkedésének mértéke.	ROS, ROI	Környezeti tényezők: iparági sajátosságok (pl. életciklus), a cégek piaci részesedésének stabilitása, import/export tevékenységek, munkaerő piac, stb.	A környezeti tényezők nem moderálják a stratégiai illeszkedés és a teljesítmény közötti kapcsolatot. Bármely környezeti körülmény között negatív szignifikáns hatással van a teljesítményre a „visszahúzó”, „elzárkózó” stratégia.

Verdu et al. (2012)	Stratégiai reálopciók és jellemzőik: R&D intenzitás, operatív reálopciók, a cég mérete	Technológiai innováció mértéke és eredményessége	Környezeti bizonytalanság, környezeti változások kiszámíthatósága az iparágban.	A környezeti bizonytalanság moderálja a stratégiai reálopciók és technológiai innovációkkal kapcsolatos eredményesség mértékét. Magas környezeti bizonytalanság esetén a stratégiai reálopciók jobban növelik a cég rugalmasságát, alkalmazkodó képességét és innovációs teljesítményét.
Waldman et al. (2001)	Tranzakciós vagy karizmatikus vezetési stratégia	Nettó profit margin, ROA	Környezeti bizonytalanság	A környezeti bizonytalanság moderáló tényezője nem volt szignifikáns sem a karizmatikus sem a tranzakciós vezetői típus esetében. A tranzakciós leadership nem korrelált a teljesítménnyel, viszont a karizmatikus esetében szignifikáns pozitív kapcsolat mutatható ki.
Wang et al. (2012)	TQM jellemző: fogyasztó központúság, kooperáció alapúság, fejlesztések folyamatossága, dolgozói elégedettség, tudás, folyamatmanagement, vezetés. Piacorientáció: információgenerálás, közös interpretáció, szervezeti reakcióképesség	Árbevétel és piaci részesedés növekedése, értékesítési költségek csökkenése, ROI, fogyasztói lojalitás, elégedettség, visszatérés, értékadás	Piaci és technológiai turbulencia, versenyintenzitás mértéke	A TQM és a piacorientáció pozitív hatással van a hotelek teljesítményére. A környezeti tényezők alacsony szintjének (pl. alacsony turbulencia, gyenge verseny) hatása nem annyira számottevő, mint az erős (pl. kiélezett verseny, erős turbulencia) tényezőké, így a moderáló befolyás bizonyított.
White et al. (2013)	Teljes tulajdonú külföldi leányvállalatok kapcsolat alapú stratégiája: abszorpció, adaptáció, integráció, rekonfiguráció, revitalizáció. Piaci (fogyasztóorientáció, termékfejlesztés, márka érték stb.) és nem piaci eszközök használata (pl. szabályok betartása, információ megosztása, versenypozíció védelme)	Nettó profit növekedése, eladási mutatók, piaci részesedés, ROA	Változó környezet: igazságszolgáltatási rendszer hiányosságai, adminisztrációs arbitrázs, politikai instabilitás, kormányzati és az üzleti kapcsolatok szorossága	A piaci és nem piaci alapú eszközök összehangolt használata egyértelműen növelő a külföldi leányvállalatok profitabilitását, különösen, ha azt stratégiaiilag integrálják a vállalat központi döntéshozó mechanizmusába. Ez a pozitív hatás a kevésbé változékony, inkább stabil környezetben még jobban érvényesülni tud, tehát a moderáló hatás megfigyelhető.

Yeung et al. (2013)	Szállítói kapcsolatok	Tranzakciós és működési költségek csökkentése	Környezeti bizonytalanság: a változások gyakorisága, üteme, gyorsasága és a szabályozás instabilitása	A szoros szállítói kapcsolatok csökkentik a működési költségeket, azonban néhány specifikus üzletágban/befektetési területen különösen erős szignifikáns hatást tud gyakorolni. A környezeti bizonytalanság növelése csökkenti a szállítói kapcsolatok tranzakciós hatékonyságát.
Zahra (1996)	Technológiai stratégia: úttörő/követő, termék/folyamat technológia radikalitása, termékportfólió szélessége, komplexitása, technológia befektetések (pl. R&D), külső környezeti technológiai erőforrások használata, technológiai előrejelzések mértéke	ROE, ROA	Külső környezet: dinamizmus, heterogenitás, támogatás	A technológiai stratégia szignifikáns hatást gyakorol a vállalat ROE és ROA mutatóira, de ennek erősségét nagyban befolyásolja a környezet. Az úttörő cégeknek a heterogén, dinamikus környezet kedvez a leginkább, ilyen feltételek mellett tudják maximalizálni teljesítményüket. Az intenzív termékfejlesztés ugyancsak dinamikus környezetben tud igazán hatékony eredményeket elérni.
Zahra-Bogner (1999)	Technológiai stratégia jellemzői: radikalitás mértéke az új termékeknel, a termékfejlesztés intenzitása, R&D költség, külső erőforrások használata, szellemi tőke védelme	NPV, ROE, piaci részesedés növekedési üteme	Külső környezet: dinamika, heterogenitás, támogató/ellenséges	A környezet heterogenitása szignifikáns moderáló erőnek bizonyult, a fejlett technológiai stratégia NPV-re gyakorolt pozitív hatását felerősíti. A radikalitás, az intenzív termékfejlesztés és a külső környezeti erőforrások pozitív hatását a környezet dinamikája ugyancsak erősíti. Heterogén környezetben az R&D fejlesztések akár már rövidtávon is komoly javulást érhetnek el a vállalat ROE mutatójában.

Forrás: Saját készítésű táblázat

XIII. Táblázat: A közjavak és magánjavak fogalmi megközelítése

	Közjavak	Magánjavak
Definíció 1. (Samuelson, 1954 in Cullis-Jones, 1998)	Olyan jószág, amelyet közösen élvezünk, vagyis ennek a fogyasztása nem eredményezi azt, hogy az adott jószágból mások csak kevesebbet fogyaszthatnak.	Fel lehet osztani az egyének között.
Definíció 2. (Varian, 2004)	Azonos mennyiségben kap belőlük minden érintett, ám mindenki különböző módon viszonyulhat hozzá, valaki többet/kevesebbet szeretne.	
Definíció 3. (Gallai-Török, 2005)	Olyan fontos szükségletet kielégítő jószág, amelyet piaci döntéseken alapuló rendszer nem, vagy nem elegendő mértékben állít elő, mert a jószág tulajdonságai lehetetlenné teszik, hogy az egyénileg felmerülő költségek megtérüljenek, és a piaci szervezetben jövedelem keletkezzen	
Egyéb elnevezés (Samuelson, 1954 in Cullis-Jones, 1998)	kollektív jószág, társadalmi jószág	
Példa 1. (Cullis-Jones, 1998)	honvédelem, igazságszolgáltatás, egészségügyi ellátás	alma, kenyér
Példa 2. (Varian, 2004)	Tiszta levegő (légszennyezés)	személygépkocsi, mobiltelefon

Forrás: Saját készítésű ábra

XIV. Táblázat: A közjavak és magánjavak összehasonlítása meghatározott mikroökonómiai tulajdonságok alapján I.

	Közjavak	Magánjavak
Feloszthatóság (Cullis-Jones, 1998)	Nincs egyéni, körvonalazható fogyasztás: minden egyén a jószág egészét fogyasztja, az egyének által elfogyasztott összmenyiség mindenki esetében ugyanannyi ($Y_c=Y_a=Y_b$)	Felosztható: a teljes fogyasztást az egyének fogyasztásának összege adja, meghatározható részekre bontható ($X_c= X_a+ X_b$)
Versengő fogyasztás 1. (Samuelson, 1954 in Cullis-Jones, 1998)	Nem: az egyik személy fogyasztása nem csökkenti az összes többi egyén hasznát	Igen: egy személy fogyasztása csökkenti az összes többi egyén hasznát
Versengő fogyasztás 2. (Sandler, 1977 in Cullis-Jones, 1998)	Lehetséges: A egyén igénybe veszi a kórházat, és emiatt B egyénnek várnia kell, ezzel A csökkenti B fogyasztását	
Egyéni keresleti görbe meghatározása (Cullis-Jones, 1998)	Nem lehet könnyen felírni, a közösség egyes tagjainak preferenciáit nehéz feltárni	Megismerhető, meghatározható, empirikus tapasztalatok és piackutatások segítségével megbecsülhető, felírható
Összesített kereslet megadása (Cullis-Jones, 1998)	Keresleti görbék vertikális összegzése szükséges, nem foglalkozunk külön az egyes egyének fogyasztási mennyiségével. Számítása azon alapul, hogy egy adott jószág mennyiségért az egyes egyének külön-külön mennyit fizetnének, majd ezeket a rezervációs összegeket adjuk össze.	A keresleti görbéket horizontálisan összegezzük , a vásárlói hajlandóság mennyiségeket mindegyik ár esetén tisztán horizontálisan adjuk össze. Megállapítjuk a Pareto-optimalis mennyiséget, ahol a termelt mennyiség hatékony: itt az egyének már nem hajlandóak a jószág újabb egységének előállításához szükséges erőforrások költségeinél többet fizetni, azaz éppen fedezik azt.

Forrás: Saját készítésű táblázat

XV. Táblázat: A közjavak és magánjavak összehasonlítása meghatározott mikroökonómiai tulajdonságok alapján II.

	Közjavak	Magánjavak
Kizárhatóság (Cullis-Jones, 1998)	Hiánya áll fenn: A fogyasztókat nem lehet kizárni a hasznokból (csak nagyon drága eljárással), egyik egyén sem rekesztheti ki a másikat a fogyasztásból. Nincs olyan eszköz, amellyel bárkit lehetne korlátozni a jószág fogyasztásában vagy meg lehetne tiltani adott egyén fogyasztását.	Adott a lehetőség: A jószág fogyasztása csak az árának megfizetése esetén lehetséges. Bárkit ki lehet zárni a fogyasztásból, ha erőforráshiány miatt nem képes megszerezni a jószág tulajdonjogát.
Hatékony előállítás (Cullis-Jones, 1998)	A fogyasztók különböző árat kell, hogy fizessenek amellet, hogy ugyanakkora mennyiséget fogyasztanak.	A fogyasztók ugyanazt az árat fizetik a jószágért, és eltérő jövedelmi helyzetük miatt különböző mennyiséget fogyasztanak
Árazás 1. (Samuelson, 1954)	Diszkriminatív kell, hogy legyen nincs egyetlen közös árarány, amely mindenkire érvényes, hiszen az egyének helyettesítési határáranyai különbözőek lesznek a hatékonysági feltételek teljesülésekor.	Az árdiszkrimináció a monopóliumok jellemzője, vagyis a monopólium a profitmaximalizáló kibocsátáskor a határbevétel alapján cselekszik ($MR=MC$).
Árazás 2. (Pete Péter in Gallai-Török, 2005)	Olyan jószág, amelynek használatából nem lehet kizárni senkit, így nem lehet a piaci keretekben szokásos fizetésre kényszeríteni a felhasználókat. Sokszor nem is érdemes fizetéshez kötni a felhasználói igénybevételt, mert a költségek csak nagyon lazán, vagy egyáltalán nem függenek a felhasználók számától.	

Forrás: Saját készítésű táblázat

XVI. Táblázat: A közjavak és magánjavak összehasonlítása meghatározott mikroökonómiai tulajdonságok alapján III.

	Közjavak	Magánjavak
Javak osztályozása (Peston, 1972, Head, 1974)	<p><u>Versengő fogyasztáson és a kizárhatóságon alapszik</u></p> <p>1. Tiszta közjavak: nincs kizárás és fogyasztásuk nem versengő</p> <p>2. Tiszta magánjavak: versengő fogyasztás és kizárhatóság lehetősége</p> <p>3. Versengő jószág, ahol a kizárás nem lehetséges</p> <p>Méhek esete (Meade, 1952): a virágpor begyűjtésekor a virágok megszerzése versengésen alapul, ám a méhek hozzáférhetősége nem megtagadható</p> <p>4. Nem versengő fogyasztás, de korlátozás lehetséges</p> <p>Színházba járás: a jegy egy kizárási technika, ám az előadáson ülők egymás hasznát nem csökkenti a szolgáltatás igénybevételében</p> <p>Klubok (Buchanan, 1965): Befogadóképességük korlátozott és a javak élvezetét, tehát a tagságot bárkitől meg lehet tagadni</p>	
Javak osztályozása 2. (Buchanan, 1968)	<p><u>Javak oszthatóságán alapul</u></p> <p>1. Tiszta magánjavak: teljesen oszthatóak az egyes személyek között</p> <p>2. Tiszta közjavak: teljes mértékben oszthatatlanok, ezért a csoport minden egyes tagja ugyanazt fogyasztja (pl: szűnyogirtás)</p> <p>3. Közepesen osztható, kevés ember fogyasztja közösen, példa: folyosói poroltó</p> <p>4. Közepesen osztható, sok ember használhatja, pl: védőoltás - ha valaki részesül, azzal a többiek is pótlólagos védelmet biztosít</p> <p>5. Nem osztható, sokan fogyasztják, példa: uszoda, ha kevesen használják, nem zsúfolt</p>	
Preferenciák feltárása kis csoportban (Cullis-Jones, 1998)	Nagyon valószínű: Ha a keresletet nem tárják fel, a kínálat drasztikusan csökkenhet, ám elképzelhető, hogy nem valós preferenciákat tárnak fel	Nem valószínű: A stratégiai magatartás vagy a kereslet kinyilvánítása befolyásolja az egyensúlyi árakat, ezért igen erős az ösztönzés a stratégiai viselkedésre
Preferenciák feltárása nagy csoportban (Cullis-Jones, 1998)	Nem valószínű: A preferencia-feltárás elmaradásának gyenge a hatása, kísérletek a potyautas magatartásra (free riding)	Nagyon valószínű: A stratégiai magatartás vagy a kereslet kinyilvánítása nem befolyásolja jelentősen az egyensúlyi árakat, kicsi az ösztönzés a preferenciák meghamisítására

Forrás: Saját készítésű táblázat

XVII. Táblázat: A közjavak és magánjavak összehasonlítása meghatározott mikroökonómiai tulajdonságok alapján IV.

	Közjavak	Magánjavak
A piac megfelelő működésének feltétele (Cullis-Jones, 1998)	Nem Pareto-optimalis, ha nagyon sok a fogyasztó a piacon.	Akkor működik jól, ha sok a vásárló és sok az eladó.
Külső gazdasági hatásokhoz (externáliákhoz) való viszony (Varian, 2004)	Szoros kapcsolat , hiszen a fogyasztásuk külső gazdasági hatásoknak egy speciális fajtája, ahol mindenkinek azonos mennyiséget kell fogyasztani, azaz az egyes egyének fogyasztása befolyásolja a többiek hasznosságát.	Nincsenek jelen a fogyasztási külső gazdasági hatások, az egyes egyének fogyasztása nem befolyásolja a másik hasznosságát.
Egyéni hasznosság (Varian, 2004)	Az egyéni hasznosságok szorosan összefonódnak, hiszen mindenki ugyanazt a mennyiséget fogyasztja.	Az egyes vevőknek csak a saját fogyasztásukat kell optimalizálniuk, ezzel eljutunk a társadalmi optimumba is.
Javak elosztása (Varian, 2004)	Az egyének ugyanazt a mennyiséget fogyasztják, ezáltal nem lesz Pareto-hatékony a javak piaci beszerzése.	A versenyzői piacképes arra, hogy a magánjavak Pareto-hatékony elosztását megvalósítsa, az egyes fogyasztók különböző javakhoz fűződő vásárlási döntései Pareto-hatékony fogyasztási helyzethez vezetnek.
Pareto-hatékonyság feltétele (Varian, 2004)	„A” állandó mennyiségű ellátás: a fizetési hajlandóságok (rezervációs árak) összege meghaladja a közjószág költségét „B” különböző mennyiségekben szerezhető meg: A fizetési határhajlandóságok (a helyettesítési határárányok) összege egyenlő legyen a határköltséggel	Minden személy helyettesítési határáránya, azaz fizetési határhajlandósága egyenlő a határköltséggel
Kínálat meghatározása (Varian, 2004)	Kollektív döntéshozatali módszerek: utasításos mechanizmus, szavazás, Clark-féle adózás	Piaci mechanizmus

Forrás: Saját készítésű táblázat

XIX. Táblázat: A közösségi és magánszektorban, valamint a családi tulajdonban működő KKV-k ideáltipikus jellemzőinek összehasonlítása

Tulajdonság	Közösségi szektor	Családi tulajdonú KKV-k	Klasszikus magánszektor
Alapvető cél	Pozíciók status quo-jának fenntartása	Család fenntartása és az utódlás biztosítása	Tulajdonosi érték növelése
Ideális piaci környezet	Monopol pozíció és/vagy bőséges közfinanszírozás	Alacsony versenyintenzitás és turbulencia, bizalmi partnerkapcsolatok	A feltételek alakulásának és az érintettek magatartásának kiszámíthatósága
Környezeti alkalmazkodás	Politikai, szabályozási és civil stakeholderek által meghatározott	A családtagok és a fontosabb vevők preferenciái alapján alakul	A vevői igények és versenytársak magatartásának változása szerint történik
Transzparencia	Kötelezően transzparens és nem átlátható működési elemek sajátos keveredése	Nem átlátható	Átlátható
Média érdeklődése	Magas	Alacsony	Közepes
Működés ellenőrzése	Politikai, szakmai és pénzügyi auditok	Családi, szakmai kontroll és adóellenőrzés	szakmai és pénzügyi auditok
Termék- és szolgáltatásportfólió	Stabil	Stabil	Változó
Kiszolgált vevői szegmensek	„Állampolgárok”	„Bizalmi partnerek”	„Fogyasztók”
Piacorientáció mértéke	Alacsony	Közepes	Magas
Szervezeti struktúra és departmentalizáció	Rugalmatlan és jelentős, illeszkedése gyenge a stratégiai orientációhoz	Nincs vagy kezdetleges és képlékeny, könnyen változtatható	Rugalmasan változtatható a stratégiának megfelelően, támogatja keresztfunkcionális együttműködéseket
Döntéshozatal	Centralizált	Centralizált	Decentralizált
Folyamatok szabályozottsága	Túlszabályozott	Szabályozatlan	Kellően szabályozott és rugalmas
Vezetők kockázatvállalása	Alacsony	Alacsony	Magas
Stratégiai tervezés	Formális és centralizált	Informális és centralizált	Formális és decentralizált
Implementáció és Végrehajtás	Funkciók, feladatok, folyamatok gyenge illeszkedése a stratégiai orientációhoz	Funkciók, feladatok, folyamatok a családtagok igényeihez igazodnak	Világos funkciók, feladatok és folyamatok a stratégiának megfelelően
Visszacsatolás és korrekció	Az inercia és presztízsveszteség miatt elmarad/nem nyilvános	A vállalkozásvezető személyiségétől és a családtagok viszonyától függ	A tulajdonosi elszámoltatás miatt kötelező
Felsővezető személye	Bürokrata tisztviselő	Vállalkozó szakember	Technokrata menedzser
Munkavállalói értékek	Lojalitás, szorgalom	Lojalitás, szorgalom, szaktudás	Teljesítmény, tehetség, szorgalom, kreativitás
Teljesítmény elsődleges fókusz	Szervezet működéséhez szükséges erőforrások biztosítása	„Túlélés”	„Profitmaximalizáció”
Legfontosabb teljesítmény dimenzió	Alkalmazkodóképesség, Eredményesség	Eredményesség, Alkalmazkodóképesség, Hatékonyság	Hatékonyság, Alkalmazkodóképesség, Eredményesség, Innovativitás
Teljesítménymérés időhorizontja	Politikai ciklusokhoz kötött	Hosszú távú	Befektető típusától függően rövid vagy hosszú távú
Nyereség/Veszteség kezelése	„Se túl nyereséges, se túl veszteséges”	„Nulszaldó”	„A veszteség rossz és kerülendő”

Forrás: Saját készítésű táblázat

XX. Táblázat: A M&S-féle SO-k operacionalizálására alkalmazott általános megfogalmazások angol és magyar nyelvű változatai

(A) Prospector strategic orientation	(A) Kutató stratégiai orientáció
This business unit typically operates within a broad product-market domain that undergoes periodic redefinition. The business unit values being “first in” in new product and market areas even if not all these efforts prove to be highly profitable. This organisation responds rapidly to early signals concerning areas of opportunity, and these responses often lead to a new round of competitive actions. However, this business unit may not maintain market strength in all areas it enters.	Vállalkozásunk jellemzően olyan széles termék-piaci szegmensben működik, amely rendszeres változásokon és módosításokon megy keresztül. Vállalkozásunk kiemelt értéként kezeli, amennyiben az elsők között vezethet be egy új terméket/szolgáltatást vagy vehet részt egy új fogyasztói szegmens kiszolgálásában, még akkor is, ha ezek az erőfeszítések nem bizonyulnak feltétlenül rövidtávon a leginkább jövedelmező alternatívának. Szervezetünk gyorsan reagál az üzleti környezet korai jelzéseire, igyekszik minden lehetőséget kihasználni, és intézkedéseivel befolyásolni a piaci verseny alakulását. Azonban cégünk nem mindig képes erős pozíciót és fenntartható versenyelőny-forrást szerezni azokon a piacokon, amelyekre belépett.
(B) Defender strategic orientation	(B) Védekező stratégiai orientáció
This business unit attempts to locate and maintain a secure niche in a relatively stable product or service area. The business unit tends to offer a more limited range of products or services than competitors, and it tries to protect its domain by offering higher quality, superior service, lower prices, and so forth. Often, this business unit is not at the forefront of developments in the industry. It tends to ignore industry changes that have no direct influence on current areas of operation and concentrates instead on doing the best job possible in a limited area.	Vállalkozásunk egy stabil fogyasztói szegmens hagyományos termékekkel és szolgáltatásokkal történő megbízható kiszolgálására törekszik. Cégünk a versenytársakhoz képest szűkebb termék és szolgáltatásportfólióval dolgozik és jelenlegi piacait, valamint versenyképességét minőségi termékekkel, magas kiszolgálási színvonallal, költséghatékony működéssel és alacsony árakkal igyekszik fenntartani. Cégünk sem az új termékek és szolgáltatások bevezetésében, sem pedig új vevői szegmentumok kiszolgálásában nem kíván vezető szerepet játszani. Gyakran figyelmen kívül hagyjuk azokat az iparági környezeti változásokat, amelyek nem gyakorolnak közvetlen hatást üzletünkre. Vállalkozásunk új termék-piaci szegmensek felkutatása helyett jelenlegi termék-piaci körének a lehető legalacsonyabb költséggel történő működtetésére koncentrál.
(C) Analyser strategic orientation	(C) Elemző stratégiai orientáció
This business unit attempts to maintain a stable, limited line of products or services while moving quickly to follow a carefully selected set of the more promising new developments in the industry. This organisation is seldom “first in” with new products and services. However, by carefully monitoring the actions of major competitors in areas compatible with its stable product-market base, this business unit can frequently be “second in” with a more cost-efficient product or service.	Vállalkozásunk igyekszik fenntartani egy stabil, kevésbé széleskörű termékekből és szolgáltatásokból álló kínálatot, ugyanakkor körültekintő mérlegeléssel törekszik az iparág ígéretes termék-piaci innovációinak és legújabb fejlesztéseinek átvételére is. Cégünk ritkán jelenik meg az elsők között, amikor új termékek és szolgáltatások piaci bevezetéséről esik szó. Azonban, gondosan figyelemmel követi legfőbb versenytársai lépéseit, különös tekintettel azokra a termékekre és szolgáltatásokra, amelyek összeegyeztethetők jelenlegi kínálatával. Vállalkozásunk az új termékek piacán legtöbbször a második hullámban, a követők között jelenik meg, akik gyakran költséghatékonyabb termékeket/szolgáltatásokat kínálnak a különböző vevői szegmentumok számára.
(D) Reactor strategic orientation	(D) Reagáló stratégiai orientáció
Our business do not appear to have a consistent product-market orientation. We primarily act to respond to competitive or other market pressures in the short term.	Vállalkozásunk az állandóan változó környezeti feltételekhez igazítja stratégiai magatartását, amely megnyilvánul mind az általunk kínált termékek és szolgáltatások gyakran változó szélességében, mélységében, valamint vevő körünk gyakori fluktuációjában is. Ritkán vállalunk üzleti kockázatokat, a termék-piaci orientációnkat tekintve alapvetően visszahúzódóak vagyunk és a versenytársak, továbbá egyéb piaci szereplők (gyártók, nagykereskedők, szabályozó hatóságok) nyomására igyekszünk rövidtávon megfelelő döntéseket hozni. Ritkán vezetünk be elsőként új termékeket és szolgáltatásokat, legtöbbször a piaci innovációk késői elfogadói vagyunk.

Forrás: Saját készítésű táblázat Slater et al (2005) alapján

XXI. Táblázat: A M&S-i SO-kat azonosító Segev skála eredeti angol nyelvű változata

The following statements refer to the behavioral characteristics that firms with different strategic orientations tend to exhibit. Please evaluate the degree to which they suit your firm.

1 = The characteristic does not suit my firm at all
5 = The characteristic suits my firm to a very high degree

Abbr.	BEHAVIORAL CHARACTERISTICS OF M&S STRATEGIC ORIENTATIONS					
DEFENDER						
DEF_1	The firm tries to locate a safe niche in a relatively stable products domain	1	2	3	4	5
DEF_2	The firm tries to maintain a safe niche in a relatively stable products domain	1	2	3	4	5
DEF_3	The firm tends to offer a narrower set of products than its competitors	1	2	3	4	5
DEF_4	The firm tries to protect the environment domain in which it operates by stressing higher quality than its competitors	1	2	3	4	5
DEF_5	The firm tries to protect the environment domain in which it operates by stressing lower prices than its competitors	1	2	3	4	5
DEF_6	The firm concentrates on trying to achieve best performance in a relatively narrow product/market domain	1	2	3	4	5
DEF_7	The firm places less stress on the examination of changes in the industry that are not directly relevant to the firm	1	2	3	4	5
DEF_8	The firm tries to maintain a limited line of products	1	2	3	4	5
DEF_9	The firm tries to maintain a stable line of products	1	2	3	4	5
PROSPECTOR						
PRO_1	The firm leads in innovations in its industry	1	2	3	4	5
PRO_2	The firm operates in a broad product domain	1	2	3	4	5
PRO_3	The firm product domain is periodically redefined	1	2	3	4	5
PRO_4	The firm believes in being „first-in” in the industry in development of new products	1	2	3	4	5
PRO_5	The firm responds rapidly to early signals of opportunities in the environment	1	2	3	4	5
PRO_6	Not all the firm’s efforts invested in being „first-in” in the industry in development of new products prove to be profitable	1	2	3	4	5
PRO_7	The firms’s actions often lead to a new round of competitive activity in the industry	1	2	3	4	5
PRO_8	The firm maintain market strenght in all areas in which it operates	1	2	3	4	5
ANALYSER						
ANA_1	The firm does not adopt quickly promising innovations in the industry	1	2	3	4	5
ANA_2	The firm tries to maintain a stable and limited line of products	1	2	3	4	5
ANA_3	The firm’s product/market domain is characterized by continous, but moderate modifications	1	2	3	4	5
ANA_4	The innovations which are chosen by the firm are carefully examined	1	2	3	4	5
ANA_5	The firm often reacts to innovations in the industry by offering similar, lower-cost products	1	2	3	4	5
ANA_6	The firm often reacts to innovations in the industry by offering similar products at higher price/value ratio	1	2	3	4	5
ANA_7	The firm carefully monitors competitors’ actions in the industry	1	2	3	4	5
ANA_8	firm only seldom leads in developing new products in the industry	1	2	3	4	5
REACTOR						
REA_1	Comparing to its competitors in the industry, the firm is aggressive in maintaining its product/market domain	1	2	3	4	5
REA_2	The firm does not take many risks.	1	2	3	4	5
REA_3	The firm responds to areas in which pressure is made on by its environment	1	2	3	4	5
REA_4	During the last business period the firm maintained a product/market domain consistent with customer needs and preferences	1	2	3	4	5

Forrás: Saját készítésű ábra Segev (1987) alapján

XXII. Táblázat: A M&S-i SO-k azonosítására alkalmas többtétéles Segev skála (1987) tartalmi és formai kiegészítése a Conant et al. (1990) skála megfogalmazásaival

Skálák	Megfogalmazások
Conant	In comparison to other companies, the services which we provide to our members are best characterized as services which are more innovative, continually changing and broader in nature throughout the organisation and marketplace. (Prospector)
Segev	A patikánk által kínált termék- és szolgáltatásportfólió összetétele, valamint szélessége és mélysége gyakori változtatásokon megy keresztül. Hiszünk abban, hogy új készítmények, új gyógyszerészi szolgáltatások, és új üzleti alkalmazások piaci bevezetésében elsők között lenni, komoly versenyelőny forrásnak számít ebben az ágazatban.
Conant	In contrast to other companies, my organisation has an image in the marketplace as an company, which: Has a reputation for being innovative and creative. (Prospector)
Segev	Patikánk az új termékek és gyógyszerészi szolgáltatások, valamint a betegek magasabb minőségű kiszolgálását támogató üzleti alkalmazások bevezetésében az ágazat úttörő vállalkozásai közé sorolható.
Conant	The amount of time my company spends on monitoring changes and trends in the marketplace can be best described as Minimal: We really do not spend much time monitoring the marketplace. (Defender)
Segev	Patikánk csak azon piaci és jogszabályi tényezők változására fordít kiemelt figyelmet, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak működésére.
Conant	In comparison to other companies, the increases or losses in demand which we have experienced are due most probably to: Our practice of concentrating on more fully developing those markets which we currently serve. (Defender)
Segev	Gyógyszertárunk elsősorban arra koncentrál, hogy egy viszonylag szűk termék- és szolgáltatásportfólió kínálatával minél jobban kiaknázza megszokott betegszegmenseiben rejlő lehetőségeit.
Conant	One of the most important goals in this company, in comparison to other companies, is our dedication and commitment to: Make sure that we guard against critical threats by taking whatever action is necessary. (Reactor)
Segev	Patikánk gyakran cselekszik a piaci és szabályozási környezet közvetlen nyomására.
Conant	The one thing that protects my organisation from other companies is that we: Are able to carefully analyse emerging trends and adopt only those which have proven potential. (Analyser)
Segev	Patikánk mindig gondosan megvizsgálja, milyen új készítményeket, termékeket és gyógyszerészi szolgáltatásokat érdemes bevezetnie.
Conant	More so than other companies, our management staff tends to concentrate on: Analysing opportunities in the marketplace and selecting only those opportunities with proven potential, while protecting a secure financial position. (Analyser)
Segev	Patikánk nem kapkodja el a gyógyszeripar ígéretes termék- és szolgáltatásújdonságainak, korszerű üzleti alkalmazásainak bevezetését. Versenytársaihoz képest patikánk egyszerre igyekszik egy stabil, szűkebb termékskála és gyógyszerészi szolgáltatásportfólió kialakítására, ugyanakkor nyitott meghatározott újdonságok bevezetésére is. Patikánk ritkán vezeti be elsők között a piacra az aktuális újdonságnak minősülő farmakológiai készítményeket, gyógyszerészi szolgáltatásokat és üzleti alkalmazásokat.
Conant	In contrast to many other companies, my organisation prepares for future by identifying trends and opportunities in the marketplace which can result in a creation of service offerings or programs which are new to the industry or which reach new markets. (Prospector)
Segev	Patikánk az új termékek és gyógyszerészi szolgáltatások, valamint a betegek magasabb minőségű kiszolgálását támogató üzleti alkalmazások bevezetésében az ágazat úttörő vállalkozásai közé sorolható.
Conant	In contrast to many other companies, my organisation prepares for future by identifying those problems which, if solved, will maintain and then improve our current service offerings and market position. (Defender)
Segev	Patikánk úgy törekszik piaci pozíciójának megtartására és javítására, hogy a betegek kiszolgálási színvonalára nagyobb hangsúlyt fektet, mint a versenytárs gyógyszertárak.

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXIII. Táblázat: A kártyás összepárosítási feladatban azonosított problematikus tételek

Kód	Skálaállítás megfogalmazása	Besorolás	Indoklás
REA_1	Gyógyszertárunk ragaszkodik jelenlegi termék- és szolgáltatáskínálata megőrzéséhez, valamint megszokott betegszegmensei kiszolgálásához.	DEF, REA, ANA	Kutatókat leszámítva a legtöbb patikusra jellemző magatartásforma
REA_2	Gyógyszertárunk ritkán vállal üzleti kockázatokat.	REA, DEF, ANA	Terjeszkedő vagy tőkeerős patikákat kivéve bárkire jellemző lehet
REA_3	Patikánk gyakran cselekszik a piaci és szabályozási környezet közvetlen nyomására.	DEF, ANA, REA	Kevésbé „bevállalós” gyógyszertárakra ez abszolút jellemző
REA_4	Az elmúlt években gyógyszertárunk a betegek állandóan változó igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat kialakítására törekedett.	PRO, ANA	Tőkeerős vagy felelőtlen módon gazdálkodók megtehetik, hogy „kísérletezzenek”
ANA_6	Patikánk versenytársaihoz képest magasabb minőségű kiszolgálással és jelentősebb addicionális szolgáltatások mellett kínálja az újdonságokat.	PRO	Újdonság szó hallatán a Kutatókra asszociáltak
ANA_5	Patikánk versenytársaihoz képest gyakran alacsonyabb áron kínálja a gyógyszer-kiskereskedelmi ágazatban megjelenő termék- és szolgáltatásújdonságokat.	DEF	Lojális betegkör megtartásához szükséges
PRO_6	Gyakran előfordul, hogy patikánk új termékek és gyógyszerészeti szolgáltatások bevezetésére irányuló erőfeszítései nem bizonyulnak sikeresnek és jövedelmezőnek.	P, A, D, R	Bármelyik stratégiai orientációba sorolható patikára jellemző lehet
PRO_7	Gyógyszertárunk intézkedései gyakran befolyásolják a közvetlen környezetünkben található patikák közötti verseny intenzitását.	Egyik Sem	A gyógyszertárak nem ennyire erősek, nem is céljuk ez, továbbá a versenyintenzitás sok esetben nem értelmezhető
PRO_8	Patikánk versenyelőnnyel rendelkezik minden olyan termék- és szolgáltatáskategóriában, amelyet forgalmaz.	Egyik Sem	Egyetlen gyógyszertárra sem jellemző
DEF_7	Patikánk csak azon piaci és jogszabályi tényezők változására fordít kiemelt figyelmet, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak működésére.	Bármelyik	Leterheltek a patikusok, más tényezőkre nem tudnak figyelni

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXIV. Táblázat: A M&S-i SO-kat azonosító Segev skála – a kérdőíves megkérdezésben szerepeltetett – verziója

<p>A következő kijelentések az Ön patikája <i>stratégiai magatartására</i> vonatkoznak. Az alábbiakban megfogalmazott állítások a gyógyszerértékesítési gazdálkodás alapvető aspektusait – mint pl. a termék és szolgáltatáskínálat, új készítmények bevezetése, kiszolgált betegcsoportok, alkalmazott versenyesszempontok stb. – érintik. Szolgáltatások alatt minden olyan, a gyógyszerértékesítési igénybe vehető vizsgálatot, konzultációt, tanácsadást és kiegészítő tevékenységet (pl. házhozszállítás, műszeres mérés) értünk, amely nem közvetlenül a gyógyszerek és egyéb termékek patikai expedálásához kapcsolódik. Ide soroljuk a gyógyszerészeti gondozás intézményi keretein belül nyújtott szolgáltatásokat is. Kérjük, hogy ötfokú skálán értékelje, milyen mértékben jellemzőek a következő állítások gyógyszerértékesítési általános üzleti gyakorlatára? (1=Egyáltalán nem jellemző...5=Teljes mértékben jellemző)</p>					
„A” STRATÉGIA					
Patikánk egy stabil piaci rés megszokott betegszegmenseinek, többnyire hagyományos készítményekkel és szolgáltatásokkal történő kiszolgálására törekszik. (DEF_1)	1	2	3	4	5
Patikánk igyekszik fenntartani egy viszonylag ritkán változó termék- és szolgáltatáskínálatot. (DEF_2)	1	2	3	4	5
Gyógyszerértékesítési szűkebb termékskálát és szolgáltatásportfóliót kínál a betegek számára, mint versenytársai. (DEF_3)	1	2	3	4	5
Patikánk úgy törekszik piaci pozíciójának megtartására és javítására, hogy a betegek kiszolgálási színvonalára nagyobb hangsúlyt fektet, mint a versenytárs gyógyszerértékesítési. (DEF_4)	1	2	3	4	5
Patikánk piaci pozíciójának megtartását és javítását a versenytárs gyógyszerértékesítési képest alacsonyabb árakkal igyekszik biztosítani. (DEF_5)	1	2	3	4	5
Gyógyszerértékesítési elsősorban arra koncentrál, hogy egy viszonylag szűk termék- és szolgáltatásportfólió kínálatával minél jobban kiaknázza megszokott betegszegmenseiben rejlő lehetőségeit. (DEF_6)	1	2	3	4	5
Patikánk csak azon piaci és jogszabályi tényezők változására fordít kiemelt figyelmet, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak működésére. (DEF_7)	1	2	3	4	5
Versenytársaihoz képest patikánk alacsonyabb számú termékcsoporthoz és szűkebb gyógyszerészeti szolgáltatásportfólió kialakítására, fenntartására törekszik. (DEF_8)	1	2	3	4	5
Gyógyszerértékesítési igyekszik egy stabil, gyakori változtatásoktól mentes termék- és szolgáltatásportfóliót nyújtani a betegek számára. (DEF_9)	1	2	3	4	5
„B” STRATÉGIA					
Patikánk az új termékek és gyógyszerészeti szolgáltatások, valamint a betegek magasabb minőségű kiszolgálását támogató üzleti alkalmazások bevezetésében az ágazat úttörő vállalkozásai közé sorolható. (PRO_1)	1	2	3	4	5
Versenytársainkhoz képest gyógyszerértékesítési széles termék- és gyógyszerészeti szolgáltatáskínálattal rendelkezik. (PRO_2)	1	2	3	4	5
A patikánk által kínált termék- és szolgáltatásportfólió összetétele, valamint szélessége és mélysége gyakori változtatásokon megy keresztül. (PRO_3)	1	2	3	4	5
Hiszzük abban, hogy új készítmények, új gyógyszerészeti szolgáltatások, és új üzleti alkalmazások piaci bevezetésében elsők között lenni, komoly versenyelőny forrásnak számít ebben az ágazatban. (PRO_4)	1	2	3	4	5

Gyógyszertárunk gyorsan reagál a piaci és szabályozási környezetben felbukkanó üzleti lehetőségek korai jelzéseire. (PRO_5)	1	2	3	4	5
Gyakran előfordul, hogy patikánk új termékek és gyógyszerészi szolgáltatások bevezetésére irányuló erőfeszítései nem bizonyulnak sikeresnek és jövedelmezőnek. (PRO_6)	1	2	3	4	5
Gyógyszertárunk intézkedései gyakran befolyásolják a közvetlen környezetünkben található patikák közötti verseny intenzitását. (PRO_7)	1	2	3	4	5
Patikánk versenylőnnyel rendelkezik minden olyan termék- és szolgáltatáskategóriában, amelyet forgalmaz. (PRO_8)	1	2	3	4	5
„C” STRATÉGIA					
Patikánk nem kapkodja el a gyógyszeripar ígéretes termék- és szolgáltatásújdonságainak, korszerű üzleti alkalmazásainak bevezetését. (ANA_1)	1	2	3	4	5
Versenytársaihoz képest patikánk egyszerre igyekszik egy stabil, szűkebb termékskála és gyógyszerészi szolgáltatásportfólió kialakítására, ugyanakkor nyitott meghatározott újdonságok bevezetésére is. (ANA_2)	1	2	3	4	5
Gyógyszertárunk termék- és szolgáltatáskínálatát folyamatos, de apróbb változtatások jellemzik. (ANA_3)	1	2	3	4	5
Patikánk mindig gondosan megvizsgálja, milyen új készítményeket, termékeket és gyógyszerészi szolgáltatásokat érdemes bevezetnie. (ANA_4)	1	2	3	4	5
Patikánk versenytársaihoz képest gyakran alacsonyabb áron kínálja a gyógyszer-kiskereskedelmi ágazatban megjelenő termék- és szolgáltatásújdonságokat. (ANA_5)	1	2	3	4	5
Patikánk versenytársaihoz képest magasabb minőségű kiszolgálással és jelentősebb addicionális szolgáltatások mellett kínálja az újdonságokat. (ANA_6)	1	2	3	4	5
Gyógyszertárunk gondosan figyelemmel kíséri, és körültekintően elemzi a versenytárs patikák lépéseit. (ANA_7)	1	2	3	4	5
Patikánk ritkán vezeti be elsőik között a piacra az aktuális újdonságnak minősülő farmakológiai készítményeket, gyógyszerészi szolgáltatásokat és üzleti alkalmazásokat. (ANA_8)	1	2	3	4	5
„D” STRATÉGIA					
Gyógyszertárunk ragaszkodik jelenlegi termék- és szolgáltatáskínálata megőrzéséhez, valamint megszokott betegszegmensei kiszolgálásához. (REA_1)	1	2	3	4	5
Gyógyszertárunk ritkán vállal üzleti kockázatokat. (REA_2)	1	2	3	4	5
Patikánk gyakran cselekszik a piaci és szabályozási környezet közvetlen nyomására. (REA_3)	1	2	3	4	5
Az elmúlt években gyógyszertárunk a betegek állandóan változó igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat kialakítására törekedett. (REA_4)	1	2	3	4	5

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXV. Táblázat: A M&S-i SO-k azonosítására használt önköltős paragrafusok technikában szerepeltetett megfogalmazások

(A) Kutató stratégiai orientáció	
<p>Gyógyszertárunk versenytársaihoz képest széles termékkínálattal és szolgáltatásportfólióval rendelkezik, amelyek gyakori módosításokon mennek keresztül. Vállalkozásunk sokféle betegcsoportot szolgál ki, folyamatosan törekszik a látens vevői igények azonosítására és proaktív befolyásolására. Patikánk kiemelt értékűt kezel, amennyiben az elsők között vezethet be új készítményeket és gyógyszerészi szolgáltatásokat, esetleg elsők között szólíthat meg betegszegmenseket vagy alkalmazhat korszerű üzleti, technológiai újításokat. Nem tartjuk feltétlenül nagy gondnak, ha ezek az erőfeszítések nem bizonyulnak rövidtávon jövedelmezőnek. Patikánk gyorsan reagál az üzleti, gyógyszerészszerkezeti és szabályozási környezet korai jelzéseire, igyekszik minden lehetőséget megragadni és intézkedéseivel a számára kedvező irányba befolyásolni a piaci verseny alakulását. Ugyanakkor gyógyszertárunk nem minden esetben képes stabil pozíciót és fenntartható versenyelőnyt szerezni azokban a termék/szolgáltatás kategóriákban és fogyasztói szegmensekben, amelyekben működik.</p>	
(B) Védekező stratégiai orientáció	
<p>Gyógyszertárunk a megszokott, kevésbé változatos igényekkel és preferenciákkal jellemezhető betegszegmensek – hagyományos készítményekkel és gyógyszerészi szolgáltatásokkal történő – megbízható kiszolgálására törekszik. Kiemelt prioritásunk a működési költségek alacsonyan tartása. Patikánk a versenytársakhoz képest szűkebb termék- és szolgáltatásportfólióval rendelkezik. Versenyképességét és piacait elsősorban magas szintű személyes kiszolgálással, költséghatékony működéssel és alacsonyabb árakkal igyekszik fenntartani. Gyakran figyelmen kívül hagyjuk azokat az ágazati, környezeti változásokat, amelyek nem gyakorolnak közvetlen hatást megszokott üzletvitelünkre. Vállalkozásunk sem az új termékek, új gyógyszerészi szolgáltatások és üzleti alkalmazások bevezetésében, sem pedig az új vevői szegmensek kiszolgálásában nem kíván vezető szerepet játszani. Ehelyett jelenlegi termékeiben/szolgáltatásaiban és betegcsoportjaiban rejlő lehetőségeket kívánja minél sikeresebben kiaknázni.</p>	
(C) Elemző stratégiai orientáció	
<p>Gyógyszertárunk egyszerre igyekszik fenntartani egy állandó, változtatásoktól mentes, kevésbé széleskörű termékekből és gyógyszerészi szolgáltatásokból álló kínálatot, ugyanakkor körültekintő mérlegeléssel törekszik az iparág ígéretes újdonságainak átvételére is. Patikánk ritkán tartozik az elsők közé, amikor új készítmények, egyéb termékek, gyógyszerészi szolgáltatások és üzleti alkalmazások bevezetéséről vagy eddig még kevésbé kiszolgált fogyasztói szegmensek megszólításáról esik szó. Gondosan figyelemmel követjük legfőbb versenytársaink lépéseit, alaposan megfontoljuk a jelenlegi kínálatunkkal összeegyeztethető új termékek, szolgáltatások és üzleti alkalmazások bevezetését. Gyógyszertárunk az új termékek és szolgáltatások piacán legtöbbször a második hullámban, a követők között jelenik meg, akik gyakran magasabb minőségű vagy olcsóbb, esetleg a betegek igényeihez jobban illeszkedő alternatívákat kínálnak.</p>	
(D) Reagáló stratégiai orientáció	
<p>Gyógyszertárunk az állandóan változó környezeti feltételekhez igazítja gazdálkodási magatartását, amely megnyilvánul mind az általunk kínált termékek és gyógyszerészi szolgáltatások gyakran változó szélességében, mélységében, valamint betegcsoportjaink gyakori cserélődésében is. Üzleti filozófiánkat tekintve alapvetően visszahúzódóak vagyunk, leginkább a betegek, versenytársak és egyéb környezeti szereplők (gyártók, nagykereskedők, érdekképviselők, állami szabályozó hatóságok, orvosok) hatására próbálunk rövidtávon megfelelő döntéseket hozni. Igyekszünk követni betegszegmenseink gyakran változó igényeit és preferenciáit. Kiemelt célunk, hogy eladásaink fedezzék költségeinket. Patikánk kerüli a kockázatokat, ritkán vezet be új termékeket és szolgáltatásokat, legtöbbször a piaci innovációk késői elfogadói vagyunk.</p>	

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXVI. Táblázat: A PEU konstrukció operacionalizálása a M&S (1978) által kifejlesztett többtétéles skála ágazat-specifikus adaptációja alapján

Az alábbiakban megfogalmazott állítások a gyógyszerértári gazdálkodás környezeti feltételeire vonatkoznak. Arra vagyunk kíváncsiak, hogy Ön, mint gyakorló patikavezető, mennyire észleli bizonytalannak a gyógyszerértár működtetés környezetét. Kérjük, legyen olyan kedves, és karikázza be, milyen mértékben tekinti kiszámíthatónak vagy kiszámíthatatlannak a következőkben ismertetett tényezőket, szereplőket és jellemzőiket. Az ötfokú skála 1-essel jelölt végpontja az adott környezeti jellemző abszolút kiszámíthatatlanságát, míg az 5-ös számmal feltüntetett végpontja a teljes kiszámíthatóságot jelenti.						
KÖRNYEZETI SZEREPLŐK/TÉNYEZŐK	Kiszámíthatatlan			Kiszámítható		
NAGYKERESKEDŐK (PEU_NAGYKER)						
A nagykereskedők árai, árváltoztatásai (PEU_NAGYKER_1)	1	2	3	4	5	
A nagykereskedők szállítási gyakorlata (PEU_NAGYKER_2)	1	2	3	4	5	
A nagykereskedők fizetési feltételei (PEU_NAGYKER_3)	1	2	3	4	5	
A nagykereskedők kiegészítő szolgáltatásai (PEU_NAGYKER_4)	1	2	3	4	5	
A nagykereskedők által nyújtott kedvezmények és mértékük (PEU_NAGYKER_5)	1	2	3	4	5	
GYÁRTÓK (PEU_GYÁRTÓK)						
A gyártók árazási gyakorlata, árváltoztatásai (PEU_GYÁRTÓK_1)	1	2	3	4	5	
A gyártók termékeinek minősége (PEU_GYÁRTÓK_2)	1	2	3	4	5	
A gyártók készítményeinek egyéb paraméterei (pl. csomagolás, kiserelés, adagolás, márkázás, íz) (PEU_GYÁRTÓK_3)	1	2	3	4	5	
A gyártók új készítményeinek piaci megjelenése (PEU_GYÁRTÓK_4)	1	2	3	4	5	
A gyártók addicionális szolgáltatásai (PEU_GYÁRTÓK_5)	1	2	3	4	5	
BETEGEK (PEU_BETEGEK)						
A betegek jelenlegi készítmények és szolgáltatások iránti kereslete (PEU_BETEGEK_1)	1	2	3	4	5	
A betegek kereslete az új, jövőbeli termékek és szolgáltatások iránt (PEU_BETEGEK_2)	1	2	3	4	5	
A betegek generikus helyettesítő készítmények iránti preferenciája (PEU_BETEGEK_3)	1	2	3	4	5	
A betegek vásárlási szokásai (időpont, gyakoriság, árérzékenység stb.) (PEU_BETEGEK_4)	1	2	3	4	5	
A betegek termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos ízlései, preferenciái (PEU_BETEGEK_5)	1	2	3	4	5	
A betegek patikai kiszolgálási folyamattal szemben támasztott elvárásai (PEU_BETEGEK_6)	1	2	3	4	5	
VERSENYTÁRSÁK (PEU_COMP)						
A versenytárs patikák árazási gyakorlata, árváltoztatásai (PEU_COMP_1)	1	2	3	4	5	
A versenytárs patikák által kínált termék- és szolgáltatásportfólió összetétele (PEU_COMP_2)	1	2	3	4	5	
A versenytárs patikák által kínált készítmények és gyógyszerészeti szolgáltatások minősége (PEU_COMP_3)	1	2	3	4	5	
A betegek kiszolgálási színvonala a versenytárs patikákban (PEU_COMP_4)	1	2	3	4	5	
Új termékek és szolgáltatások piaci bevezetése a versenytárs patikák részéről (PEU_COMP_5)	1	2	3	4	5	
A versenytárs patikák marketingtevékenységének tartalma és intenzitása (PEU_COMP_6)	1	2	3	4	5	
A versenytárs patikák akcióinak időzítése és tartalma (PEU_COMP_7)	1	2	3	4	5	
SZABÁLYOZÓ HATÓSÁGOK (Minisztérium, OEP, ÁNTSZ stb.) (PEU_REG)						
Az árakkal, haszonkulcsokkal, értéksávokkal kapcsolatos változások (PEU_REG_1)	1	2	3	4	5	

Az állam által támogatott gyógyszerek körének összetételével és a támogatások mértékével kapcsolatos változások (PEU_REG_2)	1	2	3	4	5
A készítmények és szolgáltatások minőségi standardjaira vonatkozó előírások változásai (PEU_REG_3)	1	2	3	4	5
A gyógyszerértékesítők foglalkoztatásának gyógyszerészszakmai aspektusaira vonatkozó jogszabályi előírások változásai (PEU_REG_4)	1	2	3	4	5
A gyógyszerértékesítők marketingtevékenység szabályozásával kapcsolatos változások (PEU_REG_5)	1	2	3	4	5
A gyógyszerértékesítők működésének alapvető kérdéseivel (tulajdonosi szerkezet, társasági jogi forma, alapítási korlátok stb.) kapcsolatos változások (PEU_REG_6)	1	2	3	4	5
A gyógyszerek értékesítési csatornáival kapcsolatos változások (PEU_REG_7)	1	2	3	4	5
A gyógyszerértékesítők forgalmazható termékkörrel kapcsolatos változások (PEU_REG_8)	1	2	3	4	5
A gyógyszerész és (szak)asszisztens képzéssel kapcsolatos változások (PEU_REG_9)	1	2	3	4	5
MAGYAR GYÓGYSZERÉSZI KAMARA (PEU_MGYK)					
A Kamara által meghatározott etikai normák és szabályok (PEU_MGYK_1)	1	2	3	4	5
A Kamara kormányzat irányában kifejtett lobby tevékenységének tartalmi elemei (PEU_MGYK_2)	1	2	3	4	5
A Magyar Gyógyszerészeti Kamara lobby tevékenységének eredményessége (PEU_MGYK_3)	1	2	3	4	5
Az MGYK gyógyszerészszakmai álláspontja és ajánlásai (PEU_MGYK_4)	1	2	3	4	5
A Magyar Gyógyszerészeti Kamara gyógyszerértékesítési gazdálkodással kapcsolatos álláspontja és ajánlásai (PEU_MGYK_5)	1	2	3	4	5
PÉNZÜGYI FELTÉTELEK (PEU_FIN)					
Rövid lejáratú (pl. forgóeszköz) hitelfelvételi lehetőségek (PEU_FIN_1)	1	2	3	4	5
Hosszú távú (pl. fejlesztési) hitelfelvételi lehetőségek (PEU_FIN_2)	1	2	3	4	5
Hitelkamatok alakulása (PEU_FIN_3)	1	2	3	4	5
Devizaárfolyamok mozgása (PEU_FIN_4)	1	2	3	4	5
Fizetési feltételek, határidők alakulása (PEU_FIN_5)	1	2	3	4	5
Gyógyszerértékesítők munkaadói költsége (PEU_FIN_6)	1	2	3	4	5
Ingatlanbérleti díjak mozgása (PEU_FIN_7)	1	2	3	4	5
Rezsiköltségek alakulása (PEU_FIN_8)	1	2	3	4	5

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXIX. Táblázat: A minta megoszlása és a válaszadási ráta megyénkénti bontásban

	Gyógyszertárak száma (N)	Országos arány (%)	Max. arány a mintában (%)	Válaszadók száma (n)	Válaszadók aránya a mintában (%)	Válaszási ráta a megyében (%)
Budapest	424	17,7	43,2	38	18,3	8,9
Pest	261	10,9	26,6	111	53,6	42,5
Baranya	99	4,1	10	20	9,6	20,2
BAZ	153	6,4	15,6	28	13,5	18,3
Vas	46	1,9	4,6	12	5,8	26
Mintavételi keret	983	41				
Egyéb	1408	59				
ÖSSZESEN	2391	100	100	207	100	

Forrás: Saját készítésű táblázat**XXX. Táblázat:** A minta szocio-demográfiai tulajdonságok szerinti jellemzése

A gyógyszertár tulajdonságai között csak gyógyszerészeket találunk?	Megoszlás (%)	(n)
Csak gyógyszerész	46,8	97
Nem csak gyógyszerész	50,2	103
Nem válaszolt	3	7
A gyógyszertár tulajdonságai a család/barátok közül kerülnek ki?	Megoszlás (%)	(n)
Család/barát	72,4	150
Nem család/barát	23,2	48
Nem válaszolt	4,4	9
A gyógyszertár tulajdonságai között találunk-e nagykereskedőket?	Megoszlás (%)	(n)
Nagykereskedő igen	1,5	2
Nagykereskedő nem	95,1	197
Nem válaszolt	4,4	8
A patika tulajdonságai között vannak-e szakmai befektetők (pl. orvos)?	Megoszlás (%)	(n)
Szakmai befektető igen	5,9	13
Szakmai befektető nem	90,6	186
Nem válaszolt	3,4	8
A gyógyszertár tulajdonságai között találunk-e pénzügyi befektetőket?	Megoszlás (%)	(n)
Pénzügyi befektető igen	14,3	30
Pénzügyi befektető nem	82,8	171
Nem válaszolt	2,9	6
A patika egy gyógyszertárlánc tagjaként működik?	Megoszlás (%)	(n)
Gyógyszertárlánc igen	8,4	18
Gyógyszertárlánc nem	88,7	182
Nem válaszolt	2,9	7
A tulajdonságai rendelkeznek-e több patikában is részesedéssel?	Megoszlás (%)	(n)
Igen	10,6	22
Nem	84,6	175
Nem válaszolt	4,8	10
Tagja-e a patika valamelyik nagykereskedő által szervezett stratégiai együttműködésnek (pl. Gyöngypatika, Szimpatika)?	Megoszlás (%)	(n)
Stratégiai együttműködés igen	49,3	102
Stratégiai együttműködés nem	47,8	98
Nem válaszolt	2,9	7
Részt vesz-e a gyógyszertár valamilyen beszerzési társulásban	Megoszlás (%)	(n)
Beszerzési társulás igen	26,6	55
Beszerzési társulás nem	69,5	144
Nem válaszolt	3,9	8
Milyen társasági jogi formában működik a gyógyszertár?	Megoszlás (%)	(n)
Egyéni vállalkozás	6,4	13
Betéti társaság	63,5	131
Korlátolt felelősségű társaság	26,6	55

Részvénytársaság	1	2
Nem válaszolt	2,5	6
A gyógyszerértár múltja:	Megoszlás (%)	(n)
Jogelőd nélküli gyógyszerértár	42,4	88
Privatizált patika	40,9	84
Tulajdonosváltáson átment patika	13,3	28
Nem válaszolt	3,4	7
Milyen típusú településen működik a gyógyszerértár?	Megoszlás (%)	(n)
Főváros (Budapest)	18,4	38
50 ezer főnél magasabb lakossággal bíró város	10,6	22
10-50 ezer fő közötti lakossággal rendelkező város	27,5	57
5-10 ezer fő közötti település	18,4	38
5 ezer fő alatti kistépülés	25,1	52
Nem válaszolt	100	207

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXXI. Táblázat: A SEM alkalmazási feltételeinek teljesítése: A megfigyelések száma

VIZSGÁLT SZEMPONTOK	TÖBBTÉTELES SKÁLA			
	Észlelt környezeti bizonytalanság (Miles-Snow, 1978)		M&S-i stratégiai orientációk (Segev, 1987)	
Elemszám	207		207	
Látens konstrukciók száma	7		4	
Indikátorváltozók száma	45		29	
Hibatagok száma	45		29	
Becsült paraméterek száma	97		62	
n/q>5 (Bentler-Chou, 1987)	207/97=2.13	Kritérium nem teljesül	207/62=3.33	Kritérium nem teljesül
n-q>50 (Bagozzi, 1981)	207-97=110	Kritérium teljesíve	207-62=145	Kritérium teljesíve
n>200 (Hair et al., 2010)	207	Kritérium teljesíve	207	Kritérium teljesíve

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXXII. Táblázat: A kutatási kérdések és hipotézisek tesztelésére alkalmazott többváltozós módszertani technikák

Hipotézis	Alkalmazott matematikai-statisztikai módszertan
K1	„Önkitöltős” paragrafusok technika, objektív indikátorok módszere, valamint a többtényezős Segev skála exploratív faktorelemzése (EFA) és konfirmatív faktorelemzése (CFA)
K2	Exploratív faktorelemzés (EFA), konfirmatív faktorelemzés (CFA), variancia-elemzés, post-hoc páros összehasonlítások a Tukey-, Scheffe-, Bonferroni-tesztek
K3	Keresztábra elemzés, McNemar-teszt
K4	Páros mintás t-próbák
K5	Keresztábra-, korreláció- és variancia-elemzés, strukturális egyenlőségek modellezése (SEM)
K6	Keresztábra-elemzés, korrelációelemzés, variancia-analízis
K7	Keresztábra-elemzés, korrelációelemzés, variancia-analízis, SEM
H1	Variancia-analízis, hierarchikus interakciós és többcsoporthoz moderációs regresszió, SEM
H2	Variancia-analízis, hierarchikus interakciós és többcsoporthoz moderációs regresszió, SEM
H3	Hierarchikus interakciós és többcsoporthoz moderációs regresszió, többcsoporthoz és interakciós moderáció (SEM)
H4	Hierarchikus interakciós és többcsoporthoz moderációs regresszió, többcsoporthoz és interakciós moderáció (SEM)
H5	Hierarchikus interakciós és többcsoporthoz moderációs regresszió, többcsoporthoz és interakciós moderáció (SEM)
H6	Hierarchikus interakciós és többcsoporthoz moderációs regresszió, többcsoporthoz és interakciós moderáció (SEM)
H7	Moderált moderáció (SEM)
H8	Moderált moderáció (SEM)
H9	Moderált moderáció (SEM)) a szocio-demográfiai és telephelyi kontrolváltozók integrálásával

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXXIII. Táblázat: A Segev skála exploratív faktorelemzése során kapott 3 és 4 faktoros megoldások struktúrája

Eredeti 4 Faktoros (stratégiai orientációs) megoldás								3 Faktoros (stratégiai orientációs) megoldás					
1. Faktor		2. Faktor		3. Faktor		4. Faktor		1. Faktor		2. Faktor		3. Faktor	
Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly
PRO 1	0,911	ANA 3	0,902	DEF 9	0,847	DEF 8	0,859	PRO 1	0,922	DEF 6	0,814	ANA 3	0,929
PRO 5	0,886	ANA 2	0,874	DEF 1	0,838	DEF 3	0,821	PRO 5	0,890	DEF 2	0,810	ANA 4	0,897
PRO 2	0,875	ANA 5	0,864	DEF 2	0,821	DEF 7	0,685	PRO 2	0,887	DEF 9	0,806	ANA 2	0,897
PRO 3	0,839	ANA 4	0,823	DEF 4	0,791	DEF 6	0,681	PRO 4	0,837	DEF 8	0,798	ANA 5	0,844
PRO 4	0,831	ANA 1	0,804	REA 1	0,766			PRO 3	0,824	DEF 1	0,791	ANA 1	0,723
PRO 8	0,804	ANA 8	0,787	REA 3	0,651			PRO 8	0,803	DEF 7	0,768	ANA 8	0,707
PRO 7	0,799	DEF 5	0,789	REA 2	0,545			PRO 7	0,781	DEF 3	0,765	DEF 5	0,680
PRO 6	0,639	ANA 7	0,615					REA 4	0,625	DEF 4	0,699	ANA 6	0,658
REA 4	0,620	ANA 6	0,535					PRO 6	0,621	REA 1	0,688	ANA 7	0,618
										REA 2	0,651		
										REA 3	0,647		
Extraction method: Principal Component Analysis (PCA)								Extraction method: Principal Component Analysis (PCA)					
Rotation: Varimax								Rotation: Varimax					
Variance explained by factor	18,06%		15,25%		13,60%		9,55%	Variance explained by factor	18,08%		16,92%		16,66%
Total variance explained	56,47							Total variance explained	51,68%				

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXXIV. Táblázat: A Segev skála exploratív faktorelemzése során kapott 5 és 2 faktoros megoldások faktorstruktúrája

5 Faktoros (stratégiai orientációs) megoldás										2 Faktoros (stratégiai orientációs megoldás)			
1. Faktor		2. Faktor		3. Faktor		4. Faktor		5. Faktor		1. Faktor		2. Faktor	
Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly
PRO_1	0,912	ANA_3	0,895	DEF_9	0,873	DEF_8	0,883	Egyetlen egy állítás faktorsúlya sem az esetében volt a legmagasabb (!)		PRO_2	0,854	ANA_4	0,862
PRO_5	0,890	ANA_5	0,892	DEF_1	0,866	DEF_3	0,834			PRO_1	0,815	ANA_3	0,853
PRO_2	0,879	ANA_2	0,862	REA_1	0,864	DEF_7	0,800			PRO_5	0,808	ANA_2	0,803
PRO_4	0,835	ANA_4	0,841	DEF_2	0,730	DEF_6	0,786			PRO_4	0,770	ANA_5	0,741
PRO_3	0,835	ANA_1	0,761	REA_2	0,645					DEF_3	-0,737	DEF_4	0,718
PRO_8	0,797	DEF_5	0,745	DEF_4	0,642					PRO_3	0,735	DEF_5	0,684
PRO_7	0,775	ANA_8	0,744	REA_3	0,593					PRO_8	0,735	ANA_6	0,682
PRO_6	0,692	ANA_7	0,651							DEF_1	-0,708	ANA_1	0,669
REA_4	0,668	ANA_6	0,581							REA_2	-0,703	ANA_7	0,647
										DEF_8	-0,689	ANA_8	0,628
										PRO_7	0,674	REA_3	0,535
										DEF_9	-0,667		
										REA_1	-0,645		
										REA_4	0,630		
										DEF_6	-0,584		
										DEF_2	-0,544		
										DEF_7	-0,538		
										PRO_6	0,451		
Extraction method: Principal Component Analysis (PCA)										Extraction method: Principal Component Analysis (PCA)			
Rotation: Varimax										Rotation: Varimax			
Variance explained by factor	17,80%		15,54%		12,28%		10,51%		5,034%	Variance explained by factor	23,35%		18,74%
Total variance explained	61,18%									Total variance explained	42,095%		

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXXV. Táblázat: A M&S-i PEU skála exploratív faktorelemzése

Eredeti 7 Faktoros („Érintetti csoportos és környezeti feltételes”) megoldás													
1. Faktor		2. Faktor		3. Faktor		4. Faktor		5. Faktor		6. Faktor		7. Faktor	
Nagykereskedők		Gyógyszer gyártók		Betegek		Versenytárs patikák		Szabályozó hatóságok		MGYK		Pénzügyi feltételek	
Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly	Állítás	F. súly
WHS_3	0,787	PROD_3	0,766	PAT_5	0,768	2	0,851	REG_7	0,808	MGYK_4	0,868	FIN_3	0,760
WHS_2	0,737	PROD_5	0,692	PAT_4	0,757	4	0,831	REG_4	0,779	MGYK_2	0,847	FIN_2	0,731
WHS_4	0,717	PROD_4	0,671	PAT_1	0,659	3	0,822	REG_8	0,761	MGYK_5	0,841	FIN_8	0,723
WHS_5	0,676	PROD_1	0,669	PAT_2	0,598	1	0,787	REG_6	0,753	MGYK_3	0,721	FIN_4	0,694
WHS_1	0,465	PROD_2	0,605	PAT_3	0,557	6	0,754	REG_5	0,735	MGYK_1	0,661	FIN_1	0,693
				PAT_6	0,535	5	0,751	REG_9	0,651			FIN_6	0,626
						7	0,718	REG_3	0,620			FIN_5	0,608
								REG_2	0,491			FIN_7	0,582
								REG_1	0,477				
Extraction method: Principal Component Analysis (PCA)								Extraction method: Principal Component Analysis (PCA)					
Rotation: Varimax								Rotation: Varimax					
Variance explained by factor	10,88%		10,49%		9,31%		7,81%		7,16%		7,09%		6,53%
Total variance explained	59,304%												

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXXVI. Táblázat: A Segev skála konfirmatív faktorelemzésének illeszkedési mutatói

CFA: MILES ÉS SNOW-FÉLE STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK (SEGEV, 1987)				
Illeszkedési mutató	Az elfogadhatóság küszöbértékei	Empirikus érték		Értékelés
		3 faktor	4 faktor	
CMIN/d.f.	≤ 2 (Byrne, 1989) ≤ 3 (Bentler-Bonett, 1980) ≤ 5 (Marsch-Hocevar, 1985)	1,968	3,161	Feltétel teljesül
RMSEA	$\leq 0,06$ (Hu-Bentler, 1999) $\leq 0,07$ (Hair et al., 2010) $\leq 0,08$ (MacCallum, 1996)	0,069	0,102	Feltétel teljesül
CFI	$\geq 0,9$ (Baumgartner-Homburg, 1996)	0,903	0,723	Feltétel teljesül
NFI	$\geq 0,9$ (Baumgartner-Homburg, 1996)	0,896	0,705	Feltétel teljesül
TLI	$\geq 0,9$ (Baumgartner-Homburg, 1996)	0,901	0,717	Feltétel teljesül
GFI	$\geq 0,9$ (Baumgartner-Homburg, 1996)	0,891	0,693	Feltétel teljesül

Forrás: Saját készítésű táblázat**XXXVII. Táblázat:** A PEU skála konfirmatív faktorelemzésének illeszkedési mutatói

CFA: ÉSZLELT KÖRNYEZETI BIZONYTALANSÁG (Miles-Snow, 1978)			
Illeszkedési mutató	Az elfogadhatóság küszöbértékei	Empirikus érték	Értékelés
CMIN/d.f.	≤ 2 (Byrne, 1989) ≤ 3 (Bentler-Bonett, 1980)	1,495	Feltétel teljesül
RMSEA	$\leq 0,06$ (Hu-Bentler, 1999) $\leq 0,07$ (Hair et al., 2010)	0,05	Feltétel teljesül
CFI	$\geq 0,9$ (Baumgartner-Homburg, 1996)	0,925	Feltétel teljesül
NFI	$\geq 0,9$ (Baumgartner-Homburg, 1996)	0,918	Feltétel teljesül
TLI	$\geq 0,9$ (Baumgartner-Homburg, 1996)	0,921	Feltétel teljesül
GFI	$\geq 0,9$ (Baumgartner-Homburg, 1996)	0,904	Feltétel teljesül

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXXVIII. Táblázat: A hazai lakossági gyógyszerellátásban releváns SO-k konfirmatív faktorstruktúrája a Segev (1987) skála alapján

Faktor elnevezése	Skálátétel	Faktorsúly	Skálátétel szöveges megfogalmazása
1. faktor: Kutató stratégiai orientáció	PRO_1	0,930	Patikánk az új termékek és gyógyszerészi szolgáltatások, valamint a betegek magasabb minőségű kiszolgálását támogató üzleti alkalmazások bevezetésében az ágazat úttörő vállalkozásai közé sorolható.
	PRO_2	0,927	Versenytársainkhoz képest gyógyszertárunk széles termék- és gyógyszerészi szolgáltatáskínálattal rendelkezik.
	PRO_5	0,881	Gyógyszertárunk gyorsan reagál a piaci és szabályozási környezetben felbukkanó üzleti lehetőségek korai jelzéseire.
	PRO_4	0,850	Hiszünk abban, hogy új készítmények, új gyógyszerési szolgáltatások, és új üzleti alkalmazások piaci bevezetésében elsők között lenni, komoly versenyelőny forrásnak számít ebben az ágazatban.
	PRO_3	0,719	A patikánk által kínált termék- és szolgáltatásportfólió összetétele, valamint szélessége és mélysége gyakori változtatásokon megy keresztül.
	PRO_8	0,753	Patikánk versenyelőnnyel rendelkezik minden olyan termék- és szolgáltatáskategóriában, amelyet forgalmaz.
	PRO_7	0,683	Gyógyszertárunk intézkedései gyakran befolyásolják a közvetlen környezetünkben található patikák közötti verseny intenzitását.
	REA_4	0,661	Az elmúlt években gyógyszertárunk a betegek állandóan változó igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat kialakítására törekedett.
2. faktor: Védekező/Reagáló stratégiai orientáció	PRO_6	0,544	Gyakran előfordul, hogy patikánk új termékek és gyógyszerészi szolgáltatások bevezetésére irányuló erőfeszítései nem bizonyulnak sikeresnek és jövedelmezőnek.
	DEF_1	0,905	Patikánk egy stabil piaci rés megszokott betegszegmenseinek, többnyire hagyományos készítményekkel és szolgáltatásokkal történő kiszolgálására törekszik.
	DEF_9	0,885	Gyógyszertárunk igyekszik egy stabil, gyakori változtatásoktól mentes termék- és szolgáltatásportfóliót nyújtani a betegek számára.
	DEF_6	0,776	Gyógyszertárunk elsősorban arra koncentrál, hogy egy viszonylag szűk termék- és szolgáltatásportfólió kínálatával minél jobban kiaknázza megszokott betegszegmenseiben rejlő lehetőségeit.
	DEF_2	0,775	Patikánk igyekszik fenntartani egy viszonylag ritkán változó termék-és szolgáltatáskínálatot.
	DEF_7	0,739	Patikánk csak azon piaci és jogszabályi tényezők változására fordít kiemelt figyelmet, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak működésére.
	DEF_8	0,671	Versenytársaihoz képest patikánk alacsonyabb számú termékcsoporthoz és szűkebb gyógyszerészi szolgáltatásportfólió kialakítására, fenntartására törekszik.
	DEF_3	0,670	Gyógyszertárunk szűkebb termékskálát és szolgáltatásportfóliót kínál a betegek számára, mint versenytársai.
	DEF_4	0,666	Patikánk úgy törekszik piaci pozíciójának megtartására és javítására, hogy a betegek kiszolgálási színvonalára nagyobb hangsúlyt fektet, mint a versenytárs gyógyszertárak.
	REA_1	0,645	Gyógyszertárunk ragaszkodik jelenlegi termék- és szolgáltatáskínálatához megőrzéséhez, valamint megszokott betegszegmensei kiszolgálásához.
	REA_2	0,616	Gyógyszertárunk ritkán vállal üzleti kockázatokat.
	REA_3	0,562	Patikánk gyakran cselekszik a piaci és szabályozási környezet közvetlen nyomására.
3. faktor: Elemző stratégiai orientáció	ANA_3	0,932	Gyógyszertárunk termék- és szolgáltatáskínálatát folyamatos, de apróbb változtatások jellemzik
	ANA_4	0,883	Patikánk mindig gondosan megvizsgálja, milyen új készítményeket, termékeket és gyógyszerészi szolgáltatásokat érdemes bevezetnie
	ANA_2	0,857	Versenytársaihoz képest patikánk egyszerre igyekszik egy stabil, szűkebb termékskála és gyógyszerészi szolgáltatásportfólió kialakítására, ugyanakkor nyitott meghatározott újdonságok bevezetésére is
	ANA_5	0,780	Patikánk versenytársaihoz képest gyakran alacsonyabb áron kínálja a gyógyszer-kiskereskedelmi ágazatban megjelenő termék- és szolgáltatásújdonságokat
	ANA_1	0,662	Patikánk nem kapkodja el a gyógyszeripar ígéretes termék- és szolgáltatásújdonságainak, korszerű üzleti alkalmazásainak bevezetését.
	ANA_8	0,635	Patikánk ritkán vezeti be elsők között a piacra az aktuális újdonságnak minősülő farmakológiai készítményeket, gyógyszerészi szolgáltatásokat és üzleti alkalmazásokat
	DEF_5	0,660	Patikánk piaci pozíciójának megtartását és javítását a versenytárs gyógyszertárakhoz képest alacsonyabb árakkal igyekszik biztosítani
	ANA_6	0,640	Patikánk versenytársaihoz képest magasabb minőségű kiszolgálással és jelentősebb addicionális szolgáltatások mellett kínálja az újdonságokat.
	ANA_7	0,638	Gyógyszertárunk gondosan figyelemmel kíséri, és körültekintően elemzi a versenytárs patikák lépéseit.

Forrás: Saját készítésű táblázat

XXXIX. Táblázat: A PEU skála konfirmatív faktorstruktúrája a MLGYEÁ-ban I.

Faktor elnevezése	Skálatétel	Faktor-súly	Skálatétel szöveges megfogalmazása
NAGYKERESKEDŐK	PEU_NAGYKER_1	0,574	A nagykereskedők árai, árváltoztatásai
	PEU_NAGYKER_2	0,761	A nagykereskedők szállítási gyakorlata
	PEU_NAGYKER_3	0,819	A nagykereskedők fizetési feltételei
	PEU_NAGYKER_4	0,818	A nagykereskedők kiegészítő szolgáltatásai
	PEU_NAGYKER_5	0,775	A nagykereskedők által nyújtott kedvezmények és mértékük
GYÁRTÓK	PEU_GYÁRTÓK_1	0,666	A gyártók árazási gyakorlata, árváltoztatásai
	PEU_GYÁRTÓK_2	0,720	A gyártók termékeinek minősége
	PEU_GYÁRTÓK_3	0,810	A gyártók készítményeinek egyéb paraméterei (pl. csomagolás, kiszerezés, adagolás, márkázás, íz)
	PEU_GYÁRTÓK_4	0,837	A gyártók új készítményeinek piaci megjelenése
	PEU_GYÁRTÓK_5	0,807	A gyártók addicionális szolgáltatásai
BETEGEK	PEU_BETEGEK_1	0,763	A betegek jelenlegi készítmények és szolgáltatások iránti kereslete
	PEU_BETEGEK_2	0,667	A betegek kereslete az új, jövőbeli termékek és szolgáltatások iránt
	PEU_BETEGEK_3	0,695	A betegek generikus helyettesítő készítmények iránti preferenciája
	PEU_BETEGEK_4	0,896	A betegek vásárlási szokásai (időpont, gyakoriság, érzékenységi stb.)
	PEU_BETEGEK_5	0,840	A betegek termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos ízlései, preferenciái
	PEU_BETEGEK_6	0,587	A betegek patikai kiszolgálási folyamattal szemben támasztott elvárásai
VERSENYTÁRS GYÓGYSZERTÁRAK	PEU_COMP_1	0,907	A versenytárs patikák árazási gyakorlata, árváltoztatásai
	PEU_COMP_2	0,956	A versenytárs patikák által kínált termék- és szolgáltatásportfólió összetétele
	PEU_COMP_3	0,916	A versenytárs patikák által kínált készítmények és gyógyszerészeti szolgáltatások minősége
	PEU_COMP_4	0,918	A betegek kiszolgálási színvonala a versenytárs patikákban
	PEU_COMP_5	0,826	Új termékek és szolgáltatások piaci bevezetése a versenytárs patikák részéről
	PEU_COMP_6	0,832	A versenytárs patikák marketingtevékenységének tartalma és intenzitása
	PEU_COMP_7	0,819	A versenytárs patikák akcióinak időzítése és tartalma

Forrás: Saját készítésű táblázat

XL. Táblázat: A PEU skála konfirmatív faktorstruktúrája a MLGYEÁ-ban II.

Faktor elnevezése	Skálatétel	Faktor-súly	Skálatétel szöveges megfogalmazása
SZABÁLYOZÓ HATÓSÁGOK	PEU_REG_1	0,671	Az árakkal, haszonkulcsokkal, értéksávokkal kapcsolatos változások
	PEU_REG_2	0,684	Az állam által támogatott gyógyszerek körének összetételével és a támogatások mértékével kapcsolatos változások
	PEU_REG_3	0,713	A készítmények és szolgáltatások minőségi standardjaira vonatkozó előírások változásai
	PEU_REG_4	0,867	A gyógyszerértékesítési alkalmazottak foglalkoztatásának gyógyszerészszakmai aspektusaira vonatkozó jogszabályi előírások változásai
	PEU_REG_5	0,850	A gyógyszerértékesítési marketingtevékenység szabályozásával kapcsolatos változások
	PEU_REG_6	0,861	A gyógyszerértékesítési alapvető kérdéseivel (tulajdonosi szerkezet, társasági jogi forma, alapítási korlátok stb.) kapcsolatos változások
	PEU_REG_7	0,850	A gyógyszerek értékesítési csatornáival kapcsolatos változások
	PEU_REG_8	0,823	A gyógyszerértékesítési forgalmazható termékkörrel kapcsolatos változások
	PEU_REG_9	0,660	A gyógyszerész és (szak)asszisztens képzéssel kapcsolatos változások
MAGYAR GYÓGYSZERÉSZI KAMARA	PEU_MGYK_1	0,734	A Kamara által meghatározott etikai normák és szabályok
	PEU_MGYK_2	0,912	A Kamara kormányzat irányában kifejtett lobby tevékenységének tartalmi elemei
	PEU_MGYK_3	0,790	A Magyar Gyógyszerészeti Kamara lobby tevékenységének eredményessége
	PEU_MGYK_4	0,906	Az MGYK gyógyszerészszakmai álláspontja és ajánlásai
	PEU_MGYK_5	0,964	A Magyar Gyógyszerészeti Kamara gyógyszerértékesítési gazdálkodással kapcsolatos álláspontja és ajánlásai
PÉNZÜGYI FELTÉTELEK	PEU_FIN_1	0,795	Rövid lejáratú (pl. forgóeszköz) hitelfelvételi lehetőségek
	PEU_FIN_2	0,837	Hosszú távú (pl. fejlesztési) hitelfelvételi lehetőségek
	PEU_FIN_3	0,863	Hitelkamatok alakulása
	PEU_FIN_4	0,764	Devizaárfolyamok mozgása
	PEU_FIN_5	0,722	Fizetési feltételek, határidők alakulása
	PEU_FIN_6	0,705	Gyógyszerértékesítési alkalmazottak munkaerőköltsége
	PEU_FIN_7	0,659	Ingatlanbérleti díjak mozgása
	PEU_FIN_8	0,731	Rezsiköltségek alakulása

Forrás: Saját készítésű táblázat

XLI. Táblázat: A Segev skála látens konstrukciói közötti összefüggések erőssége

CFA: M&S-I STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK (SEGEV, 1987) 3 FAKTOR			
Látens konstrukciók		Kovariancia	Korreláció
Kutató	Védekező/Reagáló	-0,211	-0,358
Kutató	Elemző	0,083	0,214
Elemző	Védekező/Reagáló	0,182	0,294
CFA: M&S-I STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK (SEGEV, 1987) 4 FAKTOR			
Kutató	Védekező	-0,329	-0,357
Kutató	Elemző	0,110	0,163
Kutató	Reagáló	-0,463	-0,503
Védekező	Elemző	0,154	0,249
Védekező	Reagáló	0,759	0,900
Elemző	Reagáló	0,103	0,166

Forrás: Saját készítésű táblázat**XLII. Táblázat:** A PEU skála látens konstrukciói közötti összefüggések erőssége

CFA: ÉSZLELT KÖRNYEZETI BIZONYTALANSÁG							
Látens konstrukciók		Kov.	Korr.	Látens konstrukciók		Kov.	Korr.
Nagyker	Gyártók	0,100	0,196	Betegek	Versenytársak	0,177	0,402
Nagyker	Betegek	0,118	0,349	Betegek	Szabályozó hatóságok	0,059	0,205
Nagyker	Versenytársak	0,102	0,174	Betegek	MGYK	0,054	0,211
Nagyker	Szabályozó hatóságok	0,032	0,066	Betegek	Pénzügyi feltételek	0,123	0,382
Nagyker	MGYK	0,020	0,046	Versenytársak	Szabályozó hatóságok	0,032	0,063
Nagyker	Pénzügyi feltételek	0,168	0,312	Versenytársak	MGYK	0,048	0,107
Gyártók	Betegek	0,089	0,291	Versenytársak	Pénzügyi feltételek	0,202	0,359
Gyártók	Versenytársak	0,091	0,170	Szabályozó hatóságok	MGYK	0,159	0,430
Gyártók	Szabályozó hatóságok	0,179	0,408	Szabályozó hatóságok	Pénzügyi feltételek	0,163	0,352
Gyártók	MGYK	0,127	0,325	MGYK	Pénzügyi feltételek	0,098	0,238
Gyártók	Pénzügyi feltételek	0,113	0,231				

Forrás: Saját készítésű táblázat**XLIII. Táblázat:** A Segev skála CFA eredményeinek összehasonlítása a látens konstrukciók közötti kovariancia rögzítésével és anélkül

CFA: M&S-I STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK (SEGEV, 1987) 3 FAKTOR			
Illeszkedési mutató	Értéke az eredeti CFA modell szerint	Értéke a látens konstrukciók közötti összefüggés (Cov=1) esetén	Értékelés
CMIN/d.f.	1,968	2,456	Romlott
CFI	0,903	0,822	Romlott
RMSEA	0,069	0,084	Romlott
NFI	0,896	0,711	Romlott
TLI	0,901	0,719	Romlott
GFI	0,891	0,687	Romlott
CFA: M&S-I STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK (SEGEV, 1987) 4 FAKTOR			
CMIN/d.f.	3,161	3,802	Romlott
CFI	0,723	0,635	Romlott
RMSEA	0,102	0,117	Romlott
NFI	0,705	0,598	Romlott
TLI	0,717	0,602	Romlott
GFI	0,693	0,581	Romlott

Forrás: Saját készítésű táblázat

XLIV. Táblázat: A PEU skála CFA eredményei a látens konstrukciók közötti kovariancia rögzítésével és anélkül

ÉSZLELT KÖRNYEZETI BIZONYTALANSÁG (Miles-Snow, 1978)			
Illeszkedési mutató	Értéke az eredeti CFA modell szerint	Értéke a látens konstrukciók közötti összefüggés (Cov=1) esetén	Értékelés
CMIN/d.f.	1,495	1,698	Romlott
CFI	0,925	0,849	Romlott
RMSEA	0,05	0,069	Romlott
NFI	0,918	0,828	Romlott
TLI	0,921	0,837	Romlott
GFI	0,904	0,815	Romlott

Forrás: Saját készítésű táblázat

XLV. Táblázat: A diszkriminancia érvényesség vizsgálata a Fornell-Larcker-féle kritérium alapján a Segev-féle stratégiai azonosító skála 3 és 4 faktoros megoldásai esetében

		Látens konstrukciók közötti korrelációk négyzete			AVE mutató	Értékelés
Stratégiai orientáció	Kutató	Elemző	Védekező/Reagáló			
Kutató	1	0,045	0,128		0,622	Teljesül
Elemző	0,045	1	0,086		0,564	Teljesül
Védekező/Reagáló	0,128	0,086	1		0,527	Teljesül
		Látens konstrukciók közötti korrelációk négyzete			AVE mutató	Értékelés
Stratégiai orientáció	Kutató	Elemző	Védekező	Reagáló		
Kutató	1	0,026	0,127	0,253	0,497	Teljesül
Elemző	0,026	1	0,062	0,027	0,439	Teljesül
Védekező	0,127	0,062	1	0,810	0,369	Nem teljesül
Reagáló	0,253	0,027	0,810	1	0,314	Nem teljesül

Forrás: Saját készítésű táblázat

XLVI. Táblázat: A PEU skála diszkriminancia érvényessége (Fornell-Larcker kritérium)

Látens konstrukciók közötti korreláció négyzete								AVE mutató	Értékelés
Látens változó neve	Nagy-kereskedők	Gyártók	Betegek	Verseny-Társak	Szabályozó hatóságok	MGYK	Pénzügyi feltételek		
Nagykereskedők	1	0,038	0,121	0,030	0,004	0,002	0,097	0,569	Teljesül
Gyártók	0,038	1	0,084	0,028	0,166	0,105	0,053	0,593	Teljesül
Betegek	0,121	0,084	1	0,161	0,042	0,044	0,145	0,585	Teljesül
Verseny-társak	0,030	0,028	0,161	1	0,003	0,011	0,128	0,780	Teljesül
Szabályozó hatóságok	0,004	0,166	0,042	0,003	1	0,184	0,123	0,608	Teljesül
Magyar Gyógyszerészeti Kamara	0,002	0,105	0,044	0,011	0,184	1	0,06	0,748	Teljesül
Pénzügyi feltételek	0,097	0,053	0,145	0,128	0,123	0,056	1	0,581	Teljesül

Forrás: Saját készítésű táblázat

XLVII. Táblázat: A mérőeszközök diszkriminancia érvényességének értékelése

Diszkriminancia érvényességet vizsgáló módszer neve	Segev (4)	Segev (3)	PEU
Exploratív faktorelemzés	Nem érvényes	Érvényes	Érvényes
Konfirmatív faktorelemzés	Nem érvényes	Érvényes	Érvényes
Indikátorok megbízhatósága	Nem érvényes	Érvényes	Érvényes
Látens konstrukciók közötti kovariancia	Nem érvényes	Érvényes	Érvényes
Konfirmatív faktormodellek összehasonlítása (Eredeti vs. látens kov=1)	Érvényes	Érvényes	Érvényes
Fornell-Larcker kritérium + Keresztsúly validitás	Nem érvényes	Érvényes	Érvényes

Forrás: Saját készítésű táblázat

XLVIII. Táblázat: A Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók magatartási jellemzői között tapasztalt különbségek

Állítás	DEF/REA Átlag	ANA Átlag	PRO Átlag	F érték	Szig.	DEFREA vs. ANA			ANA vs. PRO			DEFREA vs. PRO		
						T	S	B	T	S	B	T	S	B
DEF_1	4,44	3,81	3,00	39,585	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
DEF_2	3,88	3,26	2,96	13,528	0,000	0,02	0,03	0,02	0,303	0,337	0,421	0,000	0,000	0,000
DEF_3	2,93	1,97	1,57	30,606	0,000	0,000	0,000	0,000	0,118	0,141	0,144	0,000	0,000	0,000
DEF_4	4,18	4,13	3,93	1,116	0,329	0,947	0,952	1,000	0,531	0,562	0,851	0,310	0,344	0,434
DEF_6	3,19	2,37	2,09	16,442	0,000	0,000	0,000	0,000	0,420	0,454	0,628	0,000	0,000	0,000
DEF_7	3,42	2,48	2,30	19,665	0,000	0,000	0,000	0,000	0,680	0,705	1,000	0,000	0,000	0,000
DEF_8	2,80	1,87	1,57	24,259	0,000	0,000	0,000	0,000	0,312	0,346	0,437	0,000	0,000	0,000
DEF_9	4,15	3,39	2,71	33,694	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002	0,002	0,000	0,000	0,000
REA_1	4,12	3,11	2,71	30,544	0,000	0,000	0,000	0,000	0,135	0,161	0,169	0,000	0,000	0,000
REA_2	3,89	3,14	2,42	31,909	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000
REA_3	3,28	2,90	2,71	4,827	0,009	0,105	0,127	0,127	0,634	0,661	1,000	0,009	0,014	0,010
ANA_1	2,27	2,73	3,82	18,348	0,000	0,003	0,004	0,003	0,000	0,000	0,000	0,004	0,005	0,004
ANA_2	2,39	3,03	4,02	13,324	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,579	0,609	0,959
ANA_3	2,36	2,48	3,39	14,668	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,660	0,685	1,000
ANA_4	2,49	3,18	4,21	11,866	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,819	0,835	1,000
ANA_5	2,40	3,10	3,80	32,214	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,415	0,449	0,620
ANA_6	2,81	2,66	3,34	13,081	0,000	0,000	0,000	0,000	0,459	0,492	0,703	0,002	0,003	0,002
ANA_7	1,77	2,06	2,96	11,677	0,000	0,000	0,000	0,000	0,606	0,634	1,000	0,003	0,004	0,003
ANA_8	1,86	2,24	3,13	22,694	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,090	0,110	0,108
DEF_5	3,38	3,95	4,30	7,772	0,001	0,001	0,001	0,001	0,007	0,010	0,007	0,960	0,963	1,000
PRO_1	2,89	3,50	2,27	39,023	0,000	0,024	0,032	0,026	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PRO_2	3,14	3,92	2,95	44,933	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PRO_3	3,25	4,06	3,09	24,659	0,000	0,698	0,721	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PRO_4	3,41	4,24	3,29	41,304	0,000	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PRO_5	2,31	3,77	2,55	32,967	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000
PRO_6	2,85	3,65	3,43	6,957	0,001	0,677	0,702	1,000	0,001	0,002	0,002	0,009	0,013	0,009
PRO_7	1,90	2,66	2,48	29,235	0,000	0,140	0,165	0,074	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PRO_8	2,42	3,31	2,04	30,360	0,000	0,046	0,059	0,052	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
REA_4	2,66	3,39	2,71	14,998	0,000	0,002	0,004	0,002	0,152	0,179	0,192	0,000	0,000	0,000

Forrás: Saját készítésű táblázat

XLVIX. Táblázat: A PEU és a SO-kat mérő Segev skála konstrukcióinak AVE mutatója

Skála neve	Látens konstrukció neve	Average Variance Extraced (AVE) mutató értéke
Észlelt környezeti bizonytalanság	Nagykereskedők	0,569
	Gyártók	0,593
	Betegek	0,585
	Versenytárs gyógyszertárak	0,780
	Szabályozó hatóságok	0,608
	Magyar Gyógyszerészi Kamara	0,748
	Pénzügyi feltételek	0,581
Segev (4)	Kutató	0,497
	Elemző	0,439
	Védekező	0,369
	Reagáló	0,314
Segev (3)	Kutató	0,622
	Elemző	0,564
	Védekező/Reagáló	0,527

Forrás: Saját készítésű táblázat

L. Táblázat: A Védekező/Reagáló SO magatartási jellemzőinek korrelációs mátrixa

Abbr.	Állítás (magatartási jellemző) Megfogalmazása		DEF_1	DEF_2	DEF_3	DEF_4	DEF_6	DEF_7	DEF_8	DEF_9	REA_1	REA_2	REA_3
DEF_1	Patikánk egy stabil piaci rés megszokott betegszegmenseinek, többnyire hagyományos készítményekkel és szolgáltatásokkal történő kiszolgálására törekszik.	Corr.	1										
		Sig.											
DEF_2	Patikánk igyekszik fenntartani egy viszonylag ritkán változó termék-és szolgáltatáskínálatot.	Corr.	0,600	1									
		Sig.	0,000										
DEF_3	Gyógyszertárunk szűkebb termékskálát és szolgáltatásportfóliót kínál a betegek számára, mint versenytársai.	Corr.	0,359	0,372	1								
		Sig.	0,000	0,000									
DEF_4	Patikánk úgy törekszik piaci pozíciójának megtartására és javítására, hogy a betegek kiszolgálási színvonalára nagyobb hangsúlyt fektet, mint a versenytárs gyógyszertárak.	Corr.	0,448	0,420	0,435	1							
		Sig.	0,000	0,000	0,001								
DEF_6	Gyógyszertárunk elsősorban arra koncentrál, hogy egy viszonylag szűk termék- és szolgáltatásportfólió kínálatával minél jobban kiaknázza megszokott betegszegmenseiben rejlő lehetőségeit.	Corr.	0,438	0,461	0,504	0,293	1						
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000							
DEF_7	Patikánk csak azon piaci és jogszabályi tényezők változására fordít kiemelt figyelmet, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak működésére.	Corr.	0,366	0,360	0,384	0,344	0,597	1					
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
DEF_8	Versenytársaihoz képest patikánk alacsonyabb számú termékcsoporthoz és szűkebb gyógyszerészeti szolgáltatásportfólió kialakítására, fenntartására törekszik.	Corr.	0,348	0,353	0,697	0,306	0,573	0,506	1				
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000					
DEF_9	Gyógyszertárunk igyekszik egy stabil, gyakori változtatásoktól mentes termék- és szolgáltatásportfóliót nyújtani a betegek számára.	Corr.	0,698	0,521	0,378	0,491	0,375	0,349	0,362	1			
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
REA_1	Gyógyszertárunk ragaszkodik jelenlegi termék- és szolgáltatáskínálatához megőrzéséhez, valamint megszokott betegszegmensei kiszolgálásához.	Corr.	0,303	0,343	0,285	0,343	0,289	0,220	0,283	0,488	1		
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
REA_2	Gyógyszertárunk ritkán vállal üzleti kockázatokat.	Corr.	0,311	0,214	0,237	0,293	0,331	0,289	0,334	0,359	0,564	1	
		Sig.	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
REA_3	Patikánk gyakran cselekszik a piaci és szabályozási környezet közvetlen nyomására.	Corr.	0,248	0,254	0,202	0,384	0,286	0,355	0,212	0,361	0,471	0,480	1
		Sig.	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	

Forrás: Saját készítésű táblázat

LI. Táblázat: A Védekező és Reagáló tulajdonságok érvényesülése a Védekező/Reagáló SO-ba sorolt gyógyszertárak esetén

Patika sorszáma	DEF_AVG	REA_AVG	DEF VS. REA	Patika sorszáma	DEF_AVG	REA_AVG	DEF VS. REA
2.	3,50	3,83	REA	85.	3,63	4,50	REA
4.	3,38	4,50	REA	86.	3,75	3,83	REA
7.	3,75	4,17	REA	88.	3,25	4,67	REA
8.	2,63	4,17	REA	89.	4,38	5,00	REA
11.	4,13	4,50	REA	90.	3,13	2,50	DEF
12.	4,00	4,67	REA	100.	3,75	5,00	REA
18.	4,13	5,00	REA	103.	3,50	4,17	REA
20.	4,00	4,17	REA	104.	3,50	3,83	REA
22.	3,75	4,17	REA	107.	2,75	4,50	REA
24.	3,13	4,83	REA	110.	3,00	4,17	REA
26.	3,50	4,17	REA	114.	3,63	4,50	REA
27.	3,00	3,83	REA	117.	2,75	3,83	REA
28.	3,25	3,17	DEF	120.	3,75	4,17	REA
29.	4,50	4,50	DEF=REA	121.	3,00	4,17	REA
31.	3,38	3,83	REA	127.	1,00	1,50	REA
32.	3,38	2,83	DEF	130.	3,75	5,00	REA
33.	3,13	3,17	REA	131.	3,13	3,50	REA
34.	3,63	4,17	REA	132.	4,00	4,50	REA
42.	4,63	4,17	DEF	133.	4,25	3,50	DEF
43.	2,88	3,83	REA	135.	3,13	4,50	REA
45.	4,75	4,67	DEF	140..	3,50	4,17	REA
47.	4,38	4,17	DEF	141.	3,00	4,50	REA
48.	3,25	4,17	REA	143.	4,00	4,17	REA
50.	4,50	4,83	REA	148.	3,75	4,50	REA
51.	4,25	4,50	REA	149.	3,25	3,50	REA
52.	3,25	3,50	REA	154.	4,63	3,83	REA
53.	3,75	3,17	DEF	155.	3,25	4,50	REA
54.	4,13	4,83	REA	160.	3,25	4,50	REA
55.	4,63	4,83	REA	162..	3,38	4,17	REA
56.	3,88	2,83	DEF	169.	3,75	4,17	REA
57.	3,13	4,67	REA	170.	3,75	4,17	REA
58.	4,88	4,50	DEF	172.	3,25	4,50	REA
61.	3,13	4,17	REA	180.	3,50	3,83	REA
62.	3,88	4,17	REA	182.	4,00	4,50	REA
63.	3,13	4,17	REA	183.	3,88	2,83	DEF
70.	2,88	4,17	REA	186.	2,38	3,17	REA
71.	3,88	4,50	REA	189.	3,25	4,83	REA
72.	3,25	4,50	REA	194.	3,88	4,17	REA
73.	3,38	3,83	REA	195.	2,25	4,50	REA
75.	3,13	4,50	REA	197.	3,50	4,17	REA
77.	3,25	3,83	REA	198.	5,00	5,00	DEF=REA
79.	2,75	2,83	REA	202.	5,00	5,00	DEF=REA
80.	4,13	5,00	REA	205.	5,00	5,00	DEF=REA
82.	3,13	4,17	REA	207.	5,00	5,00	DEF=REA
83.	3,25	4,5	REA	Végeredmény	REA= 89/74	DEF=89/10	DEF=REA= 89/5

Forrás: Saját készítésű táblázat

LII. Táblázat: A Védekező és Reagáló tulajdonságok érvényesülésére leadott gyógyszerészeti értékelések átlagainak összehasonlítása a Védekező/Reagáló SO-t követő patikák esetében

Paired Samples Statistics									
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Pair 1	DEF_AVG	3,59	89	0,67	0,071				
	REA_AVG	4,16	89	0,63	0,067				
Paired Differences									
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	DEF_AVG- REA_AVG	-0,57	0,65	0,069	-0,707	-0,430	-8,177	88	0,000

Forrás: Saját készítésű táblázat

LIII. Táblázat: Az eredeti kutatási kérdéseken és hipotéziseken végzett változtatások

Kérdésen vagy hipotézisen végzett módosítás		Kérdésen vagy hipotézisen végzett módosítás	
K3	Kutató, Elemző, Védekező/Reagáló	H2	Védekező/Reagáló
K4	Kutató, Elemző, Védekező/Reagáló	H2a	Törölve
K4a	Törölve	H2b	Törölve
K4c	Törölve	H2d	Védekező/Reagáló
K4d	Védekező/Reagáló	H3c	Törölve
K5	Kutató, Elemző, Védekező/Reagáló	H3d	Védekező/Reagáló
K5b	Törölve	H4c	Törölve
K5c	Törölve	H4d	Védekező/Reagáló
K5d	Védekező/Reagáló	H5b	Törölve
K6	Kutató, Elemző, Védekező/Reagáló	H5d	Védekező/Reagáló
K6b	Törölve	H6b	Törölve
K6d	Védekező/Reagáló	H6d	Védekező/Reagáló
H1	Kutató, Elemző, Védekező/Reagáló	H7c	Törölve
H1b	Törölve	H7d	Védekező/Reagáló
H1c	Törölve	H8c	Törölve
H1d	Védekező/Reagáló	H8d	Védekező/Reagáló

Forrás: Saját készítésű táblázat

LIV. Táblázat: A belső konzisztencián alapuló megbízhatóság a PEU, valamint és a Segev skála 3 és 4 faktoros megoldásának esetében

ÉSZLELT KÖRNYEZETI BIZONYTALANSÁG (Miles-Snow, 1987)		
Látens konstrukció neve	Látens konstrukcióhoz tartozó indikátorok száma	Cronbach-féle Alfa mutató értéke
Nagykereskedők	5	0,720
Gyártók	5	0,788
Betegek	6	0,773
Versenytárs gyógyszertárak	7	0,910
Szabályozó hatóságok	9	0,875
Magyar Gyógyszerész Kamara	5	0,885
Pénzügyi feltételek	8	0,854
MILES ÉS SNOW-FÉLE STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK (SEGEV, 1987) 4 FAKTOR		
Látens konstrukció neve	Látens konstrukcióhoz tartozó indikátorok száma	Cronbach-féle Alfa mutató értéke
Védekező	9	0,822
Kutató	8	0,884
Elemző	8	0,856
Reagáló	4	0,653
MILES ÉS SNOW-FÉLE STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK (SEGEV, 1987) 3 FAKTOR		
Kutató	9	0,887
Elemző	9	0,865
Védekező/Reagáló	11	0,875

Forrás: Saját készítésű táblázat

LV. Táblázat: A PEU és a SO-kat azonosító Segev skála dimenzióinak CR mutatója

Skála neve	Látens konstrukció neve	Composite Reliability értéke
Észlelt környezeti bizonytalanság	Nagykereskedők	0,787
	Gyártók	0,802
	Betegek	0,824
	Versenytárs gyógyszertárak	0,917
	Szabályozó hatóságok	0,884
	MGYK	0,890
	Pénzügyi feltételek	0,861
M&S-i stratégiai orientációk, Segev (3)	Védekező/Reagáló	0,923
	Kutató	0,935
	Elemző	0,919
M&S-i stratégiai orientációk, Segev (4)	Kutató	0,884
	Elemző	0,858
	Védekező	0,828
	Reagáló	0,486

Forrás: Saját készítésű táblázat

LVI. Táblázat: A CMV tesztelése Harman-féle egyfaktoros módszerrel

Többtételes skála neve	Magyarozott varianciarányad (%)	Értékelés
Észlelt környezeti bizonytalanság	19,369-21,11	CMV nem releváns
M&S-i stratégiai orientációk, Segev (3)	21,1-23,398	CMV nem releváns
M&S-i stratégiai orientációk, Segev (4)	18,06-19,45	CMV nem releváns

Forrás: Saját készítésű táblázat

LVII. Táblázat: Közös látens faktor elemzés a CMV tesztelése érdekében

Többszemes skála neve	CSLF és manifeszt változók közötti regressziós súly és négyzete	Értékelés
Észlelt környezeti bizonytalanság	0,337 és 0,1135, azaz 11,35% < 25%	CMV nem releváns
M&S-i stratégiai orientációk, Segev (3)	0,33 és 0,1089, azaz 10,89% < 25%	CMV nem releváns
M&S-i stratégiai orientációk, Segev (4)	0,44 és 0,1936, azaz 19,36 < 25%	CMV nem releváns

Forrás: Saját készítésű táblázat

LVIII. Táblázat: A CMV problematikájának tesztelése „marker” változós technika segítségével a Segev skála esetében, a PEU látens konstrukcióinak bevonásával

„Marker” változó	CSLF és manifeszt változók közötti regressziós súly és négyzete	CSLF „Küszöbérték”	Értékelés
PEU NAGYKER	0,19 és 0,0361, azaz 3,61%	0,33	CMV nem releváns
PEU GYÁRTÓK	0,22 és 0,0484, azaz 4,84%	0,33	CMV nem releváns
PEU BETEGEK	0,23 és 0,0529, azaz 5,29%	0,33	CMV nem releváns
PEU COMP	0,31 és 0,0961, azaz 9,61%	0,33	CMV nem releváns
PEU REG	0,26 és 0,0676, azaz 6,76%	0,33	CMV nem releváns
PEU MGYK	0,28 és 0,0784, azaz 7,84%	0,33	CMV nem releváns
PEU FIN	0,26 és 0,0676, azaz 6,76%	0,33	CMV nem releváns

Forrás: Saját készítésű táblázat

LIX. Táblázat: CMV tesztelése „marker” változós technikával a PEU skála esetében, a Segev skála látens konstrukcióinak bevonásával

„Marker” változó	CSLF és manifeszt változók közötti regressziós súly és négyzete	CSLF „Küszöbérték”	Értékelés
DEFENDER	0,34 és 0,1156, azaz 11,56%	0,337	CMV minimális
PROSPECTOR	0,38 és 0,1444, azaz 14,44%	0,337	CMV minimális
ANALYSER	0,39 és 0,1521, azaz 15,21%	0,337	CMV minimális
REACTOR	0,34 és 0,1156, azaz 11,56%	0,337	CMV minimális
DEF REA	0,35 és 0,1225 azaz 12,25%	0,337	CMV minimális
PROSPECTOR	0,37 és 0,1369, azaz 13,69%	0,337	CMV minimális
ANALYSER	0,38 és 0,1444, azaz 14,44%	0,337	CMV minimális

Forrás: Saját készítésű táblázat

LX. Táblázat: A CMV tesztelésére alkalmazott kvantitatív tesztek összefoglalása

Módszertan	Észlelt környezeti bizonytalanság	Miles és Snow-féle stratégiai magatartás, Segev (3)
Harman-féle egy faktoros módszer	CMV nem releváns	CMV nem releváns
Közös Látens Faktor elemzés	CMV nem releváns	CMV nem releváns
Marker változós technika	CMV minimális	CMV nem releváns

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXI. Táblázat: A non-response bias vizsgálatokba integrált változókra leadott értékelések közötti különbségek szignifikanciája a korai és késői válaszadók tekintetében

	Statisztika	Budapest	Baranya	BAZ	Pest	Vas	Egyéb
AVG_PRO	F érték	0,09	0,06	1,056	1,198	0,00	0,048
	Sig.	0,776	0,939	0,311	0,277	1,00	0,832
AVG_ANA	F érték	0,622	0,520	0,051	0,035	0,411	0,932
	Sig.	0,435	0,480	0,822	0,853	0,536	0,359
AVG_DEF	F érték	0,019	0,026	1,674	0,958	0,003	0,822
	Sig.	0,892	0,873	0,204	0,331	0,960	0,388
AVG_REA	F érték	0,470	0,040	1,255	0,741	0,008	0,752
	Sig.	0,830	0,949	0,270	0,392	0,930	0,408
AVG_PEU_NAGYKER	F érték	7,275	0,875	0,015	1,518	0,000	1,689
	Sig.	0,011	0,363	0,903	0,221	1,000	0,226
AVG_PEU_GYÁRTÓK	F érték	2,190	0,287	0,515	0,630	0,000	0,069
	Sig.	0,148	0,599	0,478	0,480	1,000	0,798
AVG_PEU_BETEGEK	F érték	7,014	0,042	0,689	0,056	0,046	0,210
	Sig.	0,012	0,841	0,412	0,814	0,834	0,658
AVG_PEU_COMP	F érték	4,050	0,005	1,011	0,286	0,633	0,026
	Sig.	0,052	0,946	0,322	0,594	0,445	0,874
AVG_PEU_REG	F érték	5,034	0,170	2,039	0,213	0,050	1,035
	Sig.	0,031	0,686	0,162	0,645	0,827	0,336
AVG_PEU_MGYK	F érték	2,198	3,367	0,449	1,667	0,226	0,745
	Sig.	0,147	0,084	0,507	0,200	0,645	0,711
AVG_PEU_FIN	F érték	2,438	2,013	0,361	0,284	1,276	1,908
	Sig.	0,127	0,174	0,552	0,596	0,285	0,211
AVG_PEU	F érték	1,304	0,000	0,022	0,134	0,007	1,198
	Sig.	0,261	1,000	0,883	0,715	0,937	0,302
PEU_HIGH_LOW	χ^2 érték	0,273	0,014	0,021	0,315	0,343	0,782
	Sig.	0,601	0,906	0,886	0,575	0,558	0,376
ÁRBEVÉTEL	F érték	0,021	2,226	2,097	0,002	0,233	0,118
	Sig.	0,885	0,156	0,157	0,963	0,641	0,741
AUE	F érték	0,450	0,568	3,348	2,101	0,017	0,055
	Sig.	0,509	0,467	0,077	0,152	0,902	0,821
ALAPTERÜLET	F érték	0,520	3,03	0,253	0,206	0,559	13,378
	Sig.	0,476	0,589	0,618	0,651	0,476	0,06
OFFICÍNA TERÜLETE	F érték	0,352	1,82	0,156	2,156	0,061	1,754
	Sig.	0,558	0,675	0,696	0,146	0,812	0,222
MUNKATÁRSÁK	F érték	0,107	1,425	0,006	5,631	0,024	1,149
	Sig.	0,746	0,249	0,940	0,02	0,880	0,315
TULAJ_SZERK	χ^2 értéke	2,030	0,006	1,247	0,106	3,086	0,244
	Sig.	0,154	0,937	0,264	0,745	0,079	0,621
OWN_COOP	χ^2 értéke	0,001	0,014	3,325	0,508	1,333	0,052
	Sig.	0,982	0,906	0,068	0,476	0,248	0,819
RELA_COOP	χ^2 értéke	1,449	2,898	0,026	0,658	0,343	2,213
	Sig.	0,229	0,089	0,873	0,417	0,558	0,137

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXII. Táblázat: Az önkitöltős paragrafusok módszerrel és a 4 stratégiai magatartásmintával rendelkező Segev skála által azonosított SO-k mintabeli megoszlása

STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓ	GYAKORISÁG (n) ÉS MEGOSZLÁS (%)	MÉRŐESZKÖZÖK	
		Önkitöltős paragrafusok (4)	Segev-féle többtétteles skála (4)
Kutató	N	48	40
	(%)	23,2	19,3
Elemző	N	69	42
	(%)	33,3	20,3
Védekező	N	80	45
	(%)	38,6	21,7
Reagáló	N	10	80
	(%)	4,8	38,6
ÖSSZESEN	N	207	207
	(%)	100	100

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXIII. Táblázat: Az önkitöltős paragrafusok módszerrel és a 3 stratégiai magatartásmintával rendelkező Segev skála által azonosított SO-k mintabeli megoszlása

STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓ	GYAKORISÁG (n) ÉS MEGOSZLÁS (%)	MÉRŐESZKÖZÖK	
		Önkitöltős Paragrafusok (3)	Segev-féle többtétéles skála (3)
Kutató	N	48	55
	(%)	23,1	26,6
Elemző	N	69	63
	(%)	33,3	30,4
Védekező/Reagáló	N	90	89
	(%)	43,4	43
ÖSSZESEN	N	207	207
	(%)	100	100

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXIV. Táblázat: A 3 és 4 stratégiai alternatívát felkínáló önkitöltős paragrafusok módszerek és a 3 és 4 faktoros Segev skálák közötti eredmények belső egyezőségének mértéke

EGYEZŐSÉG	GYAKORISÁG (n) ÉS MEGOSZLÁS (%)	ALKALMAZOTT MÉRŐESZKÖZÖK	
		Önkitöltős paragrafusok (3 és 4)	Segev-féle többtétéles skála (3 és 4)
Igen	N	197	165
	(%)	96,5	79,7
Nem	N	10	42
	(%)	3,5	20,3
ÖSSZESEN	N	207	207
	(%)	100	100

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXV. Táblázat: Az önkitöltős paragrafusok módszerrel és a Segev skálával azonosított SO-k közötti egyezőség mértéke

EGYEZŐSÉG	GYAKORISÁG (n) ÉS MEGOSZLÁS (%)	ALKALMAZOTT MÓDSZERTANOK	
		Önkitöltős paragrafusok (4) és Segev-féle többtétéles skála (4)	Önkitöltős paragrafusok (3) és Segev-féle többtétéles skála (3)
Igen	N	81	129
	(%)	39,1	62,3
Nem	N	126	78
	(%)	60,9	37,7
ÖSSZESEN	N	207	207
	(%)	100	100

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXVI. Táblázat: Az eredeti, 4 M&S-i SO-t operacionalizáló önkitöltős paragrafusok és a Segev-féle többtétéles skála besorolási eredményei egyezőségének mértéke

Segev (4) Védekező	Self-type (4) Védekező		Segev (4) Kutató	Self-type (4) Kutató	
	0	1		0	1
0	97	65	0	128	39
1	29	16	1	32	8
Segev (4) Elemző	Self-type (4) Elemző		Segev (4) Reagáló	Self-type (4) Reagáló	
	0	1		0	1
0	108	56	0	119	8
1	30	13	1	78	2

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXVII. Táblázat: A hazai lakossági gyógyszerellátásban releváns stratégiai orientációkat operacionalizáló azonosítási technikák besorolásai eredményeinek összehasonlítása

Segev (3) Védekező/Reagáló	Self-type (3) Védekező/Reagáló		Segev (3) Kutató	Self-type (3) Kutató		Segev (3) Elemző	Self-type (3) Elemző	
	0	1		0	1		0	1
0	94	24	0	136	15	0	107	38
1	22	67	1	24	32	1	31	31

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXVIII. Táblázat: A mérőeszközök besorolási eredményei közötti konvergencia

	Mérőeszköz és stratégiai orientáció	Mean	McNemar χ^2	Sig.
1	Self-type (4) Védekező	0,3913	13,032	0,000
	Segev (4) Védekező	0,2174		
2	Self-type (4) Kutató	0,2271	0,522	0,476
	Segev (4) Kutató	0,1932		
3	Self-type (4) Elemző	0,3333	7,267	0,007
	Segev (4) Elemző	0,2077		
4	Self-type (4) Reagáló	0,0483	55,360	0,000
	Segev (4) Reagáló	0,3865		
1	Self-type (3) Védekező/Reagáló	0,4396	0,22	0,883
	Segev (3) Védekező/Reagáló	0,4300		
2	Self-type (3) Kutató	0,2271	1,641	0,200
	Segev (3) Kutató	0,2705		
3	Self-type (3) Elemző	0,3333	0,522	0,470
	Segev (3) Elemző	0,2995		

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXIX. Táblázat: Az eredeti mérőeszközökkel azonosított SO-k arányának összevetése

	Mérőeszköz és stratégiai orientáció	Mean	T value	Sig.
1	Self-type (4) Védekező	0,3913	8,676	0,000
	Self-type (4) Reagáló	0,0483		
2	Self-type (4) Kutató	0,2271	5,200	0,000
	Self-type (4) Reagáló	0,0483		
3	Self-type (4) Elemző	0,3333	7,464	0,000
	Self-type (4) Reagáló	0,0483		
4	Self-type (4) Elemző	0,3333	2,059	0,041
	Self-type (4) Kutató	0,2271		
5	Self-type (4) Elemző	0,3333	-0,980	0,328
	Self-type (4) Védekező	0,3913		
6	Self-type (4) Védekező	0,3913	-3,066	0,002
	Self-type (4) Kutató	0,2271		
1	Segev (4) Védekező	0,2174	-3,200	0,002
	Segev (4) Reagáló	0,3865		
2	Segev (4) Kutató	0,1932	-3,766	0,000
	Segev (4) Reagáló	0,3865		
3	Segev (4) Elemző	0,2077	3,421	0,001
	Segev (4) Reagáló	0,3865		
4	Segev (4) Elemző	0,2077	-0,329	0,743
	Segev (4) Kutató	0,1932		
5	Segev (4) Elemző	0,2077	0,215	0,830
	Segev (4) Védekező	0,2174		
6	Segev (4) Védekező	0,2174	0,541	0,589
	Segev (4) Kutató	0,1932		

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXX. Táblázat: A MLGYEÁ-ban releváns SO-k megoszlási arányának összehasonlítása

	Mérőeszköz és stratégiai orientáció	Mean	T value	Sig.
1	Self-type (3) Védekező/Reagáló	0,4396	3,870	0,000
	Self-type (3) Kutató	0,2271		
2	Self-type (3) Védekező/Reagáló	0,4396	1,748	0,082
	Self-type (3) Elemző	0,3333		
3	Self-type (3) Kutató	0,2271	-2,059	0,041
	Self-type (3) Elemző	0,3333		
1	Segev (3) Védekező/Reagáló	0,4300	2,785	0,006
	Segev (3) Kutató	0,2705		
2	Segev (3) Védekező/Reagáló	0,4300	2,218	0,028
	Segev (3) Elemző	0,2995		
3	Segev (3) Kutató	0,2705	-0,551	0,582
	Segev (3) Elemző	0,2995		

Forrás: Saját készítésű táblázat**LXXI. Táblázat:** A SO-k, a PEU mértéke, a FE és az ÜT közötti korreláció

KORRELÁCIÓ		DEF_REA_AVG	PRO_AVG	ANA_AVG	PEU_AVG	VÁROS_VIDÉK	ÁRBEV	AUE
DEF_REA_AVG	Corr.	1	-0,330	0,166	0,070	0,189**	-0,344	-0,103
	Sig.		0,000	0,017	0,318	0,007	0,000	0,139
PRO_AVG	Corr.	-0,330	1	0,183	0,103	-0,142*	0,374	0,126
	Sig.	0,000		0,008	0,142	0,043	0,000	0,069
ANA_AVG	Corr.	0,166	0,183	1	0,259**	-0,030	-0,060	0,017
	Sig.	0,017	0,008		0,000	0,671	0,393	0,813
PEU_AVG	Corr.	0,070	0,103	0,259**	1	0,137	0,062	0,099
	Sig.	0,318	0,142	0,000		0,050	0,371	0,157
VÁROS_VIDÉK	Corr.	0,189**	-0,142*	-0,030	0,137	1	-0,345**	-0,148*
	Sig.	0,007	0,043	0,671	0,050		0,000	0,035
ÁRBEV	Corr.	-0,344	0,374	-0,060	0,062	-0,345**	1	0,604
	Sig.	0,000	0,000	0,393	0,371	0,000		0,000
AUE	Corr.	-0,103	0,126	0,017	0,099	-0,148*	0,604	1
	Sig.	0,139	0,069	0,813	0,157	0,035	0,000	

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXII. Táblázat: A SO-k és a PEU közötti asszociáció

HIGHLOWPEU * BESOROLÁSSEGEV Crosstabulation					
		BESOROLÁSSEGEV			Total
		1,00	2,00	3,00	
MAGAS PEU	Count	48	31	22	101
	Expected Count	43,1	27,5	30,4	101,0
	% within HIGHLOWPEU	47,5%	30,7%	21,8%	100,0%
	% within BESOROLÁSSEGEV	54,5%	55,4%	35,5%	49,0%
	% of Total	23,3%	15,0%	10,7%	49,0%
	Residual	4,9	3,5	-8,4	
	Std. Residual	,7	,7	-1,5	
	Adjusted Residual	1,4	1,1	-2,6	
ALACSONY PEU	Count	40	25	40	105
	Expected Count	44,9	28,5	31,6	105,0
	% within HIGHLOWPEU	38,1%	23,8%	38,1%	100,0%
	% within BESOROLÁSSEGEV	45,5%	44,6%	64,5%	51,0%
	% of Total	19,4%	12,1%	19,4%	51,0%
	Residual	-4,9	-3,5	8,4	
	Std. Residual	-,7	-,7	1,5	
	Adjusted Residual	-1,4	-1,1	2,6	
TOTAL	Count	88	56	62	206
	Expected Count	88,0	56,0	62,0	206,0
	% within HIGHLOWPEU	42,7%	27,2%	30,1%	100,0%
	% within BESOROLÁSSEGEV	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	42,7%	27,2%	30,1%	100,0%
Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square	6,521 ^a	2	,038		
Likelihood Ratio	6,597	2	,037		
Linear-by-Linear Association	4,767	1	,029		
N of Valid Cases	206				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,46.					

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXIII. Táblázat: A Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-t követő gyógyszertárak között – a PEU tekintetében tapasztalt – különbségek

DESCRIPTIVES								
PEU_AVG								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
V/R	88	2,85691414	,448391849	,047798732	2,76190899	2,95191930	1,644667	3,888889
K	55	2,85361616	,441639471	,059550654	2,73422429	2,97300803	2,000222	3,911778
E	62	3,07274910	,434948071	,055238460	2,96229298	3,18320523	2,089333	3,978222
Total	205	2,92130623	,451593477	,031540657	2,85911875	2,98349371	1,644667	3,978222
ANOVA								
PEU_AVG								
	Sum of squares		Degrees of freedom	Mean Square	F Value	Sig.		
Between Groups	2,039		2	1,019	5,205	0,006		
Within Groups	39,564		202	0,196				
Total	41,603		204					

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXIV. Táblázat: A SO-k a közötti páronkénti különbségek PEU tekintetében

	(I) BESOROLÁSSEGEV	(J) BESOROLÁSSEGEV	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Tukey HSD	Védekező/Reagáló	Kutató	,003297980	,076071329	,999
		Elemző	-,215834963*	,073381083	,010
	Kutató	Védekező/Reagáló	-,003297980	,076071329	,999
		Elemző	-,219132942*	,081976885	,022
	Elemző	Védekező/Reagáló	,215834963*	,073381083	,010
		Kutató	,219132942*	,081976885	,022
Scheffe	Védekező/Reagáló	Kutató	,003297980	,076071329	,999
		Elemző	-,215834963*	,073381083	,014
	Kutató	Védekező/Reagáló	-,003297980	,076071329	,999
		Elemző	-,219132942*	,081976885	,030
	Elemző	Védekező/Reagáló	,215834963*	,073381083	,014
		Kutató	,219132942*	,081976885	,030
Bonferroni	Védekező/Reagáló	Kutató	,003297980	,076071329	1,000
		Elemző	-,215834963*	,073381083	,011
	Kutató	Védekező/Reagáló	-,003297980	,076071329	1,000
		Elemző	-,219132942*	,081976885	,024
	Elemző	Védekező/Reagáló	,215834963*	,073381083	,011
		Kutató	,219132942*	,081976885	,024

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXV. Táblázat: A M&S-i SO-k hatása a gyógyszerértárvezetők által PEU mértékére

Független változó	Függő változó	β	Sig.
Kutató	PEU	0,136	0,146
Elemző	PEU	0,403	0,001
Védekező/Reagáló	PEU	0,054	0,548

Forrás: Saját készítésű táblázat**LXXVI. Táblázat:** Az alacsony és magas PEU-val jellemezhető patikák között – a SO-k érvényesülésében – tapasztalt különbségek

DESCRIPTIVES									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
AVG_DEF_REA	HIGH	102	3,099822	,7166162	,0735233	2,982247	3,274212	1,0000	5,0000
	LOW	105	3,167100	,6861927	,0676126	3,036235	3,304453	1,0909	5,0000
	Total	207	3,133948	,6994851	,0497102	3,052105	3,248170	1,0000	5,0000
AVG_PRO	HIGH	102	2,805011	,7953924	,0816055	2,616918	2,940977	1,0000	5,0000
	LOW	105	2,931217	,7146077	,0704124	2,822581	3,101906	1,0000	5,0000
	Total	207	2,869028	,7580938	,0538754	2,768052	2,980545	1,0000	5,0000
AVG_ANA	HIGH	102	2,879085	,7108031	,0729269	2,858711	3,148307	1,0000	4,3333
	LOW	105	3,125926	,7564560	,0745358	3,017207	3,312890	1,1111	4,8889
	Total	207	3,004294	,7374991	,0524118	2,984182	3,190902	1,0000	4,8889
ANOVA									
		Sum of Squares		Df	Mean Square	F	Sig.		
DEF_REA	Between Groups	,234		1	,234	,361	,548		
	Within Groups	132,903		205	,648				
	Total	133,137		206					
PRO	Between Groups	0,824		1	,824	1,209	,273		
	Within Groups	139,773		205	,682				
	Total	140,597		206					
ANA	Between Groups	3,152		1	3,152	4,763	,059		
	Within Groups	135,683		205	,664				
	Total	138,836		206					

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXVIII. Táblázat: A gyógyszerértárvezetők által PEU potenciális moderáló hatása a SO-k és a patikák ÁRB-e közötti kapcsolatra

ÉSZLELT KÖRNYEZETI BIZONYTALANSÁG ÉS ÉRTÉKESÍTÉSI ÁRBEVÉTEL			β	T value	Sig.
1. MODEL	Főhatások	Konstans		4,854	0,000
		Kutató	0,222	2,790	0,006
		Elemző	-0,018	-0,222	0,825
		Védekező/Reagáló	-0,295	-4,094	0,000
		Észlelt környezeti bizonytalanság (PEU)	0,070	0,982	0,327
2. MODEL	Főhatások	Konstans		4,656	0,000
		Kutató	0,240	2,984	0,003
		Elemző	-0,039	-0,485	0,628
		Védekező/Reagáló	-0,273	-3,696	0,000
		PEU	0,081	1,112	0,268
	Interakciós hatások	Kutató*PEU	-0,074	-0,859	0,392
		Elemző*PEU	0,059	0,679	0,498
		Védekező/Reagáló*PEU	-0,099	-1,371	0,172
3. MODEL	Főhatások	Konstans		2,037	0,000
		Kutató	0,140	2,010	0,046
		Elemző	-0,034	-0,491	0,624
		Védekező/Reagáló	-0,132	-2,043	0,043
		Észlelt környezeti bizonytalanság	0,068	1,110	0,269
	Interakciós hatások	Kutató*PEU	-0,106	-1,454	0,148
		Elemző*PEU	0,012	0,165	0,869
		Védekező/Reagáló*PEU	-0,076	-1,261	0,209
	Patika szocio-demográfiai kontrollváltozók	Város/Vidék	-0,139	-2,096	0,038
		Tulajdonosi szerkezet	0,044	0,698	0,486
		Tulajdonosi részesedés alapú együttműködés	-0,030	-0,512	0,610
		Kapcsolati alapú együttműködés	0,031	0,497	0,620
		A gyógyszerértár teljes alapterülete	0,110	1,445	0,150
		Az officína alapterülete	-0,061	-0,810	0,419
		Munkatársak száma	0,472	6,546	0,000
4. MODEL	Főhatások	Konstans		1,811	0,072
		Kutató	0,132	1,787	0,049
		Elemző	-0,054	-0,743	0,458
		Védekező/Reagáló	-0,149	-2,241	0,026
		Észlelt környezeti bizonytalanság	0,075	1,203	0,231
	Interakciós hatások	Kutató*PEU	-0,096	-1,294	0,197
		Elemző*PEU	0,016	0,211	0,833
		Védekező/Reagáló*PEU	-0,077	-1,244	0,215
	Patika szocio-demográfiai kontrollváltozók	Város/Vidék	-0,113	-1,490	0,138
		Tulajdonosi szerkezet	0,052	0,782	0,435
		Tulajdonosi részesedés alapú együttműködés	-0,039	-0,643	0,521
		Kapcsolati alapú együttműködés	0,031	0,489	0,624
		A gyógyszerértár teljes alapterülete	0,081	1,031	0,304
		Az officína alapterülete	-0,055	-0,720	0,472
		Munkatársak száma	0,461	6,158	0,000
	Telephelyi adottságokra vonatkozó kontrollváltozók	Patikánk közelében kórház, szakorvosi/házi orvosi rendelő vagy szociális otthon található	0,090	1,457	0,147
		Patikánk közelében pláza, bevásárlóközpont, hipermarket vagy egyéb kiskereskedelmi üzletek működnek	-0,044	-0,676	0,500
		Patikánk vonzáskörzetében található drogéria vagy benzinkút	0,015	0,220	0,826
		Számos versenytárs patika található a közelünkben	0,045	0,624	0,534
		Gyógyszerértárunk plázában, bevásárlóközpontban vagy hipermarketben működik	-0,024	-0,372	0,710
		Patikánk előtt jelentős számú járókelő halad el	0,020	0,317	0,751

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXIX. Táblázat: A PEU – a SO-k és az ÁRB közötti kapcsolatra gyakorolt – potenciális moderáló hatását feltáró hierarchikus moderációs regressziós modellek magyarázó ereje

MODEL SUMMARY (ÁRBEVÉTEL)					Change statistics				
Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	Df1	Df2	Sig. R ² Change
1	0,406	0,165	0,146	134,01889	0,165	8,677	4	176	0,000
2	0,419	0,176	0,142	134,27935	0,011	0,773	3	173	0,511
3	0,683	0,467	0,422	110,25534	0,291	12,944	7	166	0,000
4	0,693	0,480	0,415	110,90558	0,013	0,677	6	160	0,669

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXX. Táblázat: A PEU potenciális moderáló hatása a SO és az ÁRB kapcsolatában

Észlelt környezeti bizonytalanság mértéke	Stratégiai orientáció	β	T value	Sig.
Magas	Konstans		3,292	0,001
	Védekező/Reagáló	-0,165	-1,652	0,102
	Kutató	0,375	3,764	0,000
	Elemző	-0,171	-1,948	0,074
Alacsony	Konstans		3,451	0,001
	Védekező/Reagáló	-0,304	-3,213	0,002
	Kutató	0,265	2,773	0,007
	Elemző	-0,001	-0,007	0,994

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXXI. Táblázat: A PEU potenciális moderáló hatása a SO és az ÁRB közti kapcsolatban

Model summary (értékesítési árbevétel)						Change statistics				
PEU	Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	Df1	Df2	Sig. F Change
Magas	1	0,494	0,244	0,221	120,72753	0,244	10,569	3	98	0,000
Alacsony	2	0,439	0,193	0,169	141,18627	0,193	8,028	3	101	0,000

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXXII. Táblázat: A PEU potenciális moderáló hatása a SO és az AUE kapcsolatában

ÉSZLELT KÖRNYEZETI BIZONYTALANSÁG ÉS ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY			β	T value	Sig.
1. MODEL	Főhatások	Konstans		0,508	0,612
		Kutató	0,088	1,030	0,304
		Elemző	-0,084	-0,987	0,325
		Védekező/Reagáló	-0,104	-1,348	0,179
		Észlelt környezeti bizonytalanság	0,122	1,598	0,112
2. MODEL	Főhatások	Konstans		0,640	0,523
		Kutató	0,081	0,939	0,349
		Elemző	-0,077	-0,885	0,378
		Védekező/Reagáló	-0,100	-1,246	0,208
		Észlelt környezeti bizonytalanság	-0,103	1,314	0,191
	Interakciós hatások	Kutató*PEU	-0,075	-0,801	0,424
		Elemző*PEU	0,071	0,753	0,452
		Védekező/Reagáló*PEU	0,066	0,845	0,399
3. MODEL	Főhatások	Konstans		0,078	0,938
		Kutató	0,001	0,016	0,987
		Elemző	-0,073	-0,841	0,401
		Védekező/Reagáló	-0,047	-0,588	0,557
		Észlelt környezeti bizonytalanság	0,111	1,446	0,150
	Interakciós hatások	Kutató*PEU	-0,091	-1,000	0,319
		Elemző*PEU	0,046	0,499	0,619
		Védekező/Reagáló*PEU	0,066	0,881	0,379
	Patika szocio-demográfiai kontrollváltozók	Város/Vidék	-0,108	-1,303	0,194
		Tulajdonosi szerkezet	0,016	0,201	0,841
		Tulajdonosi részesedés alapú együttműködés	-0,055	-0,743	0,458
		Kapcsolati alapú együttműködés	0,025	0,329	0,743
		A gyógyszertár teljes alapterülete	0,210	2,215	0,028
		Az officína alapterülete	0,005	0,051	0,960
		Munkatársak száma	0,163	1,812	0,072
4. MODEL	Főhatások	Konstans		-0,250	0,803
		Kutató	-0,048	-0,526	0,600
		Elemző	-0,065	-0,724	0,470
		Védekező/Reagáló	-0,045	-0,547	0,585
		Észlelt környezeti bizonytalanság	0,097	1,255	0,211
	Interakciós hatások	Kutató*PEU	-0,094	-1,026	0,307
		Elemző*PEU	0,076	0,828	0,409
		Védekező/Reagáló*PEU	0,085	1,117	0,266
	Patika szocio-demográfiai kontrollváltozók	Város/Vidék	-0,095	-1,014	0,312
		Tulajdonosi szerkezet	-0,007	-0,091	0,927
		Tulajdonosi részesedés alapú együttműködés	-0,068	-0,917	0,360
		Kapcsolati alapú együttműködés	0,046	0,600	0,549
		A gyógyszertár teljes alapterülete	0,231	2,396	0,018
		Az officína alapterülete	0,005	0,051	0,959
		Munkatársak száma	0,151	1,639	0,103
	Telephelyi adottságokra vonatkozó kontrollváltozók	Patikánk közelében kórház, szakorvosi/házi orvosi rendelő vagy szociális otthon található	0,113	1,482	0,140
		Patikánk közelében pláza, bevásárlóközpont, hipermarket vagy egyéb kiskereskedelmi üzletek működnek	0,153	1,904	0,059
		Patikánk vonzáskörzetében található drogéria vagy benzinkút	-0,104	-1,254	0,212
		Számos versenytárs patika található a közelünkben	0,002	0,019	0,985
		Gyógyszertárunk plázában, bevásárlóközpontban vagy hipermarketben működik	0,088	1,091	0,277
		Patikánk előtt jelentős számú járókelő halad el	0,017	0,216	0,830

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXXIII. Táblázat: A PEU – a SO-k és az AUE közti kapcsolatra gyakorolt – potenciális moderáló hatását feltáró regressziós modell magyarázó ereje

MODEL SUMMARY (ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY)					Change statistics				
Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	Df1	Df2	Sig. R ² Change
1	0,193	0,037	0,015	14,237262	0,037	1,703	4	176	0,151
2	0,217	0,047	0,009	14,286593	0,010	0,596	3	173	0,619
3	0,411	0,169	0,099	13,619526	0,122	3,480	7	166	0,002
4	0,456	0,208	0,109	13,540520	0,039	1,324	6	160	0,249

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXXIV. Táblázat: A PEU potenciális moderáló hatása a SO és az AUE kapcsolatában

Észlelt környezeti bizonytalanság mértéke	Stratégiai orientáció	β	T value	Sig.
Magas	Konstans		2,366	0,020
	Védekező/Reagáló	-0,207	-2,022	0,066
	Kutató	0,158	1,468	0,145
	Elemző	-0,123	-1,269	0,207
Alacsony	Konstans		0,035	0,972
	Védekező/Reagáló	0,009	0,082	0,935
	Kutató	0,036	0,340	0,734
	Elemző	0,086	0,809	0,420

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXXV. Táblázat: A PEU potenciális moderáló hatása a SO és az AUE kapcsolatában

Model summary (értékesítési árbevétel)						Change statistics				
PEU	Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	Df1	Df2	Sig. F Change
Magas	1	0,346	0,120	0,093	9,529565	0,120	4,435	3	98	0,006
Alacsony	2	0,102	0,010	-0,019	16,916081	0,010	0,357	3	101	0,784

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXXVI. Táblázat: A FE potenciális moderáló hatása a SO-k és az ÁRB kapcsolatában

FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉS ÉS ÉRTÉKESÍTÉSI ÁRBEVÉTEL			β	T value	Sig.
1. MODELL	Főhatások	Konstans		27593	0,000
		Védekező/Reagáló	-0,253	-3,647	0,000
		Kutató	0,209	2,762	0,006
		Elemző	-0,025	-0,330	0,742
		Földrajzi elhelyezkedés (Urban vs. Rural)	-0,278	-4,144	0,000
2. MODELL	Főhatások	Konstans		26839	0,000
		Védekező/Reagáló	-0,264	-3,746	0,000
		Kutató	0,212	2,774	0,006
		Elemző	-0,019	-0,255	0,799
		Földrajzi elhelyezkedés (Urban vs. Rural)	-0,271	-3,922	0,000
	Interakciós hatások	Védekező/Reagáló*Földrajzi elhelyezkedés	-0,016	-0,236	0,814
		Kutató*Földrajzi elhelyezkedés	-0,039	-0,504	0,615
3. MODELL	Főhatások	Elemző*Földrajzi elhelyezkedés	-0,050	-0,652	0,515
		Konstans		1,313	0,191
		Védekező/Reagáló	-0,161	-2,542	0,012
		Kutató	0,122	1,776	0,048
		Elemző	0,007	0,103	0,918
	Interakciós hatások	Földrajzi elhelyezkedés (Urban vs. Rural)	-0,111	-1,692	0,092
		Védekező/Reagáló*Földrajzi elhelyezkedés	-0,005	-0,078	0,938
		Kutató*Földrajzi elhelyezkedés	-0,092	-1,354	0,178
		Elemző*Földrajzi elhelyezkedés	-0,048	-0,701	0,484
	Patika szocio-demográfiai kontrollváltozók	Tulajdonosi szerkezet	0,048	0,764	0,446
		Tulajdonosi részesedés alapú együttműködés	-0,001	-0,010	0,992
		Kapcsolati alapú együttműködés	0,050	0,809	0,420
		A gyógyszerár teljes alapterülete	0,131	1,699	0,091
		Az officína alapterülete	-0,071	-0,942	0,348
		Munkatársak száma	0,476	6,820	0,000
4. MODELL	Főhatások	Konstans		0,605	0,546
		Védekező/Reagáló	-0,173	-2,677	0,008
		Kutató	0,111	1,522	0,130
		Elemző	-0,008	-0,110	0,912
		Földrajzi elhelyezkedés (Urban vs. Rural)	-0,077	-1,024	0,307
	Intarakciós hatások	Védekező/Reagáló*Földrajzi elhelyezkedés	0,016	0,232	0,817
		Kutató*Földrajzi elhelyezkedés	-0,085	-1,224	0,223
		Elemző*Földrajzi elhelyezkedés	-0,035	-0,505	0,614
	Patika szocio-demográfiai kontrollváltozók	Tulajdonosi szerkezet	0,051	0,773	0,441
		Tulajdonosi részesedés alapú együttműködés	-0,016	-0,258	0,797
		Kapcsolati alapú együttműködés	0,050	0,786	0,433
		A gyógyszerár teljes alapterülete	0,108	1,356	0,177
		Az officína alapterülete	-0,075	-0,969	0,334
		Munkatársak száma	0,469	6,433	0,000
	Telephelyi adottságokra vonatkozó kontrollváltozók	Patikánk közelében kórház, szakorvosi/házi orvosi rendelő vagy szociális otthon található	0,087	1,401	0,163
		Patikánk közelében pláza, bevásárlóközpont, hipermarket vagy egyéb kiskereskedelmi üzletek működnek	-0,033	-0,491	0,624
		Patikánk vonzáskörzetében található drogéria vagy benzinkút	0,012	0,186	0,853
		Számos versenytárs patika található a közelünkben	0,065	0,908	0,365
		Gyógyszertárunk plázában, bevásárlóközpontban vagy hipermarketben működik	-0,011	-0,168	0,867
		Patikánk előtt jelentős számú járókelő halad el	0,017	0,270	0,788

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXXVII. Táblázat: A FE – a SO-k és az ÁRB közötti kapcsolatra gyakorolt – moderáló hatását feltáró regressziós modell magyarázó ereje

MODEL SUMMARY (ÉRTÉKESÍTÉSI ÁRBEVÉTEL)					Change statistics				
Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	Df1	Df2	Sig. R ² Change
1	0,485	0,235	0,217	128,27242	0,235	13,503	4	176	0,000
2	0,490	0,241	0,210	128,89497	0,006	0,435	3	173	0,728
3	0,681	0,463	0,422	110,27906	0,223	11,556	6	167	0,000
4	0,690	0,476	0,414	111,02523	0,012	0,627	6	161	0,708

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXXVIII. Táblázat: A FE moderáló hatása a SO-k és az ÁRB közti kapcsolatban

Földrajzi elhelyezkedés	Stratégiai orientáció	β	T value	Sig.
Város	Konstans		21,836	0,000
	Védekező/Reagáló	-0,160	-1,567	0,120
	Kutató	0,276	2,958	0,004
	Elemző	-0,028	-0,289	0,773
Vidék	Konstans		23,428	0,000
	Védekező/Reagáló	-0,332	-3,526	0,001
	Kutató	0,396	4,046	0,000
	Elemző	-0,290	-3,117	0,002

Forrás: Saját készítésű táblázat

LXXXIX. Táblázat: A gyógyszertárak FE-ének – a SO-k és az ÁRB közötti kapcsolatban játszott – moderáló hatását bemutató regressziós modellek magyarázó ereje

Model summary (értékesítési árbevétel)						Change statistics				
Urban/Rural	Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	Df1	Df2	Sig. F Change
Város	1	0,362	0,131	0,108	148,25948	0,131	5,719	3	114	0,001
Vidék	2	0,583	0,340	0,316	89,27101	0,340	14,577	3	85	0,000

Forrás: Saját készítésű táblázat

XC. Táblázat: A FE potenciális moderáló hatása a SO-k és az AUE kapcsolatában

ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY ÉS FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉS					β	T value	Sig.
1. MODEL	Főhatások	Konstans				8,516	0,000
		Védekező/Reagáló			-0,078	-1,004	0,317
		Kutató			0,090	1,064	0,289
		Elemző			-0,073	-0,864	0,389
		Földrajzi elhelyezkedés (Urban vs. Rural)			-0,148	-1,976	0,059
2. MODEL	Főhatások	Konstans				8,505	0,000
		Védekező/Reagáló			-0,086	-1,094	0,275
		Kutató			0,085	0,993	0,322
		Elemző			-0,080	-0,939	0,349
		Földrajzi elhelyezkedés (Urban vs. Rural)			-0,139	-1,802	0,073
	Interakciós hatások	Védekező/Reagáló*Földrajzi elhelyezkedés			-0,093	-1,187	0,237
		Kutató*Földrajzi elhelyezkedés			0,010	0,113	0,910
		Elemző*Földrajzi elhelyezkedés			-0,019	-0,225	0,822
3. MODEL	Főhatások	Konstans				-0,218	0,828
		Védekező/Reagáló			-0,056	-0,705	0,482
		Kutató			0,011	0,132	0,895
		Elemző			-0,058	-0,685	0,494
		Földrajzi elhelyezkedés (Urban vs. Rural)			-0,083	-1,004	0,317
	Interakciós hatások	Védekező/Reagáló*Földrajzi elhelyezkedés			-0,087	-1,111	0,268
		Kutató*Földrajzi elhelyezkedés			-0,056	-0,651	0,516
		Elemző*Földrajzi elhelyezkedés			0,014	0,165	0,869
	Patika szocio-demográfiai	Tulajdonosi szerkezet			0,017	0,221	0,826
		Tulajdonosi részesedés alapú együttműködés			-0,045	-0,581	0,562

4. MODELL	kontrolváltozók	Kapcsolati alapú együttműködés	0,030	0,385	0,701
		A gyógyszerár teljes alapterülete	0,224	2,309	0,022
		Az officína alapterülete	-0,005	-0,055	0,956
		Munkatársak száma	0,170	1,930	0,050
	Főhatások	Konstans		-0,976	0,331
		Védekező/Reagáló	-0,047	-0,587	0,558
		Kutató	-0,024	-0,260	0,795
		Elemző	-0,055	-0,628	0,531
	Intaraksiós hatások	Földrajzi elhelyezkedés (Urban vs. Rural)	-0,088	-0,938	0,349
		Védekező/Reagáló*Földrajzi elhelyezkedés	-0,074	-0,889	0,375
		Kutató*Földrajzi elhelyezkedés	-0,048	-0,552	0,582
		Elemző*Földrajzi elhelyezkedés	0,015	0,180	0,857
	Patika szocio-demográfiai kontrolváltozók	Tulajdonosi szerkezet	-0,004	-0,044	0,965
		Tulajdonosi részesedés alapú együttműködés	-0,061	-0,782	0,435
		Kapcsolati alapú együttműködés	0,051	0,654	0,514
		A gyógyszerár teljes alapterülete	-0,248	2,507	0,013
	Telephelyi adottságokra vonatkozó kontrolváltozók	Az officína alapterülete	-0,005	-0,054	0,957
		Munkatársak száma	0,162	1,784	0,076
		Patikánk közelében kórház, szakorvosi/házi orvosi rendelő vagy szociális otthon található	0,107	1,379	0,170
		Patikánk közelében pláza, bevásárlóközpont, hipermarket vagy egyéb kiskereskedelmi üzletek működnek	0,127	1,528	0,128
		Patikánk vonzáskörzetében található drogéria vagy benzinkút	-0,106	-1,270	0,206
		Számos versenytárs patika található a közelünkben	-0,025	-0,284	0,777
		Gyógyszertárunk plázában, bevásárlóközpontban vagy hipermarketben működik	0,100	1,206	0,230
		Patikánk előtt jelentős számú járókelő halad el	0,011	0,131	0,896

Forrás: Saját készítésű táblázat

XCI. Táblázat: A FE – a SO-k és az AUE közti kapcsolatra gyakorolt – moderáló hatását feltáró regressziós modell magyarázó ereje

MODEL SUMMARY (ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY)					Change statistics				
Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	Df1	Df2	Sig. R ² Change
1	0,211	0,044	0,023	14,183663	0,044	2,049	4	176	0,090
2	0,232	0,054	0,016	14,235542	0,009	0,573	3	173	0,633
3	0,389	0,151	0,085	13,723275	0,097	3,193	6	167	0,002
4	0,431	0,186	0,090	13,687650	0,035	1,145	6	161	0,339

Forrás: Saját készítésű táblázat

XCII. Táblázat: A FE moderáló hatása a SO-k és az AUE közötti kapcsolatban

Földrajzi elhelyezkedés	Stratégiai orientáció	β	T value	Sig.
Város	Konstans		6,399	0,000
	Védekező/Reagáló	0,028	0,254	0,800
	Kutató	0,056	0,564	0,574
	Elemző	0,028	0,263	0,793
Vidék	Konstans		8,228	0,000
	Védekező/Reagáló	-0,308	-2,958	0,004
	Kutató	0,199	1,832	0,051
	Elemző	-0,190	-1,768	0,081

Forrás: Saját készítésű táblázat

XCIII. Táblázat: A FE moderáló hatása a SO-k és az AUE közötti kapcsolatban

Model summary (adózás utáni eredmény)						Change statistics				
Urban/ Rural	Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R ² Change	F Change	Df1	Df2	Sig. F Change
Város	1	0,068	0,005	-0,022	16,853475	0,005	0,178	3	114	0,911
Vidék	2	0,393	0,155	0,124	7,562201	0,155	5,005	3	82	0,003

Forrás: Saját készítésű táblázat**XCIV. Táblázat: A patika szocio-demográfiai jellemzők, a telephelyi adottságok, valamint az ÁRB és AUE közötti korreláció**

Állítás	ÁRB	AUE
Patikánk közelében kórház, szakorvosi/házi orvosi rendelő vagy szociális otthon található.	0,203**	0,142*
Patikánk közelében pláza, bevásárlóközpont, hipermarket vagy egyéb kiskereskedelmi üzletek működnek.	0,088	0,146*
Patikánk vonzáskörzetében található drogéria vagy benzinkút.	0,252**	0,102
Számos versenytárs patika található a közelünkben.	0,250**	0,096
Gyógyszertárunk plázában, bevásárlóközpontban vagy hipermarketben működik.	0,048	0,091
Patikánk előtt jelentős számú járókelő halad el.	0,256**	0,151*
Városban vagy községben működik a gyógyszertár?	-0,340**	-0,143*
Gyógyszerészi/családi/baráti tulajdon vs. Nem csak gyógyszerészi/családi/baráti tulajdon?	0,158*	0,064
Részt vesz-e a gyógyszertár tulajdonosi részesedés alapú együttműködésben?	0,019	-0,033
Részt vesz-e a patika stratégiai szövetségben és/vagy beszerzési társulásban?	0,187**	0,115
A gyógyszertár teljes alapterülete?	0,287**	0,293**
Az officína alapterülete?	0,228**	0,191**
Összesen hány munkatárssal rendelkezik a gyógyszertár?	0,611**	0,274**

Megjegyzés: *: szignifikáns 0,05 és **: szignifikáns 0,01 p-érték mellett**Forrás:** Saját készítésű ábra**XCIV. Táblázat: A SO-k és a patikák ÁRB-e közötti kapcsolat**

STRUKTURÁLIS EGYENLŐSÉGEK MODELLEZÉSE			
Független változó	Függő változó	β	Sig.
Kutató	Értékesítési árbevétel	0,327	0,000
Elemző	Értékesítési árbevétel	-0,073	0,322
Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,224	0,008

Forrás: Saját készítésű táblázat

XCVI. Táblázat: Az egyes M&S-i SO-kat követő patikák ÁRB-e közti különbségek

DESCRIPTIVES ÁRBEVÉTEL								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
Védekező/ Reagáló	89	217,5956	113,10189	11,98878	193,7704	241,4207	65,00	642,00
Kutató	56	362,4353	158,02752	21,11732	320,1153	404,7554	90,18	745,49
Elemző	62	268,2519	139,31053	17,69245	232,8736	303,6301	67,00	670,00
Total	207	271,9517	146,23670	10,16415	251,9126	291,9908	65,00	745,49
ANOVA ÁRBEVÉTEL								
	Sum of squares		Degrees of freedom	Mean Square	F Value		Sig.	
Between Groups	722295,366		2	361147,683	20,004		0,000	
Within Groups	3683050,455		204	18054,169				
Total	4405345,821		206					

Forrás: Saját készítésű táblázat

XCVII. Táblázat: A M&S-i SO-kat követő patikák ÁRB-e közti páronkénti különbségek

Dependent Variable		(I) BESOROLÁSSEGEV3	(J) BESOROLÁSSEGEV3	Sig.
ÉRTÉKESÍTÉSI ÁRBEVÉTEL	Tukey HSD	Védekező/Reagáló	Kutató	,000*
			Elemző	,031
		Kutató	Védekező/Reagáló	,000*
			Elemző	,001*
		Elemző	Védekező/Reagáló	,031
			Kutató	,001*
	Scheffe	Védekező/Reagáló	Kutató	,000*
			Elemző	,047
		Kutató	Védekező/Reagáló	,000*
			Elemző	,001*
		Elemző	Védekező/Reagáló	,047
			Kutató	,001*
	Bonferroni	Védekező/Reagáló	Kutató	,000*
			Elemző	,071
		Kutató	Védekező/Reagáló	,000*
			Elemző	,001*
		Elemző	Védekező/Reagáló	,071
			Kutató	,001*

Forrás: Saját készítésű táblázat

XCVIII. Táblázat: A SO-k és a patikák AUE-e közötti kapcsolat

STRUKTURÁLIS EGYENLŐSÉGEK MODELLEZÉSE			
Független változók	Függő változó	β	Sig.
Kutató	Adózás utáni eredmény	0,108	0,210
Elemző	Adózás utáni eredmény	0,020	0,806
Védekező/Reagáló	Adózás utáni eredmény	-0,080	0,361

Forrás: Saját készítésű táblázat

XCIX. Táblázat: A M&S-i SO-kat követő patikák AUE-e közötti különbségek

DESCRIPTIVES (ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY)								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
Védekező/ Reagáló	89	6,75708	15,595219	1,653090	3,47191	10,04225	-9,500	135,000
Kutató	56	11,34147	11,721860	1,566399	8,20234	14,48060	-5,943	40,000
Elemző	62	8,43076	12,604785	1,600809	5,22974	11,63178	-11,639	70,000
Total	207	8,49860	13,825224	,960919	6,60410	10,39310	-11,639	135,000
ANOVA ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY								
	Sum of squares		Degrees of freedom	Mean Square	F Value		Sig.	
Between Groups	722,799		2	361,399	1,907		0,151	
Within Groups	38651,383		204	189,468				
Total	39374,182		206					

Forrás: Saját készítésű táblázat

C. Táblázat: A M&S-i SO-kat követő patikák AUE-e közti páronkénti különbségek

Dependent Variable		(I) BESOROLÁSSEGEV3	(J) BESOROLÁSSEGEV3	Sig.
ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY	Tukey HSD	Védekező/Reagáló	Kutató	,127
			Elemző	,743
		Kutató	Védekező/Reagáló	,127
			Elemző	,486
		Elemző	Védekező/Reagáló	,743
			Kutató	,486
	Scheffe	Védekező/Reagáló	Kutató	,151
			Elemző	,764
		Kutató	Védekező/Reagáló	,151
			Elemző	,519
		Elemző	Védekező/Reagáló	,764
			Kutató	,519
	Bonferroni	Védekező/Reagáló	Kutató	,157
			Elemző	1,000
		Kutató	Védekező/Reagáló	,157
			Elemző	,758
		Elemző	Védekező/Reagáló	1,000
			Kutató	0,758

Forrás: Saját készítésű táblázat

CI. Táblázat: A PEU moderáló hatása a SO és az ÁRB kapcsolatában

MULTIGROUP MODERATION		Magas észlelt környezeti bizonytalanság		Alacsony észlelt környezeti bizonytalanság	
Független változó	Függő változó	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Értékesítési árbevétel	0,401	0,000	0,248	0,033
Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,147	0,199	-0,334	0,009
Elemző	Értékesítési árbevétel	-0,174	0,088	0,021	0,850

Forrás: Saját készítésű táblázat

CII. Táblázat: PEU moderáló hatása a patikák SO-ja és az ÁRB kapcsolatában

INTERACTION MODERATION			
Független változó	Függő változó	β	Sig.
Kutató	Értékesítési árbevétel	0,342	0,000
(PEU) * Kutató	Értékesítési árbevétel	-0,057	0,448
Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,257	0,000
PEU * Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,162	0,027
Elemző	Értékesítési árbevétel	-0,073	0,306
PEU * Elemző	Értékesítési árbevétel	0,095	0,167
PEU	Értékesítési árbevétel	0,068	0,289

Forrás: Saját készítésű táblázat**CIII. Táblázat:** A PEU moderáló hatása a SO és az AUE közötti kapcsolatra

MULTIGROUP MODERATION		Magas észlelt környezeti bizonytalanság		Alacsony észlelt környezeti bizonytalanság	
Független változó	Függő változó	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Adózás utáni eredmény	0,153	0,201	0,056	0,630
Védekező/Reagáló	Adózás utáni eredmény	-0,241	0,059	0,0012	0,918
Elemző	Adózás utáni eredmény	-0,114	0,282	0,085	0,482

Forrás: Saját készítésű táblázat**CIV. Táblázat:** A PEU moderáló hatása a SO és az AUE közötti kapcsolatban

INTERACTION MODERATION			
Független változó	Függő változó	β	Sig.
Kutató	Adózás utáni eredmény (AUE)	0,094	0,260
PEU * Kutató	AUE	-0,034	0,684
Védekező/Reagáló	AUE	-0,074	0,378
PEU * Védekező/Reagáló	AUE	0,045	0,589
Elemző	AUE	0,003	0,966
PEU * Elemző	AUE	0,060	0,442
PEU	AUE	0,083	0,252

Forrás: Saját készítésű táblázat**CV. Táblázat:** A FE moderáló hatása a SO és a patikák ÁRB-ének kapcsolatban

INTERACTION MODERATION			
Független változó	Függő változó	β	Sig.
Kutató	Értékesítési árbevétel	0,321	0,000
Kutató * Földrajzi elhelyezkedés (Város vs. Vidék)	Értékesítési árbevétel	-0,024	0,727
Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,206	0,005
Védekező/Reagáló * Földrajzi elhelyezkedés	Értékesítési árbevétel	-0,053	0,456
Elemző	Értékesítési árbevétel	-0,108	0,107
Elemző * Földrajzi elhelyezkedés	Értékesítési árbevétel	-0,077	0,244
Földrajzi elhelyezkedés	Értékesítési árbevétel	-0,243	0,000

Forrás: Saját készítésű táblázat**CVI. Táblázat:** A FE moderáló hatása a patikák SO-ja és az ÁRB kapcsolatában

MULTIGROUP MODERATION		Város		Vidék	
Független változó	Függő változó	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Értékesítési árbevétel	0,279	0,015	0,384	0,002
Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,134	0,280	-0,325	0,030
Elemző	Értékesítési árbevétel	-0,023	0,845	-0,302	0,013

Forrás: Saját készítésű táblázat

CVII. Táblázat: A FE moderáló hatása a patikák SO-ja és AUE közötti kapcsolatban

INTERACTION MODERATION			
Független változó	Függő változó	β	Sig.
Kutató	Adózás utáni eredmény (AUE)	0,111	0,164
Kutató * Földrajzi elhelyezkedés (Város vs. Vidék)	AUE	0,026	0,742
Védekező/Reagáló	AUE	-0,103	0,224
Védekező/Reagáló * Földrajzi elhelyezkedés	AUE	-0,104	0,203
Elemző	AUE	-0,022	0,778
Elemző * Földrajzi elhelyezkedés	AUE	-0,091	0,233
Földrajzi elhelyezkedés	AUE	-0,100	0,153

Forrás: Saját készítésű táblázat**CVIII. Táblázat:** A FE moderáló hatása a patikák SO-ja és AUE-ének kapcsolatában

MULTIGROUP MODERATION		Város		Vidék	
Független változó	Függő változó	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Adózás utáni eredmény	0,037	0,741	0,244	0,039
Védekező/Reagáló	Adózás utáni eredmény	0,006	0,961	-0,342	0,028
Elemző	Adózás utáni eredmény	0,079	0,524	-0,271	0,029

Forrás: Saját készítésű táblázat**CIX. Táblázat:** A PEU és a FE együttes moderáló hatása a SO és az ÁRB kapcsolatában

MODERATED MODERATION		Város		Vidék	
Független változó	Függő változó	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Értékesítési árbevétel	0,311	0,002	0,342	0,000
Észlelt környezeti bizonytalanság (PEU) * Kutató	Értékesítési árbevétel	-0,023	0,814	-0,214	0,055
Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,158	0,143	-0,304	0,002
PEU * Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,188	0,085	-0,153	0,222
Elemző	Értékesítési árbevétel	-0,082	0,439	-0,180	0,081
PEU * Elemző	Értékesítési árbevétel	0,124	0,253	0,125	0,241
PEU	Értékesítési árbevétel	0,181	0,041	-0,019	0,856

Forrás: Saját készítésű táblázat**CX. Táblázat:** A PEU és a FE együttes moderáló hatása a SO és az AUE kapcsolatában

MODERATED MODERATION		Város		Vidék	
Független változó	Függő változó	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Adózás utáni eredmény (AUE)	0,020	0,857	0,174	0,100
PEU * Kutató	AUE	0,017	0,876	-0,260	0,024
Védekező/Reagáló	AUE	0,004	0,974	-0,298	0,003
PEU * Védekező/Reagáló	AUE	0,131	0,277	0,069	0,592
Elemző	AUE	0,007	0,955	-0,166	0,12
PEU * Elemző	AUE	-0,017	0,884	0,193	0,078
PEU	AUE	0,228	0,019	-0,164	0,137

Forrás: Saját készítésű táblázat

CXI. Táblázat: A PEU és a patika FE-ének együttes moderáló hatása a releváns kontrolváltozók hatásának kiszűrése mellett

MODERATED MODERATION		Város		Vidék	
Független változó	Függő változó	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Értékesítési árbevétel	0,262	0,010	0,204	0,049
PEU * Kutató	Értékesítési árbevétel	-0,030	0,761	-0,205	0,052
Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,219	0,043	-0,232	0,017
PEU * Védekező/Reagáló	Értékesítési árbevétel	-0,196	0,073	-0,101	0,391
Elemző	Értékesítési árbevétel	-0,089	0,389	-0,130	0,089
PEU * Elemző	Értékesítési árbevétel	0,080	0,450	0,162	0,080
PEU	Értékesítési árbevétel	0,163	0,061	-0,045	0,667
TELEPHELYMEDICAL	Értékesítési árbevétel	0,124	0,157	0,040	0,685
TELEPHELYDROG_BENZ	Értékesítési árbevétel	0,045	0,598	0,096	0,366
TELEPHELYCOMP	Értékesítési árbevétel	0,016	0,864	0,044	0,644
TELEPHELYSTREETWALK	Értékesítési árbevétel	0,027	0,765	0,200	0,041
TULAJSZERKEZET	Értékesítési árbevétel	0,046	0,592	-0,031	0,720
RELATIONSHIPCOOPERATION	Értékesítési árbevétel	0,111	0,196	0,071	0,452
TELJESALAPTERÜLET	Értékesítési árbevétel	0,213	0,018	0,149	0,112

Forrás: Saját készítésű táblázat

CXII. Táblázat: A PEU és a FE moderáló hatása a SO-k és az AUE kapcsolatában a releváns kontrolváltozók hatásának kiszűrése mellett

MODERATED MODERATION		Város		Vidék	
Független változó	Függő változó	β	Sig.	β	Sig.
Kutató	Adózás utáni eredmény (AUE)	-0,066	0,561	0,051	0,631
Észlelt környezeti bizonytalanság (PEU) * Kutató	AUE	-0,023	0,826	-0,274	0,009
Védekező/Reagáló	AUE	-0,045	0,696	-0,276	0,005
PEU * Védekező/Reagáló	AUE	0,156	0,182	0,074	0,532
Elemző	AUE	0,037	0,743	-0,157	0,121
PEU * Elemző	AUE	-0,006	0,959	0,230	0,022
PEU	AUE	0,197	0,035	-0,132	0,200
TELJESALAPTERÜLET	AUE	0,222	0,023	0,322	0,000
TELEPHELYSTREETWALK	AUE	-0,019	0,845	0,171	0,070
TELEPHELYSHOPPING	AUE	0,194	0,042	-0,029	0,762
TELEPHELYMEDICAL	AUE	0,112	0,233	-0,056	0,558

Forrás: Saját készítésű táblázat

CXXI. Táblázat: A M&S-i SO-k magatartási jellemzői és az ÜT mutatók közti korreláció

	Stratégiai magatartási jellemző	Értékesítési árbevétel	Adózás utáni eredmény
VÉDEKEZŐ/REAGÁLÓ	Gyógyszertárunk egy stabil piaci rés megszokott betegszegmenseinek, többnyire hagyományos készítményekkel és szolgáltatásokkal történő kiszolgálására törekszik.	-0,301**	-0,089
	Patikánk igyekszik fenntartani egy viszonylag ritkán változó termék-és szolgáltatáskínálatot	-0,162*	-0,071
	Gyógyszertárunk szűkebb termékskálát és szolgáltatásportfóliót kínál a betegek számára, mint versenytársai.	-0,287**	-0,022
	Patikánk úgy törekszik piaci pozíciójának megtartására és javítására, hogy a betegek kiszolgálási színvonalára nagyobb hangsúlyt fektet, mint a versenytárs gyógyszertárak.	-0,05	0,008
	Gyógyszertárunk elsősorban arra koncentrál, hogy egy viszonylag szűk termék- és szolgáltatásportfólió kínálatával minél jobban kiaknázza megszokott betegszegmenseiben rejlő lehetőségeit.	-0,267**	-0,103
	Patikánk csak azon piaci és jogszabályi tényezők változására fordít kiemelt figyelmet, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak működésére.	-0,183**	0,004
	Versenytársaihoz képest patikánk alacsonyabb számú termékcsoport és szűkebb gyógyszerési szolgáltatásportfólió kialakítására, fenntartására törekszik.	-0,299**	-0,141*
	Gyógyszertárunk igyekszik egy stabil, gyakori változtatásoktól mentes termék- és szolgáltatásportfóliót nyújtani a betegek számára.	-0,285**	-0,103
	Gyógyszertárunk ragaszkodik jelenlegi termék- és szolgáltatáskínálata megőrzéséhez, valamint megszokott betegszegmensei kiszolgálásához.	-0,248**	-0,143*
	Gyógyszertárunk ritkán vállal üzleti kockázatokat.	-0,267**	-0,054
	Patikánk gyakran cselekszik a piaci és szabályozási környezet közvetlen nyomására.	-0,149*	-0,028
KUTATÓ	Patikánk az új termékek és gyógyszerési szolgáltatások, valamint a betegek magasabb minőségű kiszolgálását támogató üzleti alkalmazások bevezetésében az ágazat úttörő vállalkozásai közé sorolható.	0,345**	0,113
	Versenytársainkhoz képest gyógyszertárunk széles termék- és gyógyszerési szolgáltatáskínálattal rendelkezik.	0,339**	0,090
	A patikánk által kínált termék- és szolgáltatásportfólió összetétele, valamint szélessége és mélysége gyakori változtatásokon megy keresztül.	0,244**	0,101
	Hisünk abban, hogy új készítmények, új gyógyszerési szolgáltatások, és új üzleti alkalmazások piaci bevezetésében elsők között lenni, komoly versenyelőny forrásnak számít ebben az ágazatban.	0,224**	0,054
	Gyógyszertárunk gyorsan reagál a piaci és szabályozási környezetben felbukkanó üzleti lehetőségek korai jelzéseire.	0,298**	0,165
	Gyakran előfordul, hogy patikánk új termékek és gyógyszerési szolgáltatások bevezetésére irányuló erőfeszítései nem bizonyulnak sikeresnek és jövedelmezőnek.	0,154*	-0,037
	Gyógyszertárunk intézkedései gyakran befolyásolják a közvetlen környezetünkben található patikák közötti verseny intenzitását.	0,350**	0,167*
	Patikánk versenyelőnnyel rendelkezik minden olyan termék- és szolgáltatáskategóriában, amelyet forgalmaz.	0,361**	0,208**
	Az elmúlt években gyógyszertárunk a betegek állandóan változó igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat kialakítására törekedett.	0,129	-0,027
ELEMZŐ	Patikánk nem kapkodja el a gyógyszeripar ígéretes termék- és szolgáltatásújdonságainak, korszerű üzleti alkalmazásainak bevezetését.	-0,181*	-0,146*
	Versenytársaihoz képest patikánk egyszerre igyekszik egy stabil, szűkebb termékskála és gyógyszerési szolgáltatásportfólió kialakítására, ugyanakkor nyitott meghatározott újdonságok bevezetésére is.	-0,070	-0,020
	Gyógyszertárunk termék- és szolgáltatáskínálatát folyamatos, de apróbb változtatások jellemzik.	-0,047	0,043
	Patikánk mindig gondosan megvizsgálja, milyen új készítményeket, termékeket és gyógyszerési szolgáltatásokat érdemes bevezetnie.	-0,053	0,025
	Patikánk versenytársaihoz képest gyakran alacsonyabb áron kínálja a gyógyszer-kiskereskedelmi ágazatban megjelenő termék- és szolgáltatásújdonságokat.	0,001	-0,011
	Patikánk versenytársaihoz képest magasabb minőségű kiszolgálással és jelentősebb addicionális szolgáltatások mellett kínálja az újdonságokat.	0,071	0,131
	Gyógyszertárunk gondosan figyelemmel kíséri, és körültekintően elemzi a versenytárs patikák lépéseit.	0,071	0,071
	Patikánk ritkán vezeti be elsők között a piacra az aktuális újdonságnak minősülő farmakológiai készítményeket, gyógyszerési szolgáltatásokat és üzleti alkalmazásokat.	-0,145*	-0,024
	Patikánk piaci pozíciójának megtartását és javítását a versenytárs gyógyszertárakhoz képest alacsonyabb árakkal igyekszik biztosítani.	-0,001	0,056

Forrás: Saját készítésű táblázat**Megjegyzés:** *: szignifikáns 0,05 és **: szignifikáns 0,01 p-érték mellett

CXXII. Táblázat: A M&S-i SO-k magatartási jellemzőinek hatása a patikák ÁRB-ére

Stratégiai magatartási jellemző	β	Sig.
Konstans		0,000
Gyógyszertárunk egy stabil piaci rés megszokott betegszegmenseinek, többnyire hagyományos készítményekkel és szolgáltatásokkal történő kiszolgálására törekszik.	-0,106	0,333
Patikánk igyekszik fenntartani egy viszonylag ritkán változó termék- és szolgáltatáskínálatot	0,084	0,353
Gyógyszertárunk szűkebb termékskálát és szolgáltatásportfoliót kínál a betegek számára, mint versenytársai.	-0,068	0,505
Patikánk úgy törekszik piaci pozíciójának megtartására és javítására, hogy a betegek kiszolgálási színvonalára nagyobb hangsúlyt fektet, mint a versenytárs gyógyszertárak.	0,214	0,019
Gyógyszertárunk elsősorban arra koncentrál, hogy egy viszonylag szűk termék- és szolgáltatásportfolió kínálatával minél jobban kiaknázza megszokott betegszegmenseiben rejlő lehetőségeit.	-0,139	0,126
Patikánk csak azon piaci és jogszabályi tényezők változására fordít kiemelt figyelmet, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak működésére.	0,004	0,962
Versenytársainhoz képest patikánk alacsonyabb számú termékcsoport és szűkebb gyógyszerési szolgáltatásportfolió kialakítására, fenntartására törekszik.	-0,140	0,180
Gyógyszertárunk igyekszik egy stabil, gyakori változtatásoktól mentes termék- és szolgáltatásportfoliót nyújtani a betegek számára.	-0,069	0,510
Gyógyszertárunk ragaszkodik jelenlegi termék- és szolgáltatáskínálata megőrzéséhez, valamint megszokott betegszegmensei kiszolgálásához.	-0,065	0,477
Gyógyszertárunk ritkán vállal üzleti kockázatokat.	0,064	0,494
Patikánk gyakran cselekszik a piaci és szabályozási környezet közvetlen nyomására.	-0,042	0,602
Patikánk az új termékek és gyógyszerési szolgáltatások, valamint a betegek magasabb minőségű kiszolgálását támogató üzleti alkalmazások bevezetésében az ágazat úttörő vállalkozásai közé sorolható.	0,230	0,054
Versenytársainkhoz képest gyógyszertárunk széles termék- és gyógyszerési szolgáltatáskínálattal rendelkezik.	-0,067	0,566
A patikánk által kínált termék- és szolgáltatásportfolió összetétele, valamint szélessége és mélysége gyakori változtatásokon megy keresztül.	-0,035	0,703
Hiszünk abban, hogy új készítmények, új gyógyszerési szolgáltatások, és új üzleti alkalmazások piaci bevezetésében elsők között lenni, komoly versenyelőny forrásnak számít ebben az ágazatban.	-0,064	0,516
Gyógyszertárunk gyorsan reagál a piaci és szabályozási környezetben felbukkanó üzleti lehetőségek korai jelzéseire.	0,095	0,353
Gyakran előfordul, hogy patikánk új termékek és gyógyszerési szolgáltatások bevezetésére irányuló erőfeszítései nem bizonyulnak sikeresnek és jövedelmezőnek.	-0,013	0,869
Gyógyszertárunk intézkedései gyakran befolyásolják a közvetlen környezetünkben található patikák közötti verseny intenzitását.	0,185	0,040
Patikánk versenyelőnyrel rendelkezik minden olyan termék- és szolgáltatáskategóriában, amelyet forgalmaz.	0,179	0,060
Az elmúlt években gyógyszertárunk a betegek állandóan változó igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat kialakítására törekedett.	-0,083	0,328
Patikánk nem kapkodja el a gyógyszeripar ígéretes termék- és szolgáltatásújdonságainak, korszerű üzleti alkalmazásainak bevezetését.	-0,121	0,170
Versenytársainhoz képest patikánk egyszerre igyekszik egy stabil, szűkebb termékskála és gyógyszerési szolgáltatásportfolió kialakítására, ugyanakkor nyitott meghatározott újdonságok bevezetésére is.	-0,023	0,817
Gyógyszertárunk termék- és szolgáltatáskínálatát folyamatos, de apróbb változtatások jellemzik.	0,089	0,437
Patikánk mindig gondosan megvizsgálja, milyen új készítményeket, termékeket és gyógyszerési szolgáltatásokat érdemes bevezetnie.	-0,004	0,973
Patikánk versenytársaihoz képest gyakran alacsonyabb áron kínálja a gyógyszer-kiskereskedelmi ágazatban megjelenő termék- és szolgáltatásújdonságokat.	0,074	0,452
Patikánk versenytársaihoz képest magasabb minőségű kiszolgálással és jelentősebb addicionális szolgáltatások mellett kínálja az újdonságokat.	-0,183	0,054
Gyógyszertárunk gondosan figyelemmel kíséri, és körültekintően elemzi a versenytárs patikák lépéseit.	-0,089	0,301
Patikánk ritkán vezeti be elsők között a piacra az aktuális újdonságnak minősülő farmakológiai készítményeket, gyógyszerési szolgáltatásokat és üzleti alkalmazásokat.	0,013	0,882
Patikánk piaci pozíciójának megtartását és javítását a versenytárs gyógyszertárakhoz képest alacsonyabb árakkal igyekszik biztosítani.	-0,016	0,854

Forrás: Saját készítésű táblázat

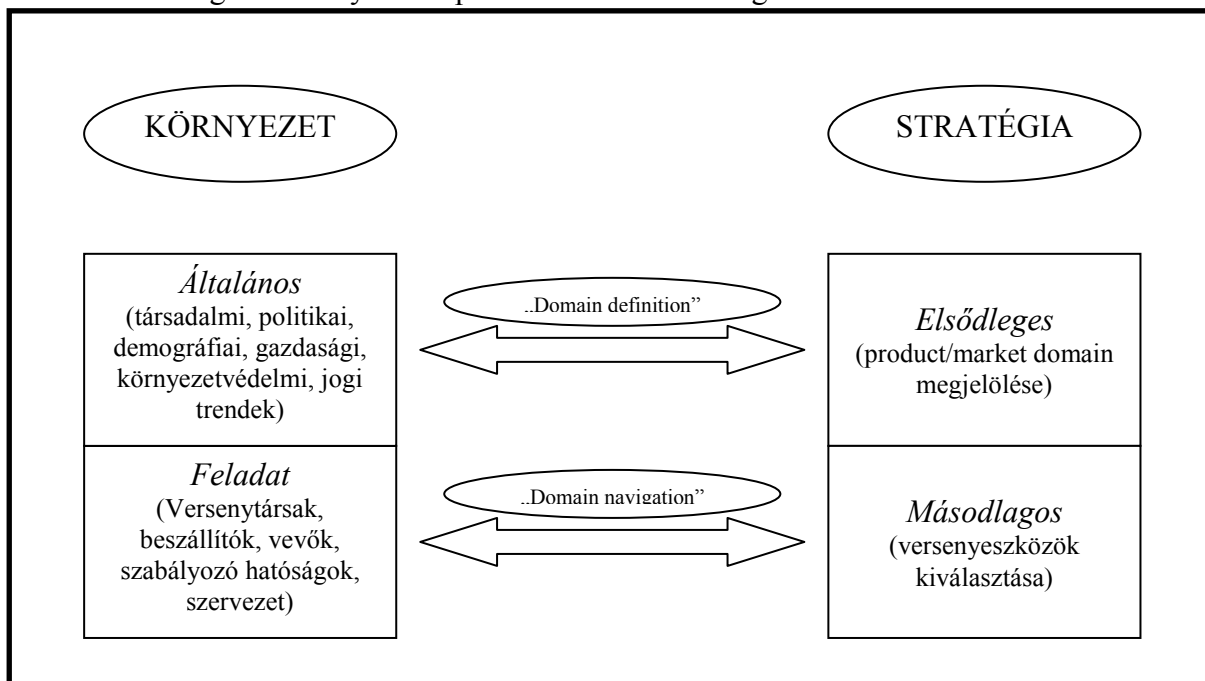
CXXIII. Táblázat: A M&S-i SO-k magatartási jellemzőinek hatása a patikák AUE-ére

Stratégiai magatartási jellemző	β	Sig.
Konstans		0,545
Gyógyszertárunk egy stabil piaci rés megszokott betegszegmenseinek, többnyire hagyományos készítményekkel és szolgáltatásokkal történő kiszolgálására törekszik.	-0,002	0,988
Patikánk igyekszik fenntartani egy viszonylag ritkán változó termék-és szolgáltatáskínálatot	-0,002	0,982
Gyógyszertárunk szűkebb termékskálát és szolgáltatásportfoliót kínál a betegek számára, mint versenytársai.	0,210	0,055
Patikánk úgy törekszik piaci pozíciójának megtartására és javítására, hogy a betegek kiszolgálási színvonalára nagyobb hangsúlyt fektet, mint a versenytárs gyógyszertárak.	0,053	0,585
Gyógyszertárunk elsősorban arra koncentrál, hogy egy viszonylag szűk termék- és szolgáltatásportfolió kínálatával minél jobban kiaknázza megszokott betegszegmenseiben rejlő lehetőségeit.	-0,122	0,211
Patikánk csak azon piaci és jogszabályi tényezők változására fordít kiemelt figyelmet, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak működésére.	0,056	0,550
Versenytársainhoz képest patikánk alacsonyabb számú termékcsoport és szűkebb gyógyszerészi szolgáltatásportfolió kialakítására, fenntartására törekszik.	-0,256	0,024
Gyógyszertárunk igyekszik egy stabil, gyakori változtatásoktól mentes termék- és szolgáltatásportfoliót nyújtani a betegek számára.	-0,026	0,814
Gyógyszertárunk ragaszkodik jelenlegi termék- és szolgáltatáskínálata megőrzéséhez, valamint megszokott betegszegmensei kiszolgálásához.	-0,138	0,162
Gyógyszertárunk ritkán vállal üzleti kockázatokat.	0,172	0,089
Patikánk gyakran cselekszik a piaci és szabályozási környezet közvetlen nyomására.	0,027	0,758
Patikánk az új termékek és gyógyszerészi szolgáltatások, valamint a betegek magasabb minőségű kiszolgálását támogató üzleti alkalmazások bevezetésében az ágazat úttörő vállalkozásai közé sorolható.	0,157	0,219
Versenytársainkhoz képest gyógyszertárunk széles termék- és gyógyszerészi szolgáltatáskínálattal rendelkezik.	-0,215	0,089
A patikánk által kínált termék- és szolgáltatásportfolió összetétele, valamint szélessége és mélysége gyakori változtatásokon megy keresztül.	0,054	0,585
Hiszünk abban, hogy új készítmények, új gyógyszerészi szolgáltatások, és új üzleti alkalmazások piaci bevezetésében elsők között lenni, komoly versenyelőny forrásnak számít ebben az ágazatban.	-0,109	0,309
Gyógyszertárunk gyorsan reagál a piaci és szabályozási környezetben felbukkanó üzleti lehetőségek korai jelzéseire.	0,171	0,121
Gyakran előfordul, hogy patikánk új termékek és gyógyszerészi szolgáltatások bevezetésére irányuló erőfeszítései nem bizonyulnak sikeresnek és jövedelmezőnek.	-0,159	0,062
Gyógyszertárunk intézkedései gyakran befolyásolják a közvetlen környezetünkben található patikák közötti verseny intenzitását.	0,080	0,404
Patikánk versenyelőnyrel rendelkezik minden olyan termék- és szolgáltatáskategóriában, amelyet forgalmaz.	0,266	0,010
Az elmúlt években gyógyszertárunk a betegek állandóan változó igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat kialakítására törekedett.	-0,129	0,159
Patikánk nem kapkodja el a gyógyszeripar ígéretes termék- és szolgáltatásújdonságainak, korszerű üzleti alkalmazásainak bevezetését.	-0,205	0,032
Versenytársainhoz képest patikánk egyszerre igyekszik egy stabil, szűkebb termékskála és gyógyszerészi szolgáltatásportfolió kialakítására, ugyanakkor nyitott meghatározott újdonságok bevezetésére is.	-0,026	0,807
Gyógyszertárunk termék- és szolgáltatáskínálatát folyamatos, de apróbb változtatások jellemzik.	0,157	0,204
Patikánk mindig gondosan megvizsgálja, milyen új készítményeket, termékeket és gyógyszerészi szolgáltatásokat érdemes bevezetnie.	0,083	0,468
Patikánk versenytársaihoz képest gyakran alacsonyabb áron kínálja a gyógyszer-kiskereskedelmi ágazatban megjelenő termék- és szolgáltatásújdonságokat.	-0,060	0,572
Patikánk versenytársaihoz képest magasabb minőségű kiszolgálással és jelentősebb addicionális szolgáltatások mellett kínálja az újdonságokat.	0,010	0,922
Gyógyszertárunk gondosan figyelemmel kíséri, és körültekintően elemzi a versenytárs patikák lépéseit.	-0,072	0,435
Patikánk ritkán vezeti be elsők között a piacra az aktuális újdonságnak minősülő farmakológiai készítményeket, gyógyszerészi szolgáltatásokat és üzleti alkalmazásokat.	0,079	0,386
Patikánk piaci pozíciójának megtartását és javítását a versenytárs gyógyszertárakhoz képest alacsonyabb árakkal igyekszik biztosítani.	0,070	0,461

Forrás: Saját készítésű táblázat

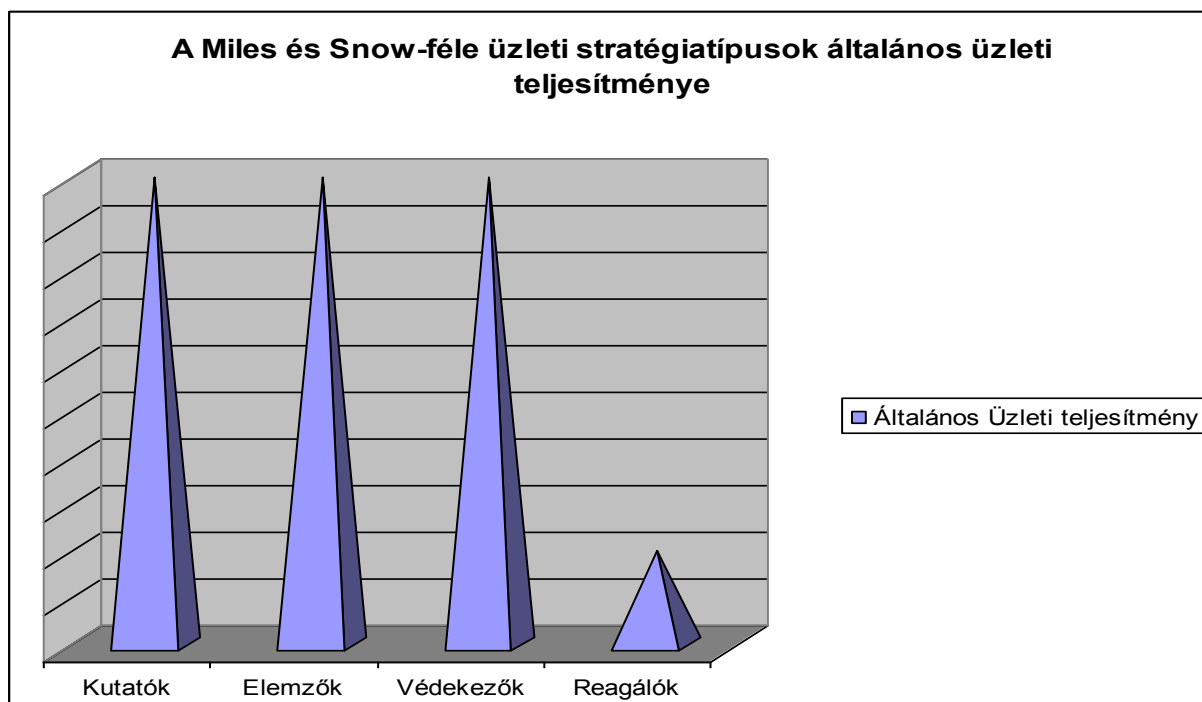
49. Ábrák

II. Ábra: Stratégia és környezet kapcsolata – elméleti integráció



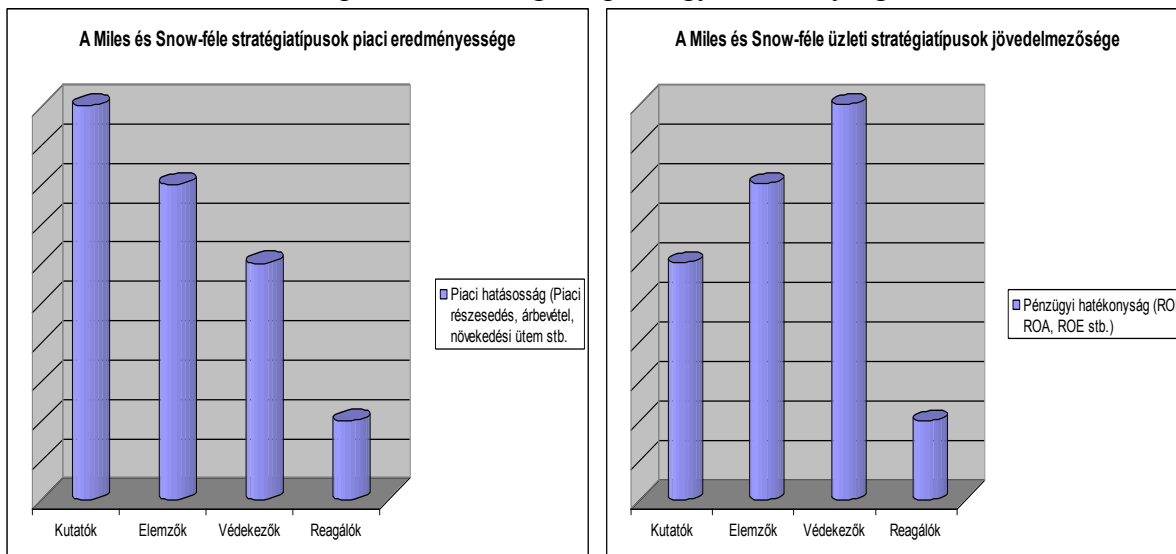
Forrás: Saját készítésű ábra Bourgeois, 1980a alapján

III. Ábra: A M&S-i SO-k ÜT-ének feltételezett alakulása



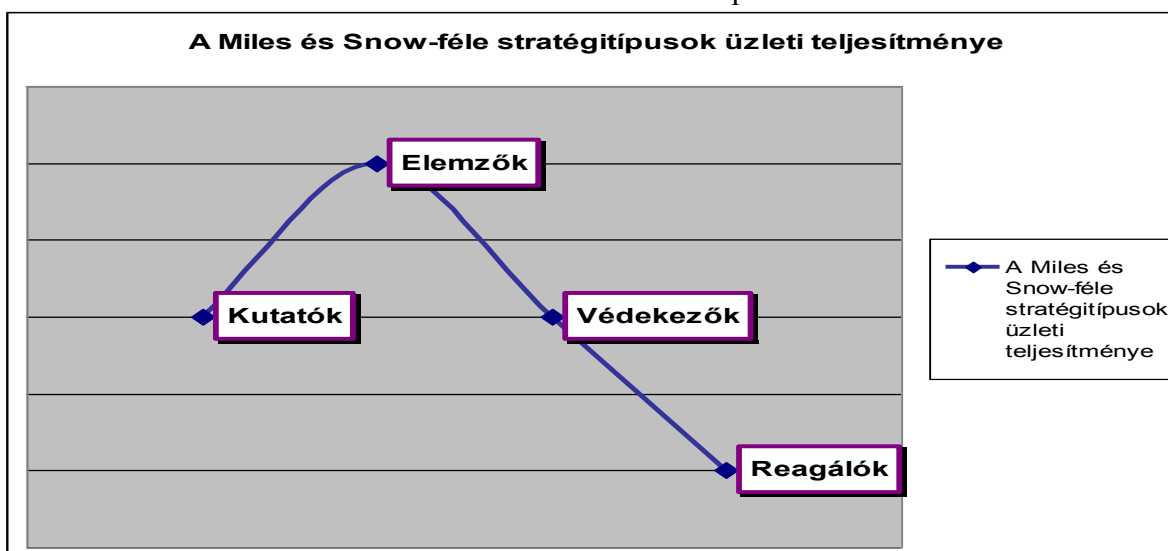
Forrás: Saját készítésű ábra Miles-Snow (1978), Miles et al., (1978) alapján

IV. Ábra: A M&S-i SO-k piaci hatásossága és pénzügyi hatékonysága



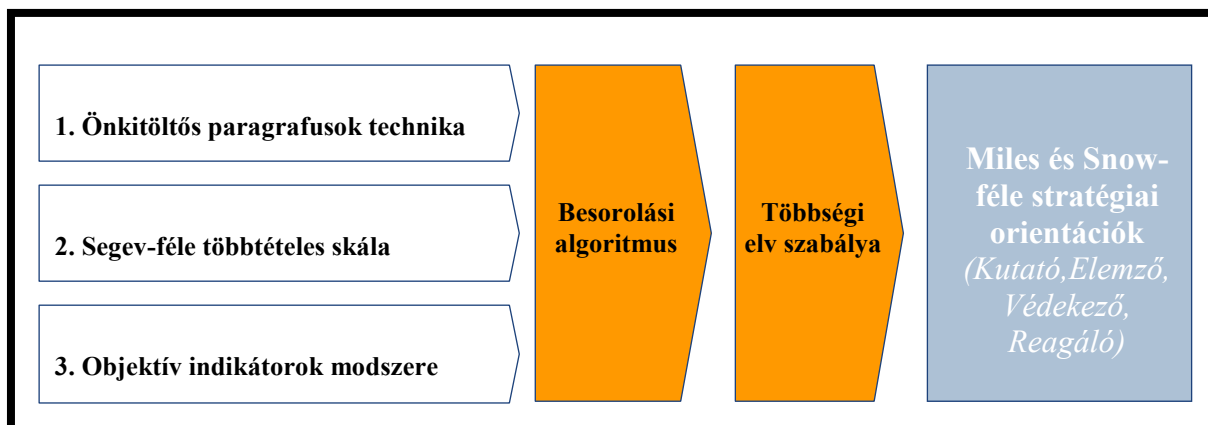
Forrás: Saját készítésű ábra Hambrick (1983a) alapján

V. Ábra: A M&S-i SO-k és az ÜT közötti feltételezett kapcsolat



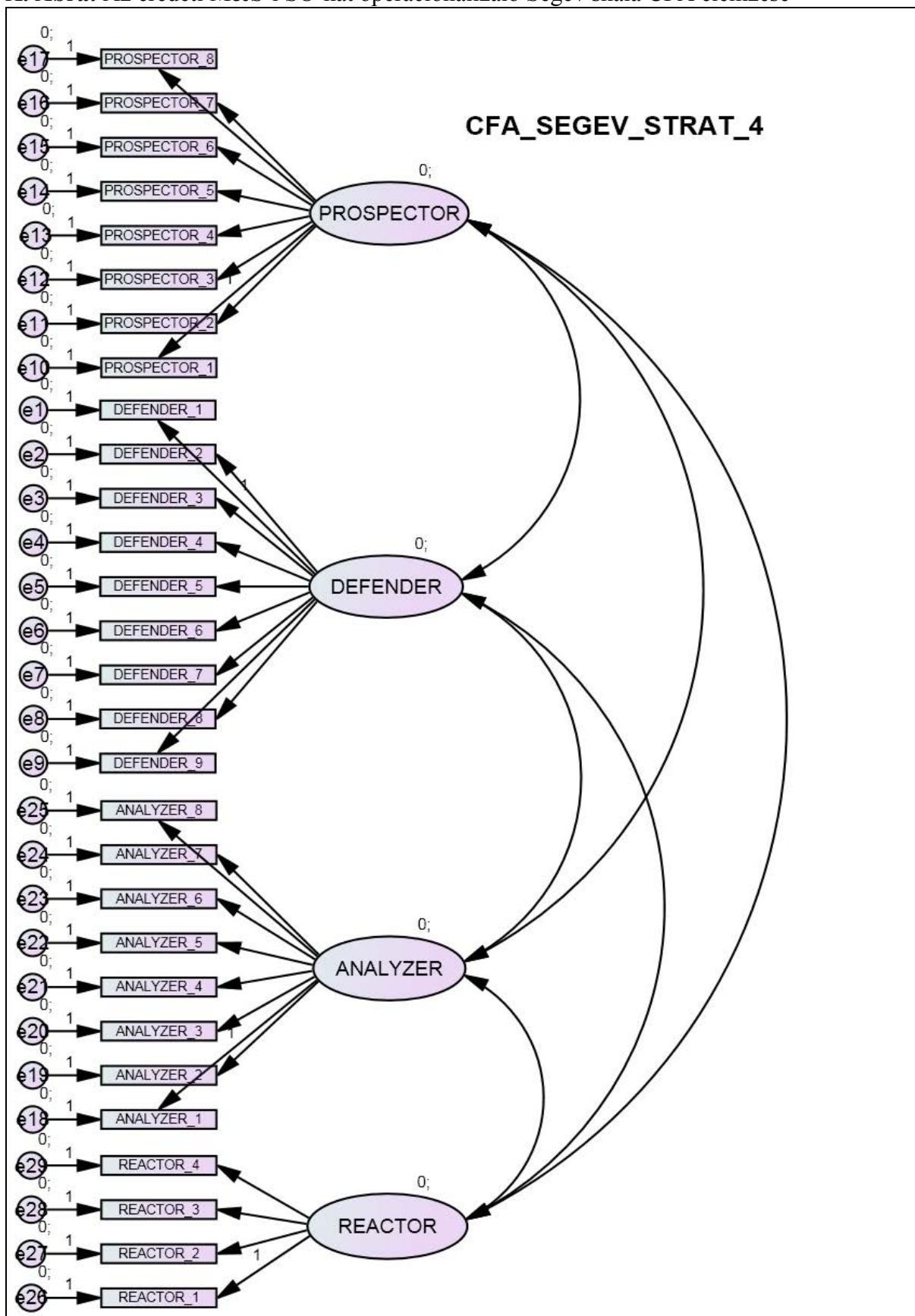
Forrás: Saját készítésű ábra Bourgeois (1980a), McKee-Varadarajan-Pride (1989) alapján

VII. Ábra: A M&S-i SO-k azonosításának tervezett módszertana



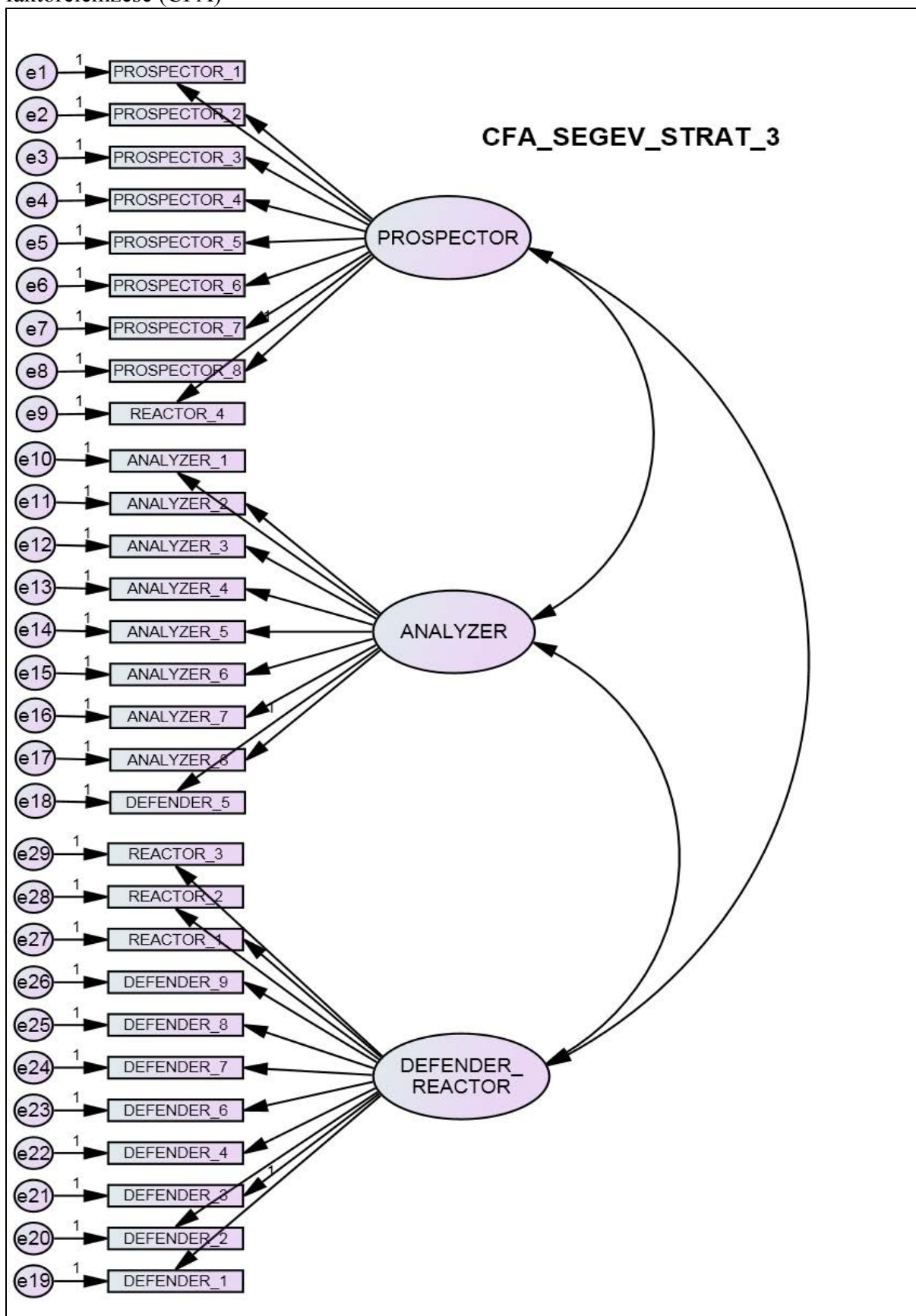
Forrás: Saját készítésű ábra

X. Ábra: Az eredeti M&S-i SO-kat operacionalizáló Segev skála CFA elemzése



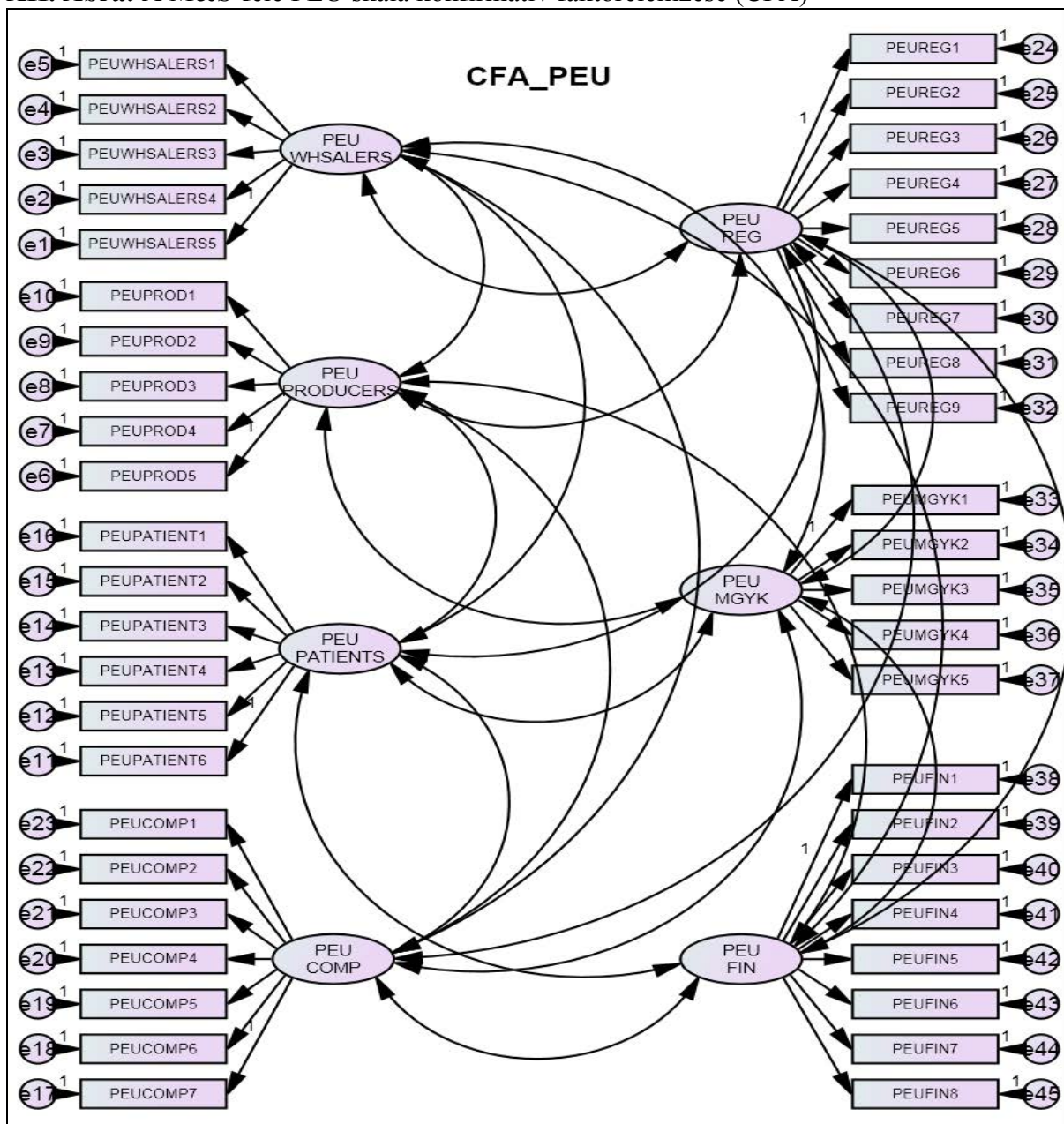
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS) Segev (1987) alapján

XI. Ábra: A MLGYEÁ releváns M&S-i SO-kat operacionalizáló Segev skála konformatív faktorelemzése (CFA)



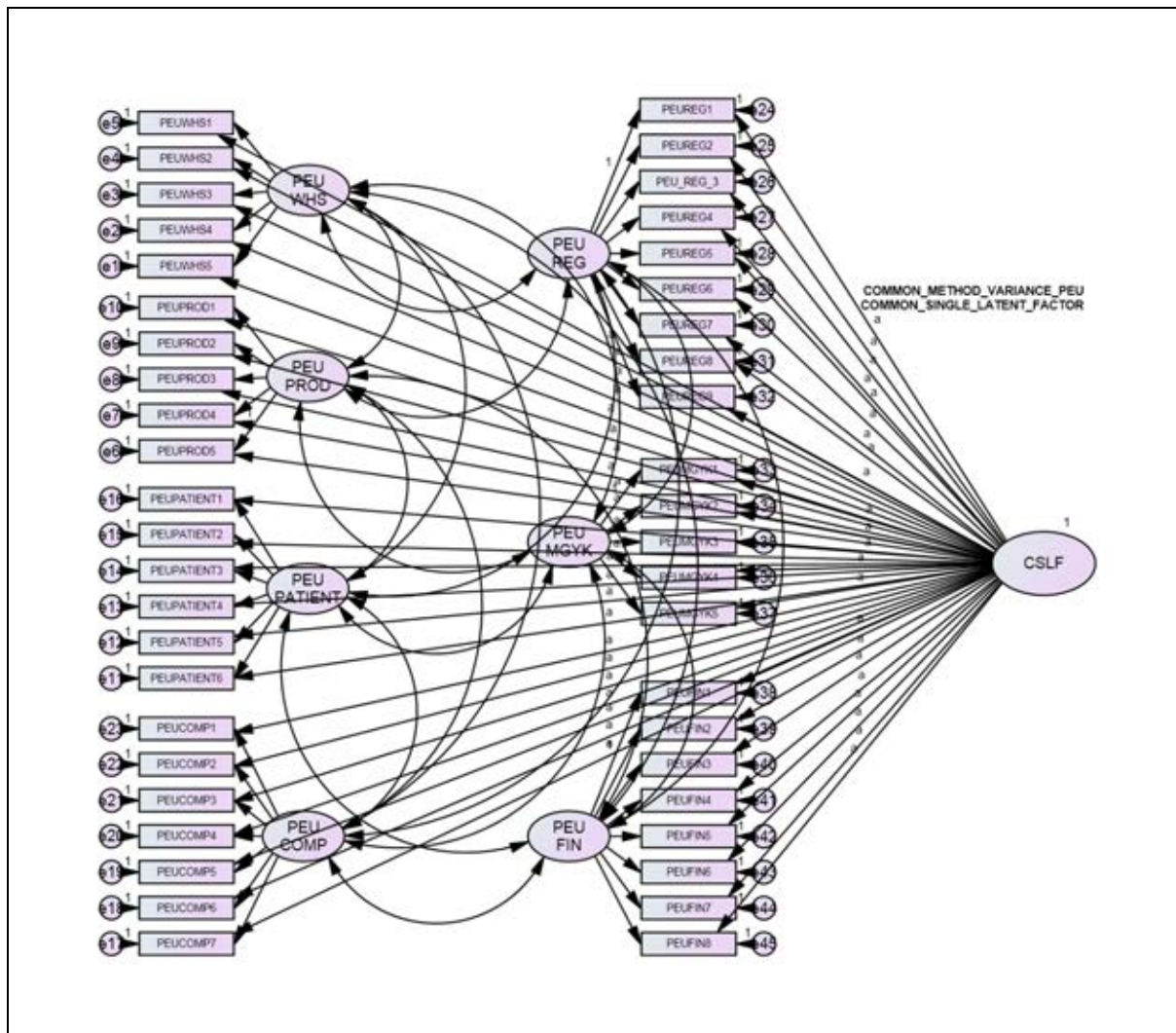
Forrás: Saját készítésű ábra (SEM) Segev (1987) alapján

XII. Ábra: A M&S-féle PEU skála konfirmatív faktorelemzése (CFA)



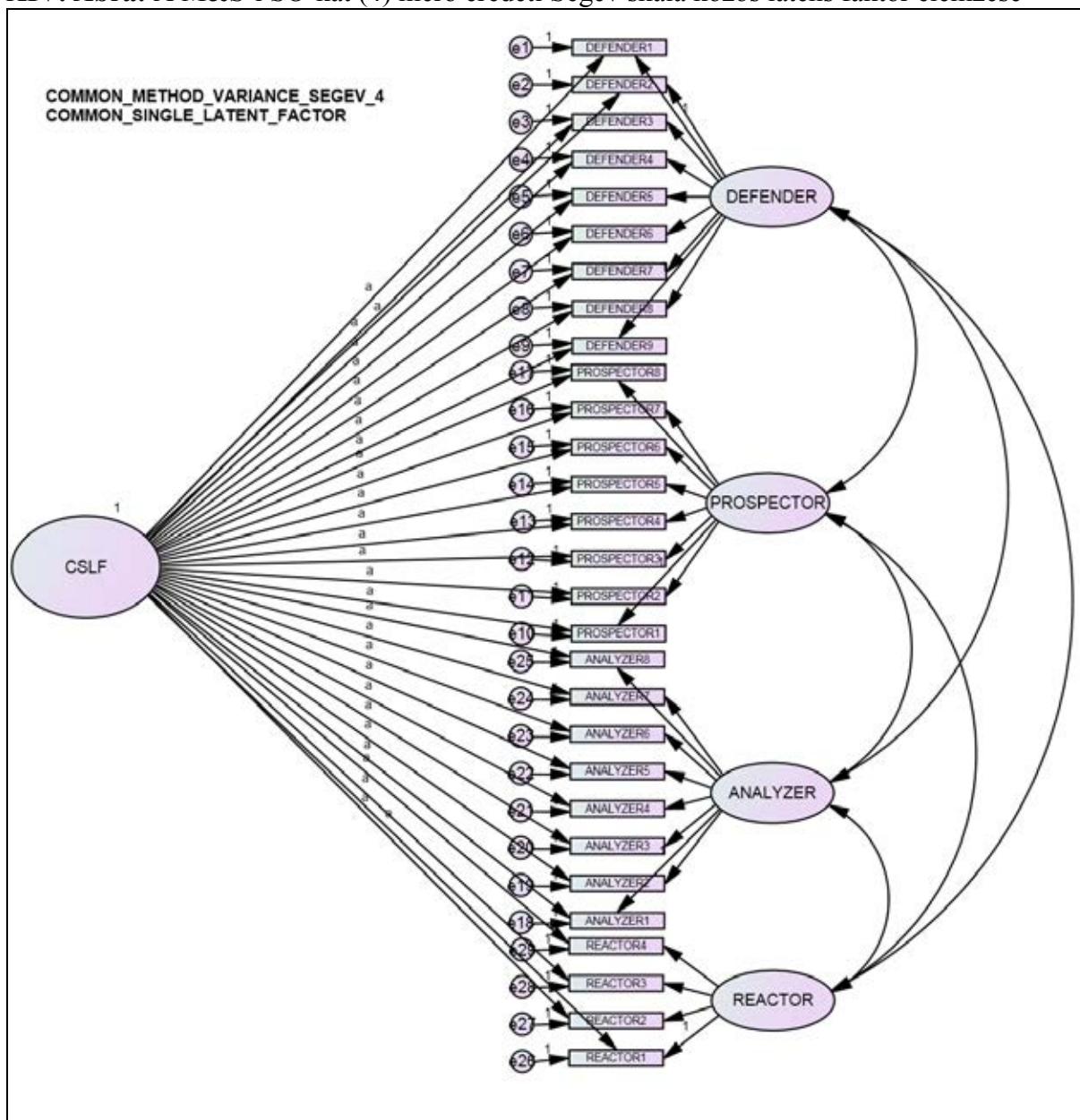
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS) Miles és Snow (1978) alapján

XIII. Ábra: A M&S-féle PEU skála közös látens faktor elemzése



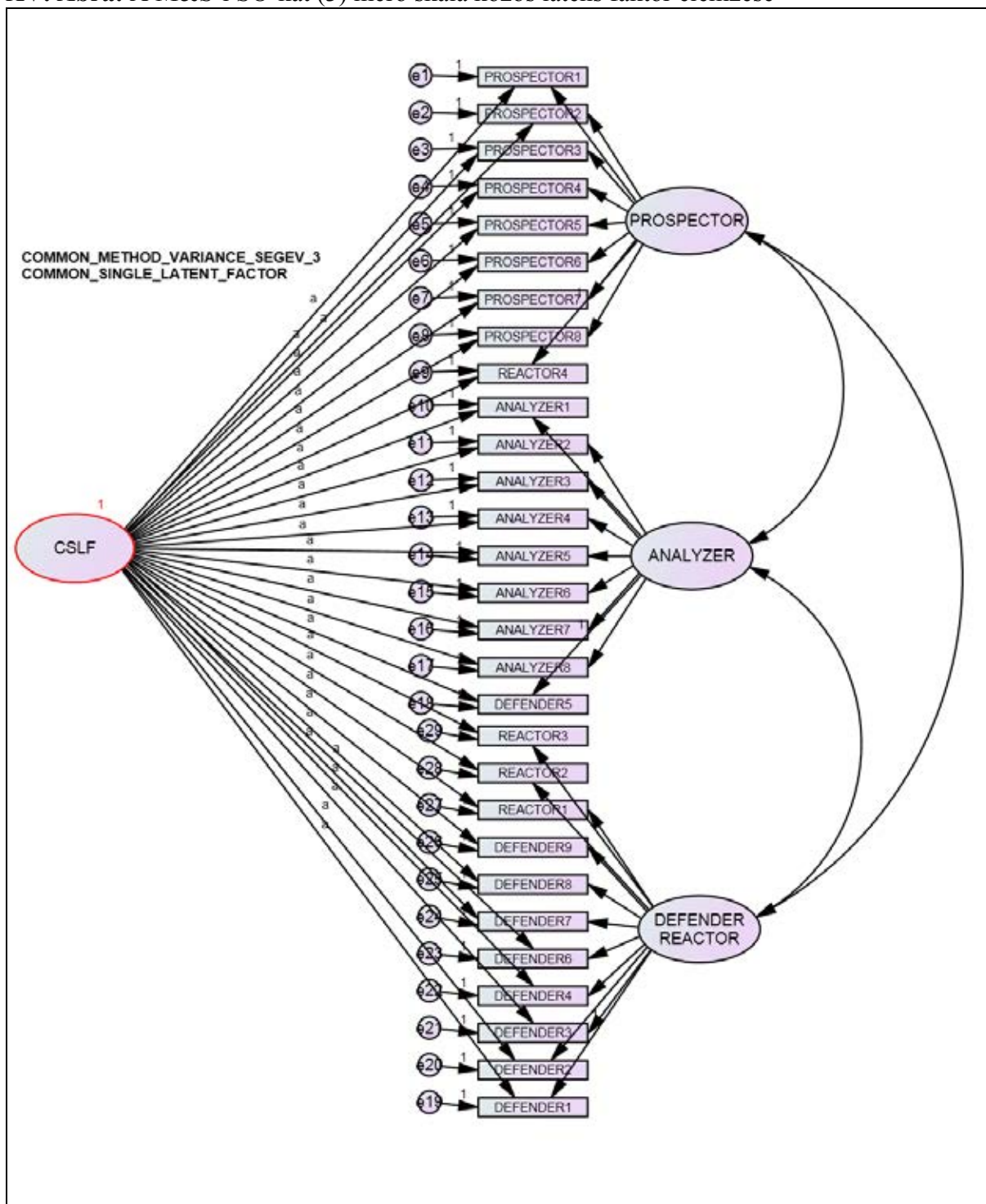
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS) Miles és Snow (1978) alapján

XIV. Ábra: A M&S-i SO-kat (4) mérő eredeti Segev skála közös látens faktor elemzése



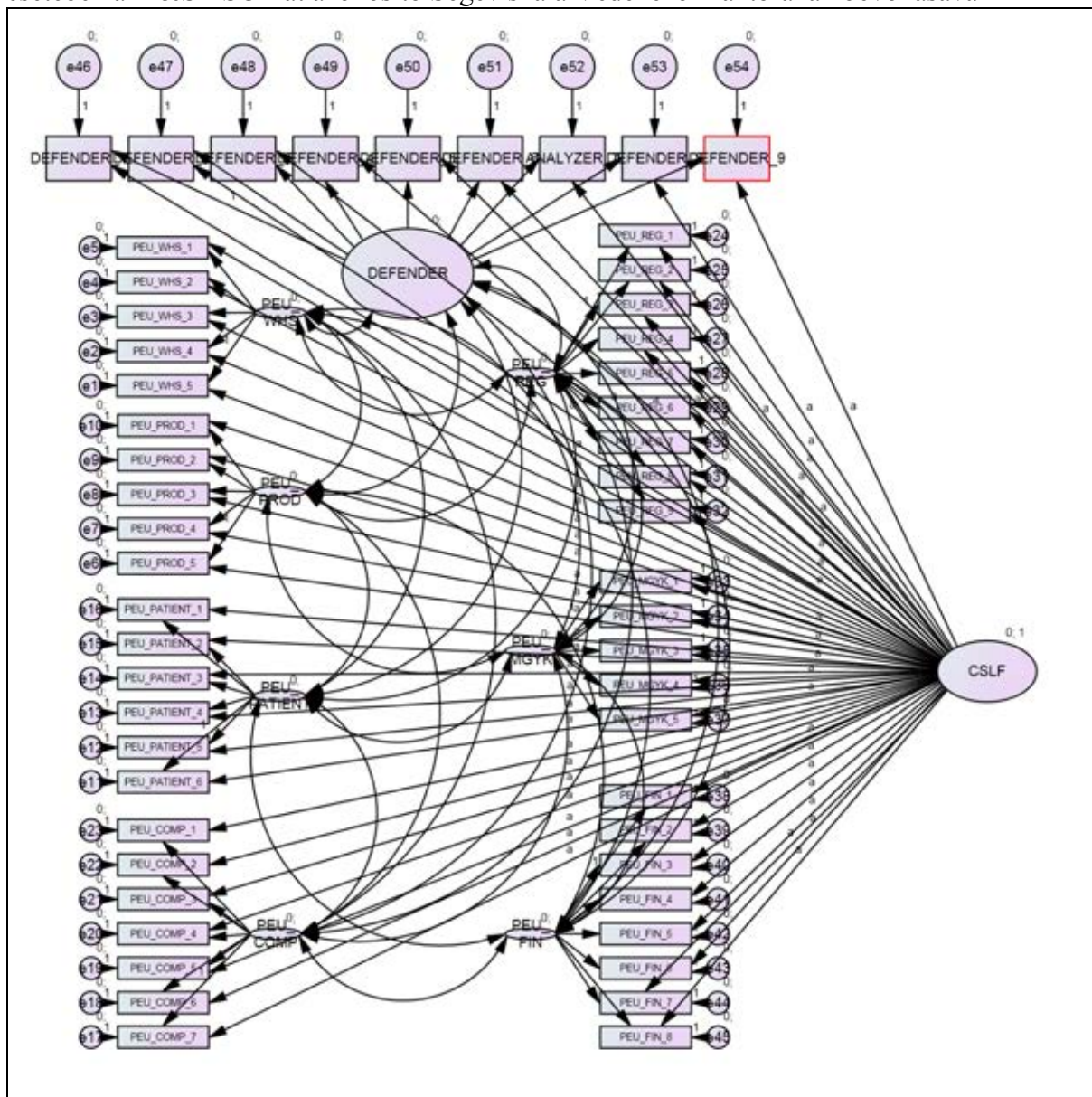
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS) Segev (1987) alapján

XV. Ábra: A M&S-i SO-kat (3) mérő skála közös látens faktor elemzése



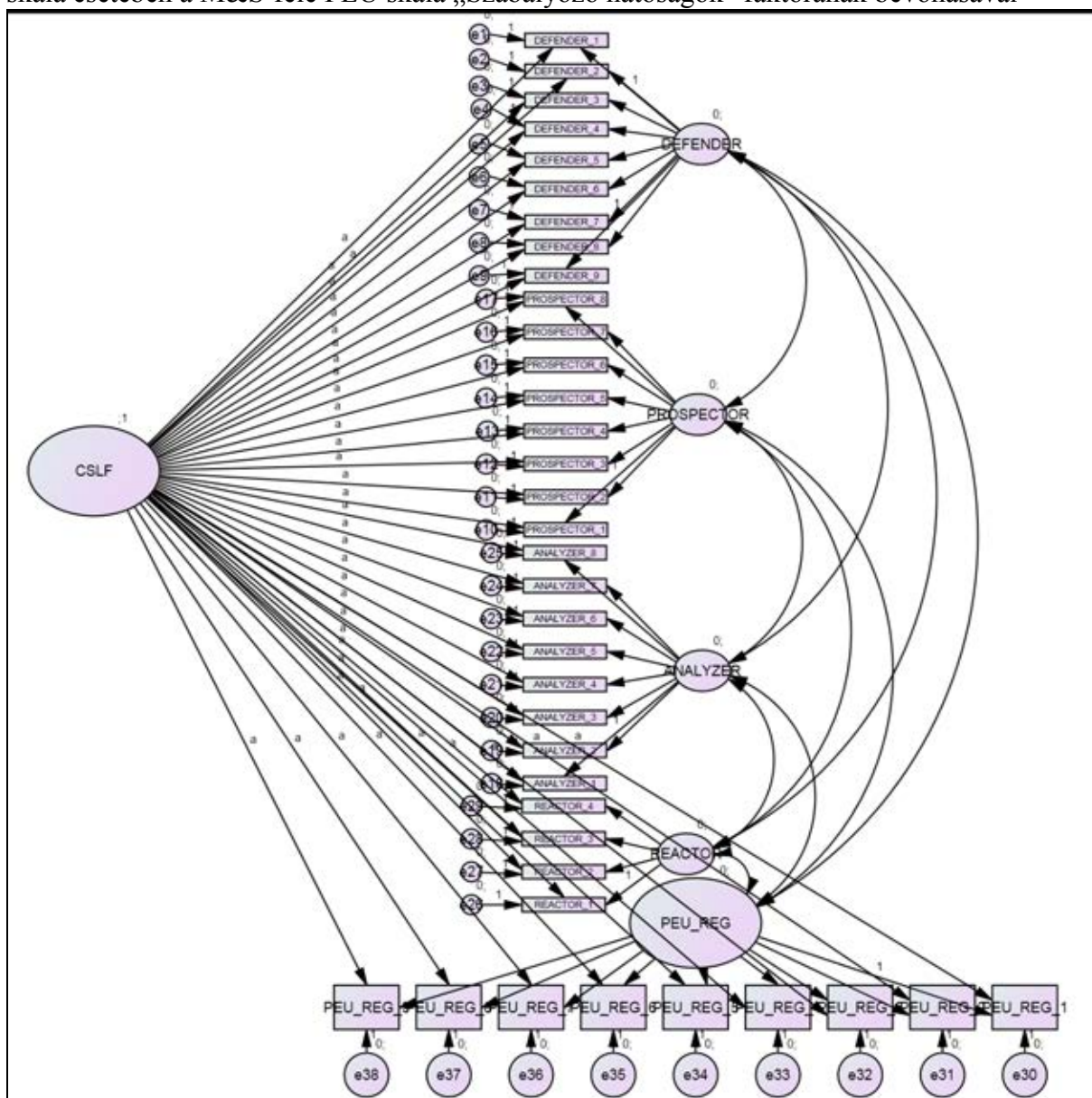
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS) Segev (1987) alapján

XVI. Ábra: A CMV problematikájának tesztelése „marker” változós technikával a PEU skála esetében a M&S-i SO-kat azonosító Segev skála Védekezők faktorának bevonásával



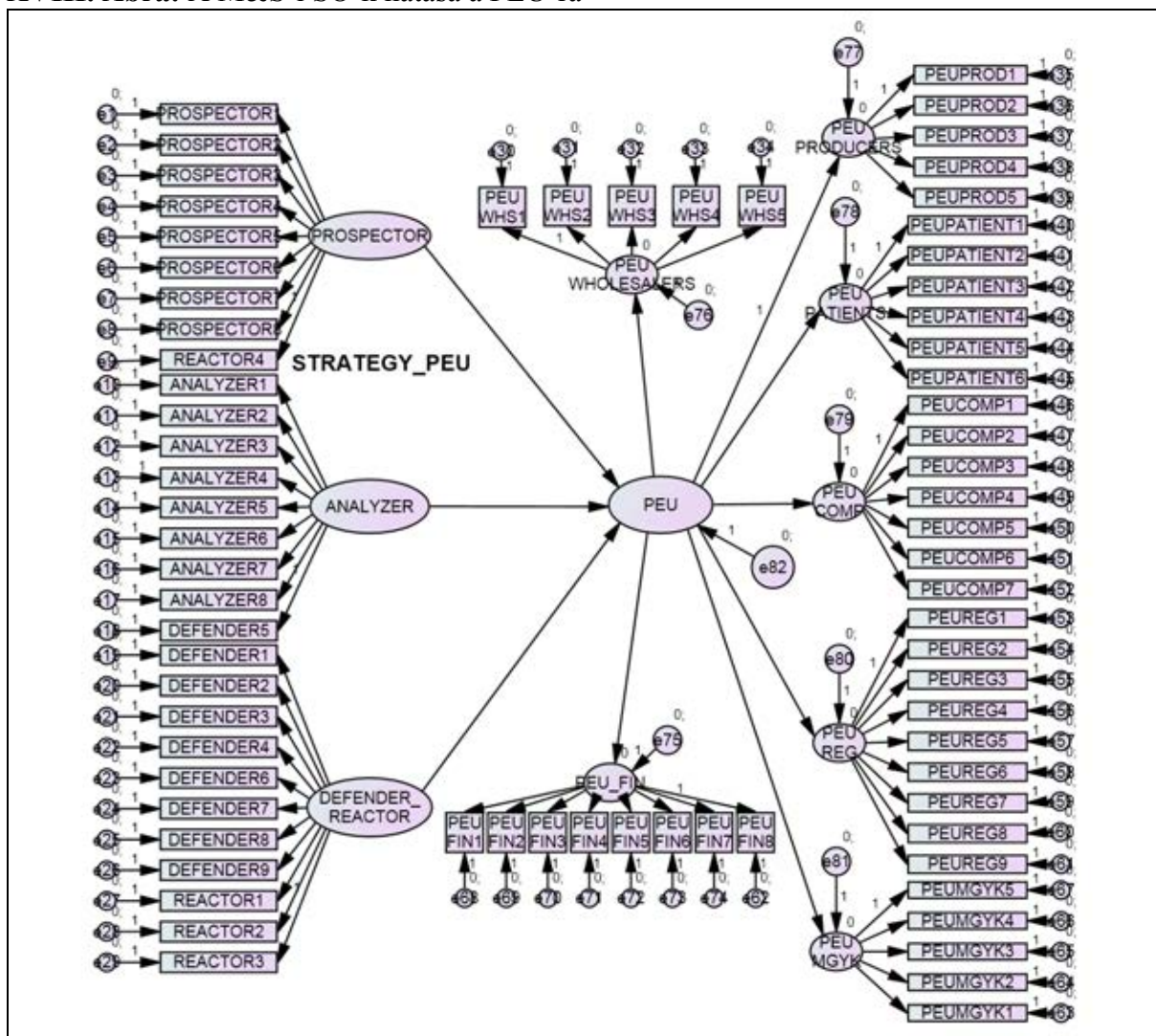
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS) Miles-Snow (1978) és Segev (1987) alapján

XVII. Ábra: A CMV problematikájának tesztelése „marker” változós technikával a Segev skála esetében a M&S-féle PEU skála „Szabályozó hatóságok” faktorának bevonásával



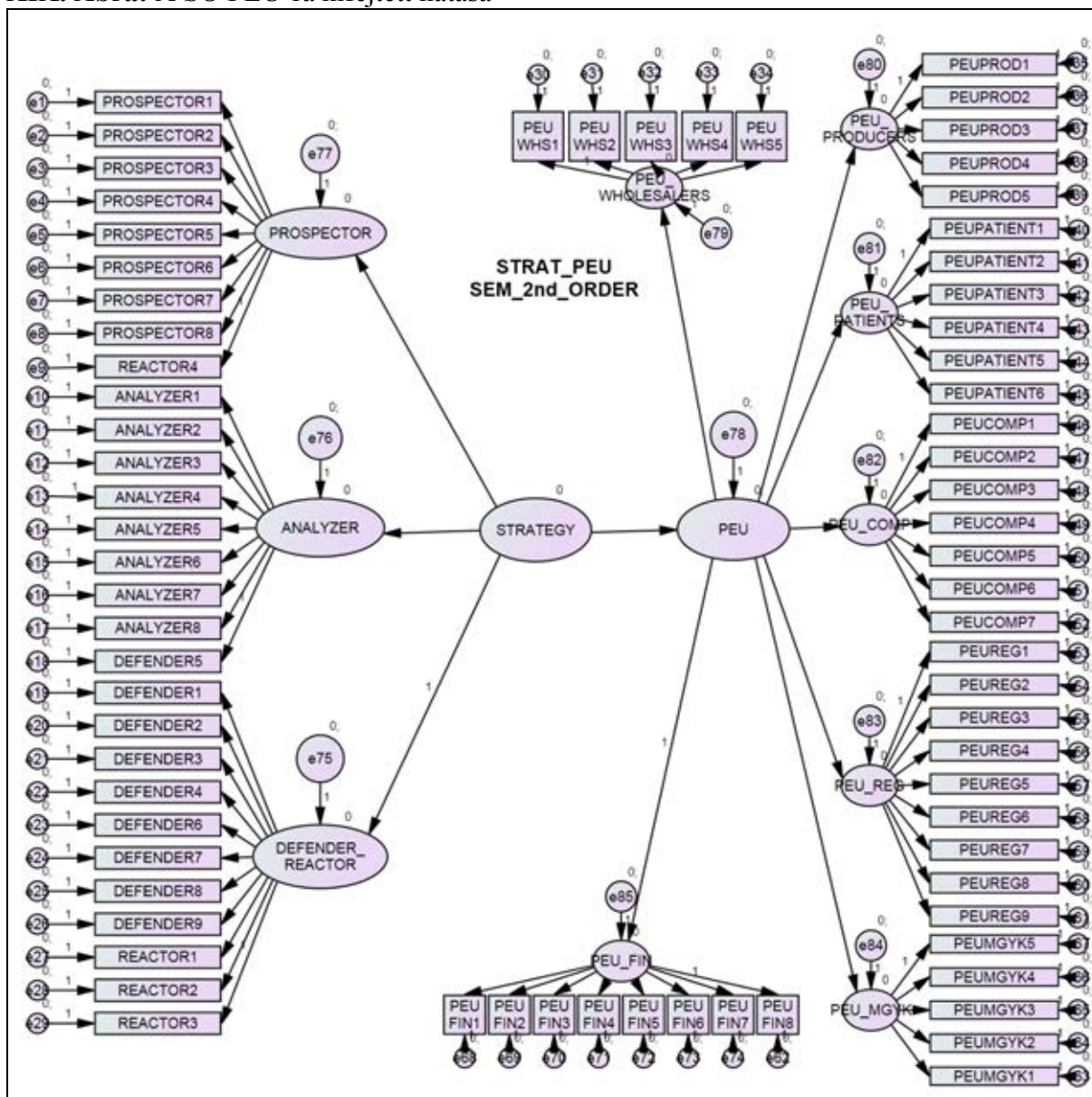
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS) Miles-Snow (1978) és Segev (1987) alapján

XVIII. Ábra: A M&S-i SO-k hatása a PEU-ra



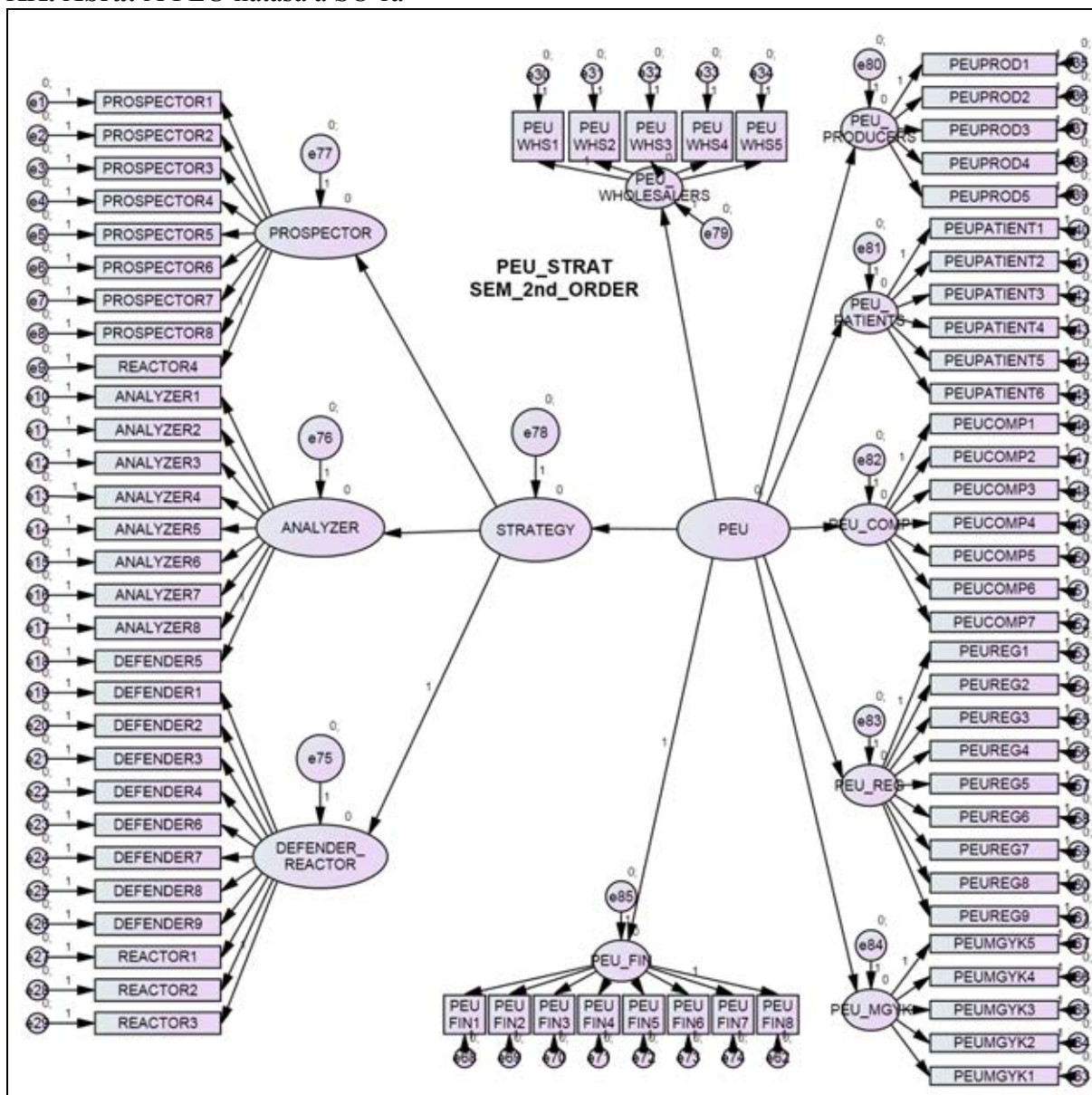
Forrás: Saját készítésű ábra

XIX. Ábra: A SO PEU-ra kifejtett hatása



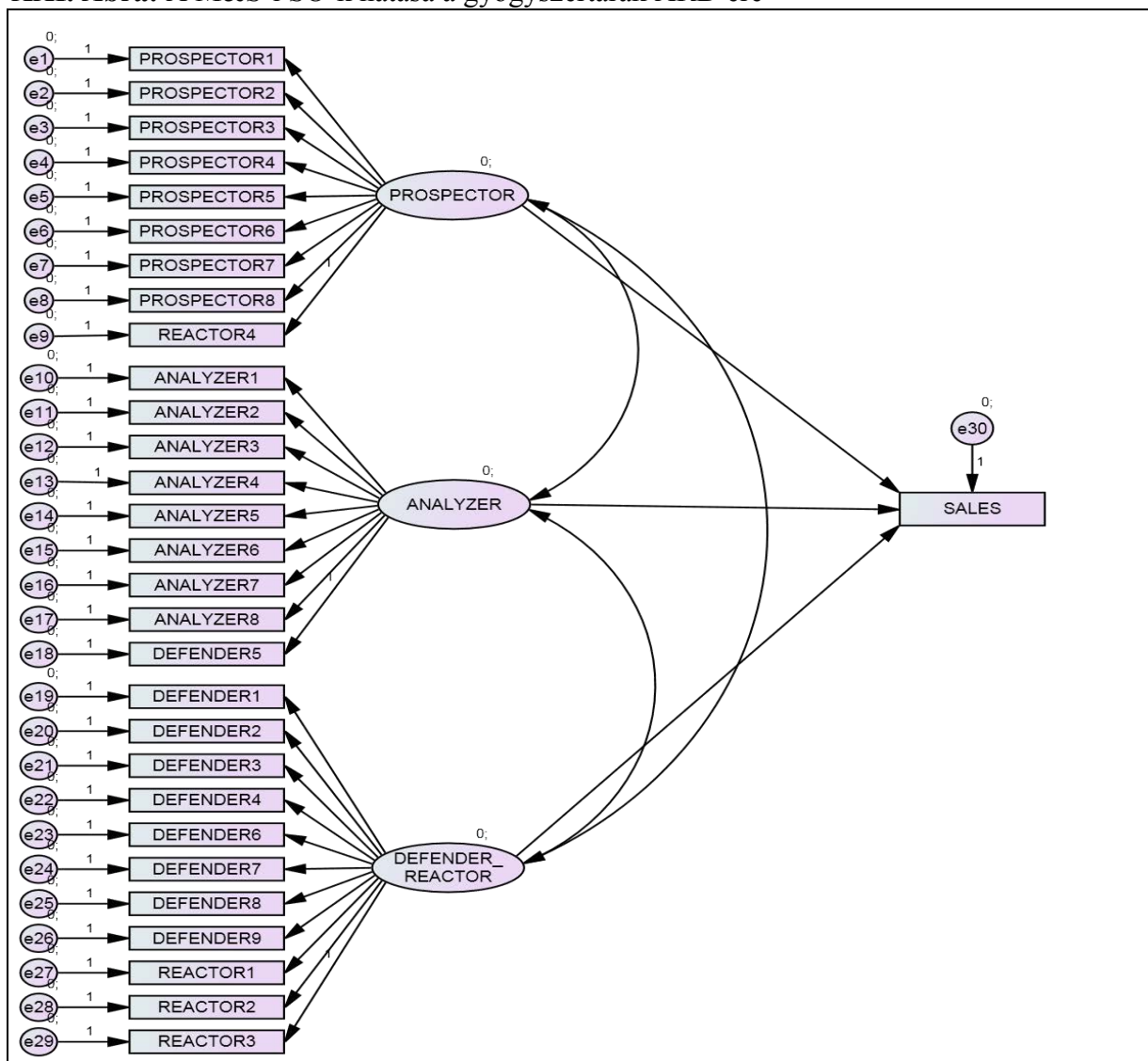
Forrás: Saját készítésű Ábra (SEM)

XX. Ábra: A PEU hatása a SO-ra



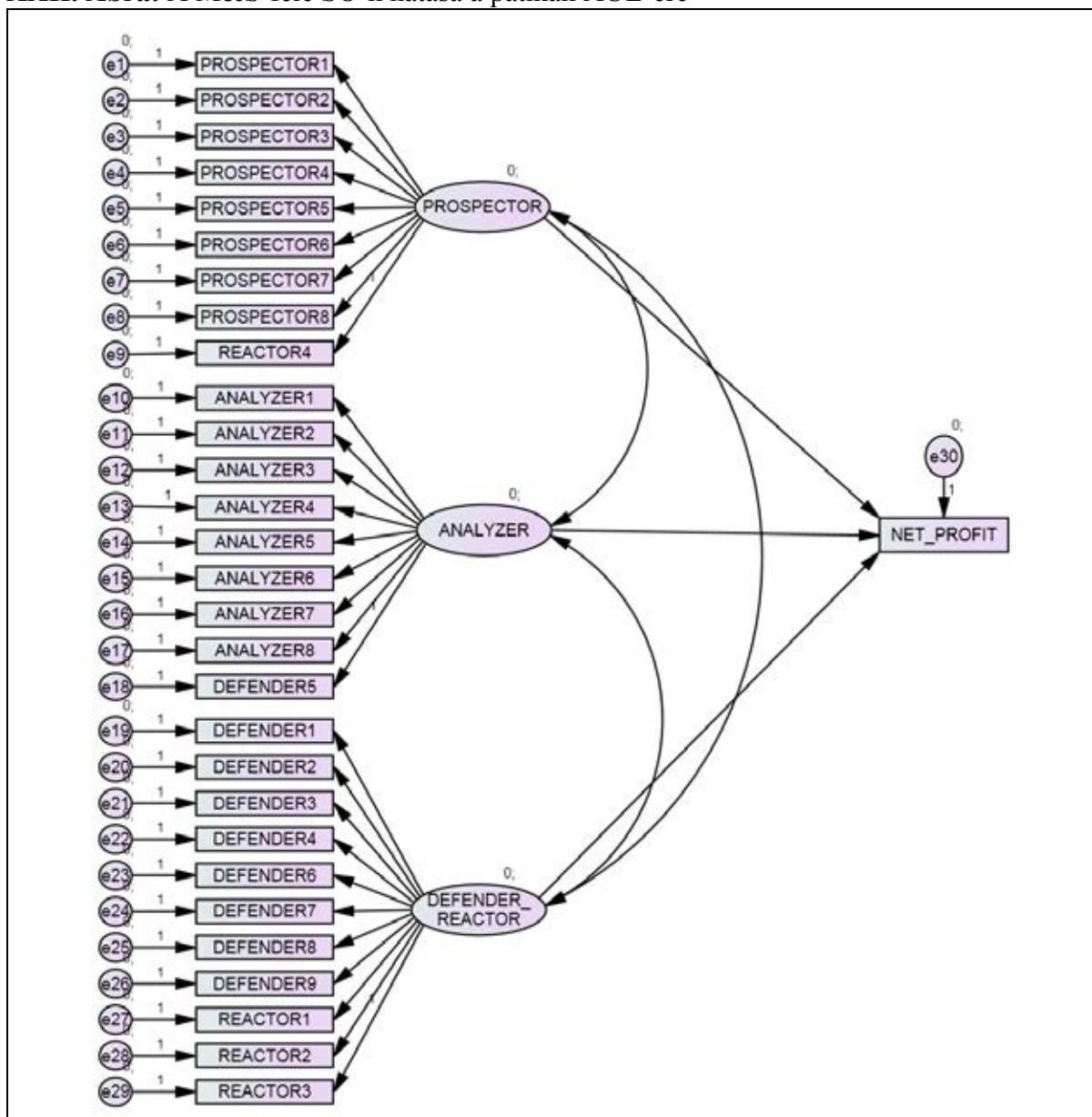
Forrás: Saját készítésű ábra (SEM)

XXI. Ábra: A M&S-i SO-k hatása a gyógyszerteráziák ÁRB-ére



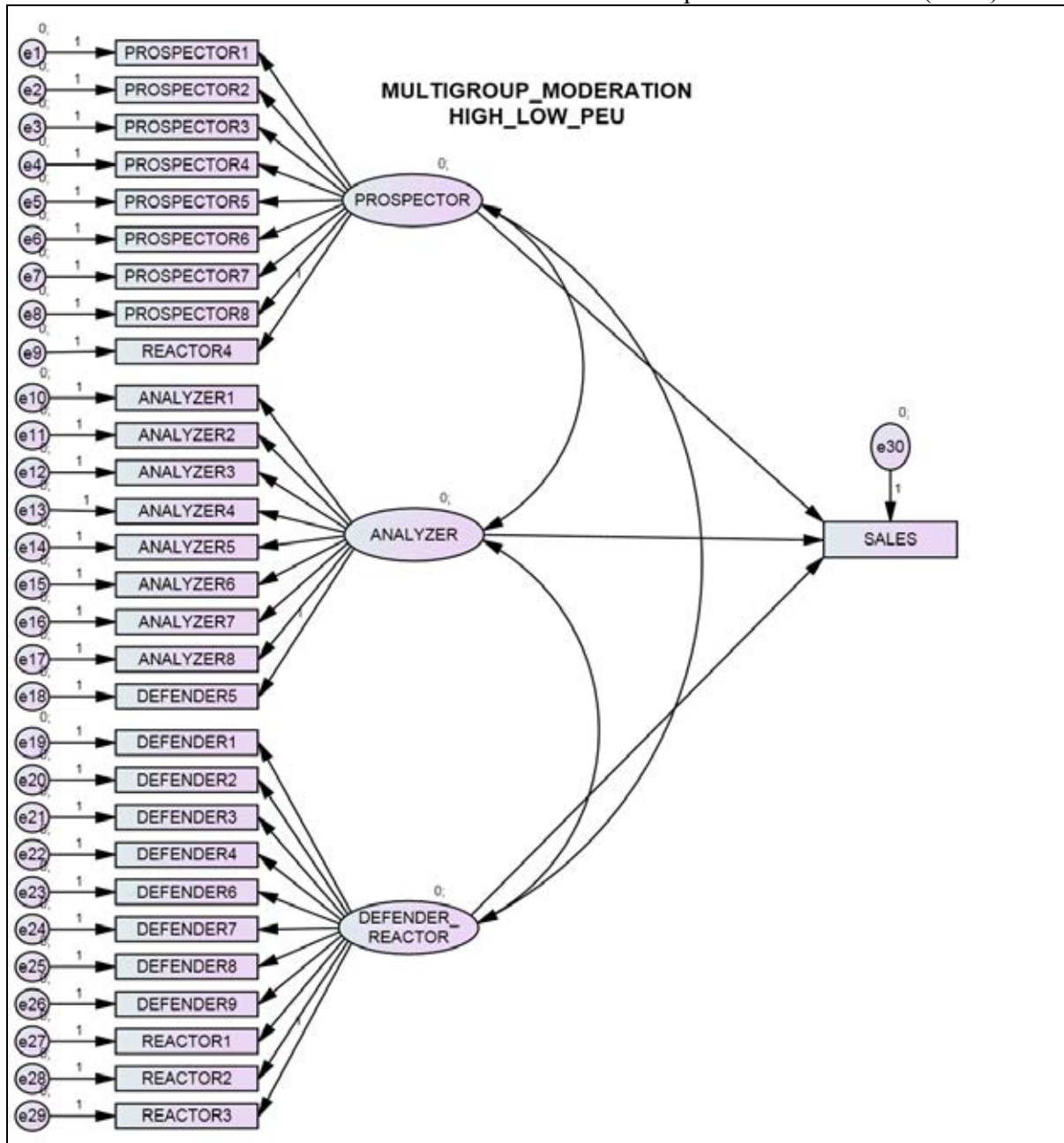
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

XXII. Ábra: A M&S-féle SO-k hatása a patikák AUE-ére



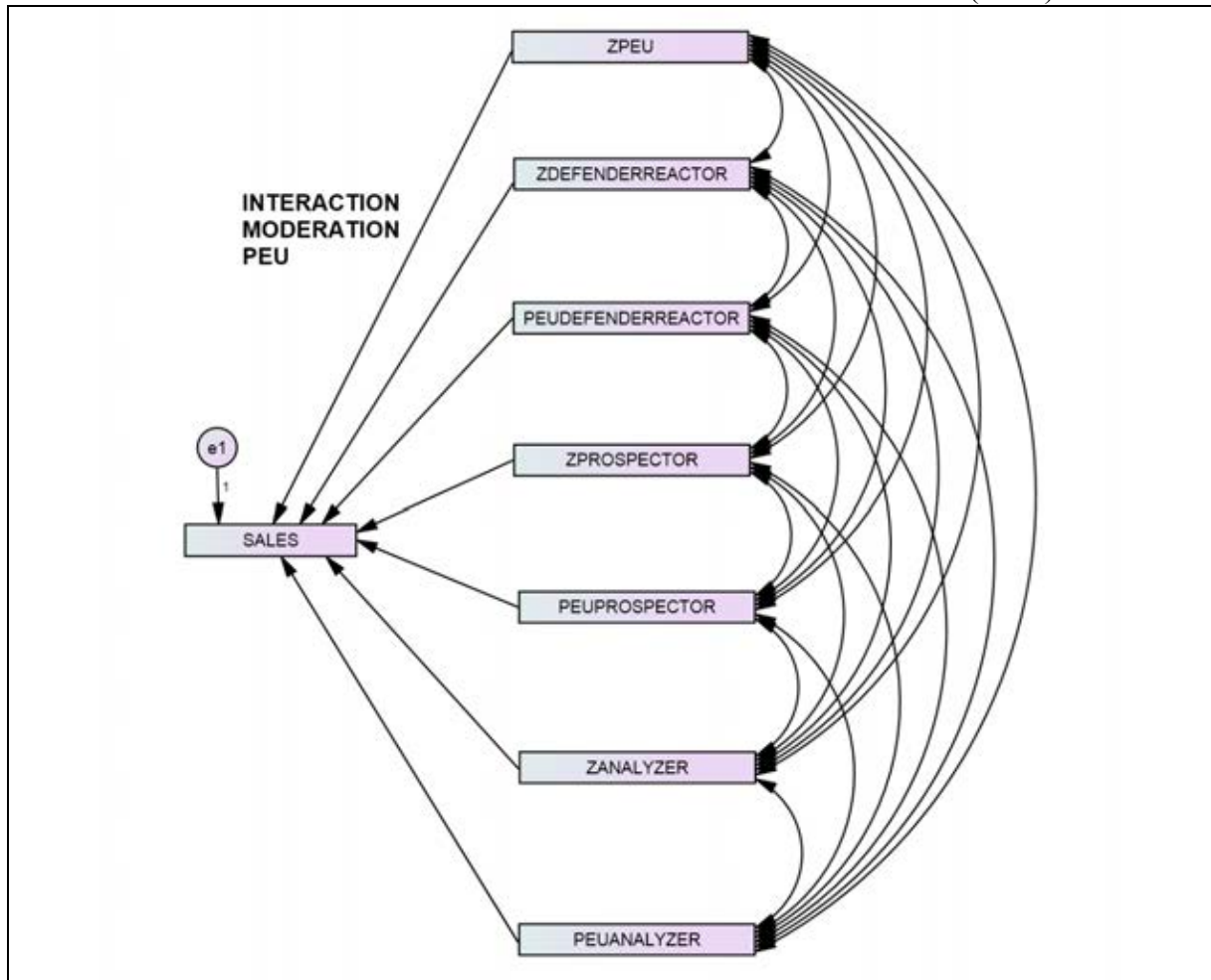
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

XXIII. Ábra: A PEU moderáló hatásának feltárása többcsoportos moderációval (ÁRB)



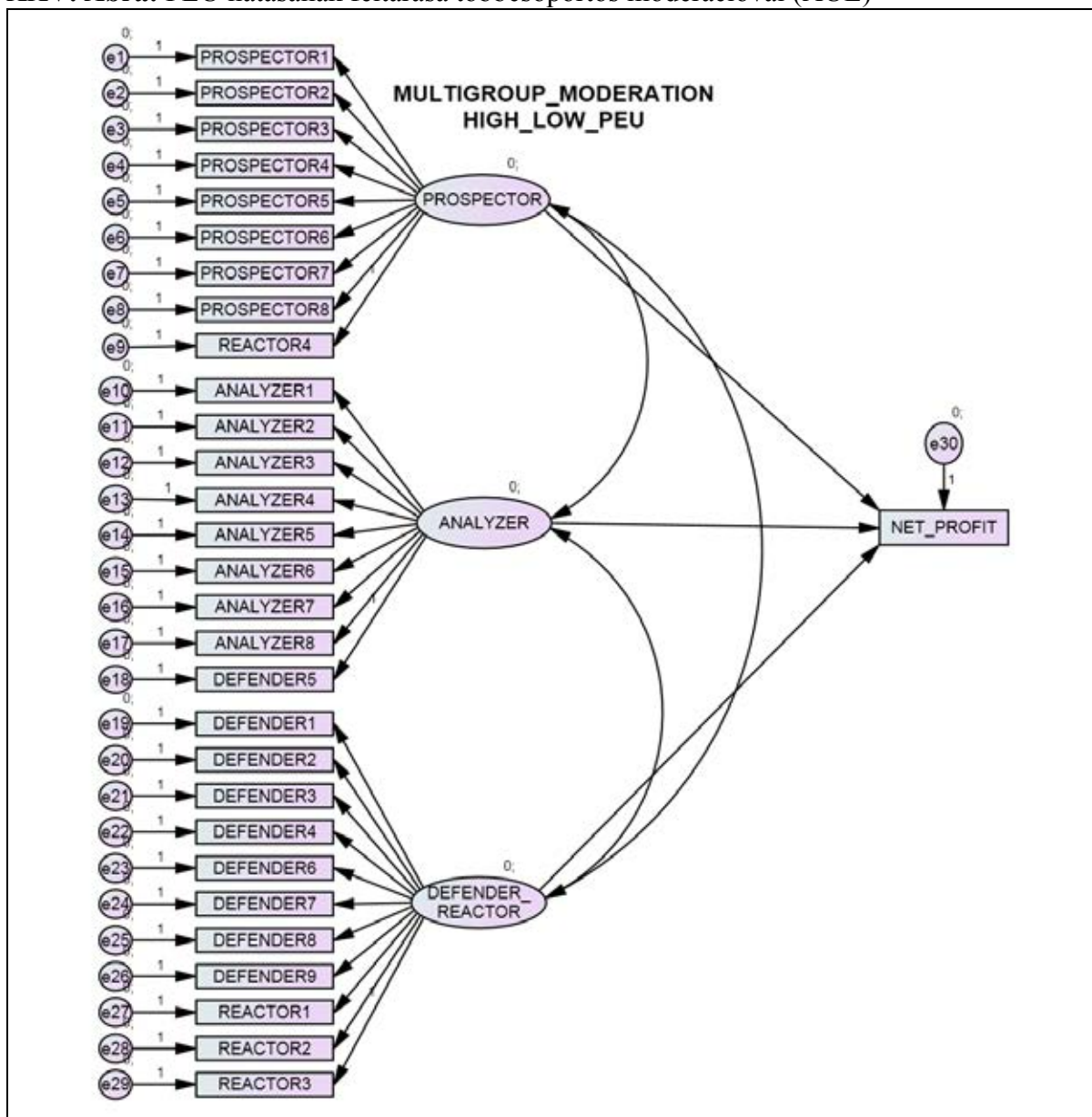
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

XXIV. Ábra: PEU moderáló hatásának feltárása interakciós moderációval (ÁRB)



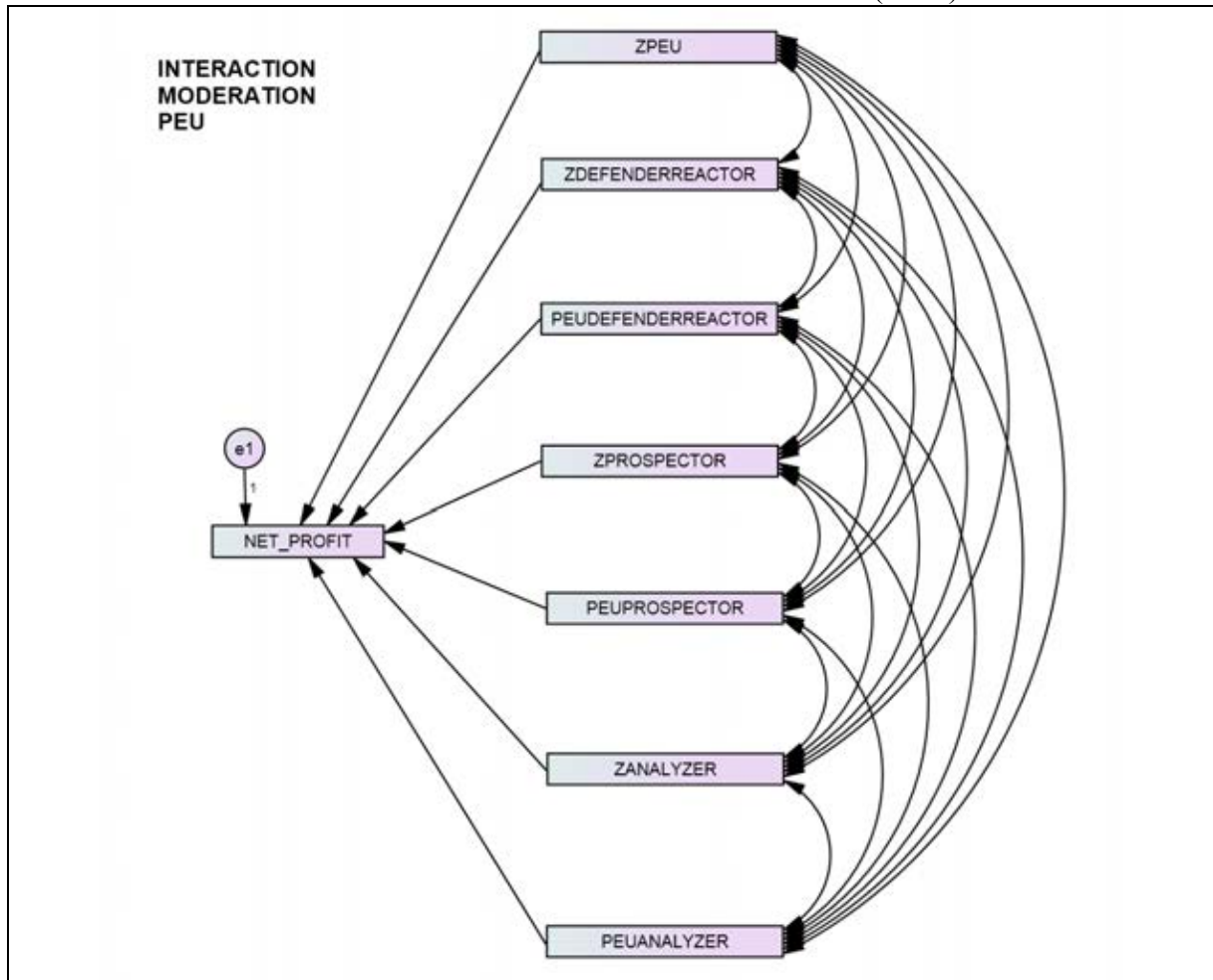
Forrás: Saját készítésű ábra (SEM)

XXV. Ábra: PEU hatásának feltárása többcsoportos moderációval (AUE)



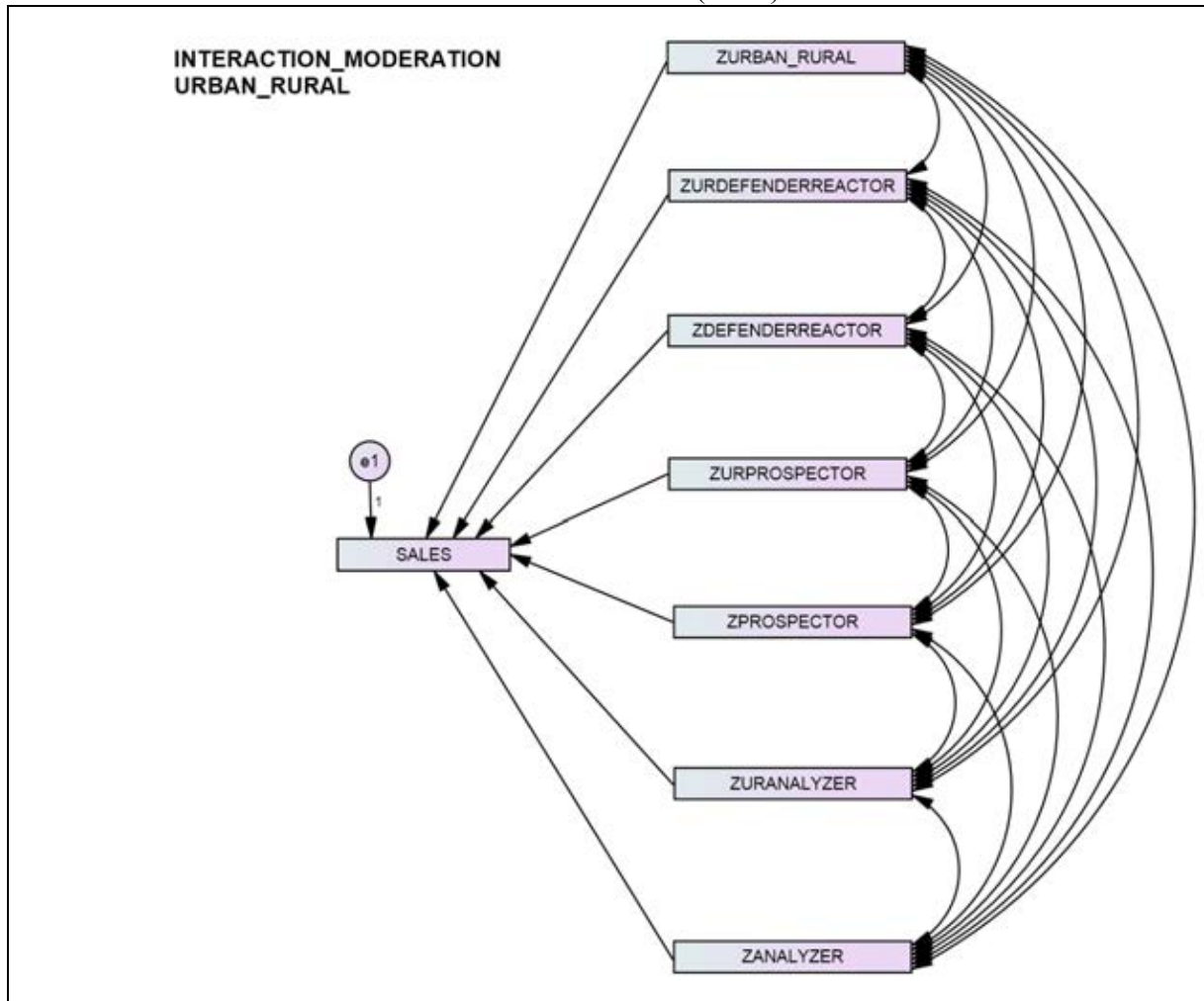
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

XXVI. Ábra: A PEU hatásának feltárása interakciós moderációval (AUE)



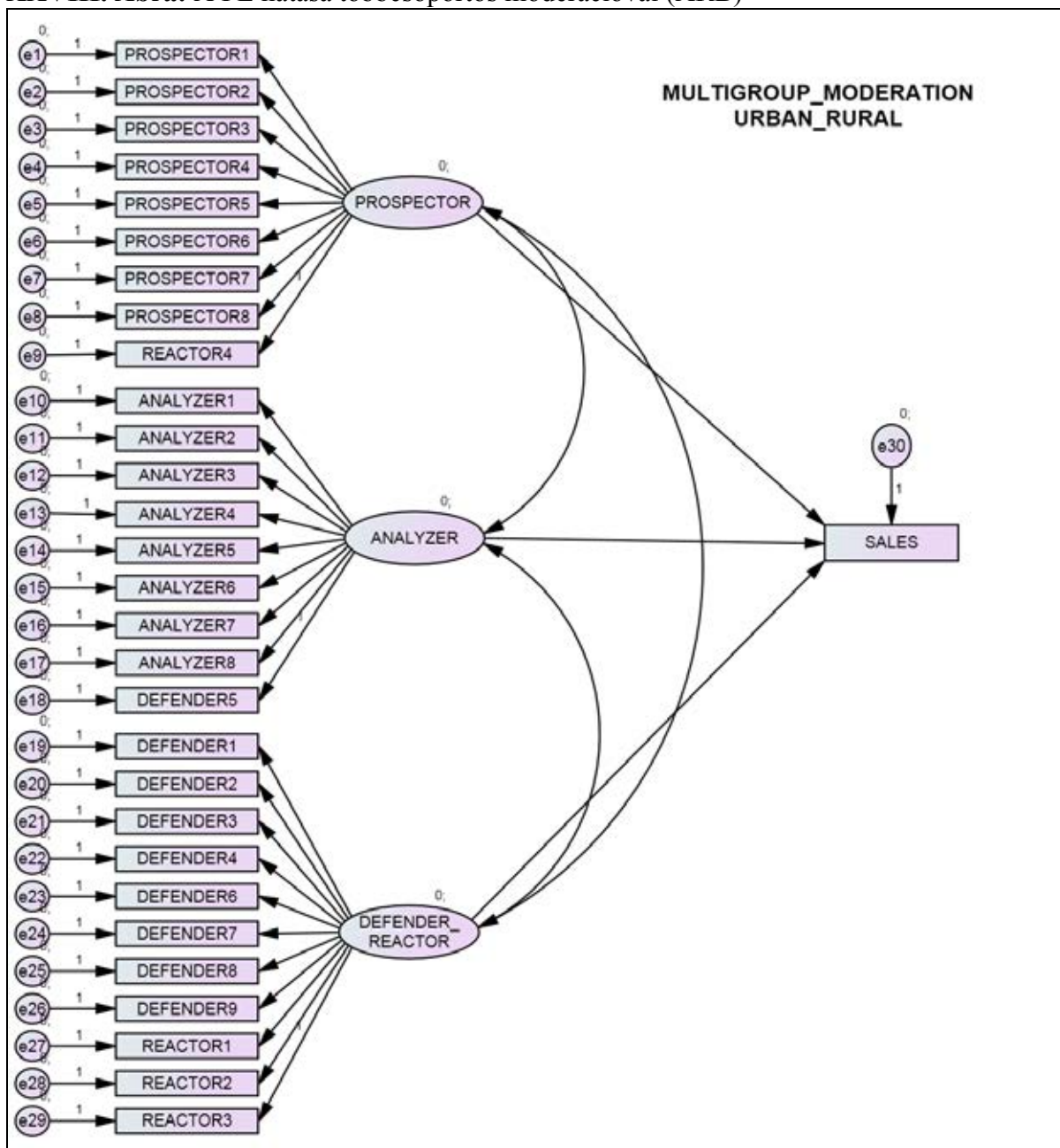
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

XXVII. Ábra: A FE hatása interakciós moderációval (ÁRB)



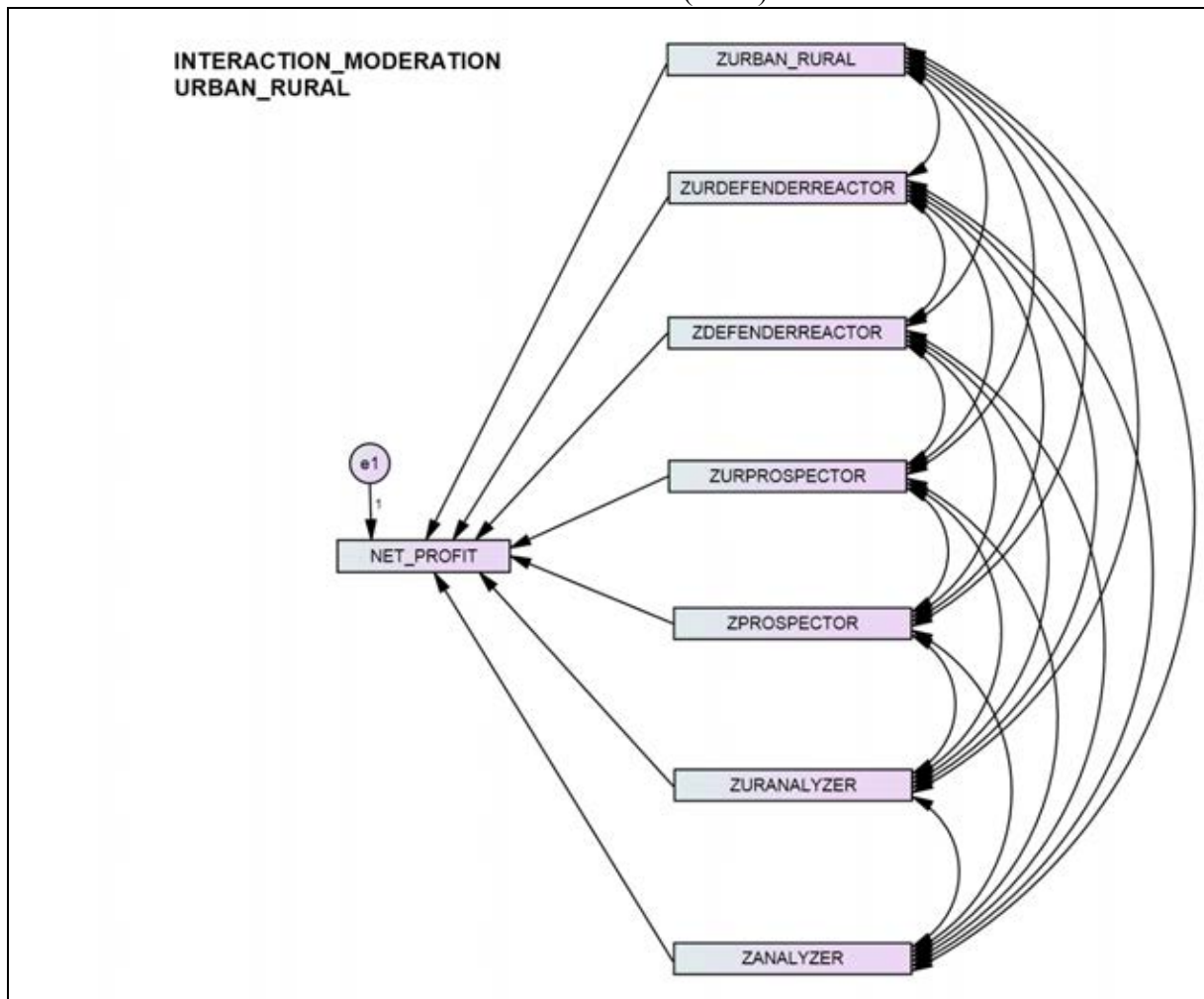
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

XXVIII. Ábra: A FE hatása többcsoportos moderációval (ÁRB)



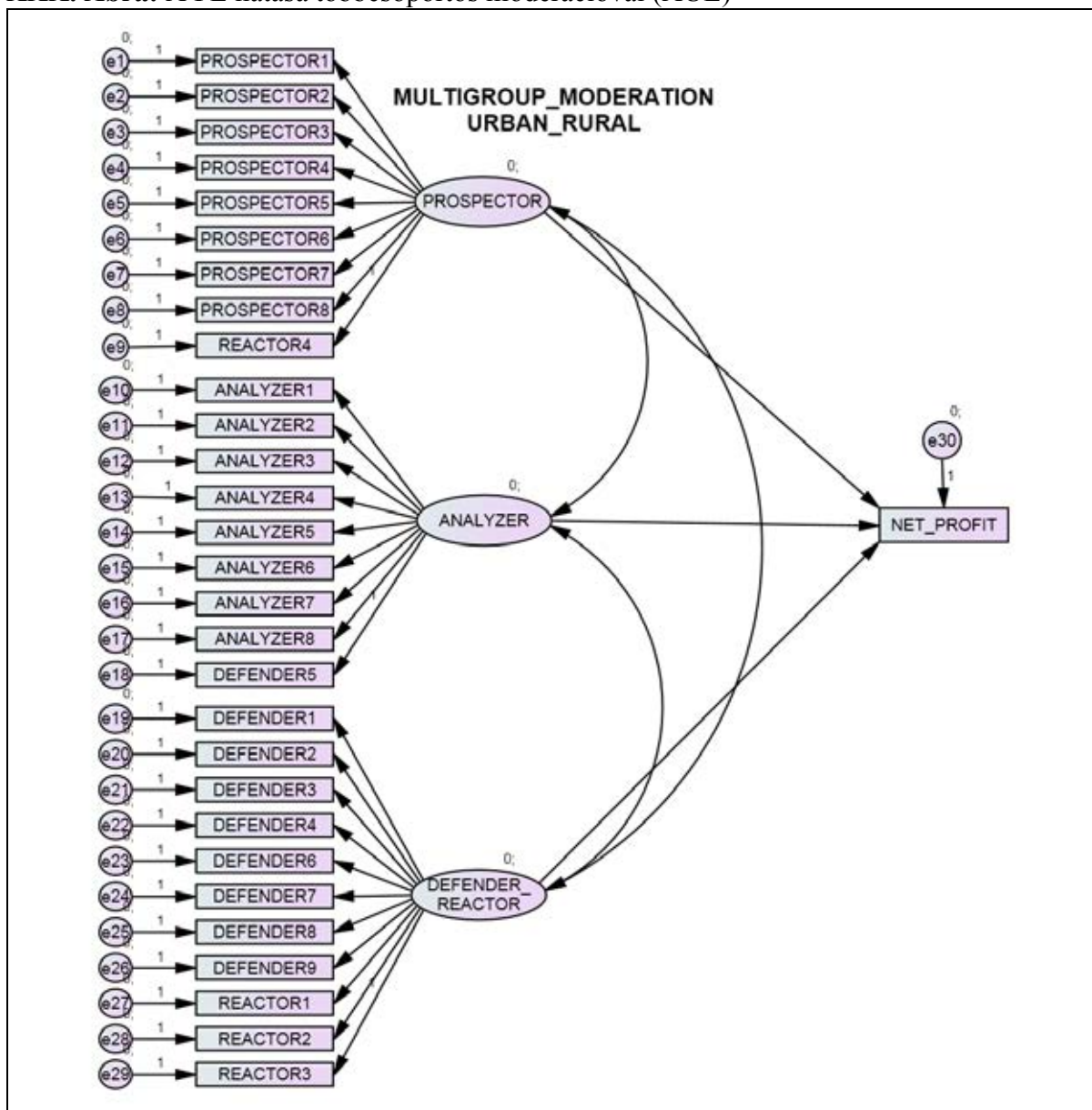
Forrás: Saját készítésű ábra

XXIX. Ábra: A FE hatása interakciós moderációval (AUE)



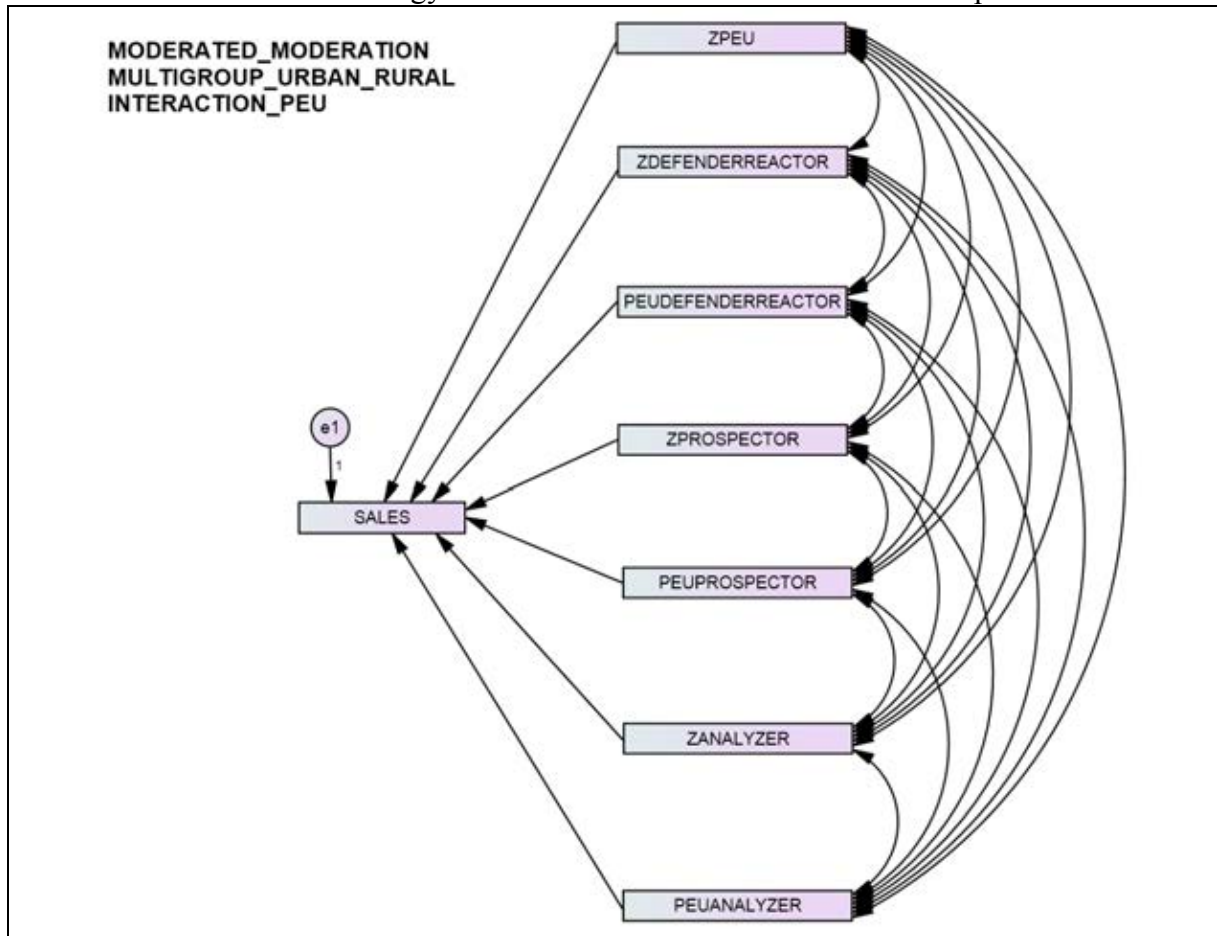
Forrás: Saját készítésű ábra (SEM)

XXX. Ábra: A FE hatása többcsoportos moderációval (AUE)



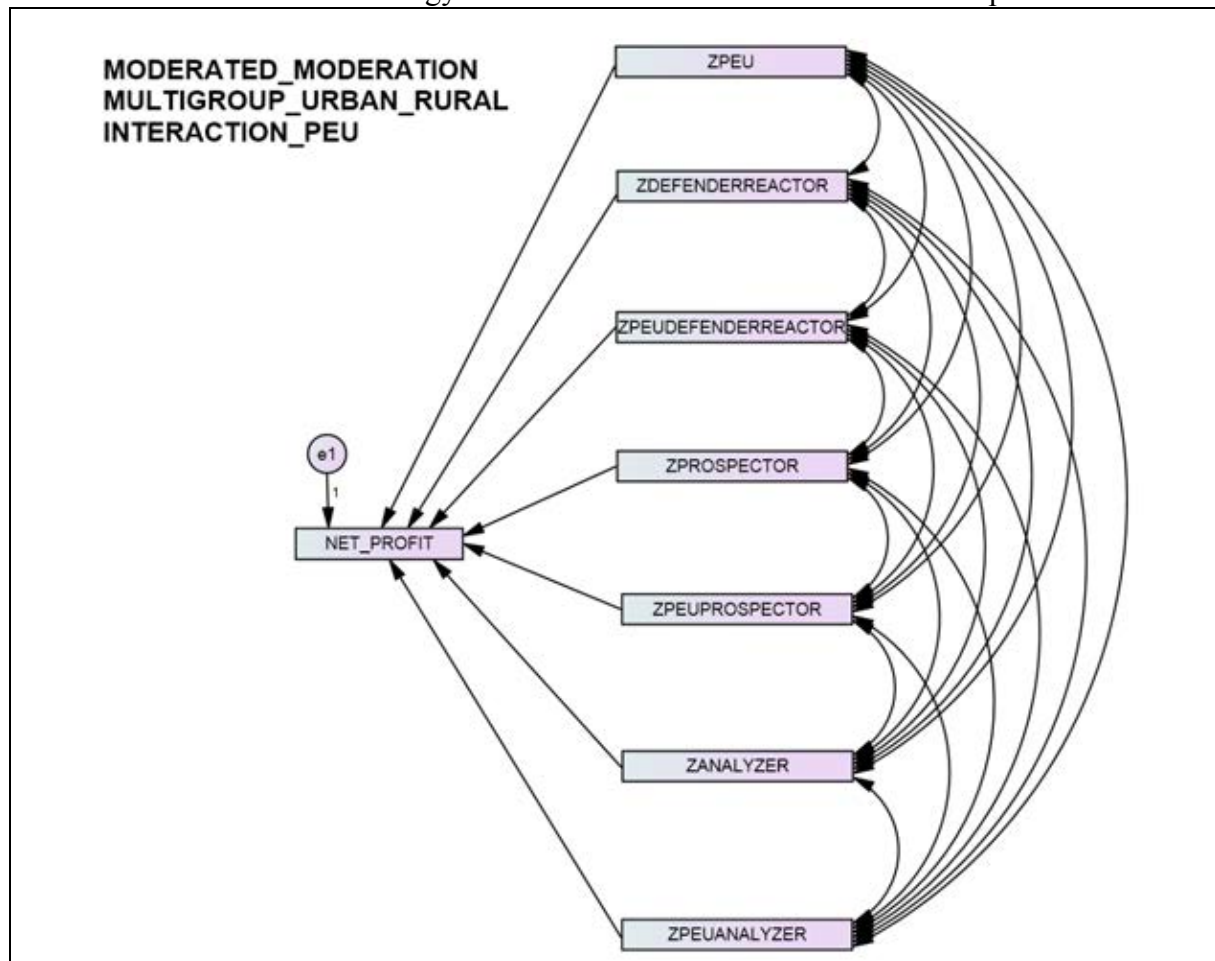
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

XXXI. Ábra: A FE és a PEU együttes moderáló hatása a SO és az ÁRB kapcsolatában



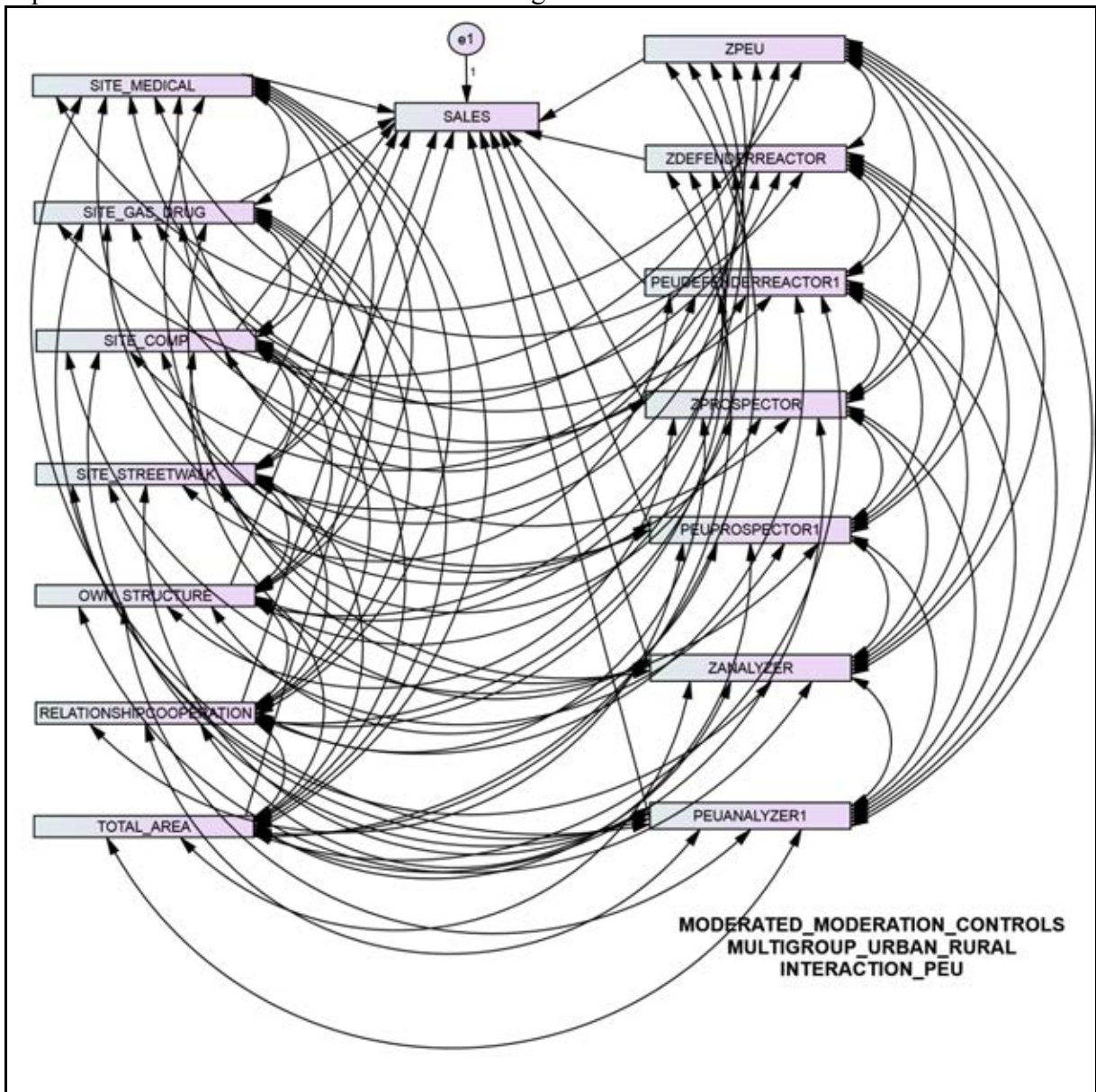
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

XXXII. Ábra: A FE és a PEU együttes moderáló hatása a SO és az AUE kapcsolatában



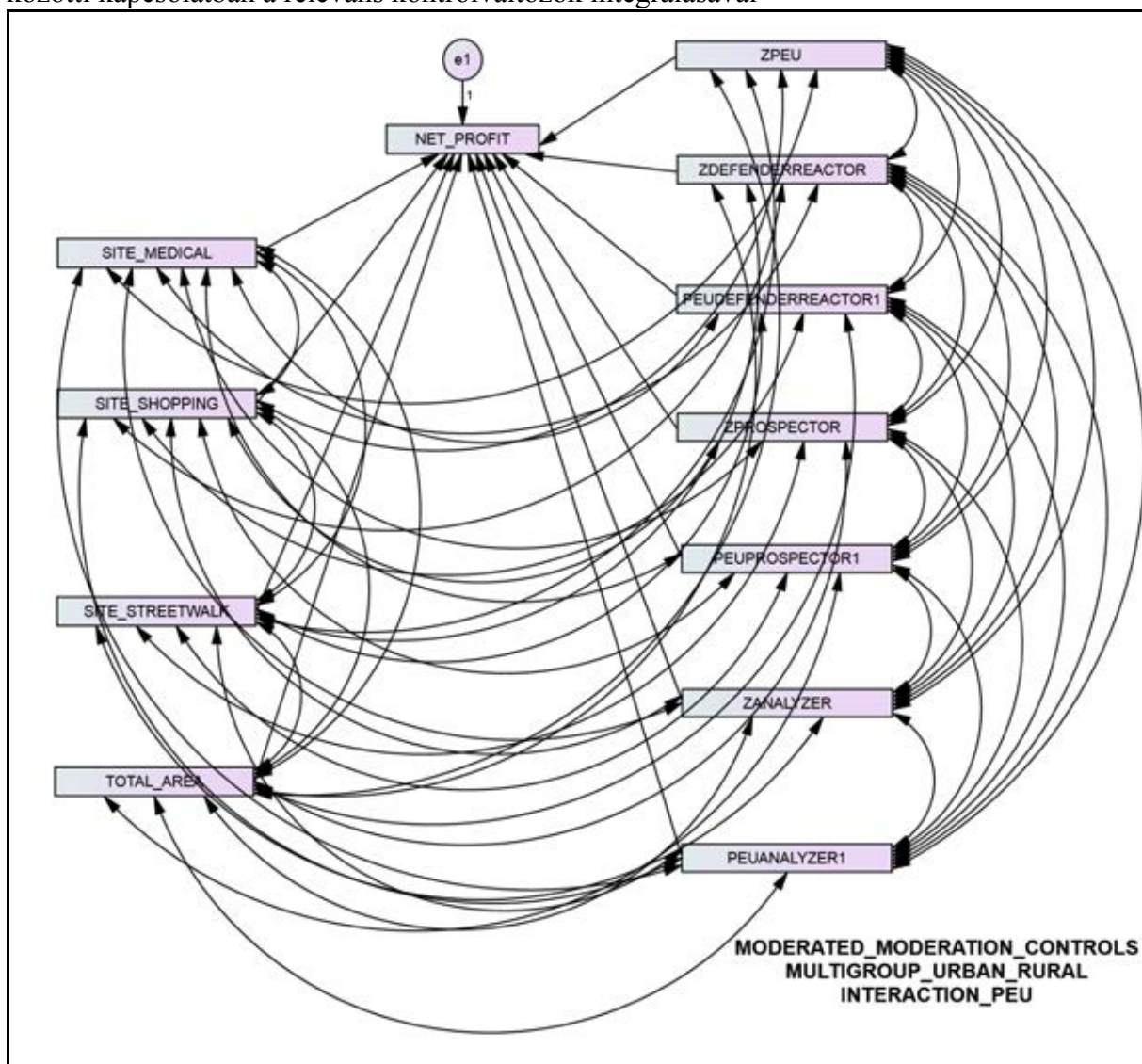
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

XXXIII. Ábra: A FE és PEU együttes moderáló hatásának feltárása a SO-k és az ÁRB kapcsolatában a releváns kontrolváltozók integrálásával



Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

XXXIV. Ábra: A FE és PEU együttes moderáló hatásának feltárása a SO-k és az AUE közötti kapcsolatban a releváns kontrolváltozók integrálásával



Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

50. A Szerző – a disszertáció témájában született – publikációinak jegyzéke

Magyar nyelvű folyóiratba publikált tanulmányok

1. Csepeti Ádám (2014a), A gyógyszerárak gazdálkodásáról – I. rész, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXV. Évf., 1. Szám, 16-19. old.
2. Csepeti Ádám (2014b), A gyógyszerárak gazdálkodásáról – II. rész, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXV. Évf., 2. Szám, 12-16. old.
3. Csepeti Ádám (2012), A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia teljesítményvonatkozásai, *Marketing és Menedzsment*, XLVI. Évf., 3. Szám, 3-21. old.
4. Csepeti Ádám (2011), A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia teljesítményvonatkozásai, *Gazdaság és Társadalom*, Különszám, 2011. Március, 140-168. old.
5. Csepeti Ádám (2010), A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatási kérdései, *Vezetéstudomány*, XLI. Évf., 11. Szám, November, 15-30 old.

Idegen nyelvű konferenciákon publikált tanulmányok

1. Strategic Behavior in the Hungarian Pharmacy Market – Testing the Applicability of the Miles and Snow Strategic Typology in Regulated Industrial Environment, European Marketing Academy (EMAC), Regional Conference, Belgrade, 2012
2. Strategic Orientation and Performance Implications in the Hungarian drug retail sector, European Institute for Advanced Studies in Management, EDEN Doctoral Seminar on Dissertation Writing, ISM University, Vilnius, 2011
3. Research Approaches of the Miles and Snow strategic typology, 6th. International Conference of Young Researchers, University of Szent István, Gödöllő, 2010

Magyar nyelvű konferenciákon publikált tanulmányok

1. Stratégiai magatartás a magyarországi gyógyszerárpiacon, Magyar Marketing Szövetség, Marketing Oktatók Klubja 17. országos konferenciája, Pécsi Tudomány Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 2011
2. A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatási kérdései, Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest, 2010
3. A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai, Hitel, Világ, Stádium Konferencia, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Sopron, 2010