

EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

A STRATÉGIA ÉRTELMEZÉSE A HÁLÓZATI MEGKÖZELÍTÉSben
Strategizing az IMP interakciós megközelítésben

Doktori (PhD) értekezés téziszülete

DOI 10.15476/ELTE.2023.226

Készítette: Magyar Mária

Témavezető: Dr. Mandják Tibor, egyetemi tanár

Budapest, 2023

Tartalomjegyzék

1. A kutatási téma jelentősége	3
2. A kutatás modellje és a kutatási kérdések	5
3. Kutatásmódszertan	9
4. Kutatási eredmények	13
5. Értekezés következtetései	18
6. Új és újszerű eredmények.....	21
7. A kutatási eredmények tudományos és gyakorlati	
jelentősége, valamint korlátai	23
8. Publikációk jegyzéke.....	26
9. Felhasznált irodalom	29

1. A kutatási téma jelentősége

Doktori értekezésemben hálózati megközelítésben vizsgáltam az üzleti életet, mely megközelítés két ontológiai alapfeltételezésen nyugszik: a vállalatok közötti interakción (Håkansson, 1982) és a kölcsönös függőségen (Håkansson – Snehota, 1995). Disszertációm eme két feltételezés mellett vizsgálja, mit jelent a stratégia fogalma a hálózati megközelítésben.

A stratégia hálózati megközelítésben való tanulmányozására két okot emelek ki. Egyrészt a stratégiai menedzsment számos ismert megfogalmazása szól a stratégiáról, annak megvalósításáról vagy folyamatáról (Porter, 1985; Mintzberg, 1994; Chikán, 2000). A stratégia ezen általános fogalma azonban nem volt központi kérdés a hálózati megközelítésen alapuló tanulmányokban. Mindazonáltal hiba lenne ezt a tényt úgy tekinteni, mint ahogyan arról Gadde és szerzőtársai (2003) is értekeznek, hogy a stratégia lényegtelen a hálózati megközelítést kutatók számára. A hálózati megközelítés szakirodalmában a stratégia helyett a strategizing fogalmát találjuk, mely már alapvető, de egyben vitatott kérdésként merül fel ezen kutatásokban. A problémák a menedzseri paradoxonokhoz (Håkansson – Ford, 2002) kötődnek, ahol nincs egységes állásfoglalás a strategizingra vonatkozó olyan kérdésekkel kapcsolatban, mint a részvétel megfelelő szintjének kialakítása az üzleti kapcsolatokban, a mások befolyásolása és a befolyásoltság közötti kölcsönhatás egyensúlya vagy a megfelelő ambíciók azonosítása a hálózat ellenőrzésével kapcsolatban (Gadde et al., 2003).

Másrészt számos tanulmány készült a hálózati megközelítés és a strategizing közötti kapcsolat közvetlen kezelésére (Håkansson – Snehota, 1989; Ford et al., 1998; Gadde et al., 2003; Baraldi et al., 2007; Ford – Mouzas, 2008; Ford, 2011; Laari-Salmela et al., 2015; Abrahamsen et al., 2016; Abrahamsen et al., 2023), a strategizing a hálózati megközelítés felfogásában azonban még nem eredményezett ahhoz hasonló egységes definíciókat, mint a stratégia a stratégiai menedzsment megközelítésben (Magyar – Szalkai, 2015).

Következésképpen disszertációmban arra kerestem a választ, hogy hogyan értelmezhető a stratégia fogalma a hálózati megközelítésében egy olyan egységes, integrált fogalomként, mint amilyen egységes jelentéssel bír a stratégia fogalma a stratégiai menedzsment számára.

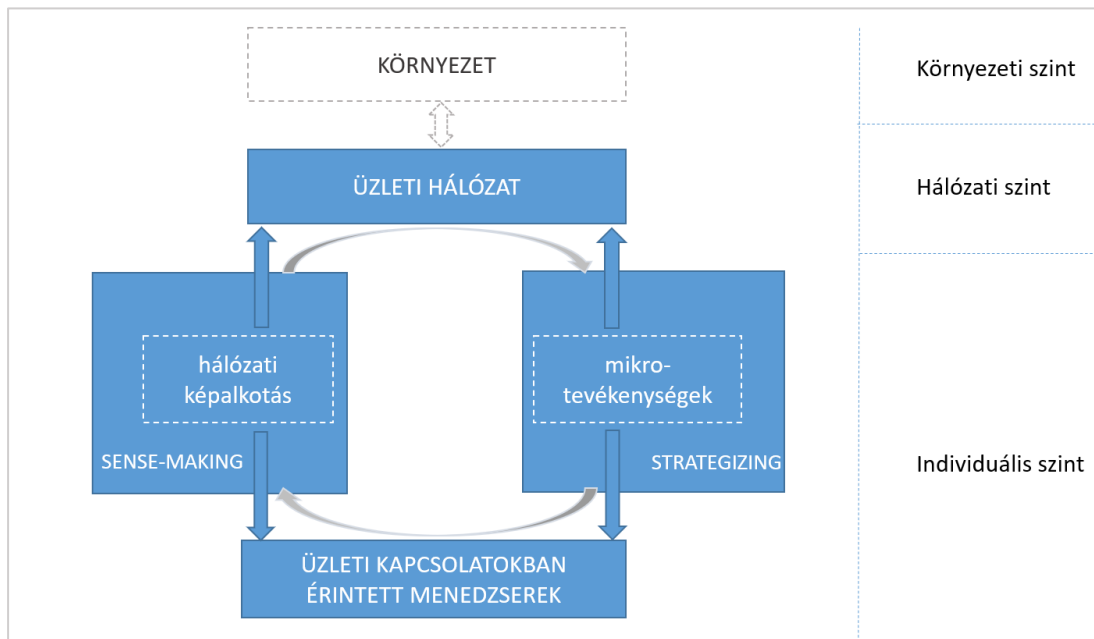
A strategizing más feltevésekre épít, mint a stratégiai menedzsment megközelítései. A stratégia fogalmának klasszikus egocentrikus megközelítése a hálózati megközelítést képviselő Industrial Marketing and Purchasing Group (továbbiakban: IMP) kutatócsoport megközelítésében azért nem alkalmazható, mert azokat az interakcióra és kölcsönös függőségre vonatkozó ontológiai alapokat nem veszi figyelembe, amelyekre az IMP interakciós megközelítése épül. A strategizing értelmezésének középpontjában tehát nem az egyén áll, hanem diadikus kontextus lévén adott kapcsolatrendszerben merül fel, így az üzleti kapcsolatot tekinti elemzési egységének. Mindemellert az ontológiai alapokat tekintve, a strategizing olyan diadikus viszonyban zajlik le, melyre az interakció jellemző, azaz a diád mindkét résztvevője kölcsönösen hatást gyakorol a másikra. E szerint a strategizing magában foglalja a más szereplőkkel való kapcsolatokat, e kapcsolatokon belüli interakciókat, valamint a kapcsolatok hálózatát, amelyben részt vesz, illetve azokat az erőforrásokat is, amelyekhez hozzáfér. A vállalatok közötti interakció és kölcsönös függőség következményeként tehát a strategizing nem tervezhető önállóan és nem uralható egyoldalúan, hanem sokkal inkább egy állandóan alakuló, a másik félre reagáló folyamatos tevékenységként értelmezhető. Ezen feltételek érvényesülésének következtében fontos leszögezni, hogy a vállalatoknak a stratégia kialakításában és egyéb tevékenységeiben korlátozott a lehetőségük, mert azokat nagyban befolyásolják a velük kapcsolatban lévő szereplők tevékenységei.

2. A kutatás modellje és a kutatási kérdések

Mivel az IMP kutatócsoport a hálózat komplexitását a viselkedés vizsgálatán keresztül próbálja megragadni, ezért ezzel összhangban kutatásomban a strategizing vizsgálatát a hálózat szereplőinek, a menedzsereknek a viselkedésén, pontosabban tevékenységeik tanulmányozásán keresztül végeztem. A strategizing elemzése során a szakirodalom által alkalmazott hálózati képző szerepét is vizsgáltam, mint a strategizing tevékenységeket meghatározó folyamatot. Az 1. ábra kutatásom szakirodalmi feldolgozáson alapuló elméleti összefüggésrendszerét szemlélteti, mely a menedzserek hálózatbeli viselkedésén keresztül a strategizing leírására szolgál, célja pedig a strategizing vizsgálatának újszerű rendszerbe foglalása.

Az összefüggésrendszer az IMP, menedzsment a hálózatban megközelítésének elméletére alapoz, amely szerint a diadikus kapcsolatok menedzsmentjén keresztül és ezek által történik a menedzsment a hálózatban. Az elméleti modellben Möller és Halinen (2017) NetFrame modelljét vettem kiindulópontnak, mely három kontextuális réteget tartalmaz – a hálózat környezetét, a hálózatot és az egyént –, amelyek befolyásolják és feltételezik a menedzsment tevékenységeket a hálózatban. Az egyes rétegek „egymásba ágyazottak és összefüggenek, a hatásáramlás kétirányú, és a minden szinten érvényes dinamika jelentősen befolyásolja a rétegek közötti interakciókat” (Möller – Halinen, 2017, 19.). Håkansson és Snehota (1989) szerint a vállalati stratégia a főbb partnerekkel való interaktív viselkedésen alapul, az abban szerepet játszó felső vezetés mellett pedig kiemelik a kulcsfontosságú üzleti kapcsolatokban résztvevő egyéneket. Ez utóbbi gondolat kutatásom vezérfonalaként szolgált modellem alapfeltevésének pontosításában, mely szerint az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek hálózatbeli interaktív viselkedését a folyamatos strategizing jellemzi. Ez a gondolat azt a feltételezést is maga után vonja, hogy az egyénekre, pontosabban a menedzserekre kell összpontosítani a kutatás esetében, nem pedig a szervezetekre, mint az ipari hálózatok szereplőire vállalati szinten (Baraldi et al., 2007). Annak érdekében, hogy a stratégiát hálózati megközelítésben vizsgálják, Baraldi és szerzőtársai (2007) a stratégiai menedzsment ide vonatkozó klasszikus iskoláit vették górcső alá. A szerzők által felsorolt és elemzett stratégiai menedzsment megközelítések közül kutatásom szereplőiként értelmezett üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek alap gondolatához Whittington (1996) stratégiáról alkotott nézete áll legközelebb, mely a stratégia tárgyalásakor a cselekvő egyének mikrotevékenységeire összpontosít.

1. ábra: A strategizing leírására szolgáló elméleti modell



Forrás: saját szerkesztés

A strategizingot tehát diadikus interaktív kontextusban a következőképpen értelmeztem: (1) egyrészt az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek mikrotevékenységeiként (a továbbiakban ezért strategizing helyett strategizing tevékenységekként használom), (2) másrészt a stratégia folyamatként, amely a modell individuális szintjén valósul meg.

A strategizing leírására szolgáló elméleti modellben a hálózati képeken keresztül megvalósuló környezeti jelentésképzés és a stratégiai tevékenységeken keresztül történő strategizing a szervezet (vállalat) két megjelenő és elkerülhetetlenül összefonódó folyamata egy dinamikus hálózati kontextusban (Laari-Salmela et al., 2015). Ezért annak érdekében, hogy vizsgálni tudjam a hálózati képzalkotás és strategizing kapcsolatát, a kapcsolatot folyamatszerűnek és kölcsönösnek tekintettem. A strategizing ebben az állandó, véget nem érő folyamatban történik, és azokra a tevékenységekre vonatkozik, amelyeket a menedzserek folytatnak.

A hálózati képzalkotással összefüggésben a sense-making kutatási irányra is építettem, amely a hálózati képeket a sense-making eredményeinek és egyben eszközeinek tekinti, így modellemben a sense-making-et a hálózati képzalkotás értelmezési folyamatoként tanulmányoztam. Restás és szerzőtársai (2018) után, akik tanulmányukban a szervezeti kultúra pszichológiai funkcióit tárgyalják az alkalmazott pszichológia területén, a sense-making fogalom magyar megfelelőjeként a 'jelentésképzést' használom, mivel kutatásom

szempontjából ez a fogalommeghatározás áll legközelebb a sense-making elméleti modellemben való értelmezéséhez.

A jelentésképzés (sense-making) magában foglalja mind a menedzseri elme kognitív folyamatait, mind a hálózatokban zajló interakciós folyamatokat, valamint ezek kölcsönhatását (Weick, 1995). Ennélfogva a vállalatok életében megfigyelhető események ezeknek a hálózati szinten és egyéni szinten zajló összefonódó folyamatoknak az eredménye. A kutatási ábra összefüggésrendszerével tehát a strategizing folyamatát, azon belül pedig a menedzserek tevékenységeit magyarázom a hálózatban. Abrahamsen és szerzőtársai (2016) koncepcióját alkalmazva a hálózati képalkotást a sense-making (jelentésképzés) és strategizing közötti kölcsönhatásként értelmezem, különösen azzal kapcsolatban, hogy a menedzserek mit észlelnek (hálózati képük) és mit csinálnak (strategizing tevékenységeik) a hálózatban. Ahogyan a menedzserek értelmezik a környező hálózatukat, majd képet alkotnak róla, befolyásolják stratégiai gondolkodás módjukat, mely utóbbi a strategizing tevékenységeken keresztül ölt testet.

Möller (2010) a hálózat kognitív reprezentációját emeli ki a szereplő hálózati képének kialakításában, amely így irányítja viselkedését a hálózatban, valamint befolyásolja folyamatos jelentésképzését, azaz sense-making-jét. Ezek után kutatásomban a hálózati képet kognitív sémaként (Möller, 2010) kezelem, amely a strategizing tevékenységekről és döntésekről tájékoztat, majd a stratégia által megváltozik, mivel a séma „gondolat- és cselekvésvezérelt, és folyamatosan változik, hogy alkalmazkodjon az új tapasztalatokhoz” (Laari-Salmela et al., 2015, 119.). A megvalósult strategizing tevékenység változást idéz elő a hálózatban, mely adott esetben módosult hálózati pozícióval, megváltozott hálózati körülményekkel jár, így változik az egyéni, azaz menedzseri leképezése a hálózati környezetnek, változik a hálózati kép.

Mivel a hálózat maga is beágyazódik egy nagyobb összefüggésrendszerbe (Håkansson, 1982), a hálózat környezetének megjelenítése elengedhetetlen ebben az összefüggésrendszerben. A kutatás ugyanakkor és alapvetően az egyéni menedzseri tevékenységekre fókuszál, így a környezet versus egyén kölcsönhatásának vizsgálatától doktori értekezésemben eltekintek.

Összefoglalva disszertációmban, maradva az elméleti kérdésnél, arra kerestem a választ, hogy hogyan értelmezhető a stratégia az interaktív világban. Mivel az IMP irodalma a stratégiát

folyamatos tevékenységként értelmezi, ezért az alapvető kutatási kérdésben strategizing tevékenységekre fókuszáltam. Továbbá az IMP-nek a hálózatban történő menedzsmentre vonatkozó megközelítését alapul véve a strategizing tevékenységeket a diadikus kapcsolatok menedzsmentjén keresztül vizsgáltam (amelyek által történik a menedzsment a hálózatban).

A fent taglalt elméleti összefüggésrendszer alapján empirikus kutatást végeztem annak érdekében, hogy egyrészt vizsgáljam és alátámasszam az elméleti modell helytállóságát, másrészt olyan sajátosságokat tárjak fel, amelyek a magyar menedzserei kultúrára vonatkoznak. Az empirikus kutatás során a következő kutatási kérdésre kerestem a választ:

Milyen strategizing tevékenységet folytatnak az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek a diádban?

A kutatási kérdést konkrét kutatási alkérdésekre bontottam, melyek a következők:

- 1. Milyen strategizing tevékenységek azonosíthatók az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységeiben?*
- 2. Hogyan kapcsolódik össze a menedzserek tevékenységében a hálózati képződés és a strategizing tevékenységek?*

Szerkezetileg disszertációm a következőképpen építettem fel. A dolgozat bevezetőjét követően az elméleti kutatás bemutatása következik, melyben a választott IMP hálózati megközelítés strategizingra vonatkozó irodalmának elemzésére kerül sor. Ezután a hálózati képződés tárgyalására kerül sor, ahol külön figyelmet fordítottam a sense-making szociálpszichológiai folyamat leírására. Az elméleti kutatást követően bemutattam az empirikus kutatást és az alkalmazott vegyes kutatási módszertant, mely szerint kutatásom empirikus részét úgy kvalitatív, mint kvantitatív kutatás is képezi. Az egyes kutatási módszerek a kutatási kérdések alapján megfogalmazott feltételezések elemzése mentén kerülnek bemutatásra. A dolgozat végén ismertettem a vegyes kutatás eredményeit, majd értekezésem következtetéseit, nem feledkezve meg kutatásom korlátainak, valamint jövőbeli lehetséges irányainak ismertetéséről.

3. Kutatásmódszertan

A vizsgálandó jelenség komplex jellege miatt az empirikus kutatás módszertanául a vegyes módszertant alkalmaztam. A vegyes kutatás a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek együttes és változatos alkalmazására épít (Creswell – Plano Clark, 2011), ezért a kutatás alapvető kérdésének megválaszolásához feltáró jelleggel a kvalitatív és kvantitatív kutatási részeredményeket együttesen vizsgáltam. A kutatási kérdés alkérdésekre való bontásában meghatározó tényezővel bírt az empirikus kutatás feltáró jellege, mivel kutatásom elsősorban a tárgyalt probléma felderítésére szolgál (Babbie, 2008). Ennek okán az első kutatási kérdésben célszerűnek tartottam beazonosítani az elméleti kutatás alapján megállapított strategizing tevékenységeket, mely alkérdést kvalitatív kutatás segítségével vizsgáltam. Ezt követően az elméleti összefüggésrendszernek megfelelően a feltárt tevékenységek és a hálózati képződés közötti kapcsolatot vizsgáltam, melyhez a vegyes kutatás feltáró folyamatának részeként kvantitatív kutatást végeztem.

Az empirikus kutatásban alkalmazott vegyes kutatást Dubois és Gadde (2002, 2014) alapján abduktív kutatásként értelmeztem. Ennek megfelelően szisztematikus kombinálással kapcsoltam össze a vegyes kutatás egyes fázisaiból származó információkat annak érdekében, hogy az elméleti kutatás eredményeül szolgáló, strategizingra vonatkozó fogalmi meghatározást alátámasszam és kiegészítsem.

Kutatásom ontológiai álláspontja a konstruktivista ismeretelméleti állásponthez kötődik, így kutatásomban a társadalmi jelenségek társadalmi szereplőktől való folyamatos függősége mellett feltételeztem, hogy a társadalmi jelenségek állandó változásban is vannak, valamint az egyének kognitív és társadalmi vonatkozásai között folyamatos napi interakcióra kerül sor (Grix, 2002).

Az értekezés episztemológiai álláspontját a kritikai realizmus határozta meg. Mivel kutatásom korábban ismertetett elméleti összefüggésrendszerének alapjául szolgáló NetFrame modell (Möller – Halinen, 2017) a kritikai realizmus logikáját követi, amelyben, feltételezve, hogy a menedzsmentet az üzleti hálózatban az egymásba ágyazott kontextuális rétegek – környezet, hálózat és szereplők – befolyásolják, ezért egyúttal azt is valószínűsítettem, hogy vannak olyan elemek és struktúrák, amelyek ok-okozati erővel és befolyással bírnak minden eseményre és – esetemben menedzsment – tevékenységre a hálózaton belül. Mindemellett

Easton (2010) az IMP kutatásokra jellemző empirikus módszertanul választott esettanulmány módszerének filozófiai megközelítésével is a kritikai realizmusra hívja fel a figyelmet. Mivel az általam alkalmazott esettanulmány kutatás intenzív kutatási módszer (Sayer, 1992), azaz interjúk és kvalitatív elemzés segítségével az egyénekre összpontosít, a magyarázatok a vizsgált helyzetre korlátozódnak, ezáltal a tesztelés megerősítéssel történik, így ez összhangban van a kritikai realizmus episztemológiájával.

A kritikai realizmussal egyrészt feltételezem a háttérben levő struktúrák és kapcsolatok fontosságát, másrészt elismerem, hogy „a tudományos magyarázat azoktól az ontológiai feltevésektől függ, amelyeken nyugszik” (Hidegh, 2015, 8.). Ennélfogva a kritikai realizmus episztemológiailag megfelelő elméleti keretet kínált empirikus kutatásomban a kvalitatív és kvantitatív módszerek integrálásához. Empirikus kutatásomban Zachariadis és szerzőtársai (2013) nyomán egyrészt kiegészítő céllal kombináltam a kvalitatív és kvantitatív kutatásokat annak érdekében, hogy a strategizingról egymást kiegészítő nézeteket szerezzek, mivel a kutatási probléma komplex jellege eltérő módszerek alkalmazását igényli. Másrészt a vegyes kutatási módszert fejlődési céllal is alkalmaztam, mivel a kvalitatív kutatásból származó következtetéseket a kvantitatív kutatás kérdőívének kérdéseként használtam. Ennek kritikai realista implikációjaként a következtetésekhez hipotéziseket feltételeztem az ok-okozati mechanizmusokról. Empirikus kutatásomban a kvalitatív és kvantitatív módszerek vegyes alkalmazásának harmadik célja a terjeszkedés volt. A vegyes módszer bevezetése annak érdekében történt, hogy magyarázatot adjon, illetve bővítse a korábbi kutatások (Henneberg et al., 2006; Laari-Salmela et al., 2015; Abrahamsen et al., 2016) során szerzett ismereteket.

A társadalomtudományi kutatások logikai módszerét illetően kutatásomban deduktív módon haladtam az elméletileg feltételezett összefüggésrendszerrel (lásd 1. ábra) a megfigyelések felé, melyekkel célom volt, hogy ellenőrizsem a feltételezett összefüggés valóságát (Babbie, 2008). Mindazonáltal az indukció és dedukció a gyakorlatban váltja egymást (Babbie, 2008; Dubois – Gadde, 2002). Kutatásom folyamán fenntartottam, hogy ezen két logikai módszer helyenként „vegyesen” kerül alkalmazásra a szisztematikus kombinálás (Dubois – Gadde, 2002) jegyében, mellyel célom az elméleti összefüggésrendszer fejlesztése az empirikus kutatás által.

A vegyes kutatáshoz szükséges adatgyűjtés két fázisból állt, melyek további szakaszokból tevődtek össze. Az első szakaszban két kvalitatív esettanulmányt készítettem egy autóipari

beszállító fókuszvállalat kiemelt üzleti kapcsolatairól. A második szakaszban online kérdőíves megkérdezést végeztem olyan menedzserek körében, akik ipari hovatartozástól függetlenül érintettek vállalatuk üzleti kapcsolataiban. A kutatás kvalitatív szakaszának célja a strategizing vizsgálata a fókuszvállalat üzleti kapcsolataiban érintett menedzserek tevékenységében. A kutatás második szakaszában kvantitatív adatgyűjtésre került sor a strategizing tevékenységek és hálózati képalkotás folyamatának lehetséges kapcsolatáról. A megkérdezésben alkalmazott strategizing és hálózati képalkotás dimenziók az elméleti kutatás eredményeként kerültek azonosításra. A kvantitatív adatokkal a strategizing tevékenységek és hálózati képalkotás folyamata közötti kapcsolatra vonatkozó hipotéziseket teszteltem. A hipotézisek megfogalmazása során Håkansson és Ford (2002), valamint Ford és szerzőtársai (2002) strategizing akciók dimenziói, illetve Henneberg és szerzőtársai (2006) és Corsaro és szerzőtársai (2011) által alkalmazott hálózati képalkotás dimenziók közötti páronkénti szignifikáns összefüggések feltételezése volt a meghatározó.

A megkérdezés során Fuzzy Likert-skálákat alkalmaztam, mellyel célom, hogy szemben a hagyományos Likert-skálákkal kezelni tudjam a menedzserek válaszadása során felmerülő bizonytalanságot, illetve a menedzser és annak vállalatára, üzleti kapcsolataira vonatkozó értékelések szubjektivitásból adódó ingadozásából eredő nehézségeket. Nevezetesen azt, hogy egy menedzser számára viszonylag nehéz megválaszolni egy konkrét üzleti kapcsolat összetevőire vonatkozó kérdést egy értékkel. Ennek oka, hogy egy üzleti kapcsolatot nem lehet egy adott pillanatban értékelni (a kérdőívben jellemzően az elmúlt 3 év tapasztalatai alapján kellett válaszolniuk a kitöltőknek), mivel a jelzett időszak alatt előfordulhatott, amikor a kapcsolatra kevésbé volt jellemző az adott tényező, és előfordulhatott olyan eset is, amikor a kérdéses tényező a legjellemzőbb tényező volt az adott üzleti kapcsolatra nézve.

Annak érdekében, hogy a fenti „ingadozásból eredő nehézségeket” segítsen kiküszöbölni, a strategizing akciók változóira Fuzzy Likert-skálákat állítottam fel, melyek így háromféle megközelítésben intervallum jelleggel kérdezték meg a válaszadót a strategizing dimenzióival kapcsolatban (sorrendben): az adott dimenzió „legkevésbé”, „általánosan” és „leginkább” jellemző. Az „általánosan” kérdés gyakorlatilag a hagyományos Likert-skála kérdésfeltevését takarja, az így kapott értékeket később a Fuzzy Likert-skála középső értékeinek nevezem. Amennyiben az adott kérdés a „legkevésbé” jellemző esetre vonatkozott, a kapott értékeket pesszimista szélsőértéknek, a „leginkább” jellemző Likert-skála adatait pedig az optimista szélsőértéknek neveztem el.

A Fuzzy Likert-skálák feltétele szerint minden egyes strategizing dimenzióra alkalmazott Fuzzy Likert-skálánál a kérdésekre adott válaszok értékeinek monotonon növekvő sorrendben kellett lennie, azaz „legkevésbé” \leq „általában” \leq „leginkább” (Dombi – Jónás, 2021). Mivel a kérdőívszerkesztés során a kérdőívszerkesztő program segítségével kényszerítve lett a válaszadó, hogy az értékeket e szabálynak figyelembevételével adja meg, valamint az ilyen jellegű kérdéseknél külön megjegyzés rovatba került a válaszadó erre vonatkozó figyelmeztetése, így a feltétel minden esetben teljesült, a válaszok értékelhetőek lettek.

4. Empirikus kutatási eredmények

A feltáró jellegű empirikus vegyes kutatásban alapvetően arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen strategizing tevékenységeket folytatnak az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek a diádban.

A vegyes kutatás kvalitatív fázisában az volt a célom, hogy az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységeiben beazonosítsam a strategizing tevékenységeket. A vegyes kutatás eme szakaszában feltételeztem, hogy a vállalat fő profilját képező tevékenységek adott interaktív kapcsolatrendszerben értelmezve strategizing tevékenységekként azonosíthatók. Az elemzett interjúk alapján először azonosítottam az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységeit, majd ezeket a tevékenységeket a vállalati kapcsolatok kialakulásának folyamatához, illetve annak egyes szakaszaihoz rendeltem: a *kapcsolatfelvétel* szakaszában a *vállalati kommunikáció*, az *ajánlattétel* szakaszában az *ártárgyalás*, a *szerveződéstől a sorozatgyártásig* szakaszban a *gyártási visszacsatolás*, a *sorozatgyártás* szakaszában pedig a *vevői- és beszerzői reklamációk* kerültek azonosításra menedzserei tevékenységekként. Az elemzett üzleti kapcsolatok kialakulásának fejlődési periódusaiban a jelzett menedzserei tevékenységekre a diadikus kontextus és az interakció egyaránt jellemző volt. Az elméleti kutatás alapján ezeket a tevékenységeket azonosítottam strategizing tevékenységeknek, melyek interaktív jellegükkel adott szakaszban hozzájárultak az üzleti kapcsolat fejlődéséhez.

A strategizing tevékenységek azonosítását követően a kvantitatív kutatás során azt vizsgáltam, hogyan kapcsolódik össze a menedzserek hálózatbeli tevékenységében a strategizing és a hálózati képalkotás, azaz kimutatható-e kapcsolat a kvalitatív kutatás során beazonosított strategizing tevékenységek és a hálózati képalkotás dimenziói között.

A kutatás eredményeiből kiderült, hogy vannak olyan strategizing tevékenységek, amelyeknél viszonylag egyértelmű a menedzserek állásfoglalása. Ilyen egyértelmű állásfoglalást láttunk a *meglévő üzleti kapcsolatok konfrontációval* való menedzselése esetében, ahol igazolásra került, hogy annál a vállalatnál, amely erős befolyást gyakorol partnerére, inkább konfrontálódik üzleti partnerével az alkalmazkodáshoz képest. Az eredmények szintén egyértelmű állásfoglalást mutattak egy következő strategizing tevékenység, a *többi üzleti szereplő kontrollálása* esetében is. A statisztikai elemzések megerősítették, hogy abban a vállalati környezetben, ahol egyrészt számos vállalat van jelen, mindemellett több üzleti

kapcsolat is megszűnt, ott a vállalatok inkább kontrollálják a többi szereplőt a követéshez képest.

A kvantitatív eredmények arra is engednek következtetni, hogy a mintában szereplő menedzserek hálózati képalkotására jellemző együttműködő vállalatok és a menedzserek strategizing tevékenységei között nincs kapcsolat. Továbbá a vizsgálatok a menedzserek strategizing tevékenységei közül sem a meglévő kapcsolatok alkalmazkodással való menedzselése, sem a domináns partnerek követése nem mutattak összefüggést a hálózati képalkotással.

Ugyanakkor a kapcsolatvizsgálat során alkalmazott Fuzzy logikának köszönhetően olyan kapcsolatok igazolására is sor került (teljes mértékben, részben vagy jelzésértékkel), amelyekre a Fuzzy logika nélküli skálaképzés nem volt képes (lásd középső értékkel mért kapcsolatvizsgálat eredményei). A Fuzzy logika alkalmazásával a menedzserek markáns állásfoglalása nyilvánult meg az egyik strategizing tevékenység, a *hálózati pozíció megerősítése* mellett, miszerint abban az üzleti környezetben, ahol több üzleti kapcsolat is megszűnt, ott a vállalat (menedzser) inkább a hálózati pozíció megerősítésére törekszik a pozíció megváltoztatásához képest. Fontos megjegyezni, hogy a középsőértékekkel mérve e két változó között nem eredményezett szignifikáns kapcsolatot a tesztstatisztika. A Fuzzy logika azonban finomította a kérdést egy olyan szélsőséges esetre, amikor a menedzsernek arról kellett állást foglalniuk, amikor a legkevesbé törekedtek pozíciójuk megerősítésére. Az eredmények tükrében elmondható, hogy a Fuzzy logika alkalmazásával az itt vizsgált két változó, azaz a hálózati pozíció megerősítése és az üzleti kapcsolatok megszűnése között olyan mértékű változást sikerült feltárni a menedzserek gondolkodásában, illetve kitágítani azok gondolkodási keretét, amely egy addig nem igazolt kapcsolatot igazoltá léptetett elő.

A hipotézisek vizsgálatát követően az alábbi tézisek kerültek megfogalmazásra:

- I. A hatalom hálózati képalkotás dimenziói közül a partnerekre való erős befolyásnak közepesen erős pozitív szignifikáns hatása van a meglévő kapcsolatok konfrontációval való menedzselésére.
- II. A dinamika hálózati képalkotás dimenziói közül az üzleti kapcsolatok megszűnésének közepesen erős pozitív szignifikáns hatása van a hálózati pozíció megerősítésére.

- III. A dinamika hálózati képalkotás dimenziói közül az üzleti kapcsolatok megszűnésének erős pozitív szignifikáns hatása van a hálózatépítés menedzselésének kontrollálására.
- IV. A szélesség hálózati képalkotás dimenziójának erős pozitív szignifikáns hatása van a hálózatépítés menedzselésének kontrollálására.

A vegyes kutatás eredményeit együttesen szemlélve megállapítható, hogy a kvantitatív kutatás során vizsgált strategizing tevékenységek (Håkansson – Ford, 2002; Ford et al., 2002 alapján) és az azokra hatást gyakorló hálózati képalkotás dimenziók (Henneberg et al., 2006; Corsaro et al., 2011 alapján) diadikus kontextus lévén a kvalitatív kutatás során azonosított üzleti kapcsolat fejlődési szakaszaiba, pontosabban epizódjaihoz és azok strategizing tevékenységeihez sorolhatók. Azon strategizing tevékenységek és hálózati képalkotás dimenziók kapcsolatát tekintve is, ahol a megkérdezett menedzsereknek bizonytalan, ugyanakkor jelzésértékkel bírt az állásfoglalása (lásd kapcsolatvizsgálat eredményei), a tevékenységek és dimenziók fellelhetőek voltak a menedzseri interjúkban. A kvalitatív kutatás mélyinterjúi során ugyanis az interjúalanyok számos olyan, főként szélsőséges és egyedi, üzleti partnerrel történt esetről számoltak be, melyekben példának okáért az inkább erős befolyással rendelkező fél változtatott a kapcsolat tartalmán vagy pedig újakat hozott létre, amely ezáltal eltérő erőforrás kapcsolatot és egyben új pozíciót eredményezett a számára.

Markánsan elkülönültek ugyanakkor azon menedzseri vélemények az egyes üzleti partnerrel fennálló kapcsolatokról, amelyekben az egyik fél „érezhetően” erős(ebb) befolyást gyakorolt potenciális/tényleges partnerére, vagy az üzleti környezetében fellépett kényszerhelyzetből (bezárások, veszteségek stb.) adódóan inkább megpróbálta javítani a napi működést a meglévő kapcsolataiban.

A vegyes kutatás eredményeinek összegzése érdekében a kvantitatív kutatás eredményei alapján alátámasztott, a mintára nézve szignifikáns kapcsolatot mutató strategizing tevékenységeket és hálózati képalkotás dimenziókat a kvalitatív kutatás során azonosított üzleti kapcsolat megfelelő fejlődési szakaszaikhoz és strategizing akcióikhoz rendeltem. Az egyes strategizing akciók aszerint kerültek megjelenítésre, hogy az üzleti kapcsolat fejlődési szakaszában potenciális vagy már meglévő üzleti kapcsolatról van szó. Potenciális üzleti kapcsolat esetén az elméleti kutatás alapján vizsgált strategizing akciók közül a hálózatban elfoglalt pozíció menedzselése, míg a meglévő kapcsolatoknál mindhárom strategizing akció

területe, így a meglévő kapcsolatok menedzselése, a hálózati pozíció menedzselése és a hálózatépítés is felmerül. A következőkben az üzleti kapcsolat fejlődési szakaszai mentén értelmezem a táblázatban összegzett eredményeket.

A kapcsolatfelvétel szakaszában potenciális, tehát új kapcsolat kialakítása során, vállalati kommunikáció révén, környezetében számos megszűnt kapcsolattal a vállalat hálózati pozíciójának megerősítésére törekszik, melyben a potenciális partner a meglévő kapcsolatokhoz hasonló erőforrás kapcsolatokat kínál.

Az üzleti folyamat következő fejlődési fázisában, az ajánlattétel szakaszában a potenciális partnerek mellett meglévő partnerekkel is sor kerülhet ártárgyalásra (a meglévő mellett egy újabb termék, szolgáltatás stb. kapcsán). Amennyiben potenciális partnerrel kerül sor ártárgyalásra, úgy a vállalat az előző esethez hasonlóan és vélhetően a hasonló üzleti környezet miatt törekszik hálózati pozíciójának megerősítésére. A meglévő partnerrel való napi szintű feladatok menedzselése során az erős befolyással bíró vállalat a kapcsolaton belül konkrét változásra törekszik, ezáltal konfrontálódik az üzleti partner követelményeivel. Ebben a szakaszban a vállalat azonban törekedhet arra is, hogy megpróbálja javítani a napi működést a meglévő kapcsolatokon belül, ezáltal megerősítheti hálózati pozícióját a fent jelzett üzleti környezet mellett. Mindemellett az ajánlattétel szakaszában a vállalat dönthet olyan strategizing tevékenység mellett, hogy az ártárgyalás bizonyos aspektusait saját érdekének megfelelően irányítja, ezáltal megpróbálja kontrollálni a környező hálózatot. Azt a hálózatot, ahol vállalatok között nagy számú kötelékek vannak, ugyanakkor számos kapcsolat megszűnt.

Amikor a felek közötti kapcsolat a szerződéskötést követően a sorozatgyártásig tartó szakaszba lép, az erős befolyással rendelkező vállalat, konfrontálódva a partner követelményeivel, a meglévő kapcsolaton belüli változásra törekszik. A vállalat azonban dönthet úgy, hogy megtartja vagy megpróbálja javítani a napi működést meglévő kapcsolatában, ezáltal javítva jelenlegi pozícióját egy olyan üzleti környezetben, melyre a kapcsolatok megszűnése a jellemző. Ebben a szakaszban a vállalat az előbbieken túl dönthet úgy, hogy megpróbálja irányítani a környező hálózatot, melyre egyrészt számos megszűnt kapcsolat a jellemző, másrészt a vállalatok között számos kötelék is kialakult.

A sorozatgyártás szakaszában már meglévő üzleti kapcsolatokban játszódó strategizing tevékenységekről beszélhetünk. Az üzleti kapcsolat eme fázisában gyakorlatilag az előző, azaz szerződéstől a sorozatgyártásig szakaszhoz hasonló akciók mellett dönthetnek a

vállalatok attól függően, hogy a meglévő kapcsolatok és/vagy hálózati pozíciójuk menedzseléséről, illetve hálózatépítési terveikről van szó. A különbség eme két kapcsolati szakasz között, hogy míg az előző szakaszban a strategizing akciók olyan interakciós tevékenységekben öltöttek testet, mint pl. gyártási visszacsatolás (gyártó vállalatnál), addig a késztermék gyártásának szakaszában leginkább vevői- és beszerzői reklamációk formájában nyilvánulnak meg a fent leírt strategizing tevékenységek.

Az előzőekben összesített strategizing tevékenységek és az azokra hatást gyakorló hálózati képződimenziók csak a vegyes kutatás mintájára nézve érvényesek. Mindazonáltal a vegyes kutatás eredményei alapján jól látható, hogy az elemzett vállalatok menedzsereinek strategizing tevékenységeiben érvényesül az elméleti kutatásomat megalapozó két ontológiai feltételezés, a felek kölcsönhatása és a kölcsönös függőség. Az üzleti kapcsolat kezdeti szakaszában a konfrontálódó féllel való vállalati kommunikáció során a kölcsönhatás a potenciális partner viselkedésében, majd annak következményeiben nyilvánul meg, amely lényegében a felek között egy tiszta tárgyalói légkört alakít ki a későbbiekre nézve. A kapcsolat következő szakaszában az ártárgyalás során az erős befolyás erős alkupozíciót jelenthet a tárgyaló félnek. A gyártási visszacsatolás szakaszát erősen jellemzi a felek kölcsönös függősége, melyhez nélkülözhetetlen a folyamatos és kölcsönös információáramlás mindkét fél részéről. A kialakult vagy már meglévő kapcsolat során a vevői és beszerzői reklamációk kezelése mindkét félre kölcsönös közvetlen vagy közvetett hatást gyakorol annak érdekében, hogy a sorozatgyártást szinten tartsák vagy fejlesszék.

5. Értekezés következtetései

Disszertációm alapvető célkitűzése volt a stratégia fogalmának vizsgálata a hálózati megközelítés paradigmájában a felek kölcsönhatásának és kölcsönös függőségének ontológiai feltételei mellett. Tettem mindezt azért, mert a hálózati megközelítést képviselő IMP kutatásokban alapvető kérdésként a stratégia fogalma helyett a strategizing kifejezés áll (Gadde et al., 2003). Mindemellett a strategizing fogalma még nem eredményezett ahhoz hasonló, egységesen elfogadott definíciót az IMP felfogásában, mint ahogyan a stratégiát értelmezik a stratégiai menedzsmentben.

A strategizing fogalmának értelmezéséhez először szakirodalmi kutatást végeztem. Mivel az IMP szakirodalmának tanulmányozása során a strategizing adott kapcsolatrendszerben merül fel, ezért a fogalom értelmezését diadikus kontextusba helyeztem. Ugyanakkor figyelembe véve az ontológiai alapokat, azaz, hogy a diád mindkét résztvevője kölcsönösen hatást gyakorol a másikra, ezért a strategizingot, annak értelmezési keretét kibővítve, a továbbiakban diadikus interaktív kontextusban vizsgáltam. Összhangban azzal, hogy az IMP megközelítés a viselkedés vizsgálatával ragadja meg a hálózat komplexitását, a vállalat stratégiájában pedig a kulcsfontosságú üzleti kapcsolatokban résztvevő egyénekre hívja fel a figyelmet (Håkansson – Snehota, 1989), ezért kutatásomban a strategizingot az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek viselkedésének tanulmányozásával végeztem.

Az IMP szakirodalom mellett az IMP stratégiai felfogásához legtöbb hasonlóságot mutató stratégiai menedzsment megközelítéseket is vizsgáltam. Ezek közül Whittington stratégia-mint-gyakorlat megközelítését (Whittington, 1996 és 2003) alkalmazva a strategizing értelmezését a soron következő empirikus kutatásban a menedzserek tényleges, mindennapi tevékenységeinek vizsgálatával tettem.

Annak érdekében, hogy megértssem, hogyan tevékenykednek a menedzserek üzleti kapcsolataikban, a strategizing elméleti kutatásába a megfelelő szakirodalmi elemzést követően beemeltem a hálózati képalkotás szerepét. A hálózati képalkotást és a strategizingot a vállalat két megjelenő és összefonódó folyamatoként kezeltem a dinamikus hálózatban (Laari-Salmela et al., 2015). Mindemellett a hálózati képalkotás folyamatát kutatásomban úgy értelmeztem, mint azt a folyamatot, melynek során a menedzserek észlelik (Weick et al., 2005), majd feldolgozzák üzleti környezetüket egyénileg (Henneberg et al., 2010;

Abrahamsen et al., 2016). Ennélfogva a hálózati képalkotást a sense-making (jelentésképzés) és a strategizing közötti kölcsönhatásként értelmeztem (Abrahamsen et al., 2016), különösen arra vonatkozólag, hogy a menedzserek mit észlelnek a hálózati képük által és mit csinálnak strategizing tevékenységeik során a hálózatban.

A szakirodalmi kutatást követően doktori kutatásom empirikus részében arra kerestem a választ, milyen strategizing tevékenységet folytatnak az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek a diádban. A kérdést két kérdéskörre bontottam: (1) milyen strategizing tevékenységek azonosíthatók az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységeiben, illetve (2) hogyan kapcsolódik össze a menedzserek tevékenységében a hálózati képalkotás és a strategizing tevékenység?

A felvázolt kutatási probléma komplex jellege miatt célszerűnek tartottam, hogy egymást kiegészítve eltérő empirikus módszereket alkalmazzak. Emiatt empirikus kutatásom során feltáró jellegű vegyes módszert alkalmaztam. A vegyes kutatási módszer alkalmazása lehetővé tette a kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények integrált értelmezését, mellyel egyrészt alátámasztottam a szakirodalmi kutatásom eredményeit, másrészt kibővítettem a strategizingról szóló korábbi kutatási ismereteket (Henneberg et al., 2006; Laari-Salmela et al., 2015; Abrahamsen et al., 2016).

A vegyes kutatás egyesettanulmány fázisában az elméleti kutatás által meghatározott strategizing tevékenységeket vizsgáltam egy magyar autóipari gyártó vállalat két kiemelt üzleti kapcsolatán keresztül. A feltáró szakasz eredményeképpen a strategizing tevékenységeket a vállalat fő profilját képező kulcsfolyamatokban érintett menedzserek interaktív tevékenységeiként azonosítottam. További eredményként szolgált, hogy a beazonosított strategizing tevékenységeket az üzleti kapcsolat minden egyes fejlődési szakaszánál értelmezni tudtam, ezzel magyarázva a strategizing tevékenységek kulcsfontosságát az üzleti kapcsolatok fejlődésében.

A vegyes kutatás kvantitatív kutatási fázisában a strategizing és a hálózati képalkotás kapcsolatát vizsgáltam. Az elméleti kutatás eredményeire alapozva Håkansson és Ford (2002), Ford és szerzőtársai (2002), valamint Corsaro és szerzőtársai (2011) strategizing akcióinak, valamint Henneberg és szerzőtársai (2006), illetve Corsaro és szerzőtársai (2011) hálózati képalkotás dimenzióinak mentén tizenkét fő hipotézis került megfogalmazásra,

amelyek közül négyet igazoltnak tekintettem. Fontos megjegyezni, hogy a hipotéziseket csak akkor tekintettem igazoltnak, amennyiben a kapcsolatvizsgálat tesztstatisztikájának eredményei egyértelműen alátámasztották a kapcsolat meglétét a két dimenzió között.

Doktori kutatásom eredményeként a fentiekben ismertetett elméleti és empirikus kutatások eredményei alapján értelmeztem a strategizing fogalmát az IMP interakciós megközelítésben. A strategizing fogalmának kutatásom eredményei alapján történő meghatározása lehetőséget teremtett arra, hogy az IMP korábbi ezirányú megfogalmazásait integráljam. A megfogalmazások ezen integrálása által meghatározott strategizing értelmezés jobban követi az IMP interakciós megközelítésének ontológiai feltételezéseit (a kölcsönös függőséget és a kölcsönhatást), melyek által jobban beleillik az IMP alapvető elképzeléseibe.

6. Új és újszerű eredmények

Doktori kutatásom elméleti és empirikus eredményei alapján a strategizing fogalmát a következőképpen értelmezem:

- (1) A strategizing csak interaktív kapcsolatrendszerben, diadikus kontextusban értelmezhető.

Strategizing can only be interpreted in an interactive relationship system, in a dyadic context.

Kapcsolódó saját publikáció/related own publications: 21, 23, 28

- (2) A strategizing az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek mikrotevékenységeiként értelmezhető, ahol a menedzserek mikrotevékenységei a vállalat fő profilját képező tevékenységekhez köthetők.

Strategizing can be interpreted as the micro-activities of managers involved in business relationships, where the micro-activities of managers can be linked to the activities that form the main profile of the company.

Kapcsolódó saját publikáció/related own publications: 23, 28

- (3) A (2) pontban való értelmezés szerint a strategizing fogalmát a magyar terminológiában való pontosabb használat végett a *strategizing tevékenységek* fogalommal célszerű helyettesíteni.

According to the interpretation in point (2), it is advisable to replace the concept of strategizing with the concept of strategizing activities in order to use it more accurately in Hungarian terminology.

Kapcsolódó saját publikáció/related own publications: 12, 19

- (4) A menedzserek strategizing tevékenységei a meglévő üzleti kapcsolatok és hálózatban elfoglalt pozíció menedzselésére, valamint a hálózatépítésre irányulnak.

The strategizing activities of the managers are aimed at managing the existing business relationships and position in the network, as well as networking.

Kapcsolódó saját publikáció/related own publications: 9, 23, 28

- (5) A hálózati képzés a strategizing tevékenységeket meghatározó folyamat.

Network picturing is the process that determines strategizing activities.

Kapcsolódó saját publikáció/related own publications:28

(6) A strategizing tevékenységek és a hálózati képzés diadikus kontextusban értelmezve összefonódó folyamatok, amelyek befolyásolják az üzleti kapcsolat fejlődésének szakaszait.

Interpreted in a dyadic context, strategizing activities and network picturing are intertwined processes that influence the stages of business relationship development.

Kapcsolódó saját publikáció/related own publications: 9, 12, 19, 23, 28

A strategizing értelmezéséhez a vegyes kutatás kvantitatív kutatási fázisának nem reprezentatív eredményei alapján kiegészítéseket fogalmaztam meg a tézisek alapján arra vonatkozólag, hogy a menedzserek hogyan használják fel a hálózatról alkotott ismereteiket a strategizing tevékenységeik során. E szerint a hálózati képzés dimenzióinak és a strategizing tevékenységek közötti kapcsolatokra a következők a jellemzők:

- Amennyiben a menedzser olyan vállalatot képvisel, amely erős befolyást gyakorol üzleti kapcsolataira, úgy a menedzser meglévő üzleti kapcsolatainak napi szintű menedzselése során a kapcsolatokon belüli (konkrét) változ(tat)ásra törekszik.
- Amennyiben a menedzser olyan vállalatot képvisel, amelynek üzleti környezetében az utóbbi három évben több üzleti kapcsolat megszűnt, úgy a menedzser pozíciójának megerősítése mellett dönt, azaz egyrészt megpróbálja javítani a napi működést a meglévő kapcsolatain belül, másrészt új kapcsolatokat is használhat a pozíció megszilárdítására.
- Amennyiben a menedzser olyan vállalatot képvisel, amelynek üzleti környezetében az elmúlt három évben több üzleti kapcsolat megszűnt, úgy a menedzser a hálózatépítés során az interakció bizonyos aspektusait saját (vállalati) érdekének megfelelően irányítja.
- Amennyiben a menedzser olyan vállalatot képvisel, melynek üzleti környezetében számos vállalat és egyéb szervezet között nagy számú kötélek alakultak ki, úgy a menedzser a hálózatépítés során az interakció bizonyos aspektusait saját (vállalati) érdekének megfelelően irányítja.

Bár a fenti meghatározások nem általánosíthatóak, az empirikus kutatásom alapján a mintára nézve alátámasztott és egyben figyelmet felkeltő ismereteket nyújtanak a magyar menedzserek strategizing tevékenységére nézve.

7. A kutatási eredmények tudományos és gyakorlati jelentősége, valamint korlátai

Doktori kutatásom a strategizing fogalmának IMP interakciós megközelítésben való, korábbi elméleti, valamint a dolgozatban ismertetett empirikus kutatásokat integráló értelmezésén kívül további tudományos és gyakorlati jelentőséggel is bír.

Munkám empirikus részében alkalmazott Fuzzy logika segítségével részletesebben tudtam kezelni az üzleti kapcsolatok kvantitatív jellemzését, amely a kapcsolatok szubjektív megítélése és komplex jellege miatt általában nehézségekbe ütközik. Nem véletlen, hogy az IMP kutatások többségében kvalitatív kutatási módszereket alkalmaznak, mivel a kvantitatív statisztikai módszerek az előbb jelzett problémákat leegyszerűsítik, az üzleti kapcsolatok árnyalatait nem érzékelik. A Fuzzy logika használata a Likert-skálánál lehetővé tette, hogy a leíró jellegű statisztikai értékeket árnyalja, ezáltal pontosabb képet adva a válaszadó menedzserek véleményéről. E módszertani megoldás alkalmazásának köszönhetően kapcsolat igazolására került sor adott strategizing tevékenység (hálózati képalkotás megerősítése) és egy hálózati képalkotás dimenzió között (üzleti környezet, ahol több üzleti kapcsolati is megszűnt), mely egyben új ismerettel bővítette doktori kutatásom eredményeit. Az eredmények tükrében arra a következtetésre jutottam, hogy a Fuzzy logika módszertani alkalmazása az üzleti kapcsolatok vizsgálatánál és leírásánál menedzserei oldalról nézve tulajdonképpen nemcsak a menedzser üzleti kapcsolatáról való gondolkodását terjeszti ki, hanem ezáltal a menedzserei döntések alakulását is befolyásolja.

Továbbá a strategizing és hálózati képalkotás kapcsolatának vizsgálatakor az eredmények (a pilot teszteredmények alapján) arra engedtek következtetni (a mintára nézve), hogy Henneberg és szerzőtársai (2006), valamint Corsaro és szerzőtársai (2011) hálózati képalkotás dimenzióinak sajátos alkalmazása (az egyes dimenziók ellentétes jelzőkkel való ellátása helyett a dimenziók jellemzőinek összetevőkre való bontása) a magyar menedzserek körében megfelelőbbnek bizonyult az eredeti dimenziók helyett. Ennek egyik eredményeképpen igazolásra került a mintára nézve, hogy Corsaro és szerzőtársai (2011) által alkalmazott hálózati képalkotás dimenziókhöz képest a magyar menedzserek hálózatról alkotott szubjektív feldolgozásában nem szerepel sem a közvetett kapcsolat, sem az együttműködő vállalatok tényezője.

A vegyes kutatás fentiekben említett részeredménye, mely szerint a magyar menedzserek (mintára vonatkoztatva) hálózati képalkotásában nincs szerepe sem a közvetett kapcsolatoknak, sem az együttműködésnek, további érdekes, jövőbeli kutatási kérdést vet fel? Az IMP interakciós megközelítésében, amely elsősorban nyugati tőkés országokban végzett kutatások alapján került megfogalmazásra, minden üzleti kapcsolat beágyazott, azaz minden üzleti kapcsolatnak van közvetett kapcsolatrendszere. Ennélfogva felmerül a kérdés, hogy „csupán” kulturális különbségről van szó vagy más szemléletről? Amennyiben eltérő szemléletről van szó, úgy az eredmény elméleti jelentőséggel is bír, és további kérdés merül fel: vajon azok a modellek, amelyeket az IMP használ és amelyeket e munkában alkalmaztam, egy az egyben alkalmazhatóak a kelet-európai országok gazdasági folyamatainak leírására? Egy másik megközelítésben a magyar felsőoktatási tanrendek hiányosságaként is felróható az előbbi probléma, melyet az együttműködés és közvetett kapcsolatok üzleti életben betöltött szerepének hangsúlyozásával – bár hosszabb távon – orvosolni lehet.

Az IMP egy további megválaszolatlan elméleti kérdése a dolgozat elméleti kutatás részében felvázolt gondolatmenet, amely a strategizing diadikus vs. hálózati kontextusát írja le. A problémát az IMP átfogó elméletének hiánya okozza. A diadikus kontextusban értelmezett strategizing ugyanis a hálózati viszonyok miatt hatást gyakorol a közvetett kapcsolatokra, amelyek iránya az üzleti kapcsolat menedzsment által nem feltétlenül a közvetett kapcsolat, valamint a közvetett kapcsolatok is hatást gyakorolnak a közvetlen kapcsolatokra. A szakirodalmi kutatások (Gadde et al., 2003; Abrahamsen et al., 2012) alapján feltételezhető, hogy ezek a hatások később a hálózati pozícióban jelennek meg, ezáltal a hálózatban való tevékenység is a diádokon keresztül megy végbe. Következésképpen e kérdés egyben a doktori kutatást követő jövőbeli kutatás témája lehet, amennyiben a hálózati pozícióra úgy tekintek, mint arra a hálózati fogalomra, amelyben a közvetlen és közvetett kapcsolati hatások vélhetően megjelennek. Ebben az esetben célszerűnek tartom majd mindkét szereplő hálózati pozícióját megvizsgálni a diádban.

Összességében a stratégia hálózati megközelítésben való vizsgálatát célzó kutatást sikeresnek tekintem. Teszem mindezt azért, mivel munkám végén a strategizing fogalmára egy elméletileg megalapozott meghatározást ismerttettem. Az elméleti kutatási modell az empirikus kutatással egyetemben értékelhető eredményeket hozott, melyek a strategizing fogalmának interakciós megközelítésben való integrált megfogalmazását, valamint egy lehetséges összefüggésrendszert eredményeztek a strategizing tevékenységek leírására.

A disszertáció az ismertetett korlátok mellett fontos forrása lehet úgy a kutatók, mint a gyakorló szakemberek körében a hazai vállalatok hálózatbeli stratégiai gyakorlatának megismerésében. A strategizing tevékenységek leírására szolgáló összefüggésrendszer tehát nemcsak a kutatók számára jelenthet érdekes perspektívát, a vállalatoknak is segíthet megismerni üzleti kapcsolataikban a vizsgált tényezők közötti kapcsolatot. Ezt támasztja alá, hogy a doktori kutatás kérdőíves megkérdezésének lebonyolítása folyamán számos válaszadó, azaz vállalati szakember (menedzser) élt azzal a lehetőséggel (a kérdőív végén hívtam fel erre a figyelmet), hogy elkérje a kutatás eredményeit. A válaszadók ilyen jellegű visszajelzéseit a kutatás tárgya és célja szempontjából pozitív visszacsatolásként tekintetem.

Doktori kutatásom vállalati alkalmazási lehetőségeit jelentőségét egyrészt abban látom, hogy a stratégia, azaz strategizing hálózati megközelítésben való értelmezése, annak az üzleti kapcsolatokban betöltött szerepe és az arra ható különböző hálózati képalkotás dimenziókba való betekintés döntő szerepet játszhat a vállalatok versenyképességének fokozásában. A hazai (az empirikus kutatás mintája alapján elsősorban gyártó) vállalatok üzleti kapcsolatainak fejlődési szakaszaira jellemző strategizing és hálózati képalkotás dimenziók szemléltetésével és leírásával doktori kutatásom eredményei közvetlen visszajelzést tudnak adni a vállalat kapcsolataiban érintett menedzserek számára.

Az eredmények továbbá segítenek ezen menedzsereknek megérteni üzleti kapcsolataik napi szintű menedzselésének stratégiai vonzatait, valamint értékelni az üzleti kapcsolatokban levő fejlesztési lehetőségeket vagy azok leértékelésével kapcsolatos döntéseket. A vállalat egyes – potenciális vagy meglévő – üzleti kapcsolatainak stratégiai jellegű elemzése vonatkozhat arra is, hogy a vizsgált vállalat milyen formában változtatta vagy fejlesztette tevékenységeit és folyamatait az üzletfeleivel kapcsolatban az idő folyamán.

Az idő dimenziójának beemelése az üzleti kapcsolatok, ezen belül pedig a strategizing tevékenységek elemzésébe azonban már egy újabb történet, jelen dolgozatnak egy újabb jövőbeli kutatási irányvonala lehet. Mindemellett a dolgozat megfelelő kiindulópontul is szolgálhat a hazai vállalati gyakorlatot stratégiai szempontból vizsgáló további kutatások körében.

8. Publikációk jegyzéke

1. Magyar, M. (2010): The Role of Network Marketing in Non- & Forprofit Sectors. In: Zolkiewski, J. – Johnston, W. – Sutton-Brady, C. – Harrison, D. – Waluszewski, A. – Spencer, R. – Hakansson, H. – Mandják, T. (szerk.) The 26th IMP Conference - Business Networks - Globality, Regionality, Locality : Doctoral Consortium Program and Papers. Budapest, Magyarország: Diamond Congress, pp. 267-278.
2. Kovács, I. – Magyar, M. (2010): Integrált marketingkommunikáció: oktatási segédanyag a Marketing mesterszak számára, 65 p.
3. Magyar, M. – Szalkai, Zs. (2011): A beszállítói kapcsolatok funkciói és ezek hatása a kapcsolat minőségére (szakfordítás), In: Gelei, Andrea; Mandják, Tibor (szerk.) Dzsungel, vagy esőerdő: Az üzleti kapcsolatok hálózata. Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 287-309.
4. Kovács, I. – Magyar, M. (2011): Marketing II.: Marketingkommunikáció, oktatási segédanyag, 109 p.
5. Magyar, M. (2012): The Role of Network Marketing in For- and Nonprofit Sectors. In: Fülöp, Péter (szerk.) Tavasz Szél 2012 Konferenciakötet Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) (2012) 730 p.
6. Magyar, Mária (2012): Business Relationships between Non- and For- profit Sectors. In: K, Bratanis; D, Dranidis; P, Koktsidis; L, Lazouras; E, Nikolaidou (szerk.) Proceedings of the 7th Annual South-East European Doctoral Student Conference, Thessaloniki: South-East European Research Centre, pp. 343-352.
7. Magyar, M. – Szalkai, Zs. (2012): Támogatás és szponzoráció, mint a for- és nonprofit szektor közötti együttműködés lehetséges formái. In: Topár, J (szerk.) A műszaki menedzsment aktuális kérdései, Budapest, Műszaki Kiadó, (2012) pp. 361-372.
8. Szalkai, Zs. – Jenes, B. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Tóth, T. (2012): Contribution of Hungarian Researchers to the IMP Philosophy: Summary of the Papers Written by Hungarian Authors or Co-authors for the Annual IMP Conferences between 1996-2009. THE IMP JOURNAL 6: 2 pp. 167-186.
9. Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Simon, J. (2014): Phoenix in the network: The genesis of a Hungarian industrial company. THE IMP JOURNAL 8: 3 pp. 107-119.
10. Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Simon, J. (2014): Emerging relationships: Where are they coming from? In: 30th International Marketing and Purchasing Group (IMP) Conference, Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group), pp. 1-15.

11. Magyar, M. (2015): Dinamikus képességek szerepe a stratégiaalkotás hálózati megközelítésében, In: Bíró-Szigeti, Szilvia; Petruska, Ildikó; Szalkai, Zsuzsanna; Kovács, István; Magyar, Mária (szerk.) Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete: Budapest, pp. 497-506.
12. Magyar, M. – Szalkai, Zs. (2015): "Strategizing", avagy a stratégiaalkotás szerepe a hálózatban egy magyarországi autóipari beszállító példáján keresztül, Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei 7 évf./1-2.: 18-19 pp. 119-126.
13. Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Simon, J. (2015): Trigger issues of emerging relationships, In: 31st International Marketing and Purchasing Group (IMP) Conference, Kolding, pp. 1-17.
14. Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Simon, J. (2015): Emerging relationships: How are they born? Industrial Marketing Management 49 pp. 32-41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.031>
15. Szalkai, Zs. – Magyar, M. – Mandják, T. – Neumann-Bódi, E. (2015): Videoton - a vadásztölténytől a színes televízió át az autó hátsó lámpájáig: Esettanulmány. Corvinus Marketing Tanulmányok, 1-24.
16. Bíró-Szigeti, Sz. (szerk.) – Petruska, I. (szerk.) – Szalkai, Zs. (szerk.) – Kovács, I. (szerk.) – Magyar, M. (szerk.) (2015): Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete, Budapesti Műszaki Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék
17. Kovács, I. – Magyar, M. (2015): Marketingkutató: Oktatási segédanyag a Marketing mesterszak részére, 116 p.
18. Magyar, M. (2015): Társadalmi marketing: Oktatási segédanyag a Marketing mesterszak részére, 60 p.
19. Magyar, M. – Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Simon, J. (2016): The role of dynamic capabilities in the network approach of strategizing. In: 32nd Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) Conference. p. 1, 18 p.
20. Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Simon, J. (2016): Trigger issues in emerging relationships. Industrial Marketing Management 58, pp. 137-147. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.021>
21. Szalkai, Zs. – Magyar, M. (2017): Strategy from the perspective of contract manufacturers. THE IMP JOURNAL 11: 1 pp. 150-172. <https://doi.org/10.1108/IMP-06-2015-0028>

22. Bernschütz, M. – Bíró-Szigeti, Sz. – Danó, Gy. – Józsa, L. – Kalló, N. – Kovács, I. – Kövesi, J. – Magyar, M. – Mandják, T. – Pataki, B. et al. (2017): Marketing: Fókuszban a termék, Budapest, Magyarország: Typotex Kiadó, 330 p.
23. Magyar, M. (2018): The role of strategy in business network. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 448 p. doi:10.1088/1757-899X/448/1/012036
24. Magyar, M. – Hlédik, E. (2018): A magyar autóipari beszállítók üzleti hálózatának vizsgálata. In: Józsa, László; Korcsmáros, Enikő; Seres, Huszárik Erika (szerk.) A hatékony marketing: EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete, Komárno, pp. 926-937.
25. Simon, J. – Szalkai, Zs. – Mandják, T. – Hlédik, E. – Magyar, M. – Neumann-Bódi, E. (2019): The knowledge transfer in contract manufacturing relationships, In: IMP, Group (szerk.) 35th IMP Conference: Relationships, interactions and networks in competitive environment, pp. 1-7.
26. Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Simon, J. – Hlédik, E. – Magyar, M. – Neumann- Bódi, E. (2019): Contract manufacturing: Relational dynamic capabilities in inter-organizational projects, In: Frank, Jacob; Wes, Johnston; Michael, Kleinaltenkamp; Olaf, Plötner Book of abstracts of 9 th BMM-EMAC Biennial International Conference on Business Market Management in conjunction with the 24 th CBIM International Conference, pp. 89-95.
27. Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Hlédik, E. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Simon, J. (2021): The knowledge interconnection process: evidence from contract manufacturing relationships. Journal of Business & Industrial Marketing 36: 9, pp. 1570-1584. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0052>
28. Magyar, M. (2021): Strategizing from a network approach, with special regard to the network of suppliers of the automotive industry. In: Kinga, Pázmándi; Kinga, Pétervári (szerk.) Space – Time – Market– Economy. Budapest, HVG-ORAC, pp. 252-262.
29. Zolkiewski, J. – Narus, J. – Naudé, P. – Baraldi, E. – Gadde, L.-E. – Håkansson, H. – Waluszewski, A. – Snehota, I. – Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Magyar, M. et al. (2021): More work: The qualitative and quantitative paradigm debate from the Industrial Marketing and Purchasing (IMP) approach. In: Ildikó, Kemény; Zsuzsanna, Kun (szerk.) New perspectives in serving customers, patients, and organizations: A Festschrift for Judit Simon. Corvinus University of Budapest, pp. 26-40.

9. Felhasznált irodalom

- Abrahamsen, M. H. – Halinen, A. – Naudé, P. (2023): The role of visioning in business network strategizing. *Journal of Business Research*, 154(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113334>
- Abrahamsen, M. H. – Henneberg, S. C. – Huemer, L. – Naudé, P. (2016): Network picturing: An action research study of strategizing in business networks. *Industrial Marketing Management*. 59, 107-119. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.006>
- Abrahamsen, M. H. – Henneberg, S. C. – Naudé, P. (2012): Using actors' perceptions of network roles and positions to understand network dynamics. *Industrial Marketing Management*. 41(2), 259-269. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.008>
- Babbie, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Hatodik, átdolgozott kiadás, Balassi Kiadó, Budapest
- Baraldi, E. – Brennan, R. – Harrison, D. – Tunisini, A. – Zolkiewski, J. (2007): Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*. 36, 879-894. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.015>
- Chikán A. (2000): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Corsaro, D. – Ramos, C. – Henneberg, S. C. – Naudé, P. (2011): Actor Network Pictures and Networking Activities in Business Networks: An Exploratory Empirical Study. *Industrial Marketing Management* 40, 919-932. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.028>
- Creswell, J. W. – Plano Clark, V. L. (2011) *Designing and conducting mixed methods research*, Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Dombi, J. – Jónás, T. (2021): Advances in the Theory of Probabilistic and Fuzzy Data Scientific Methods with Applications. Studies in Computational Intelligence, Vol. 814, Springer <https://doi.org/10.1007/978-3-030-51949-0>
- Dubois, A. – Gadde, L.-E. (2002): Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55, 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dubois, A. – Gadde, L.-E. (2014): „Systematic combining” – A decade later, *Journal of Business Research*, Vol. 67 (6), 1277-1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.036>
- Easton, G. (2010): Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management* 39, 118-128. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.004>
- Ford, D. (2011): IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*, 40, 231-239. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.035>
- Ford, D. – Mouzas, S. (2008): Is there any hope? The idea of strategy in business networks. *Australasian Marketing Journal*. 16 (1), 64-78. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(08\)70006-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(08)70006-5)
- Ford, D. – Gadde, L. E. – Håkansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. W. (1998): Managing business relationships. Chichester. Wiley
- Ford, D. – Gadde, L.e. – Håkansson, H. and Snehota, I. (2002): Managing Networks. Proceeding of the 18th IMP Conference, Perth, Australia

- Gadde, L. E. – Huemer, L. – Håkansson, H. (2003): Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*. 32. 357-364. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00009-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00009-9)
- Grix, J. (2002): Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research. *Politics*, Vol 22 (3), 175-186. doi/10.1111/1467-9256.00173
- Håkansson, H. (Ed.) (1982): International marketing and purchasing of industrial goods. Chichester. John Wiley and Sons.
- Håkansson, H. – Ford, D. (2002): How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133-139. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00148-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00148-X)
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1989): No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*. 4(3), 187-200. doi: <https://citeseerx.ist.psu.edu/dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2006.10.005>
- Håkansson, H. – Snehota, I. (Eds.) (1995): Developing relationships in business markets. Londod: Routledge.
- Henneberg, S. C. – Mouzas, S. – Naudé, P. (2006): Network pictures – concepts and representations. *European Journal of Marketing* 40 (3/4), 408-429. <https://doi.org/10.1108/03090560610648129>
- Henneberg, S. C. – Naudé, P. – Mouzas, S. (2010): Sense-making and management in business networks – some observations, considerations, and a research agenda. *Industrial Marketing Management*. 39(3), 355-360. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.03.011>
- Hidegh A. L. (2015): Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak. *Vezetéstudomány*, 46 (12), 2-12. <https://doi.org/10.1108/03090560610648129>
- Laari-Salmela, S. – Mainela, T.– Puhakka, V. (2015): Beyond network pictures: Situational strategizing in network context. *Industrial Marketing Management*, 45, 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.010>
- Magyar M. – Szalkai Zs. (2015): „Strategizing”, avagy a stratégiaalkotás szerepe a hálózatban egy magyarországi autóipari beszállító példáján keresztül. *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, (7) 1-2., 119-126.
- Mintzberg, H. (1994): The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice Hall.
- Möller, K. (2010): Sense-making and agenda construction in emerging business networks – How to direct radical innovations? *Industrial Marketing Management*. 39 (3), 361-371. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.03.014>
- Möller, K. – Halinen, A. (2017): Managing business and innovation networks – From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*. 67, 5-22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.018>
- Porter, M. E. (1985): Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press
- Restás P. – Szabó Zs. P. – Czibor A. – Vincze O. (2018): A szervezeti kultúra pszichológiai funkciói – jelentésképzés és társas kogníció. *Alkalmazott Pszichológia*, 18 (1): 77-90. DOI: 10.17627/ALKPSZICH.2018.1.77
- Sayer, R. A. (1992): Method in Social Science: A Realist Approach. *Psychology Press*

- Weick, K. E. (1995): Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage
- Weick, K. E. – Sutcliffe, K. M. – Obstfeld, D. (2005): Organizing and the process of sense making. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi 10.1287/orsc.1050.0133
- Whittington, R. (1996): Strategy as practice. *Long Range Planning*. 29(5), 731-735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2003): The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, I (1), 117-125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Zachariadis, M. – Scott, S. – Barrett, M. (2013): Methodological Implications of Critical Realism for Mixed-Methods Research. *MIS Quarterly* 37(3), 855-879. <https://doi.org/10.3311/ope.39>