



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Szabó Zsolt Roland

**Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség
Magyarországon 1992 és 2010 között**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Prof. Balaton Károly, DSc
tanszékvezető egyetemi tanár

Budapest, 2010

Vezetés és Stratégia Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Szabó Zsolt Roland

**Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség
Magyarországon 1992 és 2010 között**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Prof. Balaton Károly, DSc
tanszékvezető egyetemi tanár

Tartalomjegyzék

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	4
Kutatási előzmények	4
A konfiguráció iskola	5
A stratégiai adaptáció és a vállalati konfigurációk vizsgálatának létjogosultsága.	8
II. A felhasznált módszerek.....	9
Kutatási keret kialakítása.....	9
Kutatási lépések.....	12
Kutatási háttér – A “Versenyenben a világgal” kutatási program	13
III. Az értekezés eredményei.....	14
Átfogó kép a stratégiai adaptációról és a (kettős) versenyképességről.....	15
Hipotézis tesztelés eredményei.....	17
Értékteremtés a hazai és nemzetközi kutatóközösség számára.....	18
IV. Főbb hivatkozások	19
V. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke	21
Könyv, monográfia.....	21
Könyvfejezet, könyvrészlet	21
Folyóirat cikk.....	21
Előadás és/vagy konferenciakiadványban megjelenő írás	21
Jelentés, kutatási anyag, műhelytanulmány	22

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Kutatási előzmények

2005-ben kezdtem meg tanulmányaimat a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájában Prof. Balaton Károly témavezetésével, stratégiai menedzsment specializáció keretében. Befogadó tanszéke a Vezetéstudományi Intézet (VTI) Prof. Dobák Miklós vezetésével. Az intézet tárgyainak oktatása, valamint a stratégia és a változások témaköreiben folytatott kutatások is alapvetően ennek a két professzornak a vezetésével történtek, így vitathatatlanul meghatározó szerepet játszottak PhD kutatásom alakulására. A VTI munkatársai közül továbbá (ábécé sorrendben) Angyal Ádám (általános és krízis menedzsment), Bakacsi Gyula (szervezeti magatartás), Hortoványi Lilla (vállalkozó vezetés), Kovács Sándor (szervezetelméletek) és Tari Ernő (stratégiai szövetségek) voltak a legnagyobb hatással.

Az elmúlt években több átfogó kutatási projektben is részt vettem, melyek kapcsán jelentős tapasztalattal gazdagodtam és társas és egyéni publikációkat jegyezhettem, a kutatások nevezetesen (időrendben visszafelé haladva):

- 2010-től TÁMOP-4.2.1.B- 09/1/KMR „A tudás alapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei (4. kutatási alprojekt) „Innováció a KKV-szektorban” (f) műhely kutatási koordinátora, vezető kutató: Prof. Dr. Balaton Károly
- 2007-től „Hatásos üzletági stratégiák különböző vállalati fejlődési szakaszokban” OTKA tematikus kutatás, kutató BCE VTI, kutatásvezető: Prof. Dr. Dobák Miklós;
- 2006-2008 „Helyi központú és irányítású vállalatok regionális szerepvállalása és innovációs tevékenysége a versenyképesség növelése érdekében”, OTKA tematikus kutatás, kutató, BCE VTI, kutatásvezető: Prof. Dr. Balaton Károly;
- 2005-től „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, kutató, BCE VKK, kutatásvezető: Prof. Dr. Chikán Attila;
- 2004-2005 „Vállalati tanulás és stratégia-alkotás a kis és középvállalkozásoknál”, kutató, SZE Marketing és Menedzsment tanszék, kutatásvezető: Dr. Papp Ilona;
- 2004 „A vállalkozások alapítását, növekedését befolyásoló tényezők”, kutató, SZE Pénzügyi és Számviteli Tanszék, kutatásvezető: Dr. Farkas Szilveszter, PTE Vállalati Gazdaságtan és Számviteli Tanszék, kutatásvezető: Prof. Dr. Szerb László.

Az egyes kutatások eredményeit a tézisgyűjtemény terjedelmi korlátai miatt nem részletezem, azonban a vonatkozó részeket beépítettem az értekezés elméleti és gyakorlati részeibe, illetve a kutatások alapján született publikációkat hivatkozom. A kutatási programok kapcsán, a társas és egyéni érdeklődés alapján, a stratégiai menedzsment valamennyi iskolájának talaján folytattunk kutatásokat, mely során összekapcsoltuk a hazai és a nemzetközi kutatások eredményeit, illetve empirikus vizsgálatokat végeztünk:

1. koncepcióalkotási iskola és a tervezési iskola –Szabó és Hortoványi 2005, Szabó 2005a, 2006
2. pozicionáló iskola – Szabó 2005b, Hortoványi és Szabó 2006b, Hortoványi et al. 2006, Szabó és Vida 2009
3. vállalkozói iskola – Hortoványi és Szabó 2006a és c, 2007, 2008a, Szabó et al. 2009, Hortoványi et al. 2009, 2010
4. kognitív és környezeti iskola– Szabó 2008
5. tanulási és kulturális iskola –Hortoványi és Szabó 2006e
6. hatalmi iskola – Balaton et al. 2010
7. konfigurációs iskola– Balaton et al. 2010, Szabó 2008, Hortoványi és Szabó 2006b és d, Szabó és Dobák 2009

A kutatások bár mindegyik iskolát érintették, érdeklődésem fokozatosan terelődött a konfigurációs iskola felé, az utóbbi időben ezen a területen mélyültem el. Ezt a szerencsés helyzetet kihasználva, nevezetesen mind szakmai, mind érdeklődési szempontok alapján ugyanaz az iskola került kiválasztásra, a továbbiakban a konfigurációs iskola alapfeltevéseit ismertetem, illetve a későbbiekben annak fundamentumára építkezem.

A konfiguráció iskola

Az iskola kiindulópontja szerint a stratégia és a szervezet stabil konfigurációt alkot a kontextus függvényében. A kontextus változásával, mint például az iparág vagy a vállalat növekedése, vagy éppen válsága, más-más konfigurációk tekinthetők stabilnak. A különböző stabilitási fázisok között átalakulási folyamat van, mely nagyságrendi ugrást eredményez (Miller, 1985). A konfigurációs átalakulások mintázata többé-kevésbé szabályos, ezek életciklus modellekkel jól szemléltethetők (Greiner 1972). A stratégiai menedzsment feladata a változások vezetése, és közben az egyensúly fenntartása, a stabilitás megteremtése. A helyes adaptációs stratégia folyamata és tartalma (terv, csel, minta, szemléletmód, pozíció) a környezettől függ, vagyis valamennyi iskola lehet jó a kontextus függvényében.

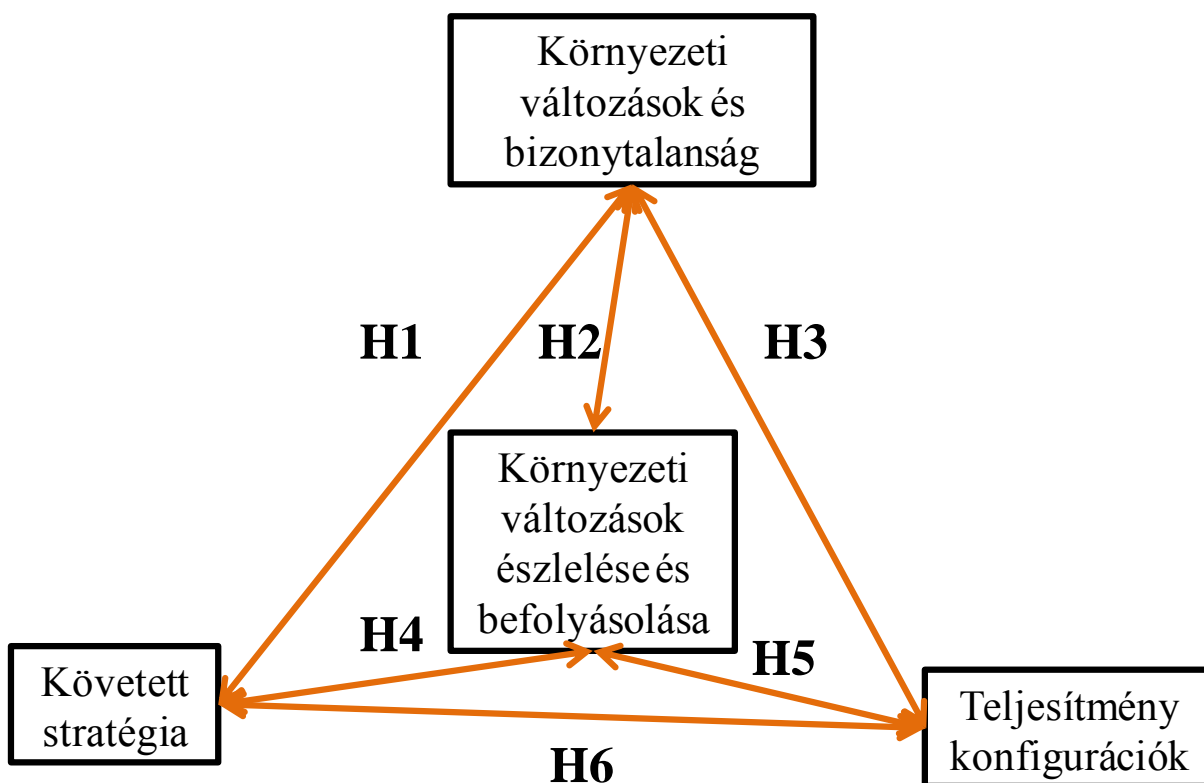
A konfigurációs iskola két fő területre bontható. Egyrészt leírja, hogy a stratégiák és a szervezetek a környezethez igazodnak, és annak megfelelő állapotot vesznek fel, vagy a vállalászási iskola alapján: a maguk képére formálják azt. Másrészt előírja az egyes átmenetek közti sikeres változtatási stratégiákat (Mintzberg et al., 2005: 328-377).

A konfigurációs iskola vizsgálataira jó példát teremt, mikor egy-egy új termék, technológia vagy éppen üzleti modell jelentősen átalakíthatja a meglévő piaci szerkezetet, illetve új iparágat hívhat életre. Ezeket a jelenséget stratégiai szinten érdemes vizsgálni (Klepper és Graddy 1990).

A vállalatok környezeti adaptációja, stratégiai magatartása már régóta foglalkoztatja a stratégiai kutatók nemzetközi (Miles és Snow, 1978, Porter, 1993) és hazai közösségét (Antal-Mokos és Kovács, 1998, Antal-Mokos és Tóth, 2001, Hortoványi és Szabó, 2006b) egyaránt. A kutatók a környezet – alkalmazkodás - konfiguráció hármasságát vizsgálják.

Kutatásaim során a modellt kibővíttem és hipotéziseket fogalmazok meg. A disszertáció során az egyes tényezők 1992 és 2010 közötti alakulását vizsgálom, majd az egyes tényezők közötti kapcsolódásokra deríték fényt. A konfigurációs iskola alapján kialakított kutatási modellt a 1. ábra foglalja össze.

1. ÁBRA: Konfigurációs iskola alapján kialakított kutatási modell és hipotézisek



Korábbi kutatásom alkalmával (Szabó, 2008) a kialakuló bioetanol iparág által indukált változások kapcsán értelmeztem az egyes iparági résztvevők lehetséges adaptációs stratégiáit. Vizsgálataim a következő területekre terjedtek ki: (1) értelmeztem a környezettudatos és innovatív üzleti lehetőségeket az olajiparban, melyek környezeti kihívásként jelentkezők, majd (2) integráltam a környezeti kihívásokra adható stratégiai válaszok legfontosabb szakirodalmi kategóriáit. Ezt követően került sor (3) a bioetanol iparág szereplőinek példáján az adaptációs stratégiák értelmezésére.

A bioetanol iparágban megjelenő adaptációs stratégiák tanulságainak összefoglalásakor, sikerült megcáfolni a kontingencia elmélet azon álláspontját, miszerint adott környezeti szituációra egyetlen helyes (szervezeti) illetve hatékony válasz lehetséges, (Dobák és Antal, 2009). Ezzel szemben sikerült alátámasztani a konfigurációs iskola azon feltevését, miszerint több integrált adaptációs stratégia, stratégiai archetípus is lehet hatásos és sikeres a kontextus és a szervezet függvényében (Miller és Friesen, 1977, Miles és Snow, 1978).

Ezen felül arra is sikerült rámutatni, hogy valamennyi létező adaptációs stratégia lehet adott iparági életciklusban életképes. Ennek a kvalitatív eszközökkel feltárt hipotézisnek az alátámasztása korábban még nem történt meg kvantitatív eszközök felhasználásával, mely hiányosságot a disszertáció empirikus vizsgálataim során pótoltam. Eredményeim alapján: Azonos külső környezeti kihívásokra a vállalatok több életképes adaptációs stratégiát, konfigurációt is kialakíthatnak.

A környezeti feltételek egy időpontban történő, keresztmetszeti vizsgálatáról érdemes áttérni a több időpontot felölelő, longitudinális vizsgálatokra. E kapcsán érdekes kérdés, hogy vajon ugyanazok a stratégiatípusok lesznek-e meghatározóak különböző környezeti feltételek mellett. A kérdést már részben hazai kutatók is igyekeztek megválaszolni, például Antal-Mokos és Kovács (1998), Antal-Mokos és Tóth (2001), valamint Hortoványi és Szabó (2006b).

Az említett kutatások közel azonos változókat vizsgáltak (a két utóbbi esetében teljesen azonosak a változók), illetve hasonló összetételű mintát elemeztek (mindegyik a versenyképesség kutatás aktuális adatbázisát használták), s bár azonos vizsgálati keretet alkalmaztak, különböző (csak részben átfedő) stratégiákat alkottak meg. Ez megnehezíti a stratégiatípusok longitudinális összevetését, melyet a disszertációmban feloldottam, és új módszertani megoldást javaslok a követő kutatások számára: a minták széttagolt vizsgálata helyett, integrált elemzést ajánlok.

Az integrált alkalmazás lehetőséget ad annak vizsgálatára, hogy a különböző stratégiák azonos arányban, vagy különböző mértékben fordulnak-e elő különböző környezeti feltételek mellett. A konfigurációs iskola alapján az volt feltételezhető, hogy a különböző környezeti szituációkhoz

különböző konfigurációk, stratégiatípusok illeszkednek sikeresen, tehát különböző környezeti feltételek során más-más stratégiatípusok lesznek dominánsak.

Ezt a feltételezést a disszertáció empirikus vizsgálata során igazoltam. Továbbá Burgelman (1991), Pettigrew (1985, 1987) és Dickhout et al. (1995) azon feltételezését is alá támasztottam, miszerint válság esetén a vállalatok meglévő pozíciójuk megerősítésére, kiaknázó tevékenységükre koncentrálnak, illetve a gyakoribb stratégia típusok erősödnek meg. Ezzel szemben kedvező körülmények esetén stratégiai variációk képződnek, és alacsonyabb teljesítményű stratégiák is életképesnek bizonyulnak.

A stratégiai adaptáció és a vállalati konfigurációk vizsgálatának létjogosultsága

A stratégiai adaptáció, a vállalati konfigurációk kutatása több évtizedre nyúlik vissza, azonban még mindig számos kérdés megválaszolatlan a környezet, a stratégia és a teljesítmény kapcsolatában: (1) A környezeti feltételek egyértelműen határozzák-e meg a helyes stratégiát, és a vállalati konfigurációk versenyképességét? (2) A környezeti feltételek változása miként hat a stratégiára és a teljesítményre? és (3) A vállalati konfiguráció befolyásolhatja környezetét?

Joggal vetődik fel a kérdés, vajon lehet-e, illetve kell-e újat mondani? Több tényező mentén is aktuálisnak érzem a stratégiai adaptáció és konfigurációk felülvizsgálatát, illetve ennek a disszertációnak a létjogosultságát:

- ✓ A statikus vizsgálatokat fel kell váltani hosszabb távot, és szélsőséges környezeti tényezőket felölelő vizsgálatokkal;
- ✓ Több iparágra kiterjedő, termelő és szolgáltató iparágakat is vizsgáló kutatásokat kell folytatni;
- ✓ Az adaptációt nem egy-egy változó kiragadásával, hanem komplex konfigurációk vizsgálatával kell értelmezni;
- ✓ Nem csupán észak-amerikai, hanem fejlődő régiók, mint Magyarország is szolgáltathat hasznos tanulságokkal;
- ✓ A korábbi kutatások eredményei alapján célszerű hipotéziseket megfogalmazni, és tesztelni azokat
- ✓ A módszertan megújítása is szükséges, haladni kell a sokváltozós statisztika módszertani fejlődésével, faktorelemzés helyett érdemesebb multidimenziós skálázást alkalmazni.

Összességében arra vállalkozom a disszertációmban, hogy aktuális sokváltozós matematikai-statisztikai módszerekkel vizsgáljam a magyarországi vállalatok környezeti adaptációját 1992 és 2010 között. A vizsgált probléma jobb megértése érdekében alaposan vizsgálom, először elméleti, majd gyakorlati oldalról:

- a környezeti változásokat és a környezeti bizonytalanság forrásait,
- a környezeti változások észlelésének és befolyásolásának képességét,
- a vállalatok által tudatosan követett stratégiákat,
- a vállalatok által a legfontosabb versenytársakhoz képest realizált teljesítmények dimenzióit, és az ezek alapján kialakuló konfigurációkat, valamint
- a felsorolt tényezők közötti kapcsolatokat, hipotéziseket.

II. A felhasznált módszerek

Kutatási keret kialakítása

Az empirikus kutatás további fókuszában a vállalatok közvetlen versenytársaihoz képest realizált teljesítményei alapján képzett teljesítményértékelési dimenziók, és azok alapján képzett stratégiai archetípusok azonosítása, leírása és a környezettel való viszonyának tisztázása áll. A disszertáció első felében bemutatott konfigurációs iskola módszertanát felhasználva azonosítom az empirikus kutatások során az adaptációs stratégiák archetípusait. Ez illeszkedik a stratégiai menedzsment irodalmába, miszerint a konfigurációt kutatók írják le (a vad csapását követik), míg az átalakítást menedzserek gyakorolják és főként a tanácsadók írják le (csapdát állít). (Mintzberg et al., 2005)

A környezeti iskola „széthasogatóival” ellentétben, akik a változásokat elemeire bontják, folytonos skálán mérik, majd összehasonlítják az egyes tényezők kapcsolatait (jellemzően páronként), én az „összeragasztók” táborát képviselem, mivel véleményem szerint az elemek páronkénti vizsgálata nem ad teljes képet a konfigurációról, hiszen lehet, hogy több tényező csak együttesen fejtik ki hatásukat. Az összeragasztók a konfigurációs iskola képviselői, akik kategóriákban látják a világot, és a pontos leírás helyett inkább közérthető megfogalmazásokra törekednek.

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

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

1. TÁBLÁZAT: A stratégiatartalom kutatási irányzatai

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

Forrás: Mintzberg et al., 2005: 123

Az általam megcélzott kutatási módszertan – a 1. táblázatban bemutatott lehetőségeket figyelembe véve – klaszteres dinamikus kutatás. Azonban a pozicionáló iskola hiányosságát ellensúlyozva – miszerint túlzottan a számszerűsíthető gazdaságossági számítások alapján kívánja meghatározni a stratégiát – a minőségi tényezőknek is jelentős szerepet szánok a stratégiák vizsgálatában. Álláspontom szerint a hazai vállalatok magatartásmintáiban megtestesülő stratégiák szintén stratégiai csoportokba osztályozhatók, az azonos csoportba – klaszterbe – tartozó vállalatok környezetükhöz való alkalmazkodásuk során hasonló tényezőkombinációkba fektetnek be, így elkülönülnek a többi stratégiai csoportoktól. A kutatási irányzaton belül az empirikus vizsgálatok több vonulata különböztethető meg, különbözőségük eltérő tipológiai alapjaikra vezethető vissza.

Miles és Snow (1978) empirikus kutatásai négy iparágban (könyvnyomtatás, élelmiszer feldolgozás, egészségügy, elektronika), eredményezték napjaink egyik legismertebb stratégiai osztályozását. A stratégia típusok lefedik a lehetséges szervezeti válaszokat az új környezeti kihívásokra. Innováció (kutató), konszolidáció (védő), kivárási (elemző), és végezetül a sodródás (reagáló). A Miles és Snow féle stratégiai pozíció tipológia intenzíven jelen van a szakirodalomban, és jelentős számú kutatás épít erre a klasszifikációra (Antal-Mokos és Kovács, 1998, Hambrick, 1983 és 1984, McDaniel és Kolari, 1987, McKee et al., 1989, Shortell és Zajac 1990, Webster, 1992).

Számos empirikus kutatás a versenysztratégiák kapcsán, a stratégiatípusok és a teljesítmény kapcsolatára fókuszál. Néhány kutató az üzleti stratégiák kapcsán a piacszerkezeti (IO) megközelítést alkalmazza a verseny elemzésére (Hatten és Schendel, 1977, Cool és Schendel, 1987). Más kutatások a stratégia csoportok elméletét továbbfejlesztve vizsgálják egyes iparágakban

szereplő vállalati tömörüléseket, amelyek hasonló kapcsolatot mutatnak a stratégiai kulcsváltozók tekintetében. Egyéb próbálkozások (Dess és Davis, 1984 vagy Miller és Freisen 1986) stratégiai fogalomkészlet alkotására irányulnak, mint amilyen a Porter-féle általános stratégiák kategória rendszere.

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

A változók száma 30 és 50 között mozog, a kutatás specifikációjának függvényében. Az 1990-es évektől kezdve ez a szám 40 változónál stabilizálódott, és vált kutatási standarddá (Desarbo et al., 2004, Morrison, 1993).

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

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

A kutatás fontos tényezője a versenyképesség, mely a pozicionáló iskolára egyik kiindulópontjára vezethető vissza arra, hogy a vállalatok környezete kompetitív jellegű (Chikán és Czakó, 2009, Porter, 1993).

Ezen gondolatmenet alapján a vállalatok versenyeznek környezetükben és versenyzésük során meghatározott magatartásmintákat követnek, amelyek leírhatók a versenyjellemzők különböző struktúrájú együtteseivel. Az így kirajzolódó tényezőkonfigurációk fontosabbak a versenyképesség hosszú távú magyarázatában, mint bármely egyedi jellemző önálló hatása.

Összegezve, napjainkban nem az a fontos kutatási kérdés, hogy szükséges-e változni, hanem hogyan lehet a konfiguráció rugalmasságát és hatékonyságát egyszerre fenntartani? Erre a kutatási kihívásra válaszul, empirikus vizsgálataim során a konfigurációkat, illetve a konfigurációk alakulását kívánom feltérképezni az elmúlt 20 év magyarországi változásai kapcsán.

Kutatási lépések

A vizsgált jelenség empirikus teszteléséhez integrált kutatási módszertant rendeltek, mely segítségével megbízható képet kaphatunk a magyarországi (közép- és nagy)vállalatok stratégiai adaptációs és kettős (verseny)képességéről. Az elemzési lépések meghatározásakor a témában folytatott közvetlen előfutár kutatások (Antal-Mokos és Kovács, 1998, Antal-Mokos és Tóth, 2001 és Hortoványi és Szabó, 2006) metodikájából indulok ki.

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

A kutatás során az alábbi lépéseket végeztem el (*dőlten* emelem ki a korábbi kutatásokhoz képest újszerű elemeket):

- Kutatási kérdések megfogalmazása;
- A kutatási kérdések vizsgálatához szükséges stratégiai adaptáció kutatások szűk körű áttekintése;
- *A stratégiai adaptáció értelmezésének kiterjesztése, különböző adaptációs lehetőségek feltárása és alaposabb környezeti kontextus vizsgálat;*
- *A kutatási kérdések vizsgálatához hipotézisek megfogalmazása az elméleti feldolgozás eredményeként;*
- A vizsgált jelenségekhez kutatási módszertan hozzárendelése;
- *Makrokörnyezet változásának vizsgálata a GDP növekedés alapján;*
- Csatlakozás a „Versenyben a világ” kutatási programhoz és az elemzésekhez szükséges változók azonosítása;
- *A „Versenyben a világgal” kutatási program 1996-os, 1999-es, 2004-es és 2009-es kérdőíves felmérései alapján, egységes és tisztított adatbázis elkészítése;*
- *Vizsgálatok lefolytatása az összesített mintára;*
- Vizsgálatok lefolytatása az egyes felmérések mintáira, és összevetése a korábban készített felmérések eredményeivel;

- A vizsgált vállalati minta összetételének és reprezentativitásának vizsgálata a „Versenyben a világgal” kutatási program tematikus műhelytanulmányainak hivatkozásával;
- *A vizsgált minta karakterisztikájának jellemzése;*
- Kontroll/leíró változók bemutatása és leíró adatelemzése;
- A vizsgált kutatási változók leíró adatelemzése;
- A változók adatainak további szűrése és előkészítése mélyebb elemzésekre;
- *A vizsgált kutatási változók időbeli alakulásának vizsgálata az egyes felmérések almintáin keresztül;*
- *A változók időbeli alakulása során a populációra vonatkozó hipotézisek tesztelése;*
- A kutatási és a kontroll/leíró változók kapcsolatainak feltárása;
- *A vállalatok tevékenységének színvonal kapcsán a változók adattömörítése sokdimenziós skálázás segítségével;*
- Klaszterképzés segítségével a gyakorlatban előforduló teljesítmény konfigurációk (stratégia típusok) azonosítása;
- *A különböző számú klasztereket tartalmazó megoldások magyarázó erejének vizsgálata, és ez alapján az ideális klaszterszám meghatározása;*
- A kialakított konfigurációk és egyéb vállalati tulajdonságok alapján képzett kontroll/leíró változók közötti kapcsolat vizsgálata kereszttáblák segítségével;
- *A vállalatokra vonatkozó, az irodalom feldolgozás eredményeként kialakított hipotézisek tesztelése asszociációs és korrelációs együtthatók, valamint kereszttáblák segítségével;*
- *Az eredmények összegzése, és értelmezése további vezetői vélemények bevonásával.*

Kutatási háttér – A “Versenyben a világgal” kutatási program

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

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

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

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

III. Az értekezés eredményei

A kutatások legfontosabb eredményeként a következő tényezőket tekintem:

- ✓ Az elméleti feldolgozás során kutatásom tágabb kontextusban helyezem és azonosítom annak gyökereit. A korábbi kutatások alapján hipotéziseket fogalmaztam meg. Ezeket igazolom, illetve az eredmények alapján módosítom hipotéziseimet, és követő kutatásokat jelölök ki.
- ✓ A módszertani keretek meghatározása során bemutatom az adaptációs stratégiák vizsgálatának korábbi empirikus tapasztalatait, azok módszertanát egységesítem, továbbá aktualizálom és kiegészítem a kor kívánalmainak megfelelően.

- ✓ Válaszokat adok a kutatási kérdésekre: (1) Azonos környezeti feltételek mellett több konfiguráció is életképes lehet, (2) azonban különböző környezeti feltételek mellett más-más konfiguráció bizonyul versenyképesnek. Ezen felül (3) a nagyobb pénzügyi, piaci és lobbierővel, magasabb szervezeti hatékonysággal és kedvezőbb hálózati pozíciókkal, valamint alacsonyabb termék orientációval rendelkező vállalatok alkalmasabbak környezetük befolyásolására.

Átfogó kép a stratégiai adaptációról és a (kettős) versenyképességről

A stratégiai adaptáció kutatásaim átfogó eredményeit a 2. táblázatba foglaltam össze. A táblázat a 4 felmérés alapján, korszakonként és tényezőként összesítve is bemutatja a makrokörnyezetet, a környezeti bizonytalanságot, a követett stratégiákat, a proaktivitást, az egyes teljesítménydimenziók konnotációját és a teljesítmény konfigurációkat.

Alapvető paradoxon jelenik meg a 1. táblázatban és a kutatási eredmények részletes leírása során is, miszerint az összesített eredmények gyakran azt mutatják, hogy bizonyos struktúrák folyamatosan változnak: „Nem léphetsz kétszer ugyanabba a folyóba, másrésztől a populáció egésze állandó elemeket is tartalmaz: „Nincs új a nap alatt”.

A feltárt paradox helyzetet a kettős képesség makroszintű értelmezéseként azonosítom, és a kettős képességet nem csupán az egyes szervezetekre, hanem a populációra is értelmezem. Ebben a kontextusban, a környezeti változások előrejelzésének képessége számos variációban életképes különböző környezeti feltételek mellett, de a variációk arányai különböző környezeti feltételek mellett is állandónak tekinthető. Hasonló mondható el a követett stratégiákkal kapcsolatban, bár a kiaknázás és a felderítés mértéke évről évre változik, az egyes felmérések által lefedett időszakokat összehasonlítva a struktúra állandósága fedezhető fel. A teljesítményértékelés dimenziói tekintetében is kijelenthető, hogy az egyes felmérések során különböző tartalommal töltődnek meg egyes dimenziók, más-más tényezők jelentenek versenyelőnyt, mégis a dimenziók robusztus, állandó képződményt adnak.

2. TÁBLÁZAT: Stratégiai adaptáció átfogó képe 1992 és 2010 között

	1992-1995	1996-1999	2000-2004	2005-2009	Összes
Makro-környezet	Stabilizáció	Új növekedési pálya	Csúcs-teljesítmény	Hanyatlás és válság	1 gazdasági ciklus
Környezeti bizonytalanság	Belföldi piacok rendkívül magas Külföldi piacok és szállítók alacsony	Belföldi piacok magas Külföldi piacok és szállítók alacsony	Belföldi piacok közepes/magasas Külföldi piacok és szállítók alacsony	Szinte valamennyi tényező magas	Belföldi piacok a legnagyobb, míg a külföldi szállítók a legalacsonyabb bizonytalansági tényező
Követett stratégiák	A felderítő stratégiák folyamatos növekedése, időszak végére 40%	A felderítő stratégiák folyamatos növekedése, időszak végére 64%	Az időszak elején a kiaknázás (71%), majd az időszak végére visszatérnek a felderítő stratégiák (56%)	Az időszak elején a felderítés és a kiaknázás kiegyensúlyozott, majd 2007-től a kiaknázás tör előre, mely 2009-re 92%!	Az egyes felmérési időszakokon belül a követett stratégiák előfordulása állandó arányú
Proaktivitás	Az egyes felmérési időszakokon belül állandó viszonyulás mértéke				
Teljesítmény dimenziók konnotációi	Az állam negatív konnotáció Az export a kiváltságosoké Versenyelőny: termékválaszték és ár	Pénzügyi erő a strukturális hatékonyság gal van összefüggésben Az állam negatív konnotáció Az export a kiváltságosoké Erős termékorientáció	Pénzügyi erő a strukturális hatékonyság gal van összefüggésben Az export a kiváltságosoké Erős termékorientáció Hálózatosodás erősödése	Pénzügyi erő és a strukturális hatékonyság a rugalmasság gal van összefüggésben Hálózatosodás erősödése Versenyelőny: rugalmasság	7 robusztus dimenzió
Teljesítmény konfigurációk	Közepes elemszámú stratégiák Számos lehetőség Alacsonyabb a hálózatok szerepe	Pillanatnyi versenypozíciók megragadása Alacsonyabb a hálózatok szerepe	Kisebb elemszámú stratégiák „virágkora” Magasabb a hálózatok szerepe	Nagyobb elemszámú stratégiák megerősödése Magasabb a hálózatok szerepe	6 és 16 klaszteres megoldások. Valamennyi csoport megjelenik az egyes felmérés során.

Hipotézis tesztelés eredményei

A hipotézis tesztelés eredményeit foglalja össze a 3. táblázat. A populációra vonatkozó 3 hipotézisem mindegyike elfogadásra került. Az egyedi vállalatokra vonatkozó 6 hipotézis közül 3 elfogadásra, 2 módosításokkal elfogadásra, 1 pedig elvetésre került.

3. TÁBLÁZAT: Hipotézis tesztelés eredményei

H1_{populáció}: A makrogazdasági szinten jelentkező növekedés a felderítő stratégiák elterjedését segíti elő, míg a válsághelyzetek a kiaknázó stratégiák gyakoribbá válásához vezetnek.	elfogadva
H1_{vállalat}: A környezeti változások veszélyeit és a bizonytalanságot magasabbnak ítélik meg a kiaknázó stratégiát követő vállalatok, mint az azokra tudatosan felkészülő felderítő vállalatok.	Módosítva 95%-os szignifikancia szinten elfogadva: A kiaknázó vállalatok a belföldi környezethez kapcsolódó tényezőket ítélik meg magasabbnak.
H2_{populáció}: A környezeti változások észlelésének és befolyásolásának képessége a vezetők adottsága, így független a külső környezeti változásoktól.	elfogadva
H2_{vállalat}: A proaktív stratégiát folytató vállalatok kevésbé érzik bizonytalannak a környezetüket, mivel maguk is képesek azt alakítani.	elvetve
H3_{populáció}: Azonos környezeti feltételek mellett több életképes teljesítmény konfiguráció is létezhet.	elfogadva
H3_{vállalat}: A környezeti bizonytalanság forrásai különbözőképpen hatnak ez egyes konfigurációkra.	elfogadva
H4: A környezeti változásokat a felderítő stratégiát folytató vállalatok jobban felismerik, mint a kiaknázó stratégiát folytató vállalatok.	elfogadva
H5: A jobban teljesítő vállalatok nagyobb eséllyel képesek a környezeti változásokat észlelni és befolyásolni.	elfogadva
H6: A felderítő és a kiaknázó stratégiát folytató vállalatok teljesítménye különböző teljesítmény konfigurációkban ölt testet.	A felderítő stratégiákra 95%-os szignifikancia szinten elfogadva

Értékteremtés a hazai és nemzetközi kutatóközösség számára

Kutatásaim során nem csupán a közvetlen előzmény kutatások replikálására törekedtem, hanem valami új értéket kívántam létrehozni a hazai és a nemzetközi kutatóközösség számára. Ennek megvalósításához, Antal-Mokos és Kovács, 1998, Antal-Mokos és Tóth, 2001, valamint Hortoványi et al, 2006 és Hortoványi és Szabó, 2006b kutatásaihoz képest 4 akciót hajtottam végre Kim és Mauborgne (2006: 46) ajánlásai alapján (4. táblázat).

4. TÁBLÁZAT: Értékteremtés 4 akció segítségével

Megszűntet
Főkomponens elemzés a teljesítményértékelés dimenzióinak azonosítására Ordinális skálán mért mutatók átlagolása
Csökkent
Kontroll/leíró változók alkalmazása (10 helyett 7, és 1 beemelése a modellbe (proaktivitás)) Központi tendenciák vizsgálata, adatredukció mértéke
Növel
A kutatás nemzetközi megalapozottsága Korábbi felmérések eredményeinek (műhelyt és záró tanulmányok, gyorsjelentések) figyelembe vétele, összevetése és beépítése A kutatás longitudinális jellegének erősítése A kutatási programba megjelenő mintajellemző tanulmányok felhasználása Kutatási fókusz bővítése (külső környezet, követett stratégiák és proaktivitás) Kutatási módszertan korszerűsítése, és ezzel a kutatási eredmények megbízhatósága Kutatási eredmények alaposabb leírása, kutatási transzparencia Alminták vizsgálata Kontroll változók primer elemzése, és minta karakterisztika bemutatása Adatbázisok tisztítása és hiányzó adatok kezelése A kutatások magyarázó ereje, és a jelenségek alaposabb megértése
Létrehoz
Közös vizsgálati platform (kutatási keret és adatbázis) a 4 felmérés vizsgált változóihoz A kutatás makrogazdasági kontextusának értelmezése a gazdasági növekedés tükrében Multidimenziós skálázás a teljesítményértékelés dimenzióinak azonosítására 7 robusztus teljesítményértékelési dimenzió Az elméleti feldolgozás során hipotézisek megfogalmazása, majd ezek tesztelése Kiaknázó, felderítő és kettős képességű stratégiák azonosítása Nagyobb, állandóbb és pillanatnyi, változékony struktúrák elkülönítése Kettős képesség mikro- és makroértelmezésének elkülönítése

* * *

Összességében a disszertáció (2+)5 év tudományos felkészülés és munkásság eredményeként született meg, mely elkészítésével egy fontos vízvonalra értem fel. Meggyőződésem, hogy a vizsgált probléma létjogosultsága megalapozott, a használt kutatási módszertan időszerű, és az elméleti és gyakorlati hozzájárulások értéket jelentenek a hazai és nemzetközi kutató közösség és gyakorlati szakemberek számára is.

IV. Főbb hivatkozások

- Antal-Mokos Z - Kovács P (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. *Vezetéstudomány*, (2)
- Antal-Mokos Z – Tóth K (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, (1)
- Balaton K (ed) (2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában. „Versenyben a világgal” kutatási program. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Balaton Károly (2005a): Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. AULA Kiadó, Budapest
- Balaton, K (2005b): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal for East European Management Studies*, 10, pp: 247-258
- Chikán A - Czakó E – Kazainé Ónodi A (eds) (2006): Zárótanulmány. „Versenyben a világgal 2004-2006 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatási program. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A – Czakó E – Zoltayné Paprika Z (eds) (2002) Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest. (angol nyelvű megjelenés: *National Competitiveness in the Global Economy. The Case of Hungary*. Akadémiai Kiadó, Budapest)
- Chikán A - Czakó E – Zoltayné Paprika Z (eds) (2004): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. „Versenyben a világgal 2004-2006 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A - Czakó E – Zoltayné Paprika Z (eds) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. „Versenyben a világgal” kutatási program. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A - Czakó E (eds) (2005): Kutatási tervtanulmány. „Versenyben a világgal 2004-2006 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 1. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A – Czakó E (eds) (2009) Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Chikán A (1997): Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. BKE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Child, J (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6: 2-22
- Cool, K.O. – Schendel, D. (1987): Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, *Management Science*
- Czakó E – Wimmer Á – Zoltayné Paprika Z (eds)(1999): Arccal a piac felé - Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Czakó E – Wimmer Á – Zoltayné Paprika Z (eds)(2000): Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményei alapján. „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Desarbo, W.S. – Di Benedetto, A. – Song, M. – Sinha, I. (2005): Revisiting the Miles and Snow framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 47-74.
- Dess, G. – Davis, P.S. (1984): Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, pp. 467-488.
- Dobák M – Antal Zs (2009): Vezetés és szervezés 1-2. Aula Kiadó, Budapest
- Dobák M (1997): Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Dobák, M (1999): Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. *Harvard Business Manager*, 1(3): 2-20.

- Doty, D. H. – Glick, W. H. (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling, *Academy of Management Journal*, pp. 230-251.
- Galbraith, C. S. – Schendel, D. (1983): An empirical analysis of strategy types, *Strategic Management Journal*, pp. 153-173.
- Hambrick, D.C. (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, *Academy of Management Journal*, pp. 5-25.
- Hambrick, D.C. (1984): Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues, *Journal of Management*, pp: 27-41.
- Hatten, K.J. – Schendel, D. (1977): Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry 1952-71, *The Journal of Industrial Economics*, pp. 97-113.
- Hortoványi L (2008): Vállalkozó vezetés. Tézis tervezet, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Lesi M. (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 2. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- March, JG (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1): 71–87
- McDaniel, S.W. – Kolari, J.W. (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology, *Journal of Marketing*, pp: 21-35.
- McKee, D.L. – Varadarajan, P.R. – Pride, W.M. (1989): Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective, *Journal of Marketing*, pp: 21-35.
- Miles, R. – Snow, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, NY
- Miller, D. – Friesen, P.H. (1986): Porter's (1980) Generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part 1: Testing Porter, *Organization Studies*, pp. 37-55.
- Miller, J. G. – Roth, A. V. (1994): A taxonomy of manufacturing strategies, *Management Science*, pp. 285-304.
- Mintzberg, H – F Westley (1992): Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13(1): 39-59
- Mintzberg, H – JB Quinn (1991): *The Strategy Process*. Prentice Hall, New Jersey
- Mintzberg, H (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9): 934-948
- Mintzberg, H (1989): *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press, New York
- Mintzberg, H (1994): The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. Free Press, New York and Toronto
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari*, HVG, Budapest
- Morrison, A. J. – Roth, K. (1995): A taxonomy of business-level strategies in global industries, *Strategic Management Journal*, pp. 399-417.
- Morrison, E.W. (1993): Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes, *Academy of Management Journal*, pp. 557-589.
- Penrose ET (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford
- Pettigrew, AM (1985): *The awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Basil Blackwell, Oxford
- Pettigrew, AM (1987): Context, and Action in Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24: 649-670
- Porter, ME (1993): *Versenystratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Schumpeter, JA (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*, KJK Kiadó, Budapest
- Shortell, S.M. – Zajac, E.J. (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity, *Academy of Management Journal*, pp. 817-832.
- Tushman, ML - CA O'Reilly (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 12-18.

V. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke

Könyv, monográfia

Szabó Zsolt Roland (2010): *Stratégiai növekedés menedzsment*. Tézis tervezet. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest

Balaton Károly, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk, Szabó Zsolt Roland, Tari Ernő (2010): *Stratégiai menedzsment*. AULA Kiadó, Budapest.

Balaton Károly, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk, Szabó Zsolt Roland, Tari Ernő (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest.

Könyvfejezet, könyvrészlet

Petheo, Attila, Szabó Zsolt Roland (2010): *Entrepreneurial Behavior on the Edge: Key Strategic Factors that can Save You From Crises* In: Fueglistaller, Urs, Volery, Thierry, Weber, Walter (eds): *Strategic Entrepreneurship - The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research? Rencontres de St-Gall 2010*, 1-18. St.Gallen: KMU Verlag HSG.

Balaton Károly, Bartek-Lesi Mária, Buzády Zoltán, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Kiss János, Laczkó Márk, Papp Tamás, Szabó Zsolt Roland, Tari Ernő, Tóth Krisztina (2009): *Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában*. In: Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerk): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémia, Budapest. 97-184 o.

Hortoványi Lilla, Szabó Zsolt Roland (2008): *The impact of management practices on industry level competitiveness in transition economies*. In: Milé Terziovski(szerk): *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship*. Routledge, London and New York. p. 55-71. o.

Folyóirat cikk

Szabó Zsolt Roland, Vida Gábor (2009): Szolgáltató központok Magyarországon. *Vezetéstudomány* 4., p. 28-42.

Szabó Zsolt Roland (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Vezetéstudomány* 11., p. 54-63.

Szabó Zsolt Roland, Hortoványi Lilla (2006): Knowledge and Organization: A network perspective. *Society and Economy* 2, p. 165-179.

Szabó Zsolt Roland, Hortoványi Lilla (2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány* 10., 11-23.

Előadás és/vagy konferenciakiadványban megjelenő írás

Hortoványi Lilla, Dobák Miklós, Szabó Zsolt Roland (2010): *Entrepreneurial Practices in Strategic Management*. EURAM 2010. 2010. május 19-22., Róma.

Hortoványi Lilla, Dobák Miklós, Szabó Zsolt Roland (2010): *How does Entrepreneurial Orientation influence Strategy?* Strategic Management Society 30th Annual International Conference. 2010. szeptember 12-15., Róma.

Hortoványi Lilla, Dobák Miklós, Szabó Zsolt Roland (2009): *Entrepreneurial Management Practices: An Empirical Investigation of Alertness to Opportunity*. 2009 Babson College Entrepreneurship Research Conference. 2009 június 3-6, Babson Park, Massachusetts, USA.

Szabó Zsolt Roland, Hortoványi Lilla, Dobák Miklós (2009): *Growth as Entrepreneurship: An Empirical Study of Entrepreneurial Orientation*. The 13th World Multi-Conference on Systems, Cybernetics and Informatics: Management Science, Engineering and Informatics (MEI). 2009. július 10-13., Orlando, Florida, USA.

Dobák Miklós, Szabó Zsolt Roland (2009): *Strategic Entrepreneurship and the Growth of Firms: determinants of how firms expand*. The 23rd RENT - Research in Entrepreneurship and Small Business Conference. 2009, november, Budapest.

Hortoványi Lilla, Szabó Zsolt Roland (2008): *Knowledge brokering in Emerging High-Technology Clusters*. 24th EGOS Colloquium. 2008 július, Amsterdam.

Szabó Zsolt Roland, Hortoványi Lilla (2007): *Advancing Strategic Entrepreneurship Research: Methodological Considerations and Empirical Test*. New Frontiers in Entrepreneurship: Strategy, Governance, and Evolution. 2007 május, Catania, Olaszország.

Hortoványi Lilla, Szabó Zsolt Roland (2007): *Multiplicator Effect of Resource Gaps*. New Frontiers in Entrepreneurship: Strategy, Governance, and Evolution. 2007 május, Catania, Olaszország.

Hortoványi Lilla, Szabó Zsolt Roland (2006): *Future Path Dependent or Undetermined? Reflection on Corporate Growth Potential*. BABSON College Entrepreneurship Research Conference. 2006 június, Bloomington.

Szabó Zsolt Roland, Hortoványi Lilla (2006): *The Impact of Management Practices on Industry-level Competitiveness in Transition Economies*. EURAM. 2006 május, Oslo, Norvégia.

Szabó Zsolt Roland (2006): *Versenyképes stratégiaalkotás és tervezési módszerek. A magyar gazdaság versenyképessége*. 2006 február, Budapest.
http://www.kgt.bme.hu/doktori/res/bme_gszdi_phd_konf_2006.pdf

Szabó Zsolt Roland, Hortoványi Lilla (2006): *Versenyképesebb-e a vállalkozó vállalat? A magyar gazdaság versenyképessége*. 2006 február, Budapest.

Szabó Zsolt Roland (2005): *A gazdasági versenyképesség innovatív fejlesztése – Ipari parkok az innovációs stratégiában*. XXVII. OTDK. 2005. április, Sopron.

Szabó Zsolt Roland, Zetkó Károly (2005): *Az EU-USA gazdasági kapcsolatrendszer – Növekvő forgalom, élesedő viták a bilaterális kereskedelemben*. XXVII. OTDK. 2005. április, Sopron.

Jelentés, kutatási anyag, műhelytanulmány

Szabó Zsolt Roland, Hortoványi Lilla (2009): *Napoleon küldetés: globális mércével mérhető növekedés*. Esettanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

Hortoványi Lilla, Szabó Zsolt Roland (2007): *Oracle: Információval hajtott növekedés*. Esettanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

Szabó Zsolt Roland, Hortoványi Lilla (2006): *Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról*. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Hortoványi Lilla, Laczkó Márk, Szabó Zsolt Roland (2006): *Stratégiatípusok napjainkban Magyarországon*. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Szabó Zsolt Roland (2005): *A stratégiaalkotás folyamata*. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Köszönöm az Országos Tudományos Kutatási Alapnak, a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 pályázatnak, a BKTE Alapítványnak, illetve BCE Versenyképesség Kutató Központnak és a számos vállalati vezetőnek hogy támogatták kutatásaimat.