



Tézisgyűjtemény

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

Tézisgyűjtemény

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

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	4
2. Szakirodalmi megközelítés – a konstrukciók konceptualizálása	4
3. A doktori disszertáció tudományos jelentősége	9
4. A doktori kutatás ágazat-specifikus és üzletpolitikai relevanciája.....	10
5. A doktori disszertáció általános kutatási kérdései.....	11
6. A doktori kutatás hipotézisei.....	14
7. A doktori kutatásban vizsgált elméleti konstrukciók operacionalizálása.....	19
8. Alkalmazott kutatási módszertan	20
9. Eredmények és következtetések.....	22
10. Diskusszió és jövőbeli kutatási irányok	25
11. Felhasznált irodalom	29
12. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk és konferencia részvételek.....	36

Táblázatok jegyzéke

I. Táblázat: A disszertáció kutatási kérdéseire adott válaszok összefoglaló értékelése	13
II. Táblázat: A doktori disszertációban megfogalmazott és tesztelt hipotézisek eredményének összefoglaló értékelése I.....	15
III. Táblázat: A doktori disszertációban megfogalmazott és tesztelt hipotézisek eredményének összefoglaló értékelése II.	16
IV. Táblázat: Az észlelt környezeti bizonytalanság moderáló hatásának értékelése a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatában.....	17
V. Táblázat: A földrajzi elhelyezkedés – a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatban – játszott moderáló hatásának értékelése.....	17
VI. Táblázat: Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatásának értékelése (ÁRB)	18
VII. Táblázat: Az észlelt környezeti bizonytalanság és a földrajzi elhelyezkedés együttes moderáló hatásának értékelése (AUE)	18
VIII. Táblázat: Az empirikus kutatásban vizsgált elméleti konstrukciók operacionalizálása..	19
IX. Táblázat: A doktori kutatás egyes szakaszainak, célkitűzéseinek és az alkalmazott módszertanok összefoglaló áttekintése	21
X. Táblázat: A kutatási kérdések és hipotézisek tesztelésére használt többváltozós technikák	22

Ábrajegyzék

I. Ábra: A doktori kutatás felépítésének folyamatábrája.....	5
II. Ábra: A doktori disszertáció kutatási kérdéseinek áttekinthető sémája	12
III. Ábra: A kutatás hipotéziseinek megjelenítése a Ph. D. tézis konceptuális modelljében ...	14
IV. Ábra: A M&S-i SO-k hatása a gyógyszerárak ÁRB-ére	26
V. Ábra: A FE és a PEU együttes moderáló hatásának feltárása a SO-k és az ÁRB kapcsolatában a releváns kontrollváltozók integrálásával.....	27
VI. Ábra: A PEU hatása a stratégiai orientációra.....	28

1. Bevezetés

A változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodás a szervezetek életében meghatározó szerepet játszik. A stratégiai menedzsmentben általánosan elfogadott, hogy gazdasági turbulencia időszakában, intenzív versenyfeltételek között *a konvencionális menedzseri intuíció és a tapasztalati bölcsesség eszköztára jelentős mértékben használhatatlanná válik* (Lindblom, 1959, Barney, 1986). Egy elméletileg megalapozott, majd a gyakorlatban sikeresen implementált stratégia nélkül a cégek prosperálása akadályokba ütközik. A hosszú távú eredményességi és hatékonysági céljaik eléréséhez, a szervezeteknek szükségük van egy konzisztens környezeti alkalmazkodási magatartásminta kifejlesztésére (Porter, 1980).

A diszciplína képviselőinek sokáig nem sikerült kidolgozni olyan elméleti kereteket, amelyek alkalmasak lettek volna a vállalatok által követett stratégiai orientációk (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 versenyelőny-forrásait hangsúlyozó, inkább külső, versenytárs-orientációval jellemezhető Porter-i tipológiával szemben, M&S taxonómiája 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 (1983) és Morrison-Roth (1992) klasszifikációi.

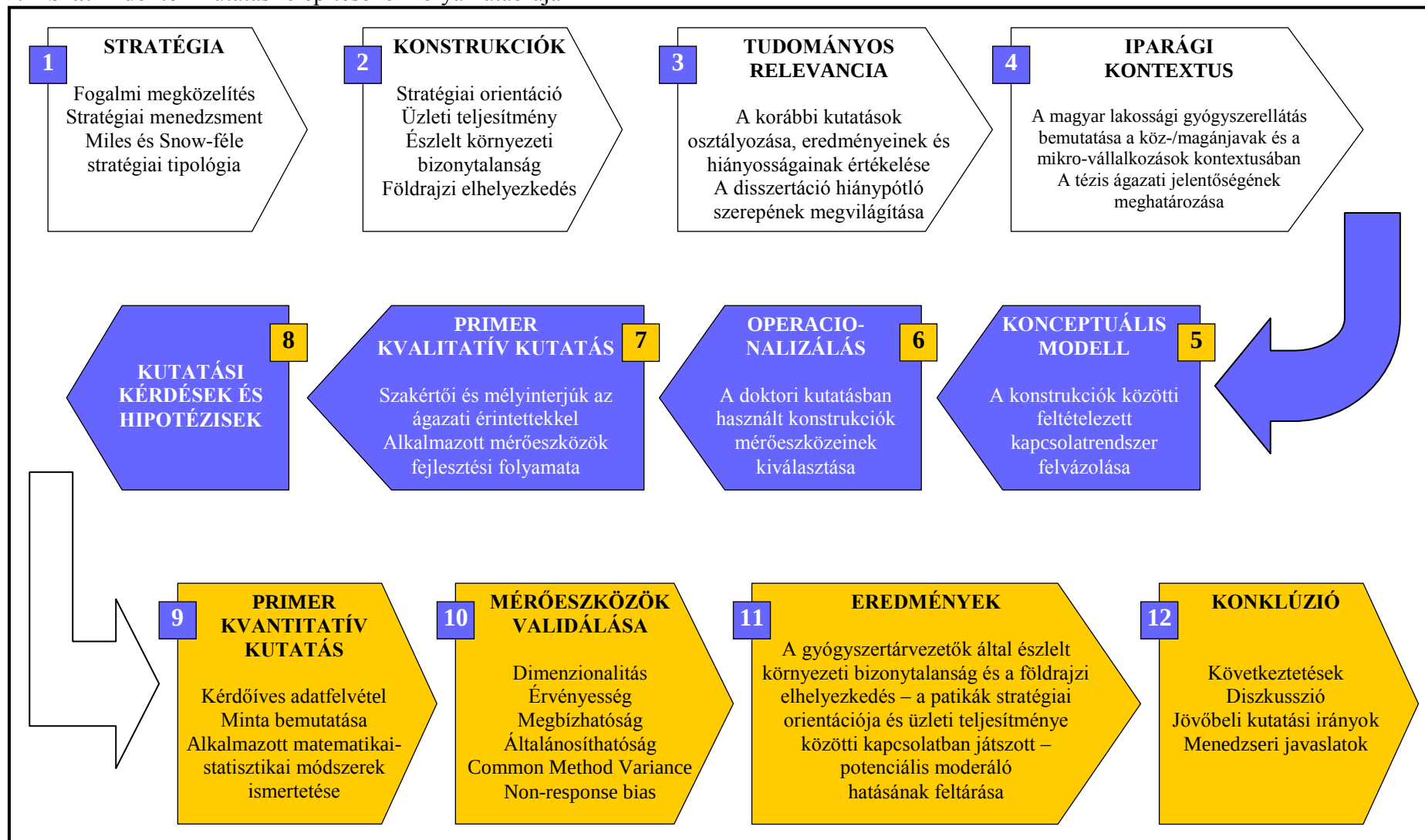
Doktori értekezésünk az üzleti gazdaságtan egyik leginkább kiemelkedő stratégiai tipológiájával, a Raymond Miles és Charles Snow (1978) által kidolgozott stratégiai klasszifikációval foglalkozik. Kutatásunk kiemelt célja volt, hogy a *Miles és Snow-i (M&S-i) tipológiát* egy speciális, a köz- és magánjavak mikroökonómiai tulajdonságait egyaránt magán hordozó, állami jogszabályokkal erőteljesen korlátozott magyarországi lakossági gyógyszerellátási ágazat (MLGYEÁ) vállalkozásainak körében *explicit módon teszteljük*. Ph.D. kutatásunk főbb tartalmi elemei és folyamatának mérőföldkövei az I. Ábrán olvashatók.

2. Szakirodalmi megközelítés – a konstrukciók konceptualizálása

Ph.D. tézisünk elméleti kerete a M&S-i stratégiai tipológia a szervezetek környezeti alkalmazkodását állítja fókuszába. A UC Berkeley (Miles) és a Wharton Business School (Snow) professzorai által kidolgozott klasszifikáció 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 (Miles et al., 1978). Az alkalmazkodási ciklus harmadik elemének az *adminisztratív probléma („administrative problem”)* tekinthető, amelynek keretében a cégeknek olyan mechanizmusokat – pl. (in)formalizáció, (de)centralizáció, specializáció, kontroll, jutalmazási rendszerek – szükséges kialakítani, melyek biztosítják a vállalkozói és tervezési szakaszban létrehozott rendszerek működését (Hage-Aiken, 1967).

I. Ábra: A doktori kutatás felépítésének folyamatábrája



Forrás: Saját készítésű ábra

Kezdeti kutatásaikban a szerzőpáros az egyetemi tankönyvkiadók, majd az élelmiszerfeldolgozás, elektronika (félvezetőgyártás) és egészségügyi szolgáltatások piacán működő vállalkozások környezeti alkalmazkodásban felmutatott magatartásában *4 jól azonosítható, tartós adaptációs mintát (stratégiai orientációt – SO-t) figyelt meg* (Csepeti, 2010).

A *Kutatók* folyamatosan új termékekkel/fogyasztói szegmensekkel kapcsolatos üzleti lehetőségek felkutatására és megragadására törekednek. A Kutatókkal ellentétben a *Védekezők* konvencionális megoldásaikkal egy stabil termék/piaci szegmens hosszú távú hatékony kiszolgálását tekintik prioritásnak. A stratégiai alkalmazkodási kontinuum közepén lévő *Elemzők*, a Kutatók és a Védekezők erősségeinek optimális kombinációjára törekedve, egyszerre kívánják biztosítani a költséghatékonyságot és kiaknázni a termék-innovációban rejlő lehetőségeket. Az előző 3 SO-val szemben a *Reagálók* nem képesek kialakítani egy konzisztens, a sikeres környezeti alkalmazkodáshoz szükséges, tudatos magatartásmintát.

A SO és az üzleti teljesítmény (ÜT) közötti sztochasztikus kapcsolat feltárására mindig is nagy hangsúlyt fektetett a stratégiai menedzsment (Doty et al., 1993), ezért a M&S-i stratégiai tipológia elmúlt 30 éves kutatásainak osztályozása után érdeklődésünk a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók ÜT implikációinak részletes szekunder elemzésére irányult.

Az ÜT piaci eredményességi, pénzügyi jövedelmezőségi, alkalmazkodási és innovativitási dimenzióinak (Chakravarthy, 1986, Kaplan-Norton, 1996, Ambler-Clark, 2001) ismertetése után a M&S által megfogalmazott, a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók ÜT-ére vonatkozó két eredeti feltételezés – 1) *a Kutatók, Elemzők és Védekezők ÜT-e 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 SO-t* – empirikus tapasztalatait összegeztük.

Az empirikus tanulmányok eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy *a Reagálók ÜT-e a legtöbb iparágban, változatos környezeti befolyásoló tényezők hatása mellett is konzekvensen elmarad a Kutató, Elemző és Védekező vállalatokétól, míg a Kutatók, Elemzők és Védekezők bármely környezetben képesek optimális ÜT felmutatására*. Azonban a különböző iparági kontextusok bizonyos SO-k erőforrásainak és képességeinek kimondottan, míg másoknak kevésbé kedveznek (Bastian-Muchlisch, 2012, Boyd et al., 2012).

A SO és az ÜT kapcsolatának alakulására számos környezeti és iparág-specifikus változó gyakorolhat befolyást. Ki kell emelnünk a volatilitás, a versenyintenzitás, a piaci, technológiai és jogszabályi turbulencia mértékét, a szabályozás és a dereguláció trendjeit, a környezeti sokkokat és az iparági szerkezetet vagy a termék-életciklus különböző szakaszait (Porter, 1979, Slater-Narver, 1994). Továbbá, a SO és az ÜT kapcsolatára olyan speciális tényezők is kifejtenek hatásukat, mint a kiválasztott ÜT indikátorok és operacionalizálási módjuk, az ÜT mérésének időhorizontja, a cég tulajdonosi szerkezete, földrajzi elhelyezkedése (FE-e), mérete, részvétele a horizontális és vertikális együttműködésekben stb. (Csepeti, 2010).

Doktori értekezésünk iparági kontextusában, a MLGYEÁ-ban az elmúlt évek során turbulens környezeti változásokat tapasztaltunk. A „biztonságos és gazdaságos gyógyszer- és gyógyászati segédeszköz-ellátás, valamint a gyógyszerforgalmazás általános szabályairól” szóló 2006. évi XCVIII. törvény (GYFTV) alapvetően változtatta meg a gyógyszer-tár-működtetés feltételrendszerét és a patikák gazdálkodási folyamatait. A 2006 és 2011 között tartó liberalizációs folyamatot napjainkban egy erőteljes „etikus visszarendeződéssel” jellemezhető szerkezeti átalakítás követte. A M&S-i kutatásokban is tapasztalható egy

halvány, mégis figyelemre méltó elmozdulás a környezetben felerősödő bürokratikus koordináció számos intézkedéséhez való alkalmazkodási folyamat, a cégek SO-jára és ÜT-ére gyakorolt hatásának feltárására (Ghobadian et al., 1998, Andrews et al., 2006, 2009). Ezért értekezésünk szakirodalom feldolgozási szakaszában *a környezet-stratégia-teljesítmény interdependenciájának megvilágítására jelentős hangsúlyt fektettünk.*

A vállalkozások vezetőinek egy konzisztens SO kiválasztása és követése érdekében a megfelelő módon kell interpretálni a külső és belső környezet változásában megfigyelhető tényezőket (Sharma, 2000), amelyeket a stratégiai szakirodalom alapvetően öt ismérv alapján jellemez (Dess-Rasheed, 1991). Ezek: 1) az *egyszerű vs. összetett* (Lukas et al., 2001, Tan, 2002, Tan-Tan, 2005, Gotteland-Boulé, 2006, Kabadayi et al., 2007), 2) a *stabil vs. instabil* (Miller, 1988, Venkatraman-Prescott, 1988, Yeung et al., 2013, White et al., 2013), 3) a *változások üteme* (McArthur-Nystrom, 1991, Zahra, 1996, Pelham, 1999, Bechor et al., 2006, Menguc-Auh, 2008), 4) az érintettek *ellenséges vagy támogató* magatartása (Goll-Rasheed, 1997, Zahra-Bogner, 1999, Davies-Walters, 2004, Nandakumar et al., 2010) és a rendelkezésre álló *információ mennyisége, minősége* (Aguilar, 1967, Hambrick, 1982, Starbuck-Milliken 1988, Daft et al., 1988, Newkirk-Lederer, 2006).

A környezet és a stratégia kölcsönhatását vizsgáló kutatások kiemelik, hogy a *környezeti feltételek nem tiszta, objektív formájukban fejtik ki hatásukat* a vállalatok SO-jára, *hanem a menedzserek „szűrőjén” keresztül* (Child, 1972, Buchko, 1994). A környezeti feltételek és stakeholderek magatartásának szubjektív észlelése ahhoz vezethet, hogy a vezetők *azonos iparági kontingenciákat másképp interpretálnak, és rájuk eltérő stratégiai válaszokat adnak* (Hambrick, 1981, Meyer, 1982, Forte et al., 2000, Desarbo et al., 2005). Tézisünkben ezért a M&S-i SO-k, az ÜT és a környezet közötti kapcsolat árnyaltabb megvilágításához az *észlelt környezeti bizonytalanság (PEU)* konstrukciót integráltuk kutatásunk konceptuális modelljébe (Namiki, 1999). A PEU beépítésével a – M&S-i SO-k és az ÜT kapcsolatára gyakorolt moderáló hatások feltárása mellett – lehetőségünk nyílt a stratégiai menedzsment egymással ellentétes „environmental determinism” (Katz-Kahn, 1966, Lawrence-Lorsch, 1967, Snow-Hrebiniak, 1985) és „managerial choice” (Child, 1972, Sharma, 2000, Augier-Teece, 2009) megközelítéseinek, a MLGYEÁ-ban tapasztalt érvényesülésének megállapítására.

A szakirodalmi implikációk szerint a *Védekezők* vezetői a *kontingenciális feltételeket* stabilnak észlelik, ezért a hasonló vállalkozások inkább *kiszámítható környezeti feltételek* között fordulnak elő (Zahra-Pierce, 1990). A *Kutatók* magatartási jellemzőinek a *dinamikus, változékony iparági, működési feltételek* kedveznek, hiszen vezetőik *lehetőségként tekintenek a környezeti turbulencia* egyes momentumaira (Gray et al., 1999, Namiki, 1999). Az *Elemző SO-t* követő cégek *menedzserei stabilitást és dinamizmust egyaránt észlelhetnek a működési környezetben*. Előfordulhatnak kiszámítható és bizonytalan ágazatokban is, de erőfeszítéseik a változó feltételek minél alaposabb vizsgálatára és alakulásuk előrejelzésére irányulnak (Hambrick, 2003, Zinn et al., 2008). Az inkonzisztens *Reagáló vállalatok* *stabil és változó környezetben is megfigyelhetők*, ugyanakkor kevésbé tudatos SO-juk és nem következetes gazdálkodási jellemzőik kiszámítható, de különösen bizonytalan környezeti feltételek között könnyen *szuboptimális ÜT-hez* vezethetnek (DeSarbo et al., 2005, Meier et al., 2007).

A disszertáció szakirodalom-feldolgozási szakaszában azonban megállapítottuk, hogy a különböző SO-k előfordulása és az iparág-specifikus jellemzőkkel leírható működési környezet között kevésbé mutatható ki a fentiekhez hasonló, ideáltipikus, függvényszerű kapcsolat. A *Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók megoszlása a korábbi vizsgálatokban*

– M&S kezdeti megfigyeléseivel ellentétben – *nagyon változatosan alakult* (McDaniel-Kolari, 1987, Conant et al., 1990, James-Hatten, 1995, Desarbo et al., 2005).

Kiemeltük azt is, hogy az egyes SO-k ideáltipikus erőforrásainak és képességeinek más-más környezeti kontextusok kedveznek, azaz a cégek SO-ja és a kontingenciális feltételek illeszkedésének jelentős ÜT konzekvenciái lehetnek, amely *megváltoztathatja a SO és az ÜT közötti kapcsolat erősségét, irányát és jellegét*. Ezért szakirodalmi áttekintésünkben összefoglaltuk a környezeti tényezők – a stratégia és a teljesítmény kapcsolatában – játszott potenciális moderáló hatását vizsgáló tudományos cikkek eredményeit.

A tapasztalatok alapján megkülönböztetjük azokat a kutatásokat, melyekben a külső környezeti moderátor változók *nem gyakoroltak szignifikáns hatást a SO és az ÜT összefüggésére* (Venkatraman-Prescott, 1988, Slater-Narver, 1994, Waldman et al, 2001, Srivivasan, 2011). Míg a kutatások másik csoportja e tényezők *szignifikáns befolyására* világít rá (Zahra, 1996, Zahra-Boegner, 1999, Agbejule, 2005, Bstelier, 2005, Hoque, 2005, Tan-Tan, 2005, Wang et al, 2012, White et al, 2013). A tudományos kutatások nem tudtak egységes következtetéseket levonni a környezet – 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 kívántunk hozzájárulni.*

Disszertációnk negyedik fontosabb elméleti konstrukciója a *földrajzi elhelyezkedés (FE)*. A MLGYEÁ-ra irányuló kutatásunkban *a FE a vállalatok SO-ját és ÜT-ét befolyásoló hatása nem globális kontextusban, hanem egy adott országon belül nyer értelmet*, ezért tézisünkben a FE-nek a mikroszintű gazdálkodás stratégiai szintjén tapasztalt vonatkozást érintettük. A kutatások a városi vagy rurális kontextus – pl. a vállalkozások SO-jában, funkcionális területeinek működésében, fogyasztóinak magatartásában, a menedzserek együttműködési és kockázatvállalási hajlandóságában stb. tapasztalt – különbözőségeire fordítanak komoly figyelmet (Sun-Wu, 2004, Velayudham, 2007).

A kereskedelem-gazdaságtan empirikus eredményei rávilágítanak arra is, hogy a FE és a telephely megválasztása nagymértékben determinálja a vállalkozások értékesítési és profitabilitási lehetőségeit is. (Huff, 1964, Wolinsky, 1983, Ghosh-McLafferty, 1987, Levy-Weitz, 2012). A MLGYEÁ-ban 2006-2011 között zajló *liberalizációs folyamat a gyógyszer-tár-alapítás feltételeinek jelentős lazításával felértékelte FE szerepét* (Szabó, 2009). *A patikák FE-e részben a vezetők által módosítható tényezővé vált*, ezért doktori kutatásunkban a FE – a patikák által követett SO és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – *potenciális moderáló szerepének megvilágítására is kísérletet tettünk.*

A Ph.D. értekezés szakirodalom-feldolgozási fejezeteiben az elméleti konstrukciók konceptualizálása mellett röviden összefoglaltuk *a magán- és közjavak mikroökonómiai tulajdonságaiban tapasztalt hasonlóságokat és különbségeket*, valamint példákkal demonstráltuk, *hogyan jelentkeznek ezek a MLGYEÁ-ban és a gyógyszer-tár-működtetésben*. A patikák statisztikai értelemben mikro-, kis- és közepes vállalkozásoknak minősülnek, ezért azt is összegyűjtöttük, *hogyan milyen idioszinkratikus aspektusok jellemzik a hasonló szervezetek stratégiai menedzsmentjének tartalmi és folyamat elemeit*. (Jelen, 1995, Gibbons-O'Connor, 2005, Spillan-Parnell, Pittino-Visintin, 2009). Tézisgyűjteményünket a doktori kutatás akadémiai jelentőségének ismertetésével folytatjuk.

3. A doktori disszertáció tudományos jelentősége

Értekezésünk a stratégiai menedzsment egyik legismertebb, hazai kutatásokban korábban explicit módon még nem vizsgált tipológiáját tesztelte szabályozott ágazati környezetben (Berács et al., 1995, Hambrick, 2003). Kutatásunk a nemzetközi vizsgálatokban tapasztalt konceptuális és módszertani hiányosságokat a lehetőségekhez mérten igyekezett kiküszöbölni. Ezért *tézisünk az alábbiakban felsorolt, újszerű tudományos megközelítéseket és módszertani megoldásokat alkalmazta* (Csepeti, 2010):

1. A M&S-i stratégiai tipológia relevanciáját egy speciális, *a köz- és magánjavak mikroökonomiai tulajdonságainak sajátos keveredésével* leírható, erőteljes állami szabályozással jellemezhető ágazat vállalkozásainak körében vizsgáltuk (Fiegenbaum-Thomas, 1995, McGahan-Porter, 1997, Andrews et al. 2006, 2009).
2. A stratégiai menedzsment főáramába tartozó empirikus kutatások többségében a vizsgált vállalatok működési környezetére a piaci koordinációs mechanizmusok túlsúlya és a versenyintenzitás magas mértéke jellemző (Ghobadian et al., 1998, Boyne-Walker, 2004, Bastian-Muchlish, 2012). Értekezésünk kihívása, hogy milyen mértékben figyelhetők meg, és milyen ÜT-t mutatnak fel a M&S-i SO-kat követő cégek *a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal*, és az utóbbi időszakban megemelkedett, mégis *korlátozott versenyintenzitással* jellemezhető MLGYEÁ-ban (Kornai, 1983).
3. A M&S-i klasszifikáció érvényesülését egy olyan ország, speciális ágazatában teszteltük, amely vállalkozásainak működését *kevésbé befolyásolják a korábbi kutatásokban domináns angolszász üzleti kultúra közgazdasági és szociológiai sajátosságai* (Dyer-Song, 1997, Jusoh-Parnell, 2008, Kabanoff-Brown, 2008, Parnell et al., 2012).
4. A M&S-i taxonómiát egy *relative 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, értekezésünk mikro- és kisvállalkozások kontextusában* kívánta azonosítani a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló SO-kat, és feltárni ÜT vonatkozásaikat (Aragón-Sanchez – Sanchez-Marín, 2006, Ghobadian-O'Reagan, 2005).
6. Azonosításuk operacionalizálási nehézségei ellenére a *Reagáló SO-t követő gyógyszerárakat is integráltuk kutatásunkba* és empirikus következtetéseinkre támaszkodó javaslatainkkal igyekeztük a konzisztens stratégiai magatartás irányába mozdítani őket (Vorhies-Morgan, 2003, Olson et al., 2005).
7. A magasabb érvényesség és megbízhatóság biztosítására *az alkalmazkodási magatartásminták azonosításához és a patikák SO-kba sorolásához 3 mérőeszközt* – az önkitöltős paragrafusok technikát, Segev többtétéles skáláját és az objektív indikátorok módszerét – is alkalmaztunk (Snow-Hambrick, 1980, Conant et al., 1990, James-Hatten, 1995). A *klasszikus hasonlósági érvényesség bizonyításához a 3 extrakciós technika besorolási eredményei közti egyezés mértékét statisztikai próbákkal is teszteltük*.
8. A stratégiai irodalomban gyakran alkalmazott, menedzseri megítélésen alapuló, szubjektív ÜT értékeléseket kutatásunkban *objektív indikátorokkal, a piaci eredményességet mérő árbevéttel (ÁRB) és a pénzügyi jövedelmezőséget megragadó adózás utáni eredménnyel*

(AUE) helyettesítettük az érvényesség és megbízhatóság növelésére (Morgan et al., 2004, Hoque, 2005).

9. Disszertációnkban megvizsgáltuk, hogy a környezeti turbulenciával jellemezhető MLGYEÁ-ban a gyógyszerértárvezetők által *PEU mértéke miként befolyásolja a patikák SO-ja és ÜT közötti kapcsolatot*. Értekezésünk hozzá kívánt járulni a SO és az ÜT közötti sztochasztikus kapcsolatot potenciálisan moderáló tényezők hatását vizsgáló korábbi kutatások által regisztrált *vegyes eredmények egyértelműsítéséhez és a hiányzó tudásrések szűkítéséhez* (Venkatraman-Prescott, 1988, Nandakumar et al, 2010, Parnell et al, 2012).
10. Kiemelt módszertani prioritásunk volt, hogy a *patikák FE-e és a gyógyszerértárvezetők által PEU – a SO és az ÜT kapcsolatának alakulásában játszott – együttes moderáló hatására, ún. moderált moderációval (SEM) is rávilágítsunk*. A patikák szocio-demográfiai és telephelyi adottságait érintő kontrolváltozók integrálásával pedig a SO-k és a potenciális környezeti moderáló tényezők, ÜT-re gyakorolt hatásának robosztusságát teszteltük.
11. A *kontingencia-elmélet* (Hofer, 1975) és a Child (1972) által kidolgozott „*managerial choice*” megközelítés *explicit módszertani „ütköztetésével”* feltártuk, hogy a környezeti feltételek és érintettek magatartásában tapasztalható változások determinálják-e a patikák SO-ját (Hrebiniak-Joyce, 1985, Boyd et al., 2012) vagy inkább a gyógyszerértárvezetők tudatos stratégiai választása határozza meg azt, hogyan is észlelik a külső környezetben zajló turbulens változásokat (Sharma-Vredenburg, 1998, Sharma – Aragón-Correa, 2003).

4. A doktori kutatás ágazat-specifikus és üzletpolitikai relevanciája

A GYFTV hatására számos olyan menedzseri feladat – pl. a gyógyszerértári termék- és szolgáltatásportfolió változó betegigényekhez és preferenciákhoz való illesztése, a készletgazdálkodás racionalizálása, a patikai marketingtevékenység és a gyógyszerellátási lánc meghatározó stakeholder-eivel kialakított kapcsolatok ápolása – értékelődött fel, melyek *eredményes és hatékony ellátásához szükséges ismeretek és kompetenciák a gyógyszerészeti társadalom jelentős részénél hiányoztak* (Feller, 2010, IMS Health, 2012, de Aguiar, 2014). A taktikai gazdálkodási feladatok azonban ideális esetben egy *konzisztens környezeti alkalmazkodási mintából eredeztethetők* (Inkpen-Choudhury, 1995), melyek azonosítására *rigorózus statisztikai módszertannal hazai környezetben, különösen szabályozott ágazatban még nem vállalkoztak*.

A MLGYEÁ-ban 2011-től megindult a liberalizáció káros hatásainak felszámolása és egy határozott visszarendeződés az etikus modell irányába. *Az államháztartás konszolidációja érdekében hozott kormányzati intézkedések között meghatározó szerepet kaptak a gyógyszerkasszárt érintő takarékosági lépések*. Az ún. Széll Kálmán terv 343 Mrd. Forintról három év alatt 190 Mrd. Forintra csökkentette a közfinanszírozott gyógyszerek ártámogatását. A vaklícitek hatására az állam által támogatott gyógyszerek körében jelentősen emelkedett az olcsóbb, generikus készítmények aránya. Ezzel megtakarítást realizált a költségvetés, *de a gyógyszerellátási lánc érintettjeinek – így a patikáknak is – ez komoly jövedelem-kiesést és kisebb-nagyobb mértékű működési anomáliákat eredményezett* (Hankó et al., 2014).

A makrogazdasági környezet kedvezőtlen alakulása (2007-2012) a vásárlóerő visszaeséséhez és a gyógyszerek keresletének stagnálásához vezetett, míg a munkaerő és rezsiköltségek emelkedése *fokozta a gyógyszerértárak gazdálkodási nehézségeit*. *A patikák ÜT-ének javítására ugyanakkor számos ágazatpolitikai intézkedés lépett életbe* (pl. generikus kompenzáció,

szolgáltatási díj, szolidaritási hozzájárulás, nagykereskedelmi árrés-korrekció), melyek igyekeztek mérsékelni a magas és alacsony forgalmú patikák közötti különbségeket is.

Az etikus visszarendeződés ellenére – a gyógyszerárak számának 2006-2011 közötti 20%-os emelkedésének hatására – a MLGYEÁ-t a megnövekedett versenyintenzitás jellemzi, így a patikák környezeti alkalmazkodásának sikeressége és a mikroszintű gazdálkodási folyamatok professzionális menedzselése, fejlesztése továbbra is kulcskérdés. (Desselle-Zgarrick, 2004, Bodrogi et al., 2012). *A SO tudatos megválasztása és konzisztens követése befolyásolhatja az ÜT-ük alakulását.* Tézisünk az alábbi előnyöket kínálta a gyógyszerárvezetőknek és az ágazati döntéshozóknak:

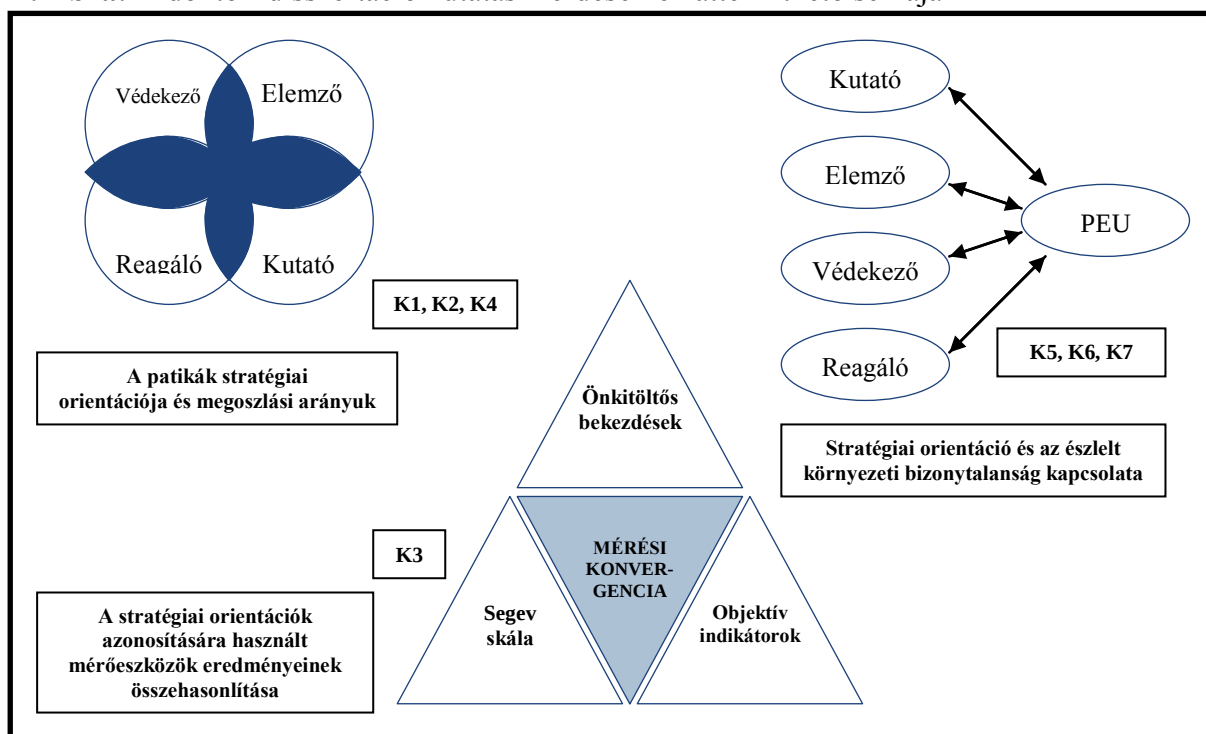
1. Megállapítottuk, hogy a *MLGYEÁ-ban egyáltalán megfigyelhetőek-e konzisztens SO-k, ha igen, hányat különböztethetünk meg* (Lindblom, 1959, Mintzberg-McHugh, 1998).
2. A MLGYEÁ-ban azonosított SO-k ismeretében a döntéshozók pontos képet kaphattak arról, hogy *milyen stratégiai szintű gazdálkodási jellemzők alapján különböznek a környezeti változásokhoz eltérő alkalmazkodási magatartásmintát kifejlesztett patikák.*
3. Megtudhattuk, hogy a különböző SO-t követő patikák *milyen mértékben tartják kiszámíthatónak vagy kiszámíthatatlannak a működési feltételekben,* illetve az érintettek magatartásában tapasztalt változásokat, és ezek alapján törekedhetnek azok módosítására.
4. A M&S-i SO-k és az ÜT közötti összefüggések alapján a *gyógyszerárvezetőknek menedzseri javaslatok fogalmaztunk meg,* hogy adott környezeti feltételek mellett mely stratégiai szintű gazdálkodási jellemzők érvényesülése növeli az ÜT-t.
5. *Az eltérő SO-t követő patikák számára differenciált ágazatpolitikai döntések és intézkedések hozhatók* üzleti ismereteik és gazdálkodási kompetenciáik fejlesztésére.
6. Kiderült, hogy *a SO a patikák ÜT-ében tapasztalt szórás mekkora hányadát magyarázza,* így mennyi erőforrást érdemes kifejlesztésükre, konzisztens követésükre allokálni.
7. A PEU és a FE – a SO és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatásának feltárásával iránymutatásokat kínáltunk, hogy *eltérő észlelt környezeti feltételek mellett és különböző lokális kontextusban mely SO-k magatartási jellemzőinek érvényesítése járul hozzá az optimális ÜT eléréséhez.*
8. A gyógyszerárak szocio-demográfiai és telephelyi adottságaira vonatkozó kontrolváltozók integrálásával a SO-n felüli, *addicionális tényezők szerepe is bizonyítható vagy cáfolható volt a patikák ÜT-ének alakulásában.*

5. A doktori disszertáció általános kutatási kérdései

Kutatási kérdéseinkben arra voltunk kíváncsiak, hogy a bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal és a versenyintenzitás korlátozott mértékével jellemezhető MLGYEÁ-ban M&S SO-i közül hány figyelhető meg és milyen formában. *A gyógyszerárak által követett SO-kat több mérőeszközzel 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 kölcsönhatásokat* is. Több módszertannal is számszerűsítettük a gyógyszerárvezetők által PEU mértékének befolyását a patika által követett SO kialakulására és érvényesülésére, valamint a gyógyszerárvezetők által tudatosan megválasztott SO hatását a környezeti feltételek és az iparági érintettek magatartásában megfigyelhető változások észlelésére. Ph.D. tézisünk kutatási kérdéseit a II. Ábrán foglaltuk össze, míg konkrét megfogalmazásuk és az empirikus vizsgálatban elvégzett matematikai-statisztikai módszertannal megalapozott válaszaink – a könnyebb interpretáció és a Tézisgyűjtemény terjedelmi korlátai miatt – egyszerre az I. Táblázatban láthatók.

II. Ábra: A doktori disszertáció kutatási kérdéseinek áttekinthető sémája



Forrás: Saját készítésű ábra

A válaszok értelmezéshez fontos felhívunk a figyelmet, hogy a MLGYEÁ-ban a diszkriminancia érvényességi vizsgálatoknál lefolytatott EFA és CFA elemzések szerint *a Védekező és Reagáló SO-k magatartási jellemzői nagymértékben egy dimenzióba tömörültek*. Az ágazatban releváns *Védekező/Reagáló SO tartalmi elemeinek megnyilvánulásában a Reagáló magatartási jellemzők domináltak*, ezért a Védekezőkre vonatkozó eredeti kutatási kérdéseinket töröltük, míg a Reagálókat érintőket a Védekező/Reagáló SO-ra kapott eredmények alapján értékeltük. A X. Táblázat „VÁLASZ” oszlopában található néhány elnevezés (pl. Törölve) és rövidítés (V/R) a fenti változtatásokra utalnak.

I. Táblázat: A disszertáció kutatási kérdéseire adott válaszok összefoglaló értékelése

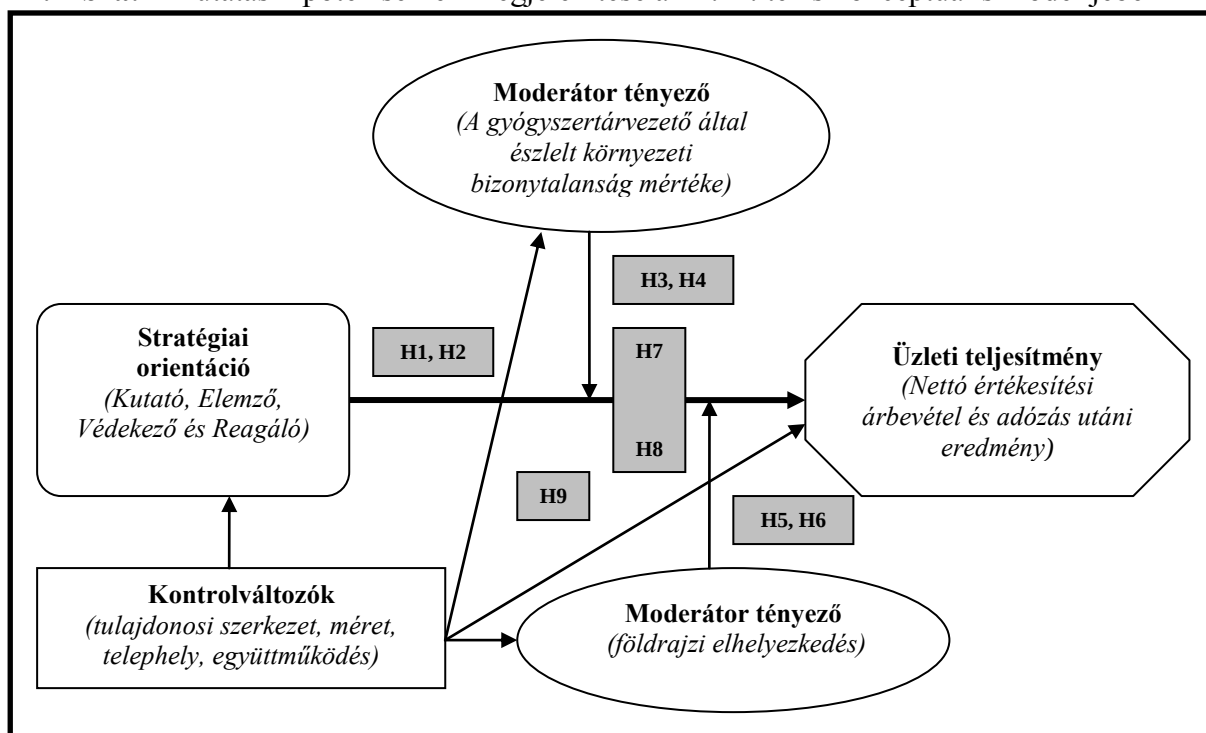
KUTATÁSI KÉRDÉS		VÁLASZ
K1	A MLGYEÁ-ban a patikák környezeti alkalmazkodási magatartásában megfigyelhető-e Miles és Snow összes stratégiai orientációja?	Nem
K2	A hazai lakossági gyógyszerellátásban egymástól markánsan elkülönülő, tiszta vagy hibrid/ötvözet stratégiai orientációk azonosíthatók?	2 tiszta 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 gyógyszertárak vezetői által PEU mértéke meghaladja-e a Kutató és Elemző gyógyszertárak vezetői által PEU mértékét?	Nem (Az Elemzőkét igen, de a 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

6. A doktori kutatás hipotézisei

Az értekezés általános kutatási kérdései után az egyes konstrukciók között feltételezett relációk irányára, erősségére és a különbségek statisztikai szignifikanciájára vonatkozó hipotéziseket ismertetjük. A M&S-i SO-k ágazat-specifikus megnyilvánulása mellett tézisünkben kiemelt figyelmet fordítottunk a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló patikák ÜT-ének vizsgálatára is. Hipotéziseink nagy hangsúlyt fektettek – *a gyógyszertárvezetők által PEU és a patikák FE-ének – a SO-k és az ÜT kapcsolatában játszott potenciális moderátor szerepének azonosítására*, valamint a többváltozós módszertannal feltárt összefüggések robusztusságának vizsgálatára. A III. Ábra a kutatásban tesztelt hipotéziseket a tézis konceptuális modelljében jeleníti meg.

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



Forrás: Saját készítésű ábra

A hipotézisek konkrét megfogalmazása és tesztelésük eredményei – az áttekinthetőség és a terjedelmi korlátok miatt – egyszerre a II-III. Táblázatban láthatók. Az eredmények értelmezéshez ismét felhívjuk a figyelmet, hogy a MLGYEÁ-ban a diszkriminancia érvényesség vizsgálatánál lefolytatott EFA és CFA elemzések szerint a Védekező és Reagáló SO-k magatartási jellemzői nagymértékben egy faktorba tömörültek. Az ágazatban releváns Védekező/Reagáló SO tartalmi elemeinek megnyilvánulásában a Reagáló magatartási jellemzők domináltak, ezért a Védekezőkre vonatkozó eredeti hipotéziseinket töröltük, míg a Reagálókat érintőket a Védekező/Reagáló SO-ra kapott eredmények tükrében értékeltük. A M&S-i SO-k és az ÜT közötti kapcsolatot számszerűsítő, a fontosabb matematikai-statisztikai módszertanok (regressziók és *Strukturális Egyenlőségek Modellezése – SEM*) eredményei a IV-VII. Táblázatban olvashatók. Felhívjuk a figyelmet, hogy a PEU skála ellentétes kódolású volt, azaz az 1-es érték jelentette a teljes kiszámíthatatlanságot, míg az 5-ös érték a teljes kiszámíthatóságot.

II. 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 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

III. Táblázat: A doktori disszertációban 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	Részből 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 a 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	Részből elfogadva
H9a	A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk és a patikák értékesítési árbevételének kapcsolatában azonosított összefüggések robosztusak	Részből elfogadva
H9b	A Miles és Snow-féle stratégiai orientációk és a patikák adózás utáni eredményének kapcsolatában azonosított összefüggések robosztusak	Részből elfogadva

Forrás: Saját készítésű táblázat

IV. Táblázat: Az észlelt környezeti bizonytalanság moderáló hatásának értékelése a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatában

Moderátor változó: Észlelt környezeti bizonytalanság		Alkalmazott matematikai-statisztikai módszertan											
Stratégiai orientáció	Üzleti teljesítmény	Hierarchikus (interakciós) moderációs regresszió		Többszoportos Moderációs regresszió				Interakciós moderáció (SEM)		Többszoportos 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

V. Táblázat: A földrajzi elhelyezkedés – a stratégiai orientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatában – játszott moderáló hatásának értékelése

Moderátor változó: Földrajzi elhelyezkedés				Alkalmazott matematikai-statisztikai módszertan									
Stratégiai orientáció	Üzleti teljesítmény	Hierarchikus (interakciós) moderációs regresszió		Többszoportos moderációs regresszió				Interakciós moderáció (SEM)		Többszoportos 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

VI. 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**VII. 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	0,120	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

7. A doktori kutatásban vizsgált elméleti konstrukciók operacionalizálása

Disszertációnk 4 fontos elméleti konstrukciójának – M&S-i SO-k, ÜT, PEU és FE – operacionalizálására alkalmazott mérőeszközöket foglalja össze a VIII. Táblázat.

VIII. Táblázat: Az empirikus 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 árres-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) 5-10 ezer fő közötti település 5) 5 ezer fő alatti település

Forrás: Saját készítésű táblázat

Kiemelendő, hogy a magasabb érvényesség és megbízhatóság biztosítására a M&S-i SO-kat egy kutatásban 3 különböző módszertannal is azonosítani kívántuk, ezáltal a nemzetközi kutatásokban is ritka módon lehetőségünk nyílt a mérőeszközök és eredményeinek konvergencia érvényességének vizsgálatára a klasszikus tudomány-metodológiai értelemben is.

Fontos továbbá azt is megjegyeznünk, hogy a M&S-féle SO-k azonosítására használt Segev-skála (1987), illetve a gyógyszerértárvezetők által PEU oparacionalizálására alkalmazott M&S-féle skála is *a korábbi nemzetközi kutatásokban már referált, konfirmatív faktorstruktúrával rendelkező többtényezős mérőeszközöknek tekinthetők*. Ezáltal integrálhatók voltak a látens konstrukciók és manifeszt változók közötti kapcsolatrendszer szofisztikáltan megközelítő strukturális egyenlőségek modellezésébe (SEM) is.

8. Alkalmazott kutatási módszertan

A MLGYEÁ-ban megfigyelhető stratégiai magatartásminták azonosítására és a M&S-i SO-k ÜT implikációinak feltárására irányuló doktori disszertációnkban *szekunder és primer* kutatási módszereket egyaránt alkalmaztunk. Az egyes *kvalitatív és kvantitatív* kutatási technikákat, célkitűzéseiket és elvégzésük idejét mutatja be az IX. Táblázat.

A nemzetközi és hazai stratégiai menedzsment szakirodalom feldolgozása elsősorban a doktori kutatás *konceptuális modelljének megalapozását* szolgálta, amely a M&S-i környezeti alkalmazkodási tipológia és az ÜT részletes ismertetését tekintette prioritásának. Mindemellett, nagy hangsúlyt helyeztünk a *PEU és a FE konstrukciók bemutatására*, valamint a vállalkozások *SO-jával és ÜT-ével való kapcsolatának* ismertetésére. A klasszikus közgazdasági források feldolgozása pedig – az értekezésben vizsgált MLGYEÁ működési mechanizmusaival összhangban – a *magán- és közjavak mikroökonómiai sajátosságainak összehasonlítását*, valamint a *mikro-, kis- és közepes vállalkozások stratégiai menedzsment folyamatainak* idioszinkratikus megnyilvánulásait összegezte.

A disszertáció primer kvalitatív kutatási szakaszában a *MLGYEÁ stakeholder csoportjainak képviselőivel készítettünk szakértői interjúkat*. A több mint 30 előzetes beszélgetés számos ágazat-specifikus célkitűzése mellett kiemelkedett a doktori kutatás konceptuális modelljének finalizálása, valamint a primer kérdőíves megkérdezés során alkalmazni kívánt *mérőeszközök érvényességi, megbízhatósági és dimenzionalitási előtesztelése, véglegesítése*.

Empirikus kutatásunk kvantitatív szakaszában *kérdőíves adatfelvételre* került sor a Magyar Gyógyszerészeti Kamara elnökének támogatásával és megyei területi szervezetei vezetőinek közreműködésével. A *mintavételi keretet* a főváros és 4 megye összes gyógyszerértára jelentette, a *cenzus jellegű adatfelvételt* Budapesten, valamint Pest, Baranya, BAZ és Vas megyékben szerveztük meg. A kérdőíveket *postai úton* közel 1000 gyógyszerértárvezető számára küldtük ki és a többszöri emlékeztető levelek és telefonhívások hatására összesen 207 – minőségi adatszolgáltatással jellemezhető, így a kvantitatív többváltozós elemzésekben használható – *kitöltött kérdőív érkezett vissza, amely 22%-os válaszadási rátát jelent*.

A hazai közforgalmú gyógyszerértárak szerkezetének ismeretében megállapítható, hogy *kutatásunkban a reprezentativitás kritériumai kisebb-nagyobb mértékben sérültek*. Ezt már a mintavételi keret determinálta, ugyanakkor a kiválasztott megyék meghatározott szocio-demográfiai és ágazat-specifikus sajátosságok alapján elég jól közelítik a teljes patikai populáció szerkezeti sajátosságait. A 207 válaszadó gyógyszerértárvezetőből álló mintánk *a településszerkezetre, ÜT-re, társasági-jogi formára igen, míg a tulajdonosi struktúrára, valamint a horizontális és vertikális együttműködési formákra nem reprezentatív*.

IX. 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-el 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

A M&S-féle SO-k ágazat-specifikus megnyilvánulásaira, a stratégia és a környezet kölcsönhatásaira irányuló kutatási kérdések megválaszolásához, valamint a PEU és FE – a SO és az ÜT kapcsolatában játszott – potenciális moderáló hatásának feltárását célzó hipotézisek teszteléséhez a magasabb érvényesség és megbízhatóság biztosítására *sokszínű matematikai-statisztikai módszertant alkalmaztunk*, amelyeket az X. Táblázatban összesítettünk.

X. Táblázat: A kutatási kérdések és hipotézisek tesztelésére használt többváltozós technikák

Kérdés/ Hipotézis	Alkalmazott matematikai-statisztikai módszertan
K1	„Önkitöltős” paragrafusok technika, objektív indikátorok módszere, valamint a többtétel Segev skála exploratív faktorelemzése (EFA) és konfirmatív faktorelemzése (CFA)
K2	Exploratív faktorelemzés (EFA), konfirmatív faktorelemzés (CFA), varianciaelemzés, post-hoc páros összehasonlítások a Tukey-, Scheffe-, Bonferroni-tesztek
K3	Keresztábra elemzés, McNemar-teszt
K4	Páros mintás t-próbák
K5	Keresztábra-, korreláció- és varianciaelemzés, strukturális egyenlőségek modellezése (SEM)
K6	Keresztábra-elemzés, korrelációelemzés, variancia-analízis
K7	Keresztábra-elemzés, korrelációelemzés, variancia-analízis, SEM
H1	Varianciaanalízis, hierarchikus interakciós és többcsoportos moderációs regresszió, SEM
H2	Varianciaanalízis, hierarchikus interakciós és többcsoportos moderációs regresszió, SEM
H3	Hierarchikus interakciós és többcsoportos moderációs regresszió, többcsoportos és interakciós moderáció (SEM)
H4	Hierarchikus interakciós és többcsoportos moderációs regresszió, többcsoportos és interakciós moderáció (SEM)
H5	Hierarchikus interakciós és többcsoportos moderációs regresszió, többcsoportos és interakciós moderáció (SEM)
H6	Hierarchikus interakciós és többcsoportos moderációs regresszió, többcsoportos 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

A többváltozós módszertannal kapott eredményeket, disszertációnk főbb tudományos és ágazat-specifikus megállapításait, valamint kutatásunk korlátait és a menedzseri javaslatokat gyógyszertervezetőkkel és az MGYK vezetőivel folytatott *utólagos konzultációk* során rögzítettük. A reprezentativitás sérülése miatt csak óvatosan – *a megfelelő interpretációs és általánosíthatósági korlátokat kiemelve* – fogalmaztuk meg kutatási következtetéseinket.

9. Eredmények és következtetések

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 szerint 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 alapján a *Védekező/Reagáló SO nem tekinthető egy önálló magatartásmintának, hanem inkább a Védekezők és a Reagálók egy sajátos, egyszerű ötvöze*t. 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 többtételtes Segev skála és az önkitöltős paragrafusok módszere – eredményei között minimális eltérést tapasztaltunk.* A Kutatóként, Elemzőként és Védekező/Reagálóként azonosított gyógyszertárak 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 megnövekedett versenyintenzitás ellenére továbbra is *az inkonzisztens SO-nak tekinthető, szuboptimális ÜT-t felmutató Védekező/Reagáló patikák relatív többsége figyelhető meg a MLGYEÁ-ban.* Őket követik az Elemzők, míg a turbulens jogszabályi változásokra üzleti lehetőségként tekintő, a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésében határozott, jól teljesítő Kutató gyógyszertárak relatív kisebbségben vannak.
6. *A különböző SO-kat követő patikák vezetői eltérő mértékben észlelték kiszámíthatatlannak a környezeti feltételek és az ágazat stakeholder-ei 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 különbséget a Kutató, Elemző és Védekező/Reagáló SO-k érvényesülésének tekintetében.* Hasonlóképp, amikor a Kutatók, Elemzők és Védekező/Reagálók 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.* (Ennek vizsgálatára alkalmazott strukturális modellt a VI. Ábrán illusztráltuk.)
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. (Az ennek vizsgálatára alkalmazott egyik strukturális modellt az IV. Ábrán illusztráltuk.)
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 Kutatók és Elemzők az eredményességben szignifikánsan, míg a jövedelmezőségben inszignifikáns mértékben múltak felül az inkonzisztens Védekező/Reagáló SO-t követő patikák ÜT-ét. *M&S 1. ÜT ajánlása majdnem teljesült.* Az életképes SO-k közti ÜT különbségekről kijelenthető, hogy a Kutatók ÁRB-e szignifikánsan meghaladta az Elemzőkét. Az AUE tekintetében ugyan a Kutatók előnye az Elemzőkkel szemben nem

szignifikáns, de *M&S 2. ÜT ajánlása* – mely szerint a konzisztens SO-k közel azonosan teljesítenek – kutatási tapasztalataink alapján inkább *nem került megerősítésre*.

12. *A gyógyszerértékesítők által PEU mértéke* – egy-két kivételes esettől (pl. Kutatók jövedelmezősége rurális kontextusban, Védekezők árbevétele a városokban) eltekintve – *nem moderálta a patikák SO-ja, valamint ÁRB-e és AUE-e közötti kapcsolatot*.
13. *A patikák FE-ének* – a M&S-i SO-k és az ÜT közötti kapcsolatban játszott – *potenciális moderáló hatásával kapcsolatban vegyes eredményeket kaptunk. Az interakciós technikák szerint a FE nem, míg a többcsoportosak alapján igenis moderáló hatást fejt ki a patikák SO-ja, valamint ÁRB-e 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 felállított összefüggések többsége robosztus maradt a gyógyszerértékesítők eredményességét és jövedelmezőségét befolyásoló kontrollváltozók hatásának kiszűrése mellett is*. A gyógyszerértékesítők 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 érdemi addicionális hatást gyakoroltak a patikák ÜT-ére (Az ennek vizsgálatára alkalmazott SEM moderált moderációt az V. Ábrán illusztráltuk.)
15. *A M&S-i SO-k érvényesülése* – a különböző módszertani technikák sajátosságaitól függően – önmagukban 16,5-23,5%-ban magyarázták a patikák ÁRB-ének szórását. A PEU integrálásával ez nem emelkedett szignifikánsan (17,6-30,2%), 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 rurális vagy városi kontextus függvényében. *A M&S-i SO-k a patikák forgalmának magyarázatában tehát hasznos proxy változónak tekinthetők*.
16. *A SO-k önmagukban csupán 3-4,4%-ban magyarázták a patikák AUE-ében tapasztalt szórását*. 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 szórását. 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. *A SO-k kevésbé bizonyulnak a jövedelmezőség megfelelő proxy változóinak*.

10. Diszkusszió és jövőbeli kutatási irányok

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 módszerek fejlődése lehetővé tette, hogy *ne az akademikusok által mesterségesen kreált, ideáltipikus SO-kba soroljuk a patikákat, hanem feltárjuk a valósághoz inkább illeszkedő környezeti alkalmazkodási magatartásmintákat* (Hambrick, 2003). Így állapíthattuk meg, hogy bürokratikus koordinációs mechanizmusokkal jellemezhető MLGYEÁ-ban működő mikro-, és kisvállalkozások igenis kialakítanak adaptációs mintákat, csak nem 4-et, hanem 3-at és nem tiszta, hanem „kevert” SO-kat.

A korábbi kutatások kevésbé léptek túl a „kevert” adaptációs minták azonosításán (Pinto-Curto, 2007, Kabanoff-Brown, 2008), így *tézisünk abban újszerű, hogy e keveredések tartalmi elemeit, okait és ÜT konzekvenciáit is vizsgálta*. Különbséget tettünk a magatartási jellemzők egyszerű „ötvözdése” és „szerves” kapcsolódása között. Kimutattuk, hogy *1) a Védekező/Reagáló SO faktorstruktúrájában a Reagáló magatartási aspektusok dominálnak, 2) és ezek keveredései nem képeznek egy szerves, hibrid adaptációs mintát*.

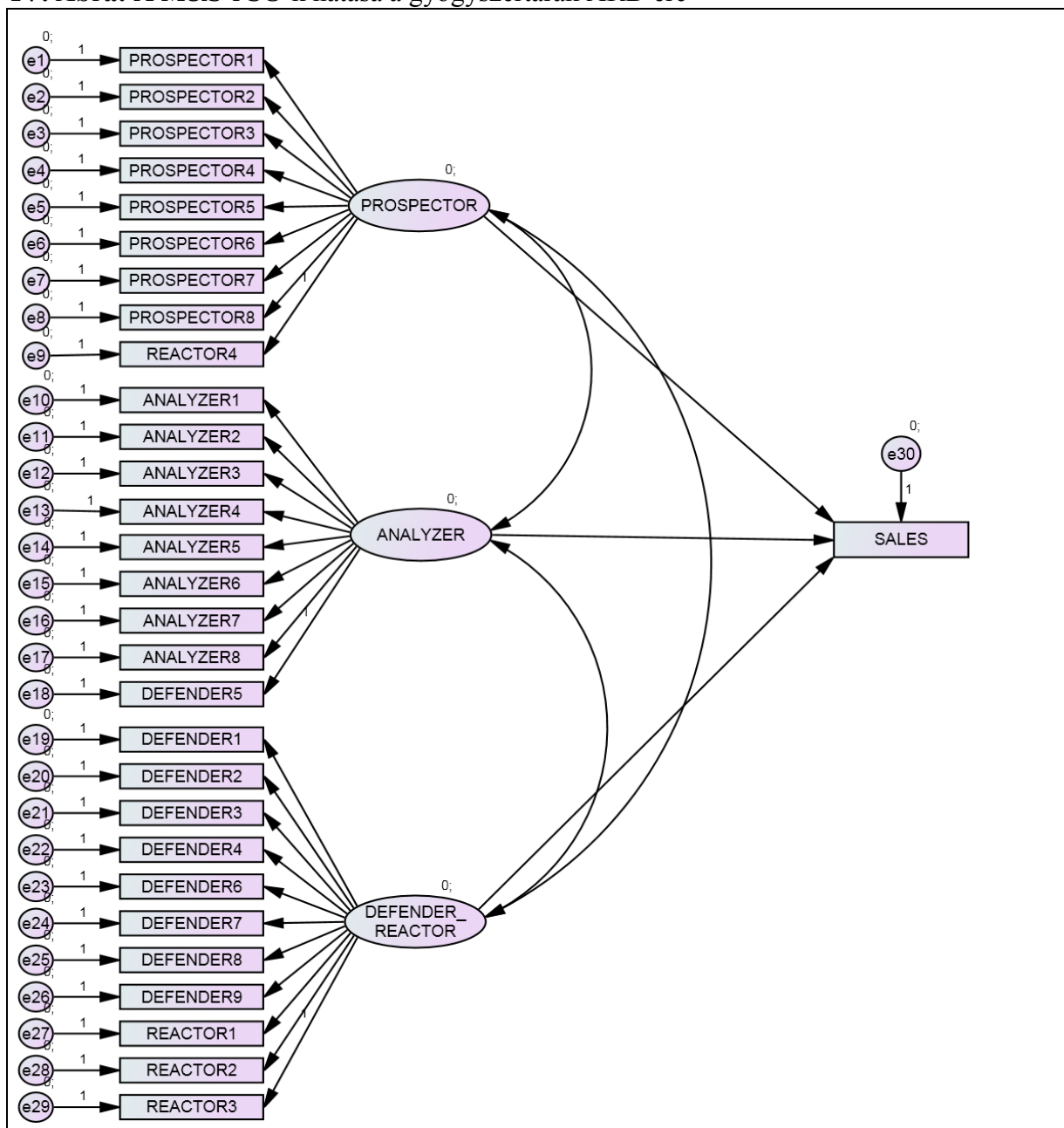
Feltételezhető, hogy a korábban Reagáló patikák a versenyintenzitás hatására megindítottak ugyan egy stratégiaváltási folyamatot, de kezdeményezéseik még korai stádiumban tartanak. Mivel a Reagálókhoz a leginkább közel a Védekezők állnak, így logikusnak tűnhet, hogy e patikák utóbbi SO kifejlesztésének irányába tettek lépéseket. A Kutatók és Elemzők ÜT-e ugyanakkor 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.

A *gyógyszertárvezetők tudatos stratégiaválasztásának a környezeti feltételek észlelésére gyakorolt – a kontingencia-elméleti determinációnál erőteljesebb – hatásának egyik idealisztikus magyarázata lehet, hogy (pl. az ÜT-ben tapasztalt nagy szórás 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 eltérő – minden bizonnyal *a SO-jukhoz illeszkedő, saját döntésüket megerősítő – módon észlelik a környezeti feltételek változását* (Di Benedetto-Song, 2003, DeSarbo et al., 2005, Song et al., 2007).

Ph.D. tézisünk rávilágított, hogy *a tudatosan kiválasztott és konzisztensen implementált SO jóval nagyobb mértékben képes a rurális környezetben működő patikák ÜT-éhez hozzájárulni, mint a városokban, így igenis kompenzálhatja a kedvezőtlenebb keresleti feltételek negatív hatásait*. Feltételezéseinkkel ellentétben *a PEU csökkenéséből származó esetleges „menedzseri elkényelmesedés” néhány kivételtől eltekintve nem erodálta a gyógyszertárak ÜT-ét*. Hasonlóan, *a PEU és az ÜT között sem tapasztaltunk szignifikáns összefüggést*, így nem érvényesült az a szakirodalmi álláspont, hogy a vezetők hajlamosak a cég aktuális ÜT-e alapján megítélni a környezeti feltételeket (Daft et al., 1988, Sharma, 2000).

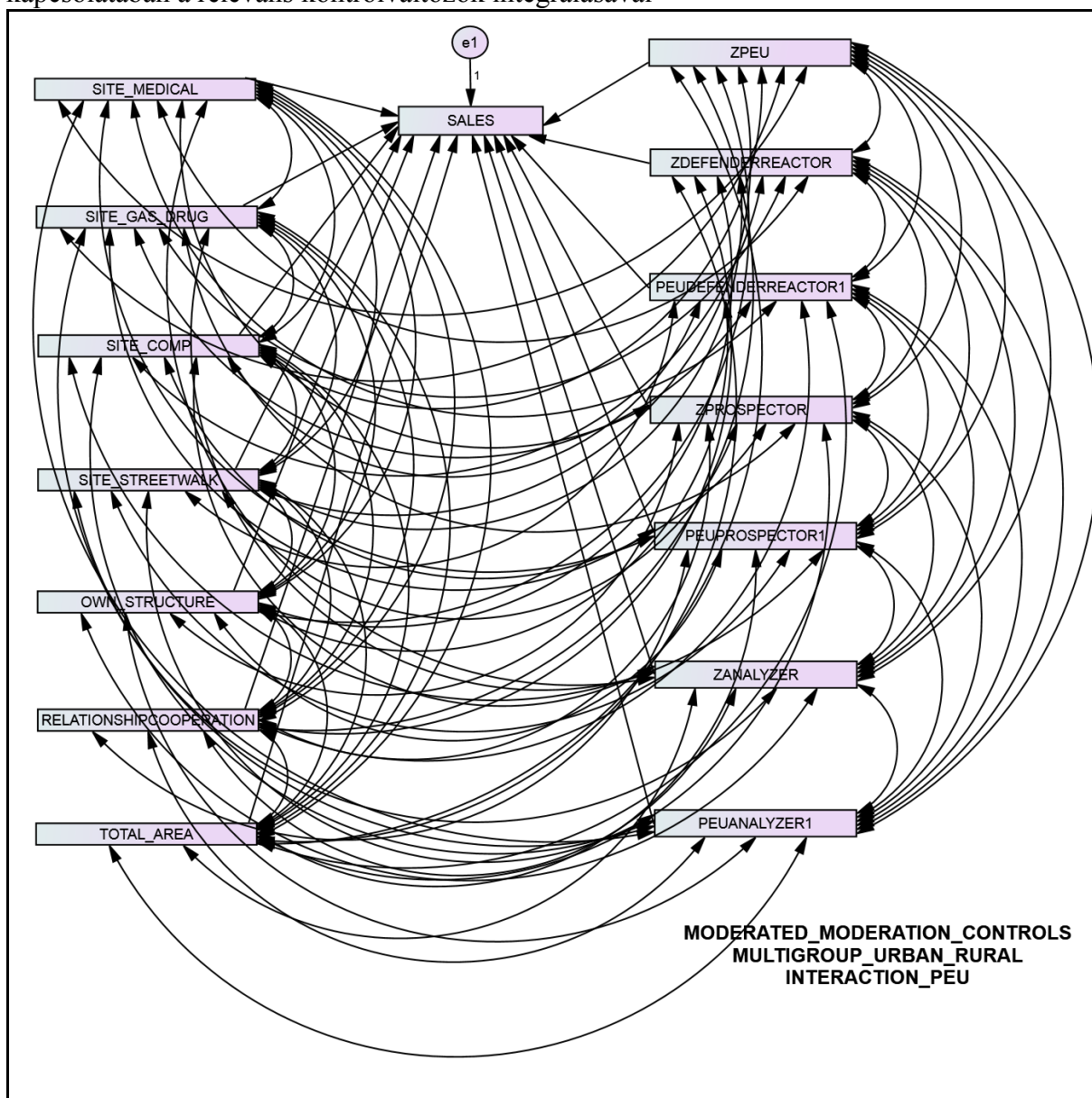
Várakozásainkkal ellentétben a patikák horizontális és/vagy vertikális együttműködésekben való részvétele nem gyakorolt érdemi befolyást ÜT-ük alakulására. Ígéretes és hiánypótló kutatásnak bizonyulhat a hasonló kooperációs formákban megfigyelhető stratégiai magatartásminták vizsgálata, különösen a „központ” és a résztvevő patikák SO-jában tapasztalt kon(di)vergencia mértéke és ennek ÜT implikációi.

IV. Ábra: A M&S-i SO-k hatása a gyógyszerárak ÁRB-ére



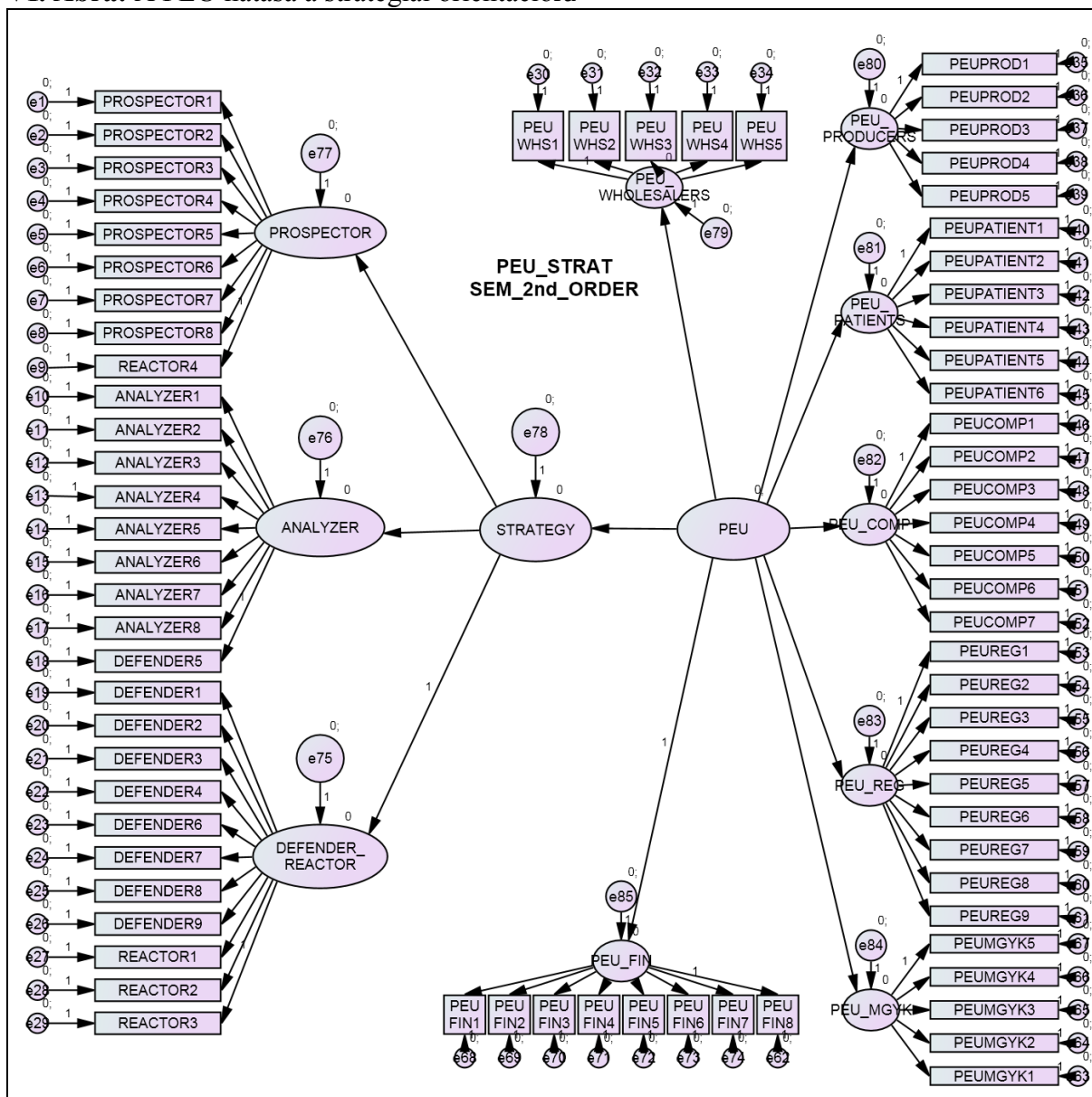
Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

V. Ábra: A FE és a PEU együttes moderáló hatásának feltárása a SO-k és az ÁRB kapcsolatában a releváns kontrolváltozók integrálásával



Forrás: Saját készítésű ábra (AMOS)

VI. Ábra: A PEU hatása a stratégiai orientációra



Forrás: Saját készítésű ábra (SEM)

11. Felhasznált irodalom

- Aguiar, António 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.
- Aguilar, Francis J. (1967), *Scanning the Business Environment*, MacMillan, New York
- 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.
- Andrews, Rhys – George A. Boyne – Richard M. Walker (2006), Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis, *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 1, pp. 52-63.
- 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.
- 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.
- Augier, Mie. – David J. Teece (2009), Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance, *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, pp. 410-421.
- Barney, Jay B. (1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.
- Bastian, Elvin – Munawar Muchlish (2012), Perceived Environmental Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 65, No. 10, pp. 787-792.
- 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.
- Bodrogi József – Hankó Zoltán – Torma Árpád (2012), Mi lesz veletek, patikák?, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXIII. Évf., 1. Szám, 15-18. old.
- 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.
- Boyne, George A. – Richard M. Walker (2004), Strategy Content and Public Service Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14, No. 2, pp. 367-394.
- 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.
- Chakravarthy, Balaji S. (1986), *Measuring Strategic Performance*, Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 5, pp. 437-458.

- Child, John (1972), Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice, *Sociology*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-22.
- Conant, Jeffrey S. – Michael P. Mokwa – P. Rajan Varadarajan (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 9, pp. 365-384.
- Csepeli Ádám (2010), A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatási kérdései, *Vezetéstudomány*, XLI. Évf., 11. Szám, 15-30. old.
- 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.
- Davies, Howard – Peter Walters (2004), Emerging Patterns of Strategy, Environment in a Transition Economy, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 347-364.
- 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.
- 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.
- DeSarbo, Wayne S. – Rajdeep Grewal (2008), Hybrid Strategic Groups, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 69-87.
- 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.
- Dess, Gregory G. – Abdul M.A. Rasheed (1991), Conceptualizing and Measuring Organizational Environments: A Critique and Suggestions, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 701-710.
- Desselle, Shane P. – David P. Zgarick (2004), *Pharmacy Management: Essentials for All Practice Settings*, McGraw-Hill Professional, New York
- 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.
- Doty, D. Harold – William H. Glick – George P. Huber (1993), Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1196-1250.
- Doty, D. Harold – William H. Glick (1994), Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 230-251.
- 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.

- Faverweather, John (1981), Four Winning Strategies for the International Corporation, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 2, No. 2, pp. 25-36.
- Feller Antal (2010), *A magyarországi gyógyszerárak marketingtevékenysége*, Corvinus School of Management, MBA diplomamunka
- Fiegenbaum, Avi – Howard Thomas (1995), Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 6, pp. 461-476.
- Forte, Monique – James J. Hoffmann – Bruce T. Lamont – Erich N. Brockmann (2000), Organizational 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.
- 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.
- 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.
- Ghosh, Avijit – Sara L. McLafferty (1987), *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, Lexington, MA, USA
- 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.
- Glueck, William F. (1976), *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, The McGraw-Hill Company, New York
- 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.
- 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.
- Gray, Brendan J. – Gordon E. Greenley – Sheelagh M. Mear – Philip K. Matheson (1999), Thriving on Turbulence, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 231-257.
- Hage, Jerald. – Michael Aiken (1967), Relationship of Centralization to Other Structural Properties, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, pp. 72-93.
- Hambrick, Donald C. (1981), Strategic Awareness within Top Management Teams, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 3, pp. 263-279.
- Hambrick, Donald C. (1982), Environmental Scanning and Organizational Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 2, pp. 159-174.
- Hambrick, Donald C. (2003), On The Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 4, pp. 115-118.
- Hankó Zoltán – Nagy Vilmos – Sohaida Attila – Torma Árpád (2014), *Kilábalás a válságból?*, Gyógyszerészi Hírlap, XXV. Évf., 1. Szám, 10-16. old.

- Hofer, Charles W. (1975), Toward a Contingency Theory of Business Strategy, *The Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 784-810.
- Hofer, Charles W. (1980), Turnaround Strategies, *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 1, pp. 19-31.
- 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.
- Huff, David L. (1964), Defining and Estimating a Trade Area, *Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 3, pp. 34-38.
- 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.
- Jelen Tibor (1995), Gondolatok a kisvállalati stratégiai tervezésről, *Vezetéstudomány*, XXV. Évf., 10. Szám, 56-61. old.
- 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.
- Kabadavi, 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.
- Kabanoff, Boris – Shane Brown (2008), Knowledge Structures of Prospectors, Analyzers and Defenders: Content, Structure, Stability and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 149-171.
- Kaplan, Robert S. – David P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Katz, Daniel – Robert L. Kahn (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley and Sons, New York
- Kornai János (1983), Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*, XXX. Évf., 12. Szám, 1025-1038. old.
- Lawrence, Paul – Jay Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Division of Research, Harvard Business School, Boston, MA
- Levv, Michael – Barton A. Weitz (2012), *Retailing Management*, International Edition (8th ed.), McGraw-Hill, New York
- Lindblom, Charles E. (1959), The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 79-88.
- Lukas, Bryan A. – J. Justin Tan – G. Thomas M. Hult (2001), Strategic Fit in Transitional Economies, *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 409-429.
- 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. , pp. 349-361.

- 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.
- McGahan, Anita M. – Michael E. Porter (1997), How Much Does Industry Matter, Really?, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 15-30.
- 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
- 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.
- Miles, Raymond E. – Charles C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill Book Company, New York
- Miles, Raymond E. – Charles C. Snow – Alan D. Meyer – Henry J. Coleman, Jr. (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 546-562.
- Miles, Raymond E. – Charles C. Snow (1994), *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, Free Press, New York
- Miller, Danny (1988), Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal* (Vol. 31), pp. 280-309.
- Miller, Danny – Peter H. Friesen (1983), Strategy-making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 3, pp. 221-235.
- Mintzberg, Henry (1973), Strategy Making in three Modes, *California Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 44-53.
- Mintzberg, Henry (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, Henry (1979), *Structuring of the Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Meyer, Alan D. (1982), Adapting to Environmental Jolts, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 4, pp. 515-537.
- 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.
- 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.
- Namiki, Nobuaki (1999), Miles and Snow's Typology of Strategy, Perceived Environmental Uncertainty and Organizational Performance, *Akron Business and Economic Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 72-88.
- 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.

- 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.
- Ohmae, Kenichi (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York
- Olson, Eric M. – Stanley F. Slater – G. Thomas M. Hult (2005), The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 49-65.
- 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.
- 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.
- Pinto, José Castro – José Dias Curto (2007), The Organizational 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.
- 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.
- Porter, Michael E. (1979), The Structure within Industries and Companies' Performance, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, No. 2, pp. 214-227.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York
- Sharma, Sanjay (2000), Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 681-697.
- Sharma, Sanjay – Harrie Vredenburg (1998), Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. , pp. 729-753.
- 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.
- 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.
- Snow, Charles S. - Donald C. Hambrick (1980), Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 527-538.
- Snow, Charles S. – Lawrence G. Hrebiniak (1980), Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, pp. 317-336.

- Spillan, John E. – Parnell, John A. (2006), An Exploratory Assessment of Marketing Resources and Firm Performance among SMEs, *European Management Journal*, Vol. 24, No. pp. 236-245.
- 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.
- 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.
- 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.
- Szabó Ferenc (2009), *Stratégiai dilemmák a gyógyszerpiacon*, Corvinus School of Management, MBA diplomamunka
- Talpová, Zaková Sylvia (2012), Strategies of Multinational and Domestic Companies in the Czech Republic, *Doctoral Dissertation*, Masaryk University, Brno
- 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.
- 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.
- Velayudham, Sanal Kumar (2007), *Rural Marketing: Targeting the Non-urban Consumer*, Response Books, New Delhi
- 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.
- Vorhies, Douglas W. – Neil A. Morgan (2003), A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp. 100-115.
- White III, George O. – Thomas A. Hemphill – Janice R.W. Joplin – Laurence A. Marsh (2013), Wholly Owned Foreign Subsidiary Relation-Based Strategies in Volatile Environments, *International Business Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 303–312.
- Wolinsky, Asher (1983), Retail Trade Concentration Due to Consumers Imperfect Information, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 14, No. 1, pp. 275-282.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.

12. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk és konferencia részvételek

Publikációk:

- Csepeti Ádám (2010), A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatási kérdései, *Vezetéstudomány*, XLI. Évf., 11. Szám, November, 15-30 old.
- Csepeti Ádám (2011), A Miles és Snow-féle alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai, *Gazdaság és Társadalom*, III. Évf., Különszám, 140-168. old.
- Csepeti Ádám (2012), A Miles és Snow-féle alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai, *Marketing és Menedzsment*, XLVI. Évf., 3. Szám, 4-21. old.
- Csepeti Ádám (2014a), A gyógyszerárak gazdálkodásáról – I. rész, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXV. Évf., 1. Szám, 16-19. old.
- Csepeti Ádám (2014b), A gyógyszerárak gazdálkodásáról – II. rész, *Gyógyszerészi Hírlap*, XXV. Évf., 2. Szám, 12-16. old.

Konferenciák:

- 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
- Strategic Orientation and Performance Implications in the Hungarian Drug Retail Sector, European Institute for Advanced Studies in Management, EIASM EDEN Doctoral Seminar on Dissertation Writing, ISM University, Vilnius, 2011
- Research Approaches of the Miles and Snow Strategic Typology, 6th. International Conference of Young Researchers, University of Szent István, Gödöllő, 2010
- Stratégiai magatartás a magyarországi gyógyszerárpiacon, Magyar Marketing Szövetség, Marketing Oktatók Klubja 17. országos konferenciája, Pécsi Tudomány Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 2011
- A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatási kérdései, Magyar Marketing Szövetség, Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest, 2010
- A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai, Hítel, Világ, Stádium Konferencia, Nyugat- Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Sopron, 2010