

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Magyar Mária

Budapest, 2023

EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Magyar Mária

A stratégia értelmezése a hálózati megközelítésben

Strategizing az IMP interakciós megközelítésben

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

DOI 10.15476/ELTE.2023.226

Témavezető: Dr. Mandják Tibor
egyetemi tanár

Budapest, 2023

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Mandják Tibornak, aki szakmai útmutatásával és állandó biztatásával egyengette munkámat. Köszönettel tartozom továbbá kollégáimnak, köztük Hlédik Erikának módszertani javaslataiért, Jónás Tamásnak a Fuzzy logika megismertetéséért, Tóth Zsuzsanna Eszternek a kvantitatív kutatás lebonyolításában nyújtott segítségével és Szalkai Zsuzsannának, korábbi témavezetőmnek, az IMP kutatócsoporttal való megismertetéséért.

Végül, de nem utolsó sorban hálás köszönettel tartozom családtagjaimnak, különösen férjemnek és gyermekeimnek, akik szeretete, türelme és támogató hozzáállása nélkül ez a munka nem született volna meg.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS, A KUTATÁSI PROBLÉMA MEGHATÁROZÁSA	8
2. IMP HÁLÓZATI MEGKÖZELÍTÉS	17
3. STRATÉGIA IMP HÁLÓZATI MEGKÖZELÍTÉSBEEN	24
3.1. Keretrendszer a stratégia jelentésének tanulmányozásához.....	24
3.2. Vezérfonal a stratégia IMP hálózati megközelítésének vizsgálatához	25
3.3. Strategizing IMP hálózati megközelítésben.....	26
3.4. Stratégia Mintzberg és Whittington megközelítésében	30
4. A STRATEGIZING KUTATÁSOMBAN VALÓ ÉRTELMEZÉSE.....	36
4.1. A stratégia értelmezése a stratégiai menedzsmentben és az IMP interakciós megközelítésében.....	36
4.2. A strategizing, hálózati kép(alkotás) és sense-making közötti összefüggések	39
5. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS MÓDSZERTANA	43
6. A VEGYES KUTATÁS ESETTANULMÁNY FÁZISA	48
6.1. Az esettanulmány fázis módszertani bemutatása	48
6.2. A kutatásban vizsgált vállalat(ok) rövid bemutatása.....	53
6.3. A vizsgált vállalat két kiemelt üzleti kapcsolatának elemző bemutatása.....	54
6.3.1. Vállalati kommunikáció, mint strategizing tevékenység	55
6.3.2. Ártárgyalás, mint strategizing tevékenység	58
6.3.3. Gyártási visszacsatolás, mint strategizing tevékenység.....	59
6.3.4. Vevői- és beszerzői reklamációk, mint strategizing tevékenységek.....	62
6.4. Az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységei az üzleti kapcsolatok fejlődésének szakaszaiban	63
6.5. Az esettanulmány fázis eredményeinek összegzése	68
7. A VEGYES KUTATÁS KVANTITATÍV KUTATÁSI FÁZISA	70
7.1. Konceptualizálás, operacionalizálás	70
7.2. Hipotézisek	73
7.3. Fuzzy Likert-skála alkalmazása a kérdőívben	76
7.4. A kérdőív bemutatása	78
7.5. A kvantitatív kutatás módszertani jellemzői	83
7.6. A minta jellemzése	85
7.6.1. A vállalatok.....	85
7.6.2. A vállalatok üzleti környezete.....	89
7.6.3. A válaszadók.....	90
8. A VEGYES KUTATÁS KVANTITATÍV KUTATÁSI FÁZISÁNAK EREDMÉNYEI ..	93
8.1. Strategizing akciók a mintában	93

8.2. A strategizing akciók és a hálózati képalkotás dimenziók aránya a mintában.....	96
8.2.1. Meglévő kapcsolatok menedzselése és a képalkotás dimenziók.....	98
8.2.2. Hálózati pozíció menedzselése és a hálózati képalkotás dimenziók	98
8.2.3. A hálózatépítés menedzselése és a képalkotás dimenziók	99
8.2.4. Közép- és szélsőértékekkel mért gyakoriságok összehasonlítása	99
8.3. A strategizing akciók és hálózati képalkotás dimenziók közötti kapcsolatvizsgálat.....	100
8.4. Hipotézisek értékelése	110
8.4.1. Hipotézisek értékelése a Fuzzy Likert-skála szélsőértékei alapján	115
8.4.2. Hipotézisek elfogadásának javítása	115
9. A VEGYES KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE.....	120
10. KÖVETKEZTETÉSEK.....	127
MELLÉKLET.....	135
1. melléklet: Mélyinterjúk vezérfonala a VT Autóelektronika Kft. történetének feldolgozásáról.....	135
2. melléklet: Felhasznált mélyinterjúk alanyainak vezetési szintje és vállalat szerinti azonosítása.....	137
3. melléklet: Kódolási táblázat a kódolás előtt.....	138
4. melléklet: Kódolási táblázat a kódolást követően	139
5. melléklet: Próbakérdés	141
6. melléklet: Kérdőív	144
7. melléklet: A vállalat üzleti környezetének jellemzésére vonatkozó táblázatok	153
8. melléklet: Csoportosítás a vevők száma alapján	154
9. melléklet: Csoportosítás a beszállítók száma alapján	154
10. melléklet: A strategizing akciók dimenzióinak gyakoriságára vonatkozó összesítő táblázat	155
11. melléklet: A partnerek domináns szerepét milyen intenzitás mellett milyen gyakorisággal választották	155
12. melléklet: A vállalat domináns szerepét milyen intenzitás mellett milyen gyakorisággal választották	156
13. melléklet: A vállalat üzleti pozíciójának megerősítését milyen intenzitás mellett milyen gyakorisággal választották.....	156
14. melléklet: Kapcsolatvizsgálat keresztábrák és Pearson-féle Chí-négyzet próba segítségével.....	157
14.1. melléklet: Keresztábra, Chí-négyzet próba és Gamma mutató a következő változók között: Konfrontálódik_közép * Vállalat jellemzése - erős befolyással bír a partneire.....	157
14.2. melléklet: Keresztábra, Chí-négyzet próba és Gamma mutató a következő változók között: Kontroll_közép * Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt.....	158

14.3. melléklet: Keresztábra, Chí-négyzet próba és Gamma mutató a következő változók között: Kontroll_közép * Vállalat üzleti környezetének jellemzése – számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen.....	159
14.4. melléklet: Keresztábra, Chí-négyzet próba és Gamma mutató a következő változók között: Megerősítés_pesszim * Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt.....	160
IRODALOMJEGYZÉK.....	161

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A strategizing leírására szolgáló elméleti modell.....	11
2. ábra: A kutatás kulcselemei és a közöttük lévő kapcsolat.....	16
3. ábra: A hipotézisek megfogalmazásának logikai ábrája.....	74
4. ábra: A mintában szereplő vállalatok szektorok szerinti megoszlása (n=122 fő).....	86
5. ábra: A mintában szereplő vállalatok nettó árbevételének nagyságrendje	86
6. ábra: A mintában szereplő vállalatok dolgozóinak létszáma szerinti megoszlás (n=122 fő) ..	87
7. ábra: A minta válaszadóinak pozíció szerinti megoszlása (n=122 fő)	91
8. ábra: Kutatási eredmények összegzése: A strategizing tevékenységek leírására szolgáló összefüggésrendszer	131

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A stratégia jelentésének összehasonlítása.....	36
2. táblázat: A strategizing értelmezését meghatározó megközelítések kutatásomban	38
3. táblázat: Az empirikus vegyes kutatás módszertanának áttekintése	45
4. táblázat: A vegyes kutatás módszerei a kutatási kérdések vonatkozásában	46
5. táblázat: A VT Autóelektronika üzleti kapcsolataiban érintett menedzsereinek	64
6. táblázat: Epizódok a vállalati kapcsolatok fejlődésének szakaszaiban az üzleti kapcsolatokban érintett menedzsment tevékenységeinek tükrében a VT Autóelektronikánál	65
7. táblázat: Strategizing tevékenységek a VT Autóelektronikánál	68
8. táblázat: Strategizing aldimenziók	71
9. táblázat: A hálózati képalkotás aldimenziói	72
10. táblázat: A hálózati képalkotás és a strategizing operacionalizálására alkalmazott dimenziók	73
11. táblázat: Hipotézisek a strategizing akciók dimenzióinak és a hálózati képalkotás dimenziók kapcsolatvizsgálatának tükrében.....	75
12. táblázat: A kvantitatív kutatás módszertani jellemzői.....	83
13. táblázat: A mintában szereplő vállalatok jellemzésének gyakorisági értékei %-ban	87
14. táblázat: A mintában szereplő vállalatok csoportosítása a vevők száma alapján.....	88
15. táblázat: A mintában szereplő vállalatok csoportosítása a beszállítók száma alapján.....	89
16. táblázat: A mintában szereplő vállalatok üzleti környezetének jellemzése	90
17. táblázat: A strategizing akciók dimenzióinak százalékos aránya a teljes mintára nézve	93
18. táblázat: A strategizing akciók dimenzióinak százalékos aránya a vevők, illetve beszállítók száma alapján	95
19. táblázat: Gyakorisági megoszlások összegzése a strategizing akció és hálózati képalkotás dimenziók tükrében középső és optimista szélsőértékekkel (%-ban)	97
20. táblázat: A középső értékekkel mért kapcsolatvizsgálat eredményei a strategizing akciók és a hálózati képalkotás változók dimenziói között	103
21. táblázat: A pesszimista szélsőértékekkel mért kapcsolatvizsgálat eredményei a strategizing akciók és hálózati képalkotás változók dimenziói között.....	104
22. táblázat: Az optimista szélsőértékekkel mért kapcsolatvizsgálat eredményei a strategizing akciók és a hálózati képalkotás változók dimenziói között	105
23. táblázat: Strategizing akciók és hálózati képalkotás változók közötti, Gamma értékkel jelzett szignifikáns kapcsolatok	109
25. táblázat: A hipotézisek vizsgálatának eredményei, a tézisek ismertetése.....	118
26. táblázat: A vegyes kutatás eredményei az empirikus kutatás mintájára nézve	124

1. BEVEZETÉS, A KUTATÁSI PROBLÉMA MEGHATÁROZÁSA

Jelen kutatás az üzleti életet a hálózati megközelítésben vizsgálja, amely 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 keresem 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.

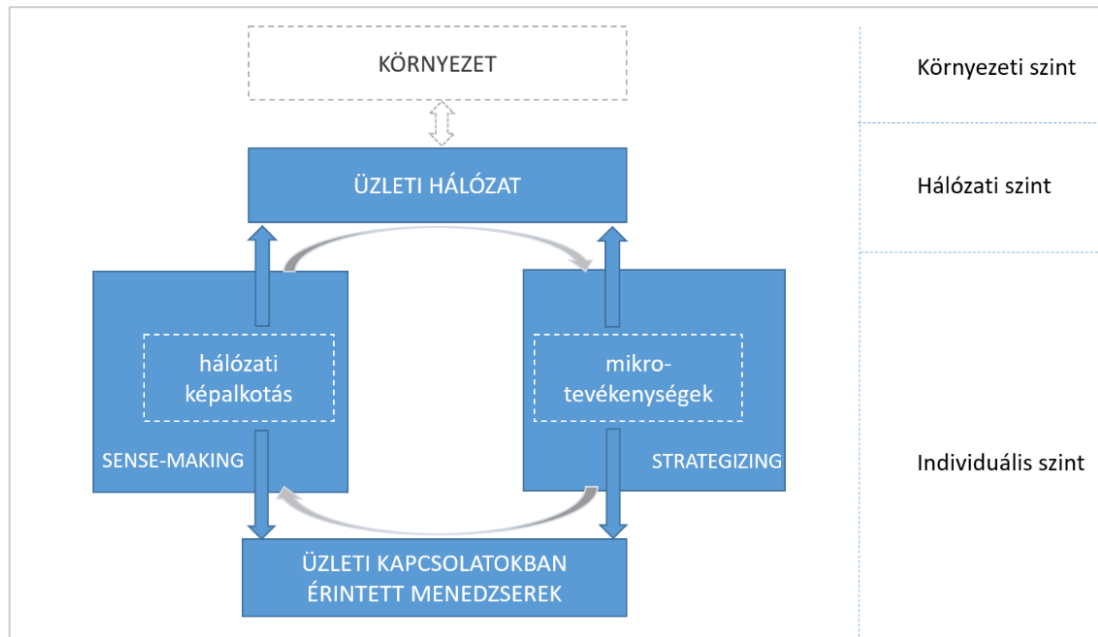
A strategizing más feltevésekre épít, mint a stratégiai menedzsment megközelítései. A stratégia fogalmának klasszikus egocentrikus megközelítése a hálózati megközelítést képviselő Industrial Marketing and Purchasing Group (továbbiakban: IMP) kutatócsoport megközelítésében azért nem alkalmazható, mert 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. Mindemellett 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 kapcsolat 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.

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 végzem. A strategizing elemzése során a szakirodalom által alkalmazott hálózati képző szerepét is vizsgálom, mint a strategizing tevékenységeket meghatározó folyamatot. Az 1. ábra kutatásom szakirodalmi feldolgozáson alapuló elméleti összefüggérendszerét 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 veszem 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 szolgál 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 alapgondolatához Whittington (1996) stratégiáról alkotott nézete áll legközelebb, mely a stratégia tárgyalásakor a cselekvő egyének mikrotevékenységeire összpontosít.

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

1. ábra: A strategizing leírására szolgáló elméleti modell



Forrás: saját szerkesztés

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 képzés és strategizing kapcsolatát, a kapcsolatot folyamatszerűnek és kölcsönösnek tekintem. A strategizing ebben az állandó, véget nem érő folyamatban történik, és azokra a tevékenységekre vonatkozik, amelyeket a menedzserek folytatnak.

Kutatásomban a hálózati képzéssel összefüggésben a sense-making kutatási irányra is építetek, amely a hálózati képeket a sense-making eredményeinek és egyben eszközeinek tekinti, így modellemben a sense-making-et a hálózati képzés értelmezési folyamataként tanulmányozom. 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 képzést 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 gondolkodásmódjukat, 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 jelen dolgozatban eltekintek.

Összefoglalva disszertációmban, maradva az elméleti kérdésnél, arra keresem a választ, hogy hogyan értelmezhető a stratégia az interaktív világban. Mivel az IMP irodalma a stratégiát folyamatos tevékenységként értelmezi, ezért az alapvető kutatási kérdésemben strategizing tevékenységeket vizsgálok. Továbbá az IMP-nek a hálózatban történő

menedzsmentre vonatkozó megközelítését alapul véve a strategizing tevékenységeket a diadikus kapcsolatok menedzsmentjén keresztül vizsgálom (amelyek által történik a menedzsment a hálózatban).

A fent taglalt elméleti összefüggésrendszer alapján empirikus kutatást végzek annak érdekében, hogy egyrészt vizsgáljam és alátámasszam az elméleti modell helytállóságát, másrészt olyan sajátosságokat tárjak fel, amelyek a magyar menedzseri kultúrára vonatkoznak. Az empirikus kutatás során a következő kutatási kérdésre keresem 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 képalkotás és a strategizing tevékenységek?*

A vizsgálandó jelenség komplex jellege miatt az empirikus kutatás módszertanul 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 képalkotás közötti kapcsolatot vizsgáltam, melyhez a vegyes kutatás feltáró folyamatának részeként kvantitatív kutatást végeztem.

Kutatásom bevezetésének eme szakaszában fontosnak tartom, hogy pár mondat erejéig kitérjek kutatásom episztemológiai és ontológiai kérdéseire. Teszem mindezt azért, mivel az ontológiai, episztemológiai és a későbbiekben tárgyalt módszertani kérdések szervesen összefüggenek egymással. Egy kutatás ontológiai kérdése arra vonatkozik, hogy mit vizsgál az adott kutatás, mi az, amit megismerhetünk (Grix, 2002; Palik, 2019), az episztemológia pedig a megismerés tudományaként arra válaszol, hogy hogyan vizsgál egy bizonyos jelenséget, azaz hogyan jutunk el annak megismeréséhez (Babbie, 2008). Grix (2002) ontológiai álláspont vonatkozásában különbséget tesz többek között az objektivizmus és a konstruktivizmus között, ahol az előbbi a társadalmi jelenségek függetlenségét hangsúlyozza a társadalmi cselekvőktől, az utóbbi szerint pedig a társadalmi jelenségeket „folyamatosan formálják a társadalmi cselekvők” (Grix, 2002, 3.). Ennek megfelelően kutatásom ontológiai álláspontja a konstruktivista ismeretelméleti álláspontéhoz kötődik, így kutatásomban a társadalmi jelenségek társadalmi szereplőktől való folyamatos függősége mellett feltételezem, hogy a társadalmi jelenségek állandó változásban is vannak, valamint az egyének kognitív és társadalmi vonatkozásai között folyamatos napi interakcióra kerül sor (Grix, 2002).

Kutatásom episztemológiai álláspontját a kritikai realizmus határozza 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 valószínűsítem, 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 realizmust gyakran úgy tekintik, mint egy középutat a pozitívizmus – alapfeltevése szerint a társadalom működését irányító szabályok

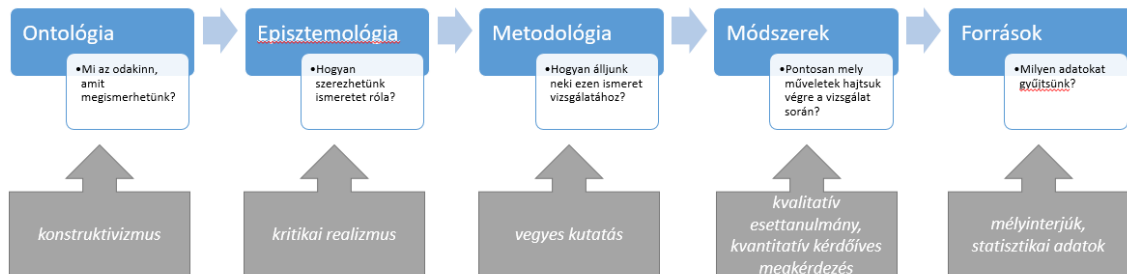
tudományos eszközökkel felfedezhetők (Babbie, 2008) – és az interpretivizmus – e szerint nem figyelhető meg közvetlenül minden társadalmi jelenség – között (Sayer, 1992; Bygstad – Munkvold, 2011; Zachariadis et al., 2013; Hidegh, 2015).

Kutatásom célja tehát „annak megértése és megmagyarázása, hogy hogyan és miért történnek úgy a dolgok a világban, ahogy történnek, és miért nem másképp: azaz az oksági láncok és azon rejtett, nem megfigyelhető mechanizmusok feltárása, amelyek ezen oksági láncokat generálják” (Hidegh, 2015, 8.). 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 kínál empirikus kutatásban a kvalitatív és kvantitatív módszerek integrálásához. Empirikus kutatásban 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 kutatásban 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.

Grix (2002) felfogását követve meghatározott irányú kapcsolat áll fenn kutatásom építőkövei között, így az ontológiai és episztemológiai álláspontot követően a metodológiai megközelítés, valamint a választott kutatási módszerek és források között. A 2. ábra ezt a kapcsolatot szemlélteti a kutatás kulcselemei között. Mivel Grix (2002), valamint Peters és szerzőtársai (2013) felhívják a figyelmet arra, hogy a kutatás ontológiai és episztemológiai megközelítésének nem feltétlenül kell egyazon álláspontból kiindulnia, maradok a korábbi értelmezésnél, mely szerint disszertációm ontológiai álláspontja a konstruktivizmus megközelítésén nyugszik, míg az episztemológiai álláspontját a kritikai realizmus határozza meg. Kutatásom a választott kutatási módszert

és forrásokat illetően kvalitatív esettanulmány-módszertant, illetve kvantitatív kérdőíves megkérdezést alkalmaz vegyes kutatás formájában.

2. ábra: A kutatás kulcselemei és a közöttük lévő kapcsolat



Forrás: saját szerkesztés Grix (2002) alapján

A társadalomtudományi kutatások logikai módszerét illetően kutatásomban deduktív módon haladok az elméletileg feltételezett összefüggésrendszerrel (lásd 1. ábra) a megfigyelések felé, melyekkel célom, hogy ellenőrizzem a feltételezett összefüggés valódiságát (Babbie, 2008). Mindazonáltal az indukció és dedukció a gyakorlatban váltja egymást (Babbie, 2008; Dubois – Gadde, 2002). Kutatásom folyamán fenntartom, 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.

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 képalkotás tárgyalása következik, ahol külön figyelmet fordítok a sense-making szociálpszichológiai folyamat leírására. Az elméleti kutatást követően bemutatom 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 ismertetem a vegyes kutatás eredményeit, majd értekezésem következtetéseit, nem feledkezve meg kutatásom korlátainak, valamint jövőbeli lehetséges irányainak ismertetéséről.

2. IMP HÁLÓZATI MEGKÖZELÍTÉS

Elméleti kutatásom célja, hogy megindokoljam a bevezetőben ismertetett kutatási kérdéseket, valamint az empirikus kutatás témáját és alkalmazott módszertanát. Ennek érdekében az elméleti kutatás keretében kritikailag elemzem kutatásom elméleti alapját képező IMP hálózati megközelítést, különösen annak disszertációm elméleti (*Mit jelent a stratégia fogalma az IMP paradigmájában?*) és empirikus kérdésére (*Milyen stratégiai tevékenységet folytatnak az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek a hálózatban?*) vonatkozó irodalmát, majd pedig a bevezetőben ismertetett elméleti modell sarokpontjait, úgy mint a strategizing, a hálózati képalkotás és a sense-making fogalmát, illetve a sarokpontok között lévő összefüggéseket.

Kutatásom elméleti alapját tehát az üzleti piacokat elemző Industrial Marketing and Purchasing Group (röviden és a továbbiakban: IMP) kutatócsoport hálózati megközelítése képezi. A következőkben e megközelítést ennek két ontológiai alapfeltételezése, a vállalatok közötti interakció és a kölcsönös függés vizsgálatán keresztül elemzem.

Az IMP kutatócsoport tagjai az 1970-es évek végén azok közé az ipari marketing iránt érdeklődő kutatók közé tartoztak, akik olyan elméleteket kezdtek kidolgozni, amelyek az üzleti vevők és eladók közötti diadikus kapcsolatokra, azaz egy adott kapcsolatrendszerre összpontosítottak (Möller – Halinen, 2000). A mintegy 900 üzleti kapcsolatra kiterjedt vizsgálatuk alapján dolgozták ki a vevő – beszállító diádok dinamikus modelljét, az ún. interakciós modellt (Håkansson, 1982; Turnbull – Valla, 1986). Ez a megközelítés újdonságnak számított ahhoz a marketing-mix felfogáshoz képest, amely az üzleti cserére független tranzakciók sorozataként tekintett, és azt vagy a marketinges vagy pedig a vevő szemszögéből vizsgálta.

A kutatásom szempontjából kiemelt jelentőséggel bíró diadikus kontextus azt jelenti, hogy az elemzés fókusza nem más, mint a két szereplő, a vevő és eladó (beszállító) szervezetek között kialakuló összetett és általában tartós üzleti kapcsolat maga, azaz a két szereplő között kialakuló „kétoldalú együttműködés” (Ritter – Gemünden, 2003, 693.). Mindemellett a diadikus üzleti kapcsolatok vizsgálata arra is felhívja a figyelmet, hogy

ezek a kapcsolatok interakciót és alkalmazkodást is magukban foglalnak, így az üzleti kapcsolatok nem vizsgálhatók elszigetelten, mivel azokra más kapcsolatok is hatással lehetnek. Ezek után Ford és szerzőtársai (2002) helyesen érvelnek amellett, hogy szemben azzal a nézettel, miszerint a vállalat maga képes független stratégiáját kialakítani és megvalósítani, a vállalatok épp ellenkezőleg, „kölcsonösen függnek egymástól ... az őket körülvevő hálózatban lévő vállalatok elérésében” (Ford et al, 2002, 2.). Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak a stratégia kialakításában és egyéb tevékenységeiben korlátozott a lehetőségük, mivel azokat nagyban befolyásolják a velük kapcsolatban álló szereplők attitűdjei és tevékenységei. Mindezeket figyelembe véve Håkansson (1982) rámutat arra, hogy a beszállító és a vevő közötti üzleti kapcsolat komplex jelenség, mely a marketing addigi elméleteivel nehezen magyarázható. A modell későbbi fejlesztésében, az ARA-modellben Håkansson és Johansson (1992) arra hívja fel a figyelmet, hogy a kapcsolatok a felek között zajló interakciók eredményeként jönnek létre, amely összeköttetés lehetővé teszi számukra teljesítményük, hatékonyságuk és versenyképességük növelését.

Az üzleti kapcsolat vizsgálata során az IMP kutatók (Ford, 1980a; Ford, 1980b; Håkansson, 1982; Håkansson – Snehota, 1995) kiemelik, hogy az üzleti kapcsolat nem feltétlenül jár be egy előre meghatározott életciklust. Az üzleti kapcsolatnak szakaszai (kapcsolati szakaszok) különíthetők el az interakció szintjének megfelelően, amelyek tartalmát markánsan befolyásolja az eltérő összetettségű és tudás tartalmú termék- és szolgáltatáscsere tárgya, valamint tartalma. Az interakció szintjei az üzleti kapcsolatokon belüli individuális cserétől egészen egy adott vállalat kapcsolati portfóliójáig terjednek (Holmlund, 2004). Az egyes szintek közül kutatásom elméleti összefüggésrendszerének megfelelően az akciók és epizódok fogalmának tisztázását tartom szükségeszerűnek az alábbiakban.

Holmlund (2004) tanulmányát követve az üzleti kapcsolatokban a legrészletesebb interakció típusát az akció képezi, amely a vállalatok egyéni kezdeményezéseiből áll, valamint bármilyen csereelemre, azaz termékre, információra, pénzre vagy társadalmi kapcsolatra is vonatkozhat. Az egyes akciók, melyeket mikrofolyamatoknak lehet tekinteni, más-más különböző cselekvésekhez kapcsolódnak, így ennek megfelelően elemezhetők. A kapcsolati interakció eme szintjén azonban már a kapcsolat elemzésének középpontjába az interakciós modellben meghatározott epizódok kerülnek (Holmlund, 2004), amelyeket több, egymással összefüggő akcióként definiálhatunk. Ford (1980b)

megállapítása szerint minden egyes epizódot befolyásol a kapcsolat maga, annak normái, az együttműködés kialakult légköre, ugyanakkor minden epizód befolyásolja az általános kapcsolatot, így akár egyetlen epizód markánsan megváltoztathatja azt.

Az interakciós modell említett továbbfejlesztéseként Håkansson és Johansson (1992) az IMP empirikus kutatásainak eredményeire támaszkodva kidolgozta a hálózati kapcsolatok lényegét összefoglaló Actors-Activities-Resources modellt. E modell, mely később ARA modell (Håkansson – Snehota, 1995) néven terjedt el (Activities-Resources-Actors), lényegében az üzleti kapcsolatok belső struktúráját és építőelemeit szemlélteti annak három kapcsolati szintjén, a szereplők kötelékén, a felek közötti interakció során kialakuló tevékenységkötelékeken és az egymással megosztott erőforrás-kötelékeken keresztül (Mandják, 2016). A modell tulajdonképpen az interakció folyamatának és eredményének nehezen történő leírására egy alkalmas gondolati keretet nyújt. Továbbá a modell értelmezése alapján világossá teszi, az interakció és a kapcsolat közötti legfőbb különbség abban fejezhető ki, hogy az utóbbiban a szereplők között egyfajta elkötelezettség és egymásrautaltság is kialakul. Mindez abból adódik, hogy a kölcsönös függőség az üzleti kapcsolat mindhárom építőelemében (szereplők köteléke, tevékenységek köteléke és erőforrások köteléke) megjelenik a vállalatok között.

A szereplők köteléke a felek között kialakuló interperszonális viszonyokat jelenti, azaz, hogy az üzleti kapcsolat során mennyire kerülnek közel egymáshoz és mennyire tudják befolyásolni egymást, amely a kialakult kötelék erősségére, valamint az egymástól való függésre vezethető vissza. Az egyes kapcsolatok kialakulása, a bizalmatlanságok leküzdése, az egymásrautaltság, az elkötelezettség és a bizalom kiépítése egy hosszú és lassú fejlődési folyamat eredményeként jön létre (Ford, 1980; Ford et al., 1998), melynek eléréséhez a feleknek adaptálódniuk kell a kapcsolatba, illetve prioritást kell adni a másik fél számára, ezzel is jelezve elkötelezettségüket. Ezen tényezők jelentősen befolyásolják a szereplők hozzáállását, ahogyan az együttműködés során kialakuló szituációkat, konfliktusokat látják és kezelik. Mindez tulajdonképpen a kölcsönös függőség kihasználásának köszönhető, mely képes növelni az üzleti kapcsolatok szereplőinek biztonságát, ugyanakkor korlátozni is tudja a szereplők cselekvési lehetőségeit.

A tevékenységek kapcsolódási szint „az együttműködésben résztvevő felek között zajló tevékenységek integrációjával és koordinálásával függ össze” (Gelei – Mandják, 2011,

91.). Fontos kiemelni, hogy itt nemcsak az interakciók során végbemenő tevékenységekről – kereskedelmi, adminisztratív stb. – van szó, hanem a szervezetek belső tevékenységi rendszeréről és a kölcsönös függőség következtében azok egymáshoz való alkalmazkodásáról egyaránt. A tevékenységek összekapcsolásának vélhetően legfontosabb következménye, hogy lehetőséget biztosít a felek számára egy közös, egyedi teljesítmény létrehozására, amely a versenyben maradás, vagy akár élre törés feltétele is lehet.

A kooperáló szervezetek között zajló tevékenységek mentén a felek erőforrásai összekapcsolódnak, létrehozva így a kapcsolat erőforrás kötelékét (Håkansson – Snehota, 1995). Ez azt jelenti, hogy az interakciók során a szervezetek hozzájutnak egymás erőforrásainak egy részéhez (*ennek egy speciális esete, ha meg is osztják*), amelyekkel fokozzák a hatékonyságot, illetve lehetőséget biztosítanak egy közös fejlődési cél kitűzéséhez és fejlesztéséhez. A megosztott és felhasznált erőforrások lehetnek a megragadható fizikai erőforrások, de a kevésbé kézzel fogható tudás alapú erőforrások egyaránt. Az ilyen formán meghatározott erőforrás kötelékek legfontosabb következtetése az, hogy az interakcióknak köszönhetően az erőforrások egymás közötti megosztásával új, közös erőforrások hozhatók létre, melyek adott esetben a korábban ismertetett módon lehetővé teszik számukra teljesítményük, hatékonyságuk vagy versenyképességük növelését.

Az interakciós megközelítést Anderson és szerzőtársainak (1994) tanulmánya alapján egy tágabb elemzési egységet leíró megközelítés, az ipari hálózati kontextus követte. A hálózati megközelítés értelmében a szereplők viselkedését nem lehet teljes egészében megérteni anélkül, hogy ne vennénk figyelembe a szereplők pozícióit és történetét egy szélesebb kapcsolati hálóban (Håkansson – Snehota, 1995). Az IMP kutatók vizsgálata középpontjában továbbra is az üzleti kapcsolat áll, a hálózati megközelítés szerint az üzleti kapcsolatok ugyanakkor hálózatba vannak beágyazva, ahol a hálózat csomópontjai a vállalatok, a közöttük lévő üzleti kapcsolatok pedig a kötelékek (Håkansson – Ford, 2002). A kutatócsoport ebben a kontextusban a hálózat komplexitását ragadja meg a szereplők viselkedésének vizsgálatán keresztül, mely elgondolás a későbbiekben tárgyalt vizsgálatom alapját képezi. A hálózati struktúra a hálózati folyamatok mellett, a hálózati pozíció és a hálózatról alkotott kép – mely fogalmak a későbbiekben kiemelt szerepet játszanak elméleti összefüggésrendszerem sarokpontjaiként – elengedhetetlen fogalmak

ahhoz, hogy az IMP üzleti hálózatról szóló megközelítését megértsük. A hálózatnak az IMP megközelítése szerint nincs jól azonosítható határvonala, folyamatait pedig a szereplők közötti, több szinten megjelenő tudatos és nem tudatos interakciók jelentik (Ford – Mouzas, 2008). Ford és Mouzas (2008) a hálózati megközelítéssel kapcsolatban rámutat arra is, hogy a hálózatot a benne szereplő aktorok közötti kapcsolatok és kölcsönös függőségek folyamatosan alakítják.–A hálózati pozíció „egy adott vállalat hálózati helyzetét mutatja” (Gelei – Mandják, 2011, 379.), a hálózati kép pedig „a hálózatban tevékenykedő menedzserek fejében az adott hálózatról kialakult kép” (Gelei – Mandják, 2011, 377.).

A hálózati megközelítéssel kapcsolatban Håkansson és Ford (2002) kutatásai világossá teszik, hogy egyrészt egyetlen interakció sem magyarázható függetlenül attól a kapcsolattól, amelynek része, másrészt pedig egyik kapcsolat sem fogható fel az adott kapcsolat tágabb, hálózati összefüggésrendszere nélkül. Håkansson és Ford (2002) ugyanitt a hálózatot a kapcsolatok hálójaként vizsgálja, mely értelmezés azt vonja maga után, hogy a hálózat nem kötődik iparághoz, a kapcsolatot és a hálózatot pedig nem irányíthatja egy-egy szereplő. Ebből adódik, hogy a hálózaton belüli szervezetközi kapcsolatok tehát fontos erőforrások, melyeket ugyanakkor egyik vállalat sem birtokolja. Itt jegyezném meg, hogy Mandják (2016) az IMP erőforrások és értékteremtés kapcsolatára vonatkozó empirikus kutatási eredményeket úgy összegzi, hogy az értékteremtés tulajdonképpen az üzleti hálózatban történik, ennél fogva a különböző erőforrások is, melyek értékét a más erőforrásokhoz való kapcsolódásuk milyensége adja meg (Håkansson – Waluszewski, 2002), „csak a kapcsolatban értékesek” (Mandják, 2016, 46.).

Håkansson és Ford (2002) a hálózatok és az egyes vállalatok kapcsolatát az ún. hálózati paradoxonokkal írták le. Az első paradoxon szerint a kötelek, azaz a vállalatok közötti kapcsolatok a vállalatok számára lehetőségeket, de egyben korlátokat is jelenthetnek (Håkansson – Ford, 2002). A paradoxon arra utal, hogy a hálózat sokszínűsége, mely a hálózatban szereplők változó adottságaira utal, a szereplők számára számos lehetőséget nyújthat a cselekvésre, ugyanakkor az akciók megvalósítását a hálózat struktúrája egyben korlátozhatja is. A második paradoxonban Håkansson és Ford (2002) azt feltételezik, hogy a hálózat szereplői és a hálózat között kölcsönhatás van, azaz mindegyik hat a másikra. Mindez azt jelenti, hogy a vállalat jellemzőit annak kapcsolatai és az azokban

zajló interakciók jelentősen befolyásolják, tehát helytálló Håkansson és Lundgren (1997) megállapítása, miszerint a vállalat jövője közvetlenül attól függ, hogy mi történik ezekben a kapcsolatokban. Håkansson és Ford (2002) itt kiemeli, hogy egyetlen vállalat sem képes önállóan kielégíteni vevői igényeit, hanem függ partnerei, azaz „a beszállítók, disztribútorok, más vevők, de sokszor még a versenytársak képességeitől, erőforrásaitól, akcióitól és a velük való együttműködéstől is” (Håkansson – Ford, 2002, 137.). A stratégia jelentésének értelmezésében fontos megállapítás az előbbi, mely szerint feltételezhető, hogy a hálózati megközelítésben a vállalat stratégiája is függ a beszállítókkal, disztribútorokkal, más vevőkkel vagy versenytársakkal való együttműködéstől, valamint azok cselekvéseitől. A harmadik paradoxonban Håkansson és Ford (2002) az irányítás és irányíthatatlanság ellentmondására mutat rá. Ez a gondolat arra utal, hogy minél inkább irányítani próbálja egy vállalat a hálózatot, az annál irányíthatatlanabbá válik (Ford et al., 2002). Ennek következtében a vállalat stratégiájában szerepet játszó hálózati pozícióját nem kizárólag a termékek, piacok és konkurencia kontextusában, hanem a vállalat saját kapcsolatainak, illetve saját és mások erőforrásainak összefüggésében kell majd értelmezni.

Az utóbbi években Mandják és szerzőtársain (2011, 2012, 2015) kívül számos magyar kutató érdeklődését keltette fel az üzleti kapcsolatok IMP hálózati megközelítésben való vizsgálata. A magyar kutatók IMP filozófiában 2012-ig írt publikációit összegzi Szalkai és szerzőtársai (2012) cikke, ezen felül az IMP hálózati megközelítést vizsgálja az üzleti kapcsolatokban Révész (2011), Gelei (2012), Piricz (2013), Bódi-Schubert (2014). A fent említett kutatások igazolják a koncepció alkalmazásának szükségességét a hazai menedzsment tudományokban. Ennek intézményesüléseként 2010-ben a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézetének keretében létrejött a „Marketing az üzleti hálózatokban, magyarországi IMP kutatóközpont”, melynek célja, hogy hazai gyakorlati példákon, esettanulmányokon keresztül mutassa be a már említett hálózati megközelítés érvényesülését.

Jelen kutatásom nagymértékben kapcsolódik a Magyarországi IMP Kutatóközpontban (hIMP) hasonló témában végzett kutatásokhoz (Mandják et al., 2014a; Mandják et al., 2014b; Mandják et al., 2015; Szalkai et al., 2015; Magyar et al., 2016; Mandják et al., 2016; Szalkai – Magyar, 2017; Simon et al., 2019; Mandják et al., 2021). Ezen kutatások jellemzően egy magyar tulajdonban lévő ipari vállalatcsoport fejlődéstörténetéről,

sikereiről (Mandják et al., 2014a; Szalkai et al., 2015), a holding és leányvállalatainak kapcsolatairól (Mandják et al., 2014b; Mandják et al., 2015; Mandják et al., 2016), az azokban szerepet játszó dinamikus képességekről (Magyar et al., 2016) és tudástranszferről (Mandják et al., 2012), illetve azok elemzéséről szólnak az IMP hálózati megközelítésének modelljei alkalmazásával. Mindemellett az utóbbi időben további kutatási területek is felmerültek az IMP hálózati megközelítését alkalmazó magyar kutatók körében. Ilyen a beszállítói hálózat feltérképezése (Gelei – Nagy, 2016), a személyes kapcsolatok és az információs technológia szerepe az üzleti piacokon (Hetesi – Révész, 2017), az egészségügyi szolgáltatók (actors) szerepe az innovációs folyamatban (Simon et al., 2018), valamint a vezetői tanácsadási projektek minőségi dimenziói (Varga-Toldi – Veres, 2018).

3. STRATÉGIA IMP HÁLÓZATI MEGKÖZELÍTÉSSEN

Kutatásom elméleti alapját képező hálózati megközelítés rövid elemzését követően jelen fejezetben a stratégia kutatásomban való értelmezését fejtem ki. Ehhez előbb a stratégia tanulmányozásának keretrendszereként Van de Ven (1992) stratégiai folyamat kutatásaira támaszkodom, majd a stratégia IMP hálózati megközelítésével folytatom, ahol külön foglalkozom a stratégia hálózati megközelítésének stratégiai menedzsmentet érintő hasonlóságaiival.

3.1. Keretrendszer a stratégia jelentésének tanulmányozásához

A stratégia fogalmának tanulmányozásához olyan keretrendszerre volt szükségem, amely kezeli az IMP interaktív megközelítésből adódó jellemzőket. Ennek megfelelően egyrészt a stratégiát, mint folyamatot vizsgálja, másrészt annak vizsgálatát nem korlátozza egyetlen, esetemben a stratégiai menedzsment paradigmájára, hanem kifejezetten a stratégiai folyamatok kutatásának sokrétű megközelítését hangsúlyozza. Mivel Van de Ven (1992) stratégiai folyamatokra alkalmazott kutatási kérdései összhangban vannak az általam támasztott követelményekkel, ezért annak érdekében, hogy elméletileg elmélyítsem kutatásom fogalmi alapját, Van de Ven ez irányú gondolatmenetét használom fel.

Van de Ven (1992) három, egymással összefüggő javaslatot fogalmaz meg a stratégiai folyamat tanulmányozására:

- (1) „határozzuk meg a folyamat jelentését,
- (2) tisztázzuk a folyamat elméletet,
- (3) illetve tervezzük meg a stratégiai folyamat megfigyelésére irányuló kutatást úgy, hogy az a meghatározott stratégiai folyamat definícióval és elméletével összhangban legyen” (Van de Ven, 1992, 161.).

Van de Ven (1992) tehát a stratégiai folyamat tanulmányozásának kezdetén szükségszerűnek tartja a folyamat jelentésének meghatározását, melyhez háromféle folyamatértelmezést sorol fel. Az első értelmezés szerint a stratégiai folyamat jelentését

olyan folyamatként vizsgáljuk, mely során az ok-okozati összefüggés magyarázatára használt logikát alkalmazzuk. A második értelmezésben Van de Ven (1992) olyan fogalomként határozza meg a stratégiai folyamatot, amely egyének vagy szervezetek cselekvéseire utal. A harmadik megközelítésben a stratégiai folyamat jelentése olyan eseményekként vizsgálendő, amelyek leírják, hogyan változnak a dolgok az idő múlásával (Van de Ven, 1992). Mivel kutatásomban alapvetően a menedzserek tevékenységein keresztül vizsgálom a strategizing folyamatát, ezért Van de Ven második folyamatértelmezését követve kutatásomban a strategizingot olyan fogalomként értelmezem, mely az egyének cselekvéseire, tevékenységeire utal. A stratégia fogalomként való értelmezése a kutatás későbbi fázisában, a Van de Ven (1992) által is javasolt stratégiai folyamat megfigyelésére irányuló kutatás megtervezésekor nyújt segítséget.

A folyamat jelentésének meghatározását követően Van de Ven (1992) a folyamatelmélet tisztázását javasolja, melyhez útmutatóként bemutatja a négy – életciklus, teleológia, dialektika és evolúciós elmélet – leggyakrabban alkalmazott folyamat elméletet. Jelen dolgozatban eltekintek mind a négy folyamatelmélet bemutatásától, e helyett kiemelem azt az egy elméletet, mely kutatásomban, a strategizing értelmezésében a folyamat elméleti megközelítését képezi, ez pedig a teleológia. A teleológia a szervezeti viselkedés számos elméletének az alapja (Van de Ven, 1992), beleértve az adaptív tanulást, a stratégiai tervezést, valamint „Weick (1979) nehezen lefordítható 'enactment' fogalmát” (Gelei, 2006, 90.). A felsorolt elméletek közül Weick enactment fogalmajelenti a fő kapcsolatot a kutatásom és a folyamat elméletek, így a teleológia között. Az „enactment” fogalma szerint a környezet a szervezettől nem függetleníthető, azaz a szervezetek vezetői a környezet eseményeit nem közvetlenül észlelik, hanem előzetes értelmezések és magyarázatminták segítségével képet alkotnak a környezetről (Gelei, 2006, 90.). Kiegészítve Van de Ven (1992) folyamat elméletről tett javaslatait, valamint bővebben kifejtve Weick és szerzőtársai (2005) sense-makingről alkotott gondolatait, a következőkben a stratégia IMP hálózati megközelítését mutatom be.

3.2. Vezérfonal a stratégia IMP hálózati megközelítésének vizsgálatához

A strategizing fogalmának értelmezését kutatva az IMP szakirodalomban, kutatásom vezérfonalául Håkansson és Snehota 1989-ben megjelent cikkének egy gondolatát

választottam, melyben a szerzőpáros azt hangsúlyozza, hogy a vállalat stratégiája a főbb partnerekkel való interaktív viselkedésén alapul, mely „a kulcsfontosságú üzleti kapcsolatokban részt vevő egyéneket legalább olyan fontossá teszi, mint a felső vezetést a vállalat stratégiáinak kialakításában” (idézi Baraldi et al., 2007, 881.) E gondolatot értelmezve elmondhatjuk, hogy míg a felsővezetés vagy felsőszintű menedzsment a vállalat stratégiájának kialakításáért felel, addig a középszintű menedzsment a kulcsfontosságú üzleti kapcsolatok résztvevőiként ezen kapcsolatok kialakításáért és fenntartásáért tevékenykedik, mely tevékenység nem más, mint a strategizing maga. Így a stratégia és a strategizing közötti értelmezésbeli különbség többek között a fent jelzett menedzsment szintkülönbséggel írható le. Ugyanakkor számos esetben ezek a menedzsmentbeli szintkülönbségek nem különülnek el ilyen markánsan (lásd később például a vállalat méretéből adódóan), ezért a valóságot hatékonyabban tükrözi az ’üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek’ (Håkansson – Snehota, 1989) kifejezés, akik a későbbi empirikus kutatás alanyai lesznek.

3.3. Strategizing IMP hálózati megközelítésben

A ’strategizing’ fogalma először Håkansson és Ford (2002) tanulmányában jelent meg, melyben a strategizing feladatát a meglévő és potenciális üzleti kapcsolatokon belüli cselekvési lehetőségek azonosításaként említik. Egy évvel később Gadde és szerzőtársai (2003) tanulmányukban tisztázzák, hogy bár a stratégia általános fogalma nem volt központi kérdés az ipari hálózatok modelljeiben és tanulmányaiban, a strategizing ugyanakkor alapvető kérdés az IMP-kutatásban (Baraldi et al, 2007). Hangsúlyozzák, hogy a strategizing kifejezés választása valami tágabbra utal, mint a stratégia vagy a stratégiaalkotás (’strategy formation’) fogalma.

Az IMP stratégia megközelítésében, ahogyan a korábban ismertetett fogalmaknál, hálózati ismérveknél is, az interakció és a kölcsönös függőség a meghatározó kiindulópont. Gadde és szerzőtársai (2003) a stratégia középpontjába a többi szereplővel való kapcsolat kiépítésének és fenntartásának a képességét helyezik (Gadde et al, 2003). Egy másik megfogalmazásban a „strategizing folyamata az üzleti hálózatokban úgy értelmezhető, mint a vállalatok részéről történő kísérletek arra, hogy kiválasszák, fejlesszék, ellenőrizzék és menedzseljék saját maguk és mások kölcsönös függőségeit, a kapcsolatokat, amelyekben működnek és az ezekből fakadó erőforrásokat.” (Ford –

Mouzas, 2008, 67.). Egy következő értelmezésben Gadde és szerzőtársai (2003), valamint Abrahamsen és szerzőtársai (2012), illetve Abrahamsen és (más) szerzőtársai (2023) a strategizingot a vállalat összekapcsolat üzleti kapcsolatai által meghatározott hálózati pozícióval összefüggésben tárgyalják, ahol a strategizing a „vállalat azon erőfeszítéseiként tárgyalják, amelyek befolyásolják a pozícióját abban a hálózatban, amelynek része” (Gadde et al., 2003, 358.). E szerint a strategizing részben tehát arról szól, hogy hogyan kell kezelni az üzleti kapcsolatokat és befolyásolni a hálózati pozíciót (Abrahamsen et al., 2012). Abrahamsen és szerzőtársai (2023) pedig újabban a strategizingot a jövőkép fogalmával együtt vizsgálják, és kiemelik annak szerepét az üzleti hálózatok strategizingjának koncepcionális modelljében. IMP megközelítésben tehát a 'strategizing' fogalom használata (Håkansson – Ford, 2002; Gadde et al., 2003; Tikkanen – Halinen, 2003; Baraldi et al., 2007; Harrison – Prencert, 2009) a cselekvésre helyezi a hangsúlyt. A stratégiai cselekvés, mely tulajdonképpen egyedi akciókból tevődik össze, magában foglalja a más szereplőkkel való kapcsolatokat, valamint e kapcsolatokon belüli interakciókat is.

Ezen értelmezések összhangban a vezérfonalként választott Håkansson és Snehota (1989) gondolattal arra engednek következtetni, hogy a strategizing magában foglalja a vállalat más szereplőkkel való kapcsolatait, e kapcsolatokon belüli interakciókat, azaz értelmezése egy adott kapcsolatrendszerben, diadikus interaktív kontextusban keresendő. A strategizing azonban nem korlátozódik a vizsgált vállalatra (kapcsolati szinten), hanem magában foglalja a kapcsolatok hálózatát (hálózati szinten), amelyben részt vesz és azokat az erőforrásokat is, amelyekhez hozzáfér (Axelsson – Easton, 1992). Más szavakkal a strategizing a vállalatok közötti kölcsönös függőség következményeként nem önállóan tervezett, hanem sokkal inkább egy állandóan alakuló, a másik félre reagáló folyamat eredményeként valósul meg (Håkansson – Ford, 2002). Így helyt adva Mattsson (1987) megállapításának elmondhatjuk, hogy a vállalat bármely stratégiai tevékenysége sokkal inkább beágyazott, kölcsönösen függő, mintsem elszigetelt.

A fentiekben taglalt strategizing fogalmi megközelítések nyomán kutatásomban a strategizingot diadikus interaktív kontextusban, azaz egy adott, kölcsönhatáson alapuló kapcsolatrendszerben vizsgálom, ahol a strategizing az üzleti kapcsolatban érintett menedzserek mindazon folyamatos tevékenysége, mely biztosítja, kialakítja és fenntartja a más szereplőkkel való kapcsolatokat, e kapcsolatokon belüli interakciókat, valamint a

kapcsolatok hálózatát, amelyben részt vesz, illetve azokat az erőforrásokat is, amelyekhez hozzáfér.

A hálózatban történő üzleti kapcsolatok menedzselésére vonatkozólag Håkansson és Ford (2002), valamint Ford és szerzőtársai (2002) különböző stratégiai akciókat, tevékenységeket különböztetnek meg három szinten annak megfelelően, hogy azok a meglévő kapcsolatok menedzselésére, a hálózati pozíció menedzselésére vagy a hálózatépítés stratégiáira. A meglévő kapcsolatok menedzselésében két ellentétes viselkedést tételeznek fel: konfrontálódást, illetve alkalmazkodást. A két viselkedés arra utal, hogy a meglévő kapcsolatok napi szintű menedzselése¹ során a vállalatok választhatnak, hogy konfrontálódnak az üzleti partnerekkel, azaz a meglévő kapcsolatokon belül konkrét változásra törekcsenek vagy pedig alkalmazkodnak a fennálló kapcsolatok bizonyos aspektusaiban a status quo megtartásával az üzleti partnerek követelményeihez. Az ilyen jellegű döntések napi szinten gyakorlatilag minden interakcióban születnek, és mindig a partnerek cselekvésétől, illetve reakcióitól fügcsenek. Corsaro és szerzőtársai (2011) mindemellett világossá teszik, hogy bár ezek a hálózatépítési alternatívák kisebb változtatásokat is magukban foglalnak, hosszú távon azonban radikálisabb változásokhoz vezethetnek, és így hatással lehetnek a vállalatok stratégiai fejlődésére.

A vállalat meglévő kapcsolatainak menedzselése mellett az üzleti kapcsolatok menedzselésének következő napi szintű stratégiai akciói a hálózati pozíció menedzselésére vonatcsznak. Ford és szerzőtársai (2002) a vállalat hálózatban elfoglalt pozíciójának menedzselésére két alternatív hálózaton belüli cselekvési lehetőséget különböztetnek meg: a vállalat dönthet úgy, hogy megtartja, azaz megerősíti jelenlegi pozícióját vagy pedig megváltoztatja, vagyis újat hoz létre. Abban az esetben, ha a szereplő a megerősítés mellett dönt, egyrészt megpróbálhatja javítani a napi működést a meglévő kapcsolatokon belül, illetve új kapcsolatokat használhat a pozíció megszilárdítására. Az említett új kapcsolatok vélhetően olyan partnereket tartalmaznak majd, amelyek a meglévőkéhez hasonló erőforrás kapcsolatokat kínálnak. Amennyiben a vállalat aktuális pozíciójának változtatása mellett dönt, akkor vagy a meglévő

¹ Disszertációmban a 'napi szintű menedzselés' fogalma elsősorban Johnson és szerzőtársai (2003) stratégia értelmezésére utal, akik a stratégia fogalmának értelmezésénél a vállalat napi tevékenységeire való fókuszálást emelik ki.

kapcsolatokat új módon kombinálva használja fel, miközben ezeknek a kapcsolatoknak a tartalma valamelyest megváltozik, vagy pedig új kapcsolatokat hoz létre, amelyek eltérő erőforrás kapcsolatokat tükröznek, így eredményezve új pozíciót a számára.

Egy szereplő hálózaton belüli cselekvéseinek stratégiai akciói a meglévő kapcsolatok, valamint hálózati pozíció menedzselésén túl a hálózatépítésre is kiterjed(het). A hálózatépítésre Corsaro és szerzőtársai (2011) kétféle hálózatépítési stratégiai akciót valószínűsítene: a vállalat dönthet úgy, hogy kontrollálja a többi szereplőt, vagy pedig a követés stratégiáját választja. A vállalatok kontroll akciói abból állnak, hogy az interakció bizonyos aspektusait saját érdeküknek megfelelően irányítják, a követés pedig abból áll, hogy követik más szereplők szándékait. Az ilyen döntések azonban kérdéseket vethetnek fel a hálózat ellenőrzésével kapcsolatban. Ha a szereplő ugyanis úgy dönt, hogy megpróbálja irányítani a környező hálózatot, és ezzel kontrollálja a többi szereplőt, akkor elszalasztja azt a lehetőséget, hogy részesüljön a hálózat erőforrásaiból, a végeredmény pedig egy még inkább énközpontú nézet a hálózatról. Azon hálózati szereplőket, akiket más szereplők kontrollálnak, vagy akár kényszerítenek valamire, nem lesznek hajlandók hozzájárulni egy kényszerítő magatartást mutató szereplővel való kapcsolattartáshoz, így az utóbbi elszalasztja a lehetőségeket. Másrészt Corsaro és szerzőtársai (2011) világossá teszik, hogy a megengedő magatartás melletti döntésével a szereplő felkarolhatja más szereplők erőforrásait, valamint tudását, ezáltal pedig profitál(hat) a hálózatból.

Håkansson és Ford (2002), valamint Ford és szerzőtársai (2002) által a fentiekben jellemzett üzleti kapcsolat menedzsment tevékenységeire vonatkozó stratégiai akciói állnak a legközelebb a strategizing tevékenységek kutatásomban való empirikus értelmezéséhez az elemzett irodalmak alapján. Egyrészt alapvetően feltételezik az interakciókat és kölcsönös függőséget az üzleti kapcsolatokban, mindemellett az akciók a szereplők általi napi szintű menedzselésre vonatkoznak. Kutatásomban adott kapcsolatrendszerben vizsgálódom, ezért a strategizingot empirikus kutatásomban az üzleti kapcsolat menedzsment strategizing akcióinak megvalósításaként értelmezem diadikus interaktív kontextusban.

Ugyanakkor az IMP szakirodalom (Håkansson – Ford, 2002) alapján kijelenthető, hogy a diád önmagában nem létezik, hanem a diádhöz közvetett kapcsolatok is kapcsolódnak, melyek együtt (diadikus kapcsolat és a hozzá tartozó közvetett kapcsolatok) az IMP egyik

(Möller – Halinen, 1999) értelmezése szerint alkotnak egy hálózatot. Ennélfogva azok a diadikus strategizing tevékenységek, mely tevékenységekre jellemző, hogy interaktív diadikus viszonyban zajlanak le, közvetett hatást gyakorolnak. Az interakció ebben a kontextusban azt jelenti, hogy a diád mindkét szereplőjére kölcsönhatás formájában hatást gyakorol, megváltoztatja a tevékenységeiket, erőforrásaikat és magukat a résztvevőket is. A strategizing tevékenység tulajdonképpen ennek a kölcsönhatásnak a megjelenése által különül el a szereplők egyéb tevékenységétől.

Mindemellett az interakció hozza létre azokat a közvetett hatásokat is, amelyek a közvetett kapcsolatokra hatnak. Ez arra enged következtetni, hogy a diadikus szinten értelmezett strategizing is a hálózati viszonyok miatt természetesen hatást gyakorol a közvetett kapcsolatokra, melyek iránya az üzleti kapcsolat menedzsment révén nem feltétlenül a közvetett kapcsolat, illetve nyilvánvalóan a közvetett kapcsolatok is hatást gyakorolnak a közvetlen kapcsolatokra. Feltételezhető, hogy ezen hatások később a fentiekben jelzett hálózati pozícióban – pl. Gadde és szerzőtársai (2003), Abrahamsen és szerzőtársai (2012), Gadde (2014), valamint Harrison és Huemer (2016) kutatásait –, annak esetleges változásában jelennek meg. Ennélfogva a networking, azaz a hálózatban való tevékenység is, amennyiben konkrét üzletről van szó, diádokon keresztül valósul meg.

3.4. Stratégia Mintzberg és Whittington megközelítésében

Az elméleti kutatás bemutatásának ezen pontján fontosnak tartom, hogy a strategizing hálózati megközelítésének leírását annak stratégiai menedzsment hasonlóságaival folytassam.

A stratégiai menedzsment ugyan a hálózati megközelítéstől eltérő ontológiai alapon nyugszik, de az alábbiakban vizsgált megközelítéseiben közel ugyanazt a jelenséget vizsgálja a stratégia értelmezésekor, így számos hasonló tényezőt találunk a strategizing hálózati és a stratégia stratégiai menedzsment megközelítésében.

A két megközelítés hasonlóságainak taglalása előtt azonban fontosnak tartom megemlíteni a stratégia azon stratégiai menedzsment vonatkozású elméleti megközelítéseit, amelyek jelentős mértékben hozzájárultak az IMP hálózati és a stratégiai

menedzsment megközelítéseinek erőteljes közeledéséhez. Annál is inkább, mivel a hagyományosnak tekintett stratégiai menedzsment terén ma már számos olyan megközelítés található, amelyek inkább illeszkednek az IMP felfogásához vagy adott esetben megerősítik azt. Ennélfogva fontos megemlíteni az erőforrás-alapú elméleteket (Wernerfelt, 1984; Kelliher – Reinl, 2009; Kearney et al., 2014), amelyek felfogásában „a vállalat korábban periferikusan kezelt belső anyagi és szellemi erőforrásai felé fordult” (Balaton et al., 2017, 25.). Tették mindezt az új, feltörekvő ágazatok vállalatai körében végzett empirikus kutatások eredményei alapján, melyek azt mutatták, hogy a tartós versenyelőny forrását nem a külső környezethez való alkalmazkodás, hanem sokkal inkább a belső erőforrások, vállalati képességek jelentik (Wernerfelt, 1984; Prahalad – Hamel, 1990; Kearney et al., 2017). További stratégiai menedzsmentbeli közelítést jelent Smith és szerzőtársai (1995), valamint Dyer és Singh (1998) kapcsolati megközelítése, mely beemeli a szervezeten belüli kapcsolatokat nézőpontját a stratégiai elemzésbe (Tari, 2006). Smith és szerzőtársai (1995), Dyer és Singh (1998), majd később Dyer (2000) kutatásaik révén arra a megállapításra jutottak, hogy a kapcsolatspecifikus beruházásoknak, a szervezeten belüli tudásmegosztó rutinoknak, illetve a hálózaton belül hozzáférhető erőforrásoknak köszönhetően a vállalatok normál feletti hozamot generálnak (Balaton et al., 2017). A jelzett értelmezésbeli közelítéseken kívül mindkét jelzett stratégiai menedzsment felfogás alapvetően a dinamikus megközelítést részesíti előnyben, mely szintén az IMP hálózati megközelítését erősíti.

A stratégiai menedzsment irodalom stratégia megközelítései közül azonban kiemelten Mintzberg (1989, 2005) és Whittington (1996, 2003) foglalkozik a stratégia IMP hálózati felfogásához hasonló kérdésekkel (Baraldi et al., 2007). A következőkben bemutatott megközelítésbeli hasonlóságokat a későbbiekben kiindulópontként alkalmazom a strategizing kutatásban való értelmezésében.

Mint minden elméleti alap, úgy a stratégiai menedzsment kiválasztott megközelítései és a hálózati megközelítés is rendelkezik egyfajta ontológiával és episztemológiával, ahogyan azt a hálózati megközelítés esetében a korábbiakban már ismertettem. Ugyanakkor az IMP hálózati megközelítés egy viszonylag nyitott elmélet, így kutatói számos esetben foglalkoznak más tudományterületek elméleteivel, azok elemzésével, valamint adaptálásával az IMP kutatások körében. Ilyen összehasonlításra került sor Baraldi és szerzőtársai (2007) által, akik arra a kérdésre keresték a választ, hogy hogyan

lehet kutatni a stratégiát hálózati kontextusban. Ennek érdekében a stratégia IMP hálózati megközelítését összevetették a legfontosabbnak vélt klasszikus stratégiai menedzsment iskolák – Ansoff, Porter, Barney, Mintzberg, Whittington – stratégiai nézeteivel, majd következtetésként megfogalmazták az abból adaptálható és nem adaptálható elemeket az IMP kutatói számára. Mivel az IMP hálózati stratégiai felfogásához legtöbb hasonlóságot mutató (Baraldi et al., 2007) klasszikus stratégiai megközelítések Mintzberg és Whittington nevéhez fűződnek, ezért a következőkben az általuk képviselt mikro stratégiai megközelítést veszem górcső alá.

Mintzberg, Whittington és az IMP hálózati felfogásában közös nevezőként jelölhető meg, hogy a stratégiáknak nincs monopóliuma a stratégiaalkotási folyamat felett (Baraldi et al., 2007). Mintzberg és szerzőtársai (Mintzberg et al., 2005) a stratégiákat a szervezetek tényleges viselkedési mintáiként írják le, amelyek idővel kialakulnak és rendeződnek. Ezek a döntési és cselekvési minták olyanok, „mint a gyom a kertben, ami a szervezetben bárhol gyökeret ereszt, amíg el nem szaporodnak és kollektívvá nem válnak” (Mintzberg, 1989, 214-216). Ez a kialakuló folyamat áll Mintzberg alulról felfelé irányuló stratégiai modelljének középpontjában. A stratégia tartalmát illetően az IMP kutatói gyakran Mintzberg stratégia definícióját – a választások és cselekvések mintájaként – idézik. Ami a stratégia folyamatát illeti, az IMP kutatók Mintzberghez hasonlóan „egy cselekvésen alapuló tanulási és tapasztalati modellt hangsúlyoznak, ahol a cselekvések és a gondolatok befolyásolják egymást” (Baraldi et al., 2007, 887.). A stratégia hálózati megközelítésében tulajdonképpen Mintzberg stratégia megközelítése került kiegészítésre a hálózati komplexitás dimenzióival, melyek a következők: heterogenitás a külső szereplőkben, akikkel a szervezet interakcióba lép; az egyes szervezeteken belüli és kívüli változások; valamint a hálózat többi szervezetével való kölcsönös függés (Ford et al., 2003). E három dimenzió meghatározása hozzájárul a stratégiai folyamat megértéséhez, azaz a stratégia kialakításának módjához, illetve megerősíti a stratégiai folyamat interaktív, evolúciós és reagáló jellegét (Håkansson – Ford, 2002). „Az ipari hálózatok kutatói tehát bevonják a külső szereplők befolyását a stratégiai folyamatba, és kifejezetten interaktívként jelenítik meg azt” (Baraldi et al., 2007, 887.).

Ezzel szemben Whittington (1996) a strategy-as-practice, azaz stratégia-mint-gyakorlat megközelítésében a mikrotevékenységekre, azaz a cselekvő egyénekre összpontosít.² Elemzésének középpontjában a stratégiák tevékenysége áll, pontosabban mit csinálnak a stratégiák. „A strategizing az egyén szervezeti kontextusában történik, ezért az lokalizált” (Baraldi et al., 2007, 888.). Az elemzés szervezeti szintjét felváltja az arra való összpontosítás, hogy az egyes menedzserek, szereplők mit csinálnak stratégiai munkájuk során (Baraldi et al., 2007). Johnson és szerzőtársai (köztük Whittingtonnal) (2003) szintén a mikrotevékenységek vizsgálatát emelik ki a stratégia kutatásában: „ideje a stratégiai kutatási tervet a mikro felé tolni: ne a szervezetekből, mint egészekből induljunk ki, hanem az egyének, csoportok és emberek hálózatainak tevékenységeiből, amelyektől a kulcsfontosságú folyamatok és gyakorlatok függenek” (Johnson et al., 2003, 14). A mikro strategizingot és strategizingot Johnson és szerzőtársai (2003, 3.) úgy határozták meg, mint „a stratégia tevékenység-alapú szemléletét, amely a szervezeti élet mindennapi tevékenységét alkotó részletes folyamatokra és gyakorlatokra összpontosít, és amelyek stratégiai eredményekhez kapcsolódnak”. A stratégia-mint-gyakorlat megközelítés középpontjában tehát azon tényleges tevékenységek tanulmányozása áll, amelyek ezeknek a stratégiaalkotási folyamatoknak a gyakorlatát képezik (Johnson et al., 2003; Whittington, 1996).

Baraldi és szerzőtársai (2007) felhívják a figyelmet arra, hogy érdemes megfontolni, ki a stratégia. Hangsúlyozzák, hivatkozva Balogun és szerzőtársaira (2003), hogy a stratégiai szakemberek alatt nem csak a felső vezetést kell érteni, hanem fontos, hogy a más szinten levő menedzsereket is tanulmányozzuk. E gondolatot összekapcsolva Håkansson és Snehota (1989) kulcsfontosságú üzleti kapcsolatokban résztvevő egyéneivel, egy újabb hasonlóságot találunk a stratégiai menedzsment és hálózati megközelítés között. Nevezetesen azt, hogy a stratégia tevékenység alapú szemléletének esetében azokat a menedzsereket, illetve tevékenységeket célszerű megvizsgálni, akik érintettek az üzleti kapcsolatokban. A tanulmányozás során pedig kulcskérdésként merül fel, ahogyan ezt Baraldi és szerzőtársai (2007) is megfogalmazták, hogy a strategizingot ténylegesen végző menedzserek milyen tevékenységeket hajtanak végre?

² Megjegyzendő, hogy az IMP kutatók közül Holmlund (2004) az üzleti kapcsolat interakciós szintjei során Whittingtonhoz (1996) hasonlóan a vállalatok egyéni kezdeményezéseire, akcióira szintén mikroszintű interakciók folyamataiként tekint.

Whittington (2003) hat kérdéscsoportot határoz meg a strategizing empirikus kutatásához, melyek a következők:

1. *Hogyan és hol történik valójában a strategizing?*

Whittington szerint „a gyakorlati perspektívát a (...) konkrét tevékenység érdekli” (Whittington, 2003, 119.). Itt azokat a tevékenységeket sorolja fel, amelyek a mindennapi munka rutinjához, elvégzéséhez és egyben folyamatához tartoznak, a tárgyalótermek munkájától a telefonokon és a számítógép képernyője előtt zajló munkáig.

2. *Ki végzi a strategizing tevékenységet?*

Whittington (2003) gyakorlati megközelítésében a stratégia „dolgozói” iránt érdeklődik. Kiemeli, hogy bár egyre több tudással rendelkezünk a vezetői elitről, azaz a felsővezetésről és arról, hogy szakértelmük és érdeklődésük hogyan befolyásolhatja az üzleti stratégia természetét, ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy egyre elismertebb a középvezetők stratégiaalkotásban betöltött szerepe is, akikről viszont nem sokat tudunk (Whittington, 2003, 119.).

Whittington (2003) továbbá vizsgálja, *hogyan* (3.) *milyen készségek szükségesek a strategizinghoz*, (4.) *melyek a strategizing eszközei és technikái*, (5.) egyáltalán *hogyan szerveződik maga a strategizing*, illetve arra is keresi a választ, hogy (6.) *hogyan kommunikálják és „fogyasztják” a stratégiaalkotás termékeit*.

Mivel kutatásomban a strategizing üzleti hálózati megközelítésben szerepel, illetve szem előtt tartva, hogy a strategizingot a kulcsfontosságú üzleti kapcsolatokban résztvevő egyének tevékenységeként vizsgálom, ezért Whittington empirikus kérdései közül az 1. és 2. kérdéscsoportok számomra is releváns tartalommal bírnak. Whittington fentiekben leírt első kérdéscsoportját a későbbiekben, az empirikus kutatás kvalitatív kutatási kérdéseként alkalmazom (*Milyen strategizing tevékenységek azonosíthatók az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységeiben?*). A 2. kérdéscsoport a strategizing alanyainak megállapítására hívja fel a figyelmet. Kutatásomban a strategizingot végző egyének alatt Håkansson és Snehota (1989), valamint Whittington (1996, 2003) alapján a kulcsfontosságú üzleti kapcsolatokban résztvevő menedzsereket értem, így a későbbiekben ezen menedzserek tevékenységeit vizsgálom a strategizing empirikus vizsgálatakor. A 3.-tól 6.-ig terjedő kérdéscsoportok potenciális jövőbeli kutatási irányként szolgálnak majd jelen kutatás lefolytatását követően.

Kutatásomban a fent tárgyalt stratégiai menedzsment kétféle stratégia értelmezése közül Whittington stratégia-mint-gyakorlat megközelítése (Whittington, 1996; Johnson et al., 2003) áll közelebb a strategizing előző alfejezetben elemzett felfogásához. Továbbá, mivel az elméleti alapul szolgáló IMP megközelítésben gyakran kerül sor adaptációra más tudományterületek elméleteiből, ezért a strategizing empirikus kutatásban való értelmezését a kulcsfontosságú üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tényleges, mindennapi tevékenységeinek (folyamatok, gyakorlatok) a vizsgálatával teszem.

4. A STRATEGIZING KUTATÁSOMBAN VALÓ ÉRTELMEZÉSE

Ebben a fejezetben összefoglalom azokat a nézeteket és megközelítéseket, melyek a strategizing kutatásomban való értelmezését meghatározzák.

4.1. A stratégia értelmezése a stratégiai menedzsmentben és az IMP interakciós megközelítésében

A strategizing értelmezéséhez célszerűnek tartom, hogy a kutatási kérdéshez vonatkozó irodalom elemzése alapján tisztázzam, mi a magyarázata annak, hogy az IMP szakirodalmában a stratégia helyett a strategizing fogalmát találjuk. A kérdésre adott válaszomat az 1. táblázattal foglalom össze, melyben összevetem a stratégia fogalmának IMP és stratégiai menedzsment értelmezését.

1. táblázat: A stratégia jelentésének összehasonlítása
a stratégiai menedzsment vs IMP interakciós megközelítésben

Stratégia/strategizing értelmezésének szempontjai	Stratégia a stratégiai menedzsment	Strategizing az IMP interaktív megközelítés
<i>Elemzés egysége</i>	piac (vállalat)	üzleti kapcsolat
<i>Résztevők</i>	eladó, vevő stb.	egyének
<i>A stratégia fókusza</i>	eladó, vevő stb. viszonya a vállalattal	szereplők egymáshoz való viszonya, valamint a szereplők viszonya a hálózattal
<i>A vállalat függősége</i>	független	kölcsönösen függő
<i>Stratégia(alkotás) folyamatának jellege</i>	előíró	kialakuló
<i>Stratégia kialakítása</i>	külső és belső vállalati tényezők elemzése, stratégiai alternatívák értékelése	az egyes üzleti kapcsolatok interakcióiból alakul ki hálózati szinten

Forrás: saját szerkesztés Madhavan és szerzőtársai (1998), Håkansson és Ford (2002), Baraldi és szerzőtársai (2007), valamint Ford (2011) alapján

Az 1. táblázat a legfontosabbnak ítélt különbségeket foglalja össze a stratégiai menedzsment és az IMP stratégia megközelítésében. Azt ugyan a stratégiai menedzsmentben is elismerik, hogy a szervezetek közötti kapcsolathálóok erőforrásokként játszanak szerepet a stratégiában (Madhavan et al. 1998), az alapvető különbség az IMP felfogáshoz képest az, hogy a stratégiai menedzsmentben egyrészt a hálózat az üzleti hálózaton belüli szereplők közötti kapcsolatokból áll össze, másrészt a kapcsolatok és így a hálózat is a menedzserek irányítása alatt állnak. Ezzel szemben az IMP felfogásában a

hálózat a kapcsolatok hálóját jelenti, nem iparághoz kötődik, a kapcsolatot és a hálózatot pedig nem irányíthatja egy-egy szereplő. A hálózaton belüli szervezeten belüli kapcsolatok tehát fontos erőforrások, de ezeket egyik vállalat sem birtokolja (Håkansson – Ford, 2002). Következésképpen az üzleti tevékenységek és így a strategizing tevékenységek sem korlátozódnak egyik vagy másik félhez egy diádban (Ford, 2011), vagy a hálózatban. A legfontosabb különbség tehát a stratégiai menedzsment és az IMP felfogása között, hogy míg az előbbi független vállalatot feltételez (Achtenhagen et al. 2013), az utóbbi az üzleti kapcsolataival által üzleti hálózatba ágyazott, így kölcsönös függőségben lévő szereplőről beszél. Ennélfogva a stratégiai menedzsmentben alkalmazott stratégiai tervezés folyamata, annak egyes lépései, a környezetelemzés (pl. STEP, STEEPLE stb.) vagy a SWOT elemzés, mely egy konkrét vállalathoz kötődnek, az IMP felfogásában nem értelmezhető (Magyar – Szalkai, 2015). Köszönhető ez annak, hogy a másokkal való „interakció korlátozza a menedzseri szabadságot és a másoktól független stratégiaalkotás képességét” (Ford, 2011). Az előbbi tényezőket összefoglalva tehát az IMP irodalma azért nem használja a stratégiai kifejezéseket, mert az IMP kutatók egész egyszerűen mást értenek a stratégia fogalma alatt, mint a stratégiai menedzsment képviselői.

Az alábbi 2. táblázatban azokat a stratégiai megközelítéseket foglaltam össze, amelyek meghatározzák a strategizing kutatásomban való értelmezését. A strategizingot olyan kulcsfontosságú üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek (Håkansson – Ford, 2002) tényleges, mikrotevékenységeinek (Whittington, 1996; Holmlund, 2004) tekintem, amelyek diadikus interaktív kontextusban, azaz adott interaktív kapcsolatrendszerben értelmezhetők. E szerint a strategizing jelentését a döntően IMP kutatók interaktív megközelítései mellett a menedzserek napi szintű mikrotevékenységeit hangsúlyozó stratégiai menedzsment megközelítésével (Whittington, 1996) kiegészítve határoztam meg.

2. táblázat: A strategizing értelmezését meghatározó megközelítések kutatásomban

Szerző(k)	Megközelítés	Strategizing/stratégia értelmezése
Håkansson és Snehota (1989)	IMP	a főbb partnerekkel való interaktív viselkedésen alapul, kiemelik az ezekben a kapcsolatokban résztvevő menedzserek szerepét
Axelsson és Easton (1992)	IMP	nem korlátozódik a vizsgált vállalatra, hanem magában foglalja a kapcsolatok hálózatát, amelyben részt vesz és azokat az erőforrásokat, amelyekhez hozzáfér
Whittington (1996);	stratégiai menedzsment	a mikrotevékenységekre, azaz a cselekvő egyénekre összpontosít
Möller – Halinen (1999)	IMP	a diadikus kapcsolat és a hozzátartozó közvetett kapcsolatok alkotnak egy hálózatot, ezért a strategizing tevékenységek interaktív diadikus viszonyban zajlanak le, közvetett hatást gyakorolnak
Håkansson és Ford (2002)	IMP	nem önállóan tervezett, hanem egy állandóan alakuló, a másik félre reagáló folyamat eredményeként valósul meg
Gadde és szerzőtársai (2003)	IMP	a többi szereplővel való kapcsolat kiépítésének és fenntartásának a képessége
Johnson és szerzőtársai (2003)	stratégiai menedzsment	a szervezeti élet mindennapi tevékenységét alkotó részletes folyamatokra és gyakorlatokra összpontosít
Holmlund (2004)	IMP	az üzleti kapcsolat minden tevékenységének (akció) mikrofolyamatként való értelmezését hangsúlyozza
Ford és Mouzas (2008)	IMP	vállalati kísérletek arra, hogy kiválasszák, fejlesszék, ellenőrizzék és menedzseljék saját maguk és mások kölcsönös függőségeit, a kapcsolatokat, amelyekben működnek és az ezekből fakadó erőforrásokat
Abrahamsen és szerzőtársai (2012)	IMP	az üzleti kapcsolatok menedzseléséről és a hálózati pozíció befolyásolásáról szól
Laari-Salmela és szerzőtársai (2015)	IMP	a strategizing és a sense-making összefonódó folyamatokként való értelmezése egy dinamikus hálózati kontextusban
Abrahamsen és szerzőtársai (2016)	IMP	a hálózati képalkotásnak a sense-making (jelentésképzés) és strategizing közötti kölcsönhatásként való értelmezése

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalva tehát a strategizingot az elméleti kutatás alapján diadikus interaktív kapcsolatrendszerben a kiemelt üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek mindennapi tevékenységeiként határozom meg, mely meghatározás később empirikus kutatásom alapjául szolgál.

4.2. A strategizing, hálózati kép(alkotás) és sense-making közötti összefüggések

Az egyik módja annak, hogy megértsük, hogyan tevékenykednek a menedzserek a kulcsfontosságú üzleti kapcsolatokban, ha megértjük, hogyan dolgozzák fel, értelmezik (sense-making) a környezetüket. A sense-making egy szociálpszichológiai folyamat, amely jelen van minden emberi tevékenységben, mivel az emberek, így a menedzserek is társadalmilag, percepcióik alapján dolgozzák fel az élmények jelentését (Weick et al., 2005). Weick és szerzőtársai (2005) a jelentésképzést (sense-making) az emberi közösségi működések alapjának és a szervezeti viselkedések kiindulópontjának tekintik, melynek során a társadalom tagjai a jelentésképzés folyamatán keresztül megegyeznek abban, hogy a „hétköznapi interakció során bekövetkezett új és ismeretlen események milyen jelentőséget kapnak a csoport életében” (Restás, 2019, 14.). A sense-making a fogalom megalkotója, Weick (1995) szerint olyan folyamatként írható le, amelyben a csoportok és az egyének társadalmilag megalkotják a folyamatos tapasztalátlátlás jelentését. Az egyének értelmet/jelentést adnak a szóban forgó helyzeteknek, s bár visszamenőleg, de a szocializáció múltbeli pillanatai (keretek) és a jelen tapasztalati pillanatai (jelzések) közötti kapcsolatot konstruálják (Weick, 1995). Restás a jelentésképzés fogalmához társítja továbbá, amikor a „körülmenyeket szavakkal expliciten megérthető szituációvá alakítjuk át” (Restás, 2019, 4.), és ez később a cselekvésünk, tevékenységünk mozgatórugójaként, vagy ahogy a szerző használja, 'ugródeszkájaként' szolgál. Henneberg és szerzőtársai (2006), valamint Mattsson és szerzőtársai (2015) alapján tehát a hálózati kép nem más, mint a hálózati szereplő hálózat értelmezése, azaz a menedzser hogyan észleli (sense-making) üzleti környezetét, hogyan észleli a stratégiai lehetőségeket és hogyan értékeli azokat.

Az IMP kutatók hálózati kép alkalmazását (Henneberg et al., 2006; Corsaro et al., 2011; Abrahamsen et al. 2016; Öberg, 2021) részben a kognitív pszichológiai megközelítés támasztja alá (Nyström et al., 2017), amely szerint a társadalmi (a mi esetünkben hálózati) szereplőknek (menedzsereknek) a döntései nem a valóságon, hanem azon alapulnak, amilyen kép bennük kialakul, így ezen mentális képek alapján cselekszenek és reagálnak. Henneberg és szerzőtársai (2006) a hálózati képeket, mint az eredendően dinamikus hálózati kontextus pillanatképeit, önmagukban nem dinamikusoknak magyarázták. Később Henneberg és szerzőtársai (2010), Ramos és szerzőtársai (2012), illetve Abrahamsen és szerzőtársai (2016) már a fogalom folyamatként való felfogását

hangsúlyozták, melyet a 'network picturing', azaz 'hálózati képalkotás' fogalommodosítással jelölnek. Eszerint a hálózati képalkotás folyamat része maga a hálózati kép megalkotása is. A hálózati képalkotás a menedzsment folyamatokra ad választ, azaz a menedzserek hogyan használják fel a hálózatról alkotott ismereteiket a stratégiai döntéseik és strategizing tevékenységeik során. Minden egyes menedzser egyéni hálózati képpel, azaz hálózatról alkotott felfogással bír, amely a más szereplőkkel való korábbi interakciók során szerzett tapasztalatokon, illetve a jövőbeli elvárásokon alapul (Henneberg et al., 2006). A hálózati kép értelmezése (Henneberg et al., 2006; Mouzas et al., 2008; Henneberg et al., 2010; Abrahamsen et al., 2012) továbbá azt is sugallja, hogy egy szereplő a hálózat egyéni (menedzseri) feldolgozása alapján lép interakcióba a hálózattal. A hálózat ilyen jellegű egyéni feldolgozása tulajdonképpen a menedzserek hálózattal kapcsolatos szubjektív tudásának megjelenítése (Abrahamsen et al., 2016), mely tudást a hálózati képalkotás (network picturing) folyamatában átalakítják lehetséges hálózati döntésekre és tevékenységekre, valamint ezek valószínűsíthető kimenetelére. Ezen hálózati tevékenységek elemzése után sor kerül egy opció kiválasztásra és érvényesítésre, mely folyamat során nem más „születik”, mint a menedzser tevékenysége, azaz a strategizing.

Összefoglalva a hálózati képalkotás és a sense-making szerepét a strategizing értelmezésénél, fontos kiemelni, hogy a strategizingot és hálózati képalkotást, hasonlóan Laari-Salmela és szerzőtársaihoz (2015, 2019), valamint Penttilä és szerzőtársaihoz (2020), a vállalat két megjelenő és elkerülhetetlenül összefonódó folyamatként kezeltem a dinamikus hálózatban. Kutatásomban Abrahamsen és szerzőtársai (2016) koncepcióját alkalmazom, így a hálózati képalkotást a sense-making (jelentésképzés) és strategizing közötti kölcsönhatásként értelmezem, kiváltképp arra vonatkozóan, hogy a menedzserek mit észlelnek (hálózati képük) és mit csinálnak (strategizing tevékenységeik) a hálózatban. Ennek megfelelően ahogyan a menedzserek sense-making által értelmezik a környező hálózatukat, majd képet alkotnak róla, azaz képet alkotnak a hálózatról, befolyásolják strategizing tevékenységeiket, melyek egyúttal befolyásolják a menedzserek stratégiai gondolkodását is.

Ebben a felfogásban fontosnak tartom pontosítani, mit értek stratégiai gondolkodáson a strategizing tükrében. Mivel a stratégiai gondolkodás során a menedzserek a diádról és a diád szerepéről gondolkodnak, ezért a stratégiai gondolkodás abban tér el a

strategizingtól, hogy nem egy diadikus kapcsolatban, hanem individuális szinten értelmezett. A stratégiai gondolkodás és a helyzet (hálózati képkalkotás és sense-making) eredményeként megjelenő strategizing tevékenységek pedig nyilvánvalóan befolyásolják a menedzserek stratégiai gondolkodását.

Annak érdekében, hogy meg tudjam ragadni, a menedzserek hogyan észlelik üzleti környezetüket, a hálózati kép operacionalizálására van szükség. Ebben a fejezetben a hálózati képkalkotás operacionalizálását megelőző és egyben megalapozó elméleti dimenziókat illusztrálok a korábban már elemzett irodalmak mentén. A tényleges operacionalizálás ismertetésére az empirikus módszertant taglaló fejezetben kerül sor.

Kutatásomban Corsaro és szerzőtársai (2011) által alkalmazott hálózati kép dimenziókat vizsgálom. Corsaro és szerzőtársai Henneberg és szerzőtársai (2006), valamint Ramos és Ford (2010) kutatásaira alapozva alakították ki saját, szűkített fogalomrendszerüket a hálózati kép dimenzióira nézve. Ezek a következők: a hatalom ('power'), a dinamika ('dynamics'), a szélesség ('breadth') és a közvetettség ('indirectness') dimenziója. A hatalom dimenziója szerint a hálózati kép magában foglalhat hatalmi kérdéseket azáltal, hogy jelzi, az érintett szereplőket kapcsolati hálózatukon belül (viszonylag) függetlennek vagy (viszonylag) függőnek tekintik egymástól (Henneberg et al., 2006). A dinamika, mint dimenzió a hálózatban érintett időhorizontról szól, amelyet a szereplők többé vagy kevésbé relevánsnak tekinthetnek. A szereplők egy sor epizódból álló kapcsolati hálózatba ágyazódnak be, amelyek a felek közötti csere- és alkalmazkodási folyamatokat foglalják magukban a kapcsolati fejlődés (Ford, 1980) különböző szakaszaiban (Corsaro et al., 2011), a hálózat pedig, amelyben a kapcsolat fejlődik, önmaga is dinamikus (Håkansson – Johnson, 1992). Ramos és Ford (2010) a szélesség dimenzióját a hálózat észlelt szélességeként, azaz a szereplők természetének sokszínűségeként, valamint hatóköröként, azaz a közvetlen és közvetett kapcsolatok és szereplők számaként értelmezték. Corsaro szerzőtársaival (2011) a közvetettség dimenzióját a közvetett kapcsolatok számának arányaként magyarázták egy szereplőnél a közvetlen kapcsolatok számához képest. Easton (1992) szerint a közvetett kapcsolat két olyan vállalat között valósul meg, amelyek ugyan nem állnak közvetlenül kapcsolatban egymással, ugyanakkor a kapcsolatot egy harmadik vállalat közvetíti, amellyel mindkettejük kapcsolatban áll. Az ilyen formán meghatározott közvetett kapcsolatok esetében Easton (1992), valamint Corsaro és szerzőtársai (2011) megkülönböztetik a vertikális és

horizontális kapcsolatokat. Vertikálisnak nevezhető a közvetett kapcsolat, amikor a fókuszvállalat a vevő vevőjével áll kapcsolatban, illetve horizontális abban az esetben, amikor a vállalat a közös vevőn keresztül a versenytárral áll kapcsolatban. Easton és Araujo (1992) a kapcsolatok ilyen jellegénél felhívja a figyelmet arra, hogy fontos hozzáférési lehetőség adódik a szereplők erőforrásaihoz, így „a kapcsolatok egyben olyan útvonalak is lehetnek, amelyeken keresztül két hálózati szereplő összekapcsolódik” (Easton – Araujo, 1992, 70). A közvetett és közvetlen kapcsolatok ilyen formán való szereplése a hálózati képződés dimenzióján kívül egyben visszautal a strategizing kutatásomban való értelmezésének diadikus kontextusára, mely gyakorlatilag a közvetett és közvetlen kapcsolatok által meghatározott.

5. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS MÓDSZERTANA

Ebben a fejezetben disszertációm empirikus kutatásának módszertanát, operacionalizációját és adatforrásait tárgyalom. Az empirikus kutatás bemutatása során úgy a választott módszertan, mint az adatok korlátaira kitérek, valamint ismertetem ez utóbbiak enyhítésére szolgáló lehetséges módokat. Az operacionalizáció során meghatározom azokat a konkrét kutatási lépéseket, melyek segítségével mérni tudom a kutatási kérdésekben foglaltak szerint megállapított változókat.

A korábban már tárgyalt kutatási kérdések megválaszolására azok komplex jellege miatt hibrid kutatási módszert, az ún. vegyes kutatási módszert ('mixed research') alkalmaztam, mely kvalitatív és kvantitatív adatokat egyaránt feldolgoz egy tanulmány keretén belül (Creswell, 2017). 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 eredményéül szolgáló, strategizingra vonatkozó fogalmi meghatározást alátámasszam és kiegészítsem.

A vegyes kutatási módszerrel végzett kutatás definíciójának kulcsfontosságú szempontja a kvalitatív és kvantitatív komponensek „keverése” a vizsgálaton belül (Halcomb – Andrew, 2009). Ez az integráció a kutatási folyamat bármely szakaszában megtörténhet, de kiemelten fontos a vegyes módszerekkel végzett kutatás szigorúsága szempontjából (Glogowska, 2011). A kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtés kombinálásával a vegyes módszerekkel végzett kutatás úgy a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatás erősségeit kihasználja, miközben javítja azok gyengeségeit, hogy integrált, átfogó megértést biztosítson a vizsgált témakörrel (Halcomb – Andrew, 2009; Halcomb – Hickman, 2015). Neulinger (2016) tanulmányában kiemeli, hogy a vegyes módszertannal kutatott tudományos kutatásokban a kvalitatív és kvantitatív módszerek együttes kombinálásával „egyszerre biztosítható egy koncepció mély megértése, miközben pontos statisztikai elemzések is elvégezhetők” (Neulinger, 2016, 64.). Neulinger (2016) megkülönbözteti a szekvenciálisan és párhuzamos módon történő kombinálását a kutatási megoldásoknak,

ahol a szekvenciális megoldásnál az „egyik megoldást a másik megoldás alkalmazása időben követi, míg utóbbinál ezek párhuzamosan kerülnek lebonyolításra” (Neulinger, 2016, 63.). Kutatásomban a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek összekapcsolása szekvenciálisan történik, mivel időrendben először kvalitatív kutatást végzek, melyet a kvantitatív kutatás követ. Ahhoz, hogy a vegyes kutatás paramétereinek megfeleljen, a kvalitatív és kvantitatív módszer alkalmazásának szervesen egybe kell épülnie a kutatáson belül (Teddlie – Tashakkori, 2003, idézi: Neulinger, 2016). Ennek érdekében a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszereket úgy alkalmazom, hogy nemcsak időrendben követik egymást, hanem egymásra is építkeznek. Erre azért van szükség, mert célom, hogy a kvalitatív kutatás eredményeit felhasználhassam a kvantitatív kutatás operacionalizálásánál. Ebből kifolyólag a két kutatási módszer adatainak elemzését azok fogalmi rendszerén belül különálló alfejezetben mutatom be, ahol a maguk viszonyában, mélységében vizsgálom a vegyes kutatási fázisokat. Ezt követően az összefüggéseket viszont már együttesen, az interpretáció szintjén integráltan értelmezem és szintetizálom Simon és szerzőtársaihoz (2011), illetve Kassaihoz (2020) hasonlóan.

A vegyes kutatás során a strategizing vizsgálatához a korábban már tárgyalt Van de Ven (1992) stratégiai folyamat megfigyelésére tett javaslatát alkalmazom, mely szerint az empirikus kutatást a meghatározott stratégiai folyamat definícióval és elméletével összhangban célszerű megtervezni. E szerint úgy a kvalitatív, mint a kvantitatív kutatásban a strategizingot olyan fogalomként értelmezem, mely a menedzserek (egyének) tevékenységeire utal. A kvalitatív kutatásban a menedzserekkel készített interjúk vizsgálata során azok tevékenységeit elemzem, míg a kvantitatív kutatás a menedzseri döntések, vélemények köré szerveződik. Mindemellett a vegyes kutatás kvantitatív szakaszában, ahol elsősorban a strategizing és a hálózati képalkotás kapcsolatát vizsgálom, abból a teleológián alapuló jelentésképzés feltételezéséből indulok ki, mely szerint a vállalatok menedzserei a környezet eseményeit nem közvetlenül észlelik, hanem előzetesen értelmezik azt, majd képet alkotnak a környezetről. A választott kvantitatív kutatási módszerben, a későbbiekben taglalt kérdőív összeállításában mindez kiindulópontként szolgált.

3. táblázat: Az empirikus vegyes kutatás módszertanának áttekintése

Kutatási szakasz	Adatgyűjtés	Kutatási célok
<i>1. szakasz: Esettanulmány fázisa</i>		
Feltáró szakasz	- 25, a Videoton Holding és Videoton Autóelektronika vállalatok közép- és felsőszintű menedzsereivel korábban készített mélyinterjúk	- az elemzendő mélyinterjúk szűkítése a kutatási cél (Milyen strategizing tevékenységek azonosíthatók az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységében?) alapján
Kvalitatív interjúk másodelemzése	- 15, a Videoton Holding és Videoton Autóelektronika vállalatok közép- és felsőszintű menedzsereivel korábban készített mélyinterjúk elemzése	- strategizing tevékenységek azonosítása - P1 propozíció helytállóságának vizsgálata
<i>2. szakasz: Kvantitatív kutatás fázisa</i>		
Előkészítés és pilot tesztelés szakasz /próbakérdezés/	- a kérdőív személyes tesztelése 10, az alapsokaságba tartozó, üzleti kapcsolatokban érintett menedzserrel - a kérdőív telefonon keresztül történő, interjúval egybekötött tesztelése 2 akadémiai szakértővel	- a kérdőív előzetes tesztelése - a próbakérdezés során felmerülő problémák azonosítása, kiküszöbölése
Fő terepmunka I.	- online kérdőíves megkérdezés 110 nem véletlenszerűen kiválasztott MBA hallgató (50 alumni és 60 jelenlegi) körében - 79 kitöltött és érvényes kitöltés érkezett	- a strategizing tevékenységek és hálózati képalkotás folyamata közötti kapcsolat vizsgálata, az erre vonatkozó hipotézisek tesztelése
Fő terepmunka II.	- online kérdőíves megkérdezés 50 nem véletlenszerűen kiválasztott (direkt megkeresés), az üzleti kapcsolatokban érintett menedzser körében - 43 kitöltött és érvényes kitöltés érkezett	

Forrás: saját szerkesztés Brennan és szerzőtársai (2003) alapján

A 3. táblázatban az empirikus kutatás szakaszait mutatom be Brennan és szerzőtársai (2003) vegyes kutatásra alkalmazott módszertani ismertetése alapján. Az empirikus kutatás alanyainak tárgyalására a vegyes kutatás egyes fázisainak külön alfejezetekben (1. Kvalitatív kutatás, 2. Kvantitatív kutatás) való bemutatásakor kerül sor. Összesítve tehát a kutatáshoz szükséges adatgyűjtés két fázisból állt, melyek további szakaszból tevődtek össze. Az első szakaszban két kvalitatív esettanulmányt készítettem egy autóiipari 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 vegyes kutatási módszer leírásának megfelelően empirikus kutatásomban a fentiekben taglalt módon alkalmazom a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszereket a kutatási kérdések megválaszolására annak megfelelően, hogy a kérdés feltáró jelleggel minőségi kvalitatív eredményt feltételez vagy kvantitatív mennyiségi eredményt szolgáltat. Az egyes kutatási módszerek alkalmazásának bemutatását a kutatási kérdések megválaszolásához megfogalmazott feltételezések – a kvalitatív kutatásnál P1 propozíció, a kvantitatív kutatás esetében pedig H1a-tól H12 hipotézisig – ismertetésével kezdem. A 4. táblázatban a kutatási kérdések jellege alapján választott empirikus kutatási módszereket szemléltetem.

4. táblázat: A vegyes kutatás módszerei a kutatási kérdések vonatkozásában

Kutatási kérdés	A kutatási kérdést magyarázó alkérdés	Kutatás jellege	Kutatási módszer	Kutatás tárgya
<i>1. Milyen strategizing tevékenységek azonosíthatók az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységeiben?</i>			kvalitatív vállalati mélyinterjúk, esettanulmány	magyar Tier2 autóipari beszállító: Videoton Autóelektronika Kft.
<i>2. Hogyan kapcsolódik össze a menedzserek hálózati tevékenységében a hálózati képalkotás és strategizing tevékenységek?</i>	<i>Kimutatható-e kapcsolat a hálózati képalkotás folyamata és a strategizing folyamata között?</i>	feltáró	kvantitatív online önkitöltős kérdőíves megkérdezés és személyes kérdőíves megkérdezés	MBA hallgatók, valamint menedzserek, akik megfelelnek a kvantitatív kutatás feltételeinek

Forrás: saját szerkesztés

A strategizing folyamatának elméleti modellje, valamint az ismertetett szakirodalom elemzése alapján a következőkben a kutatási kérdések mentén megfogalmazott proposíció és hipotézisek vizsgálatának bemutatására, illetve azok tesztelésére kerül sor. A kvalitatív kutatásban vizsgálom a P1 proposíció helytállóságát, miszerint:

P1: A vállalat fő profilját képező tevékenységek adott interaktív kapcsolatrendszerben értelmezve strategizing tevékenységekként azonosíthatók.

A kvalitatív kutatást követően a kvantitatív kutatás során alapvetően a *hálózati képzés és strategizing folyamatok közötti szignifikáns kapcsolatot* vizsgálom (lásd 3. ábra a hipotézisek logikai ábráját, a 11. táblázat pedig a hipotézisek megfogalmazását szemlélteti). A kvantitatív kutatáshoz tartozó hipotéziseket a két jelzett változó dimenziói közötti szignifikáns kapcsolatok feltételezésével fogalmaztam meg, melyeket a kvantitatív kutatásról szóló fejezetben, a 12. táblázatban ismertetek.

A korábban taglalt vegyes kutatási módszer alkalmazását e két feltételezés mentén mutatom be a következő sorrendben: először a P1 proposíciót vizsgálom kvalitatív kutatás segítségével, ezt követően pedig a vegyes kutatásnak egy sajátos hipotézis vizsgálatára kerül sor, ahol kvantitatív kutatási módszerrel vizsgálom az elméleti kutatás alapján H1a-tól H12-ig megfogalmazott hipotézisek érvényesülését.

6. A VEGYES KUTATÁS ESETTANULMÁNY FÁZISA

Kronológiailag először a kvalitatív vállalati mélyinterjúk feldolgozására került sor, melyben a kutatási modell alapján egy konkrét vállalat, a Videoton Holding alá tartozó leányvállalat, a Videoton Autóelektronika Kft. (továbbiakban VT Autóelektronika) példáján keresztül vizsgáltam a strategizing jelenlétét a vállalat üzleti kapcsolataiban érintett menedzsereinek tevékenységében. A strategizing jelenlétének elemzéséhez Whittington (1996) stratégia-mint-gyakorlat megközelítését alkalmaztam. Kvalitatív kutatással az első kutatási kérdésre keresem a választ, azaz milyen strategizing tevékenységek azonosíthatók az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységeiben. Mindezt a korábban ismertetett proposíció (P1) helytállóságának vizsgálatával teszem, miszerint *a vállalat fő profilját képező tevékenységek adott interaktív kapcsolatrendszerben értelmezve strategizing tevékenységekként azonosíthatók.*

6.1. Az esettanulmány fázis módszertani bemutatása

Az ehhez szükséges kvalitatív adatokat egy, a Videoton Holdingról és leányvállalatáról, a VT Autóelektronikáról a Magyarországi IMP kutatóközpont kutatói által már lefolytatott átfogó esettanulmány kutatás rögzített adatai biztosították.

Az átfogó kvalitatív kutatás keretében strukturált mélyinterjúk készültek a Videoton 23 közép- és felsővezetőjével 2012. november 9. és 20. között a vállalat történeti fejlődéséről és üzleti kapcsolatairól (a mélyinterjúk vezérfonala az 1. mellékletben található), valamint további 2 interjú a vállalat két tulajdonos vezérigazgatójával 2013 szeptemberében a vállalat stratégiájáról³. „Különböző szintű (különböző funkcionális területeket képviselő) vezetőket kérdeztünk meg, hogy számos, nagy tudású, a fókuszjelenségeket sokrétű nézőpontból szemlélő adatközlőtől szerezzünk információt. Ez a megközelítés jó módszernek tekinthető az adatgyűjtési torzítás enyhítésére (Eisenhardt – Graebner, 2007), amely akkor fordulhat elő, ha a vezetők túlságosan képzetek” (Mandják et al., 2016,

³ A két tulajdonos vezérigazgatóval készült mélyinterjúk célja egyrészt egy akkor folyamatban lévő vállalati esettanulmány (Szalkai et al., 2015) finomítása, kiegészítése volt, másrészt a vezérigazgatók üzleti modellre, a vállalat (Holding) stratégiájára vonatkozó véleményének feltárása.

140.). Az interjúk hossza egyenként átlag 1,5 óra volt. Minden egyes interjú hang- és videórögzítésre került. A kutatócsoport tagjaként a mélyinterjúk lebonyolításában, adatok rögzítésében és elemzésében részt vettem, az abból készült publikációk (Mandják et al., 2014a; Mandják et al., 2014b; Mandják et al., 2015; Mandják et al., 2016; Szalkai et al., 2015; Szalkai – Magyar, 2017) alapját képezik jelen kutatásomnak. A kvalitatív mélyinterjúk alanyául választott VT Autóelektronikára azért esett a választásom, mert eleget tesz a P1 propozícióban megfogalmazott feltételnek, amely szerint konkrét kapcsolatrendszerben értelmezem a tevékenységeket.

Disszertációmban a fentiekben jellemzett eredeti Videoton kutatás adatbázisát első körben az NVivo szoftver 2022-es Trial verziójának segítségével elemeztem. Kutatásomban csak azokat a Videotont feldolgozó, esettanulmányból származó empirikus adatokat vettem figyelembe, amelyek közvetlenül kapcsolódnak disszertációm kutatási céljához. Ennek megfelelően a kvalitatív adatbázis összesen 25 előkészített (NVivo szoftverbe való importálás előtt az elemzést megkönnyítendő egységesítettem az interjúk formátumát) interjú leiratából 15 interjút elemeztem (lásd 1. melléklet). Az interjúkat önkényesen választottam ki, mivel kutatásom szempontjából azon pozíciókban levő, az üzleti kapcsolatokban érintett középszintű menedzserek és felsővezetők véleményalkotása volt releváns, akik döntéseikkel, illetve mindennapi tevékenységükkel közvetve vagy közvetlenül alakítják a vállalat strategizing tevékenységeit.

A fennmaradó 10 interjút átolvasva arra a következtetésre jutottam, hogy azok olyan alsó szintű menedzserekkel és egyéb pozíciókban (pl. művezető, karbantartó) levő vállalati emberekkel készültek, akik a végrehajtó munka operatív irányítói, így a strategizing folyamatát nem befolyásolva kutatásom szempontjából a velük készített interjúkat nem tartom relevánsnak. Összesítve tehát így esett a választás 4, a Videoton Holding vállalatcsoportot képviselő top menedzserrel készített interjúra, valamint 9 VT Autóelektronikát közvetlenül képviselő menedzserre, illetve az ügyvezető igazgatóval készített 2 külön interjúra. A tartalomelemzést segítő szoftver azon tulajdonságát kihasználva, mely lehetővé teszi egyszerre többféle formátumú dokumentum elemzésének összehangolását, az adatelemző szoftverbe az interjúkon felül olyan, a Videoton Holdingtól és VT Autóelektronikától kapott 4 vállalati prezentációt is importáltam, melyek a vállalat stratégiáját szemléltetik a potenciális vevők felé. Az NVivo-val elemzendő dokumentumok listáját kiegészítettem még a vállalati honlapon

(www.videoton.hu) elérhető legfrissebb, a vállalatcsoportot érintő konszolidált 2020. évi üzleti jelentést tartalmazó dokumentummal (Kivonat a vállalatcsoport 2020. évi üzleti jelentéséből).

A szoftverben összegyűjtött adatok elemzését, azaz kódolását megelőzte a kódolási táblázat elkészítése (lásd 2. melléklet). Ebben témacsoportokhoz kapcsolva csomópontokat, majd pedig kódokat választottam. A kutatási kérdések alapján a következő témacsoportokhoz rendeltem a kódokat: 1) strategizing, 2) hálózati képalkotás. A strategizing témacsoporthoz az elméleti kutatás alapján a 'stratégiai gondolkodás' és 'stratégiai cselekvés' csomópontokat választottam, majd ezeket kibontva olyan kódokat fogalmaztam meg, mint pl. stratégia, függőség, alkalmazkodás és szándékos viselkedés a 'stratégiai gondolkodás'-hoz, folyamatos tevékenység, döntés és akciók a 'stratégiai cselekvés' csomópontához. A kódok megválasztásában a kutatott elmélet mellett az ismert és olvasott interjúk szóhasználata is hozzájárult. Mivel a 'strategizing' mellett választott 'hálózati képalkotás' témacsoport kódolása nem vezetett számottevő eredményhez, ezért annak taglalásától jelen dolgozatban eltekintek. A kódolás maga az egyes interjúk, illetve egyéb, szoftverbe importált, korábban már taglalt anyagok egyenként történő átolvasásával, majd az egyes részletek megfelelő kódokhoz való rendelésével történt. A kódolási táblázat kódolást követő állapotát a 3. melléklet tartalmazza. A kódok mellett az egyes csomópontok szintén kódokként jelentek meg a kódolási folyamat során, ezzel is támogatva, hogy az elemzés alá tartozó dokumentumok adatai minél részletesebben fel legyenek dolgozva. Miután minden szoftverbe importált dokumentum kódokhoz lett rendelve, kódonként külön word dokumentumokban kerültek összegzésre. A továbbiakban behatóbban foglalkoztam a strategizing témacsoporttal a már kódolt szövegrészleteken belül, illetve az elemzés módszertanául választott esettanulmány miatt újabb szűrési feltételeket választottam. Az elemzésnek ebben a második fázisában a két vállalati kapcsolathoz kapcsolódó tevékenységekre kerestem rá, így a kulcsszavak, melyek mentén vizsgáltam a kódolt szövegeket, a következők voltak: 'X vállalat' (az amerikai vállalat megnevezése), 'amerikai' (mivel több interjúalany ezzel a szóhasználattal élt az X vállalat megnevezésekor), 'Y vállalat' (a francia vállalat megnevezése), 'francia' (mivel több interjúalany ezzel a szóval nevezte meg a francia vállalatot), 'tevékenység' (a menedzseri tevékenységekre utalva) és 'döntés' (felsővezetői stratégiai döntések kapcsán számos tevékenység merült fel az interjúk alatt). Miután a második körös szűrésre is sor került, összeállítottam egy táblázatot, mely az

amerikai és francia vállalati kapcsolatok mentén beazonosított strategizing tevékenységeket tartalmazza a VT Autóelektronika vállalatra nézve.

Annak érdekében, hogy vizsgálni tudjam a strategizing jelenlétét a vállalat üzleti kapcsolataiban érintett menedzsereinek tevékenységeiben, a strategizingot megjelenítő elméleti modellemet empirikus esetekre alkalmaztam. Ennek érdekében két különböző és egyben a vállalatot meghatározó üzleti kapcsolatot azonosítottam, illetve azok történek elemző bemutatására kerül sor a következőkben, esettanulmány formájában. Az IMP Csoport kutatói gyakran alkalmazzák az esettanulmány módszerét (Håkansson, 1982; Ford – Håkansson, 2006), mely esetén alapvetően olyan adatgyűjtési technikákat használnak, mint a dokumentumok elemzése (szekunder kutatás) és/vagy interjúk készítése, ez utóbbit pedig gyakran résztvevő-megfigyeléssel egészítik ki (Babbie, 2008; Simon, 2016, 55.). Kvalitatív kutatásomban az esettanulmányok leírásához egyrészt vállalati dokumentumokat elemeztem, másrészt a már említett átfogó kutatás mélyinterjúit elemeztem, amely interjúk készítésekor jómagam is résztvevő-megfigyelőként voltam jelen. Az átfogó kutatás keretében igyekeztünk úgy megszervezni az egyes interjúkat, hogy mindig két kutató legyen jelen az interjúk készítésénél, biztosítva ezzel a párhuzamos kérdezés és megfigyelés lehetőségét. A társadalomtudományi kutatásokban az esettanulmányok célja lehet egyrészt idiografikus megértés, másrészt nomotetikus megközelítés (Babbie, 2008; Thomas, 2011). Idiografikus magyarázat esetén egy konkrét helyzet, esemény egyedi okait keressük, azok feltárására törekszünk, míg a magyarázat nomotetikus megközelítésénél állapotok, események egész osztályát befolyásoló oksági tényezőket keresünk (Babbie, 2008; Thomas, 2011). A felvázolt esettanulmányi célokat áttekintve kutatásomban idiografikus megközelítést alkalmazok, azaz konkrét vállalati kapcsolatok ismertetésén keresztül törekszem feltárni a strategizing tevékenységeket az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységeiben.

Fontosnak tartom, hogy kitérjek a választott kvalitatív kutatási módszer érvényességére, mivel az esettanulmány módszernél ez gyakran problémaként merül fel (Simon, 2016). Itt elsősorban az általánosíthatóság, az érvényesség és a megbízhatóság kérdéseire összpontosítok, amely tényezők alapvetően a kvantitatív kutatási módszerek leírásánál jelentkezők a mérés minőségének meghatározásánál (Hajdu, 2018; Simon, 2016). Babbie (2008) és Silverman (2013) a kvalitatív kutatási módszereket érvényesebb

méréseként tárgyalja a kvantitatív kutatási módszerekhez képest, mivel azok segítségével a fogalmak mélységeikben válnak megragadhatóvá. Ennek érdekében a „fogalommeghatározások helyett a terepkutatók inkább részletes példákat szoktak adni” – írja Babbie (2008, 345.). Ennek megfelelően a vállalati kapcsolatok leírásában, valamint azok elemzésében számos szemléltető példát használtam fel az összesen több mint 550 oldalas, a Videoton munkatársaival készült interjú-leiratokból. Ami a megbízhatóság kérdését illeti, a kérdőíves vizsgálatokhoz képest a kvalitatív esettanulmány módszernek, illetve általában a kvalitatív kutatásoknak kisebb a megbízhatósága a kvantitatív kutatásokhoz képest, mivel az így nyert eredmények általában a kutató által befolyásolt, személyes eredmények (Ford – Håkansson, 2006; Babbie, 2008). Ezzel a problémával én is szembesültem, azaz a kvalitatív kutatásom eredményei kevésbé megbízhatóak vagy általánosíthatóak, mivel gyakorlatilag egyetlen vállalat kiemelt kapcsolatait elemeztem, ezért igyekeztem kiszűrni saját torzításaimat. Alkalmazva a tudomány kollektív természetét (Babbie, 2008), a korábbi átfogó Videoton kutatásban részt vett kutatótársak segítettek kiszűrni a személyes nézet hatásait. Kutatótársaim azért bizonyultak megfelelő segítségnek ebben a kérdésben, mert, mivel mindannyian részt vettek az átfogó kutatásban, egyrészt ismerték a kutatott vállalat történetét, az interjúk leiratait, valamint a disszertáció alapvető elméleti megközelítésének választott hálózati kontextust, másrészt a kutatási kérdések tükrében objektíven tudták vizsgálni az eredmények megbízhatóságát. Bár kvalitatív kutatásom eredményei nem általánosíthatóak, a vegyes kutatás második fázisában segítséget nyújtanak a kvantitatív kutatás operacionalizálásában, a kérdőív szerkesztésében és mint lehetséges válaszok a strategizing tevékenységek beazonosításában.

Mivel a vállalatok neve nem releváns a kutatás szempontjából, ezért azokat a továbbiakban amerikai és francia vállalatként ismertetem. Mindkét üzleti kapcsolat esetében megemlítendő, hogy a kapcsolatoknak nem volt közvetlen előzménye, továbbá a kapcsolatok egyike már megszűnt, a másik pedig továbbra is fontos szerepet tölt be a VT Autóelektronika életében.

Először a Videoton Holding vállalatcsoport, valamint leányvállalata, a VT Autóelektronika vállalat rövid bemutatása, majd a két kiemelt vállalati kapcsolat történetének (Mandják et al., 2015; Mandják et al., 2016) elemző bemutatása következik a kutatási kérdéseknek, pozíciónak megfelelően.

6.2. A kutatásban vizsgált vállalat(ok) rövid bemutatása

A mai Videoton Holding egy professzionális, regionális, integrált beszállító és szerződéses gyártó vállalat, melynek ősvállalata 1938-ban alakult Magyarországon. A székesfehérvári székhelyű, stabil pénzügyi és piaci háttérrel rendelkező vállalat jelenleg a legnagyobb hazai magántulajdonban lévő ipari csoport, amely ipari vállalatoknak kínál gyártási és ehhez kapcsolódó szolgáltatásokat. Magyarországon 9, míg Bulgáriában (Stara Zagora) és Szerbiában (Szabadka) 1-1 telephellyel rendelkezik (www.videoton.hu). A Manufacturing Market Insider (MMI) amerikai szaklap rangsora szerint a Videoton, mint regionális nagyvállalat a 4. legnagyobb európai székhelyű elektronikai szolgáltató (Electronic Manufacturing Services, EMS). A koronavírus okozta nehézségek ellenére a vállalatcsoport üzleti jelentése alapján a 2020. évben a vállalatcsoport konszolidált árbevétele meghaladta a 195 milliárd Ft-ot, mely 4 %-kal magasabb az azt megelőző év konszolidált árbevételénél, és amely egyben a vállalatcsoport által eddig elért legmagasabb árbevétel. 2021-ben a foglalkoztatottak átlagos létszáma meghaladta a 9 000 főt a kölcsönzött munkavállalókkal együtt (Videoton honlap, 2022). A Videoton Holding 20 leányvállalata gyártás, mérnöki munka és szolgáltatások formájában jellemzően az autóipar (43%), a háztartási gépipar (15%) és az ipari alkalmazások (35%) területén tevékenykedik (Videoton honlap, 2018).

Legjelentősebb leányvállalata, a VT Autóelektronika a vállalatcsoport teljes forgalmának mintegy 35%-át (2016) adja. A VT Autóelektronika immár 23 éve autóelektronikai szerelésre szakosodott elektronikai szolgáltató (EMS) vállalként működik. Célja, hogy professzionális projektmenedzsment megoldásokat biztosítson, melynek része a termék gyártásba vitele, illetve alacsony volumenű nagy diverzitású, illetve nagy volumenű és alacsony diverzitású sorozatgyártás megvalósítása, mely törekvéseit a legkorszerűbb gyártási technológiák támogatják (VT Autóelektronika vállalati honlap, 2022). A vállalatot 1994-ben egy olyan amerikai multinacionális autóalkatrész-gyártóval való üzletre alapozva alapították, mellyel kötött szerződés előtt a Videotonnak nem volt kapcsolata az autóiparon belül. A VT Autóelektronika életében tehát a névadó „autóelektronika” gyártása a vállalat egyik legújabb tevékenységének számít.

A következőkben a VT Autóelektronika amerikai és francia üzleti kapcsolat kialakulásának elemző bemutatását ismertetem. Mivel a VT Autóelektronika

megalapításának kulcseleme volt az amerikai vállalati kapcsolat kialakulása, ahol természetesen számos döntési helyzet, tevékenység és gyakorlat merült fel, ezért az ismerkedési folyamat részletei nagyobb hangsúlyt kaptak a kapcsolat bemutatásában. Ugyanígy a francia vállalattal való kapcsolat kialakulásánál a kapcsolat kialakulásának körülményeinek kiemelt figyelmet adtam, mivel azok mind a mai napig meghatározóak a VT Autóelektronika életében.

6.3. A vizsgált vállalat két kiemelt üzleti kapcsolatának elemző bemutatása

A kvalitatív kutatási kérdésnek megfelelően arra kerestem a választ, hogy milyen strategizing tevékenységek azonosíthatók az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységeiben. Az elméleti kutatást követően megfogalmazott propozícióval pontosítva a kvalitatív kutatás során olyan, a vállalat fő profilját képező tevékenységeket vettem górcső alá, amelyekre adott kapcsolatrendszerben az interakció a jellemző. A kutatásnak ebben a szakaszában kerestem tehát a VT Autóelektronika üzleti kapcsolataiban érintett menedzsereinek azon mikrotevékenységeit (Whittington, 1996), azaz azokat a tevékenységeket, melyektől adott interaktív kapcsolatrendszerben a vállalat kulcsfontosságú folyamatai függenek (Johnson et al., 2003). Kulcsfontosságú folyamatoknak tekintetem a VT Autóelektronika sikerét alapvetően befolyásoló folyamatokat (Bernáth, 2021). Az interaktív diadikus kontextust úgy értelmezem, mint a VT Autóelektronika és az amerikai vállalat, valamint a VT Autóelektronika és a francia vállalat között, az üzleti kapcsolat során fellépő kölcsönhatást, amely változtatja mindkét fél tevékenységeit, erőforrásait és magukat a szereplőket is (Gelei – Mandják, 2011). Ezért tekintek a *gyártásra*, mint kulcsfolyamatra, illetve a gyártást kiegészítő *vállalati kommunikációra*, mint az interaktív folyamat egy összetevőjére, az információcsere epizódjaira, mivel ez utóbbi nélkül a gyártáshoz kapcsolódó termékek nem realizálódnak.

A következőkben a VT Autóelektronika két kiemelt üzleti kapcsolatának elemző bemutatására kerül sor, ahol a kapcsolatok kialakulását a kvalitatív kutatás során beazonosított strategizing tevékenységek mentén ismertetem. Ennélfogva a következőkben (1) a *vállalati kommunikáció*, (2) az *ártárgyalás*, (3) a *gyártási visszacsatolás* és (4) a *vevői- és beszerzői reklamációk* alfejezeteken keresztül mutatom be a két vállalati kapcsolatban megnyilvánuló strategizing tevékenységek jelentőségét.

6.3.1. Vállalati kommunikáció, mint strategizing tevékenység

Mint minden üzleti kapcsolat kialakulásánál, a VT Autóelektronika amerikai és francia vállalati kapcsolatában is a vállalati kommunikációnak meghatározó szerepe volt.

Az amerikai vállalat, melynek német leányvállalata lépett először kapcsolatba a Videotonnal, egy hatalmas, multinacionális amerikai-japán vegyesvállalat volt, a három nagy észak-amerikai autógyártó vállalat egyik legnagyobb szállítójának számított. Az amerikai vállalat az olcsó gyártásban rejlő lehetőségeket vizsgálta azzal a céllal, hogy a gyártást Nyugat-Európából Kelet-Európába helyezze át. A VT Autóelektronika vállalat létrejöttének oka tulajdonképpen az amerikai vállalat német leányvállalatával való első üzleti kapcsolata volt. 1993 szeptemberében, amikor az amerikai cég üzletfejlesztési alelnöke potenciális partnereket keresett a magyarországi autóelektronikai termékek gyártásához, a Videotonnak még nem volt tapasztalata az autóiipar ellátásában, így nem volt tisztában az ipar szigorú minőségi követelményeivel, ugyanakkor a gyártó létesítményekkel és a humán erőforrással kapcsolatban igen. Az alelnök munkatársaival hozzávetőlegesen húsz brosúrát szereztek a régió vállalatairól. Némelyikük nagyon ígéretes volt, így az alelnök fontolóra vette, hogy melyikükhöz lenne érdemes személyesen ellátogatni, és hol kezdje el a körutat. A körút 10 vállalattal indult, köztük a Videotonnal (egy osztrák barát tanácsára), amelyről előzetes prezentációs anyagot kapott. A Videoton írásos anyaga volt a legígéretesebb a potenciális partnerek közül. Ebben az időben a vállalatnál dolgozott egy amerikai gyakornok, aki egy modern, minőségi prezentációs anyagot szerkesztett. Az írásos információk megszerzése és személyes látogatása után az alelnök a lehető legjobb benyomást szerezte a Videotonról a lehetséges partnerek közül. Az ezt követő tárgyalások során az egyik kulcstényező az egyénnel való jó kapcsolat volt. Technikai szempontból más ígéretes jelöltek is voltak, de végül egy személyes találkozó győzte meg az amerikai céget, hogy a Videotont válassza partnernek. Egy héttel később a két vállalat együttműködési megállapodást kötött egymással, 1993 októberében pedig az első Videoton csapat részt vett egy háromnapos németországi találkozón, amely a VT Autóelektronika megalapításához és a Videoton autóelektronikai iparba való bekapcsolódásához vezetett.

„...ez egy klasszikus bér munka volt az amerikai vállalatnál, tehát a vevő megvette az anyagot, ideküldte és nekünk össze kellett szerelni.” - foglalta össze az egyik középszintű

menedzser az amerikai vállalattal való üzleti kapcsolat tartalmát. Volt, aki ezt némileg kiegészítve a következőképpen fogalmazott: „*Szakmailag, hogyha nézem, akkor '94-ben, amikor elindult itt a VT Autóelektronikánál a gyártás, akkor teljesen bérmunka szolgáltatást nyújtott, tehát sem saját eszközzel nem rendelkezett, sem saját fejlesztéssel, termékkel, hanem kizárólag csak az emberi munkát adta bérbe a vevőnek.*” (középszintű). Más így emlékszik vissza erre az időszakra: „*Azt mondták, hogy van ez a raktár, és van x millió forintom, és gyártanom kellene valamit. (...) Ezért bárki számára úgy tűnhet, mintha ez a tevékenység visszalépés lenne, visszalépés a termelés szempontjából. (...) Néhány egyszerű dolgot kellett telepítenünk. Tehát nem volt bonyolult gyártási folyamat. Két hónap alatt sikerült.*” (felsőszintű menedzser). Az egyik középszintű vezető a következőképpen foglalta össze az amerikai vállalattal való kapcsolat kezdeti szakaszát: „*Nagyon sokat tanultunk. Mind az amerikaiaktól, mind a németektől az üzletről, a piacról, a technológiáról. Azt tudom mondani, hogy '98-ra megtanultunk jól relét⁴ gyártani. Addigra az kiderült, hogy minket el nem ad a Videoton. Az amerikai vállalat egy darabig meg akart minket venni, aztán végül is mégsem. Hogy ennek a kapcsolatnak vannak keretei, ezt lehet hosszú távon folytatni, azt lehetett tudni, de ez a cég fejlődésének a gátja, mert ebben nincs több. Tehát se szakmailag nem tudunk előrelépni, sem üzletileg. Meg közben a világ megváltozott.*”

A VT Autóelektronika másik kiemelt együttműködése 1998-ban kezdődött a francia vállalattal, amely az autóiipar egyik első szintű beszállítója, valamint a VT Autóelektronika és a Videoton Holding vállalatcsoport mindezidáig legfontosabb partnere. A kapcsolat kialakulásakor a Videoton már több éves tapasztalattal rendelkezett az autóiipari alkatrészellátásában. Ennek megfelelően tisztában volt az iparág szigorú minőségi követelményeivel, valamint rendelkezett szaktudással, gyártó létesítményekkel és a gyártáshoz szükséges humán erőforrással is. A VT Autóelektronika teljes üzletága ezidáig egyetlen vevőn alapult. De 1998-ban, amikor ez a kapcsolat megkezdett, a vállalatnak új vevőket kellett keresnie. Az egyik felsőszintű menedzser erről így nyilatkozott: „*...volt egy pont, amikor itt ki kellett lépünk az úgynevezett kontroll zónánkból és ebből a bérmunka jellegű feladatból... abból ki kellett lépni, tehát amikor létrejött a négyes gyár, az egy meghatározó pont volt a cég életében.*” Az egyik interjúalany az egyvevős státuszról többvevőssé való átalakulást így interpretálta:

⁴ A VT Autóelektronika először autóiipari reléket, majd elektronikus vezérlőket, kábelkötegeket és elosztó dobozokat szállítottak az amerikai vállalat németországi leányvállalatának.

„Amikor '97-ben idejöttem, akkor a cégnek a működése lényegében egy vevőre épült. Bért munkára épült, és ebbe csöppentem bele, és onnan eljutottunk ma, hogy sok vevőnk van, nem bért munkára épülünk, hanem egy önálló, saját anyagbeszerzéssel, saját technológiával rendelkező beszállítók lettünk.” (középszintű vezető).

A francia vállalattal való kapcsolat indítása nem volt nyilvánvaló fejlemény a vállalat számára. 1998-ban a Videotonnak mind tőke, mind likviditási hiánya volt, a pénzügyi kockázat pedig magas szinten volt. Az ügyvezető igazgató ezért óvakodott attól, hogy kapcsolatot létesítsen a francia vállalattal, a Videoton Holding két vezérigazgatója azonban támogatta a kapcsolat létrejöttét. A VT Autóelektronika megközelítőleg 180 üzleti ajánlatot küldött a francia vállalatnak (annak különböző telephelyeire) az együttműködés lehetséges módjairól (pl. termékajánlatok és/vagy pályázatok, árajánlatok formájában), de választ nem kapott. A lépések megtételére a potenciális vevő konkrét igényeinek ismerete nélkül került sor, mert a Videoton komolyan hitt a kapcsolat kialakításának, fejlesztésének lehetőségében. Míg a VT Autóelektronikának nem volt személyes kapcsolata a francia vállalattal, a Videoton vezetői tudták, hogy a francia vállalat a világ egyik vezető multinacionális vállalata sok különböző telephellyel. Megértették, hogy egy ilyen multinacionális vállalat bürokráciája lassú és bonyolult, ugyanakkor arról is meg voltak győződve, hogy ha egy napon üzletet köthetnek a vállalattal, az a VT Autóelektronika kapacitásának nagy részét teheti ki. A viszony megváltozott, amikor a Videoton vezérigazgatója rábeszélte a francia vállalat egyik magas szintű vezetőjét, hogy látogassa meg a Videotont. A VT Autóelektronika egyik középszintű menedzsere idézte fel, hogy *„egy idős úriember érkezett a francia vállalattól, és félálomban leült a tárgyaló sarkába, miközben magyaráztuk, mit csinál a Videoton. Hirtelen, amikor bemutattam egy diát, amelyen jeleztem, hogy a francia vállalat mely leányvállalataihoz hány ajánlatot küldtünk, az úriember nagyon dühös lett, kiabálni kezdett és rendkívül izgatott lett. A francia vállalat nem lehet ilyen rossz, ilyen komolytalan! Lehetetlen, hogy egyáltalán nem érkezett visszajelzés! Elképzelhetetlen, hogy száznyolcvan javaslat után nem tudjuk, hogy állunk egymással! Aztán hazament. A főnökeim azt mondták, hogy ezt jól elrontottam. Nem kellett volna olyan őszintének lennem. Azt mondták, hogy ez volt a projekt vége.”* A kockázatvállalás azonban kifizetődő volt. A látogatás után kezdett kialakulni a kapcsolat a francia vállalattal.

Jól látható, hogy úgy az amerikai, mint a francia vállalati kapcsolatban első körben a menedzserek megfelelő vállalati kommunikációja volt szükséges ahhoz, hogy az üzleti kapcsolat kialakuljon. Az amerikai vállalattal való kapcsolat kezdeti fázisában elsőként a felső és középszintű menedzserek jól hangolt vállalati kommunikációja (*vállalati prezentáció, tárgyalás, személyes találkozó a potenciális vevővel*) győzte meg a potenciális amerikai vevőt, hogy partnerének válassza a Videotont. A VT Autóelektronika továbbá a bér munkáról önálló beszállítóra való váltását a francia vállalati kapcsolatnak köszönheti és a vállalatcsoport vezetőinek, akik a VT Autóelektronika amerikai vevőkapcsolatából nem látva a fejlődési kiutat, változtatni kívántak a vállalat stratégiáján. Ehhez első körben szintén meggyőző vállalati kommunikációra (*cégprezentáció, személyes kapcsolat*) volt szükség a felsővezetés és középmenedzsment részéről az akkor már többéves autóiipari tapasztalat mellett, amely megalapozta a francia vállalat bizalmát.

Az interjúkból kirajzolódik, hogy ahhoz, hogy a VT Autóelektronikának egy potenciális vevővel kialakuljon a kapcsolata, felsővezetői döntése(ke)n túl számos középszintű menedzseri tevékenységre van szüksége a kapcsolatfelvételtől egészen a sorozatgyártásig. Az egyik középszintű menedzser erről a következőket nyilatkozta: „(...) *a felelősségi körömbé tartozik (...), hogy akár a legelső kapcsolat felvételénél már jelen vagyok a kollégáimmal, csapattal együtt, ahol bemutatjuk a céget, ez az első szerep, ahol felbukkanhatok, én és a kollégáim.*” Már a legelső kapcsolatfelvételnél megjelenik a középmenedzser szerepe, mivel ő az, aki a vállalatról, annak képességeiről, tudásáról a potenciális vevő felé a legrelevánsabb képet tudja alkotni, illetve információval tud szolgálni.

6.3.2. *Ártárgyalás, mint strategizing tevékenység*

A kapcsolatfelvételt követően az üzleti kapcsolat kialakítása során ajánlattételre kerül sor, ahol már konkrét termékre dolgoznak ki ajánlatot.

A VT Autóelektronika francia vállalattal való üzleti kapcsolata a mai napig meghatározó a számára. Az egyik középvezető számos olyan pontról számolt be a francia vállalattal való jelenlegi kapcsolat vonatkozásában, amelyek a kapcsolat változását szemléltetik az üzleti kapcsolat kezdeti szakaszához képest. „(...) *az általa adott elvárásokból van olyan,*

amit mi nem tudunk, nem akarunk teljesíteni, különböző okokból. (...) Ebben benne vannak az éves darabszámok egy négy-öt évre, illetve benne vannak az ő elvárásai, hogy mennyi árcsökkentést kívánnak, milyen hosszan. (...) és akkor erre mi reagálunk valahogy, hogy ezeket a pontokat nem tudjuk elfogadni az ő általa kiadott követelményekből. Ez is az alku tárgya lehet. De mégis azt gondolom, ez is kereskedelmi rész, például azt mondom, hogy ők elvárják egy árcsökkentést, (...) és akkor megmondjuk, hogy mi a hozzáadott értékből tudunk, mondjuk öt százalékot adni.”.

Mindkét vállalati kapcsolat kialakulásánál a vállalati általános prezentáció önmagában nem minősült interakciónak. Viszont azt követően kölcsönhatás lépett fel, mivel a prezentáció hatására a következő tevékenységekre került sor mindkét fél részéről: „*A következő, amikor már elérünk oda, hogy egy árajánlattal megmérgethessük magunkat a lehetséges (...) vevőnél. Az elég izgalmas része ennek az egész tevékenységnek, amikor már konkrét termék van, amikor látunk egy lehetőséget, (...), tehát amikor konkrét árajánlatkérésig eljutunk. Akkor annak a kidolgozása, sokszor frissítése, árverseny, ez a második rész.*”(középmenedzser). A középmenedzser az első kapcsolatfelvételt követően a vevői kapcsolat kialakulásának eme szakaszában az árajánlat kidolgozásában vesz részt. A tárgyalásnál már értelemszerűen a diád mindkét résztvevőjénél fellép az interakció, mivel a tárgyalás eleve egy kölcsönhatáson alapuló tevékenység.

6.3.3. Gyártási visszacsatolás, mint strategizing tevékenység

Miután az üzleti kapcsolat szereplői leszerződnek, a beszállító feladata a terméket eljuttatni a sorozatgyártásra a szerződésben foglaltak szerint. Nézzük, milyen interakción alapuló gyártási feladatokat látott el a VT Autóelektronika a két kiemelt kapcsolatban.

Az amerikai vállalattal a VT Autóelektronika hagyományos bér munka formájában működött, ez a működése azonban a kapcsolat kezdeti szakasza után túlmutatott a hagyományos bér munka tevékenységeken. A vállalati kapcsolat kialakulását követően a VT Autóelektronika a hagyományos bér munkára jellemző összeszerelésen, ellenőrzésen és visszaszállításon kívül számos egyéb tevékenységet is végzett. A vevői igények alapján önállóan menedzselte beszállítóit, az amerikai vállalat fejlesztőivel együttműködve az új termékek null sorozatának legyártását végezte, kidolgozta a gyártástechnológiát a német példa alapján, javította és karbantartotta a gyártóeszközöket, illetve bizonyos szerszámok

eleve itt kerültek tervezésre és legyártásra is egyben. Az évek során az amerikai cég volt a VT Autóelektronika egyetlen partnere, és amíg az együttműködés tartott, az egyik legfontosabb vevője volt. *„Amikor ebből a pénzügyi kategóriából kiléptünk, az egy iszonyatos stratégiai fordulópontra volt. És azt is tudatosan léptük meg. Mert ugye volt az, amikor idehozza, megmondja a partner, hogy így kell csinálni és kész. És a teljes gyártási folyamatot is ide hozza. Ez volt régen. Ma nem így van.”* (felsőszintű vezető) Az amerikai vállalattal való együttműködés és a hozzá kapcsolódó további projektek 2011-ig tartottak, és több mint 2000 embernek adtak munkát. A kapcsolat végül az amerikai vállalat iparpolitikájának változása miatt ért véget.

A francia vállalati kapcsolat tárgyalást követő időszakáról az egyik középszintű menedzser így emlékezett vissza: *„(...) nekünk kellett a telepítést végrehajtani. Volt, amikor két hétre kiment a csapat szétszerelni a gyártósorokat. A mi embereink ott szétszerelték, utána felrakták kamionra és idejött. A mi embereink összepakolták. Legfeljebb egy embert kaptunk, akinek megvolt a gyártási ismerete a franciáktól, és akkor ezzel ment a gyártósor. Rengeteget tanultunk. Teljesen más volt a követelmény is (a korábbi bérmunkához képest), illetve (...) itt azért sokkal keményebb elvárások voltak.”* (középszintű menedzser). A VT Autóelektronika egyik középvezetője a bérmunkához képest a vállalat életében bekövetkező alapvető változásnak tekintette a francia vállalati kapcsolatot: *„Egy nagy fordulópontra volt, amikor elkezdtünk együtt dolgozni a francia vállalattal (...), ott nem ők adtak mindent, hanem (...) mondták, hogy ez a termékcsalád és akkor ehhez kell gyártóeszközöket kialakítani. Az ötéves karbantartási munkák, az üzemeltetés teljes felelőssége a miénk lett. Ehhez aztán kellett fejlődnünk és tulajdonképpen tudtuk hozni azokat, amiket elvártak tőlünk.”*

Mivel a francia vállalattal való kapcsolat jelenleg is meghatározó a Videoton életében, ezért fontos szemléltetni, napjainkra hova fejlődött a kapcsolat maga. 2002 óta a VT Autóelektronika a francia vállalat 22 telephelyére (2015-ös adat) szállít (pl. Argentína, Brazília, Mexikó, Kína, Törökország, Portugália, Spanyolország, Lengyelország, Szlovákia, Csehország és Románia). Az egyik felsőszintű vezető azzal kapcsolatban, hogy a francia vállalattal való üzleti kapcsolatban jelenleg milyen tevékenységeket látnak el, így nyilatkozott: *„Ma az van, hogy van egy termék vagy egy újabb terméknek a specifikációs rajzai és azt nekünk kell összerakni, és nekünk kell megcsinálni a gyártási*

folyamatot, a technológiát. Egy csomó gyárthatósági visszacsatolást is kell adnunk, hogy szerintünk ez így nem jó, hanem anélkül sokkal jobb.”

Összességében úgy az amerikai, mint a francia vállalattal való kezdeti kapcsolatfelvétel és tárgyalás fázisokat követően a gyártással kapcsolatos tevékenységekre helyeződött a hangsúly. Az amerikai vállalati kapcsolatban a *gyártási folyamat áttelepítése*, majd pedig a bér munkában megvalósuló *összeszerelés* következett. A kapcsolat kezdeti szakaszában klasszikus bér munkában az összeszerelésen kívül *az ellenőrzés* és a *visszaszállítás* tevékenységeit végezte a Videoton. Az amerikai vevővel kialakult kapcsolat későbbi fázisában olyan gyártáshoz kapcsolódó tevékenységeket is folytatott, amelyek túlmutatnak a klasszikus bér munka tevékenységein. Ilyenek voltak az *új termékek 0. sorozatának legyártása*, a *gyártástechnológia kidolgozása* a vevő műszaki elvárásai alapján, *szerszámok tervezése és gyártása*, vagy *gyártóeszközök javítása és karbantartása*. A francia vállalati kapcsolatban a szerződéskötést itt is a *gyártósorok telepítése* követte, majd a *gyártóeszközök kialakítása* már önálló munkavégzésben, a *karbantartási munkák*, valamint az *üzemeltetés* teljes felelőssége. A francia vállalati kapcsolat fejlődésének köszönhetően napjainkra a vállalat középmenedzsereinek mindennapi tevékenységei közé bekerült a *gyártási folyamat és gyártási technológia kialakításának „terhe”*, valamint a *gyárthatósági visszacsatolás* feladata is.

Volt, aki a tárgyalást követő időszakot a következőképpen foglalta össze: *„És utána jön (...) a következő fejezet (...) amiben szintén szerepem van, amikor már megnyertünk egy terméket és azt el kell juttatni a sorozatgyártásig. Tehát jól el kell juttatni a sorozatgyártásig, ha az elindul, időben induljon el, jó minőségben tudjuk gyártani, azon az áron, ahogy kijánlottuk” (középmenedzser)*. A kapcsolatnak ebben a szakaszában a középmenedzsment gyártáshoz kapcsolódó tevékenységei dominálnak, úgy, mint gyártási folyamat, gyártástechnológia kialakítása vagy éppen gyárthatósági visszacsatolás. Tulajdonképpen a vállalat ekkor bizonyít a vevő felé, hogy képes arra, amit a szerződésben vállalt. *„(...) amikor elindul a sorozatgyártás (...) akkor a napi ügyek, napi problémák, anyagbeszerzés kapcsán, vagy műszaki problémák, ha felvetődnek, (...) és hát így elég jól végigkövetem az új vevő érkezésétől, egész addig, amikor már kölcsönösen elégedettek vagyunk egymással.”* A középmenedzser nyilatkozatából jól kirajzolódnak a menedzsment e szintjének mikrotevékenységei, valamint felelőssége a vállalati kapcsolat kialakulását követő időszakra vonatkozólag.

6.3.4. Vevői- és beszerzői reklamációk, mint strategizing tevékenységek

A gyártás fenntartásához, a vevői elégedettséghez szükség van a vevőkapcsolat ápolására, különböző, a gyártás során felmerülő problémák kezelésére a vevő felé. Az amerikai üzleti kapcsolatban a VT Autóelektronika végezte a gyártáshoz kapcsolódó tevékenységek mellett az egyes szakszervezetekkel való kapcsolattartást, valamint reklamációk kivizsgálását is (Videoton vállalati belső anyag, 1997).

Arról, hogy a francia vállalati kapcsolatban a vevőelégedettséget milyen mértékben sikerült elérnie a VT Autóelektronikának, arról az egyik középvezető beszélt, amikor két vevőről is beszámolt, akiknél döntési szempont volt a Videoton melletti választásban annak francia vállalati referenciája: *„Az, hogy tudják, hogy a francia vállalat nem egy könnyű cég, tehát nem olyan egyszerű velük dolgozni, ki kell őket ismerni és akkor az alapján lehet együtt élni. Ezt nagyjából mindenki tudja. A francia vállalat nagyon nagy energiát fordít a beszerzőire, nagyon kitanítja őket, rettenetesen agresszívak, és mindenki tudja, ha velük valaki együtt tud dolgozni, akkor nagy gond nem lehet. Meg ugyanakkor a követelményeik is viszonylag tiszták, egyértelműek, autópárnak teljesen megfelelnek.”* A másik vevőnél a beszerzési vezető korábban a francia vállalatnál dolgozott, aki: *„(...) az Autóelektronikát részleteiben nem is ismerte, csak tudta, hogy a francia vállalat panelján fenn voltunk, emlékezett rá, eljöttek, leauditáltak minket. Azt mondták, igen, nekik ez megfelel. (...) ha a francia vállalatnak jók vagyunk ennyi ideje, és ekkora üzletük van velünk, akkor nekik is biztos jók leszünk. Tehát ezen viszonylag könnyen átmertünk, és azóta, kettő, három üzletünk van velük.”*

Látható, hogy úgy az amerikai, mint a francia vállalati kapcsolatban a vevőkkel, illetve beszerzőkkel való mindennapi kommunikáció, kapcsolatápolás, reklamációkezelés a sikeres kapcsolat egyik kulcsfolyamata. Egyrészt az amerikai kapcsolatban a gyártási folyamatokhoz kapcsolódó tevékenységek mellett a megfelelő *vevőkapcsolat* fenntartása érdekében szükség volt a középmenedzserek megfelelő mértékű *reklamáció kezelésére*, illetve a *szakszervezetekkel való kapcsolattartásra*. Másrészt a francia vállalati kapcsolat fontos hozadéka a VT Autóelektronika számára, hogy komoly referenciaként is szolgál a további potenciális vevők felé, mivel a francia vállalat által meghatározott magas minőségnek, elvárásoknak való megfelelés a VT Autóelektronika számára új vevőket eredményezett.

A kapcsolat eme fázisában a gyártáshoz és vállalati kommunikációhoz köthető középmenedzsment tevékenységek egyaránt fontosak, mivel a gyártás fenntartásához, a vevői elégedettséghez szükség van a vevőkapcsolat ápolására, különböző, a gyártás során felmerülő problémák kezelésére a vevő felé. Az itt fellépő, sorozatgyártáshoz köthető mindennapi tevékenységekre alapvetően jellemző az interakció, mivel úgy közvetett (pl. beszállítói anyagproblémák a VT Autóelektronikánál), mint közvetlen hatások (pl. a vevővel való kommunikáció akadozik) lépnek fel, amelyekre reagálniuk kell vagy éppen, amelyeket meg kell oldaniuk annak érdekében, hogy a gyártást megfelelő szinten fenn tudják tartani. Természetesen ahhoz, hogy a gyártásként azonosított kulcsfolyamat működni tudjon, az egész rendszert üzemeltetni szükséges.

6.4. Az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységei az üzleti kapcsolatok fejlődésének szakaszaiban

Mindkét vállalati kapcsolat kialakulásának, fejlődésének leírása során számos, a vállalat üzleti kapcsolataiban érintett menedzseri feladat, tevékenység került azonosításra, amelyek sok esetben átfedésben vannak egymással, vagy pedig jól elkülönülnek egymástól. A vállalat kulcsfolyamataiként választott gyártás és vállalati kommunikáció megfelelőnek bizonyult, mivel ezek mentén gyakorlatilag (a karbantartás és üzemeltetés tevékenységét kivéve) az összes középmenedzsment tevékenység beazonosíthatóvá vált. Az 5. táblázat azokat az üzleti kapcsolatokban érintett menedzseri tevékenységeket sorolja fel a kulcsfolyamatok mentén, amelyekre az interakció a jellemző. A táblázatban szemléltetésre került továbbá ezen tevékenységek előfordulása a két vállalati kapcsolat fejlődésében. 'Egyéb' csoportként jelöltem azokat a tevékenységeket, melyeket sem a gyártáshoz, sem a vállalati kommunikációhoz kapcsolódóan nem tudtam besorolni.

Az elemzett interjúk és a szakirodalmi kutatás alapján ezek a menedzseri tevékenységek a vállalati kapcsolatok kialakulásának folyamatához, illetve a kapcsolati szakaszokhoz, az üzleti kapcsolat interakciós szintjeihez rendelhetők. A Holmlund (2004) által megkülönböztetett kapcsolati interakciók úgy akció, mint epizód szintjei megfigyelhetők, ezért a következőkben ezen fogalmak értelmezése mentén azonosítom be a vizsgált vállalat kapcsolati szakaszait. Holmlund (2004) megállapítását követve minden akciót mikrofolyamatnak lehet tekinteni, így minden egyéni kapcsolatfelvétel és kezdeményezés az interakció legkisebb egységéhez, az akcióhoz tartoznak. Az üzleti kapcsolatokban

érintett menedzserek tevékenységeinek mikroszintű leírásával, majd azok csoportosításával egy időben kiterjedtebb interakciós egységek, az epizódok azonosítására is sor került.

5. táblázat: A VT Autóelektronika üzleti kapcsolataiban érintett menedzsereinek kulcsfolyamatokhoz kapcsolódó tevékenységei

Kulcsfolyamatok	Üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységei	Vállalati gyakorlat
gyártás	<ul style="list-style-type: none"> - összeszerelés (bérmunkában) - gyártási folyamat telepítése (bérmunkában) - új termékek 0.sorozatának legyártása (a vevő vállalat fejlesztőivel együttműködve) - gyártástechnológia kidolgozása (a vevő vállalat alapján) - gyártósorok áttelepítése - anyagbeszerzés - gyárthatósági visszacsatolás 	<ul style="list-style-type: none"> - amerikai - amerikai - amerikai - amerikai - amerikai - francia - francia
vállalati kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> - szakszervízekkel való kapcsolattartás - reklamációk kivizsgálása - alku - cégprezentáció - árajánlat kidolgozása - folyamatos kapcsolattartás a vevővel (=vevőkapcsolat ápolása) 	<ul style="list-style-type: none"> - amerikai - amerikai - amerikai, francia - amerikai, francia - amerikai, francia - amerikai, francia
egyéb	<ul style="list-style-type: none"> - üzemeltetés (pl. az üzemeltetés teljes felelőssége) 	<ul style="list-style-type: none"> - francia

Forrás: saját szerkesztés

A VT Autóelektronika vállalatnál az üzleti kapcsolat kialakulása mentén a következő epizódok figyelhetők meg az egymással összefüggő akciók vonatkozásában: 1. kapcsolatfelvétel, 2. árajánlat, 3. megnyeréstől a sorozatgyártásig, 4. sorozatgyártás elindulása. A felsorolt epizódokhoz rendelt tevékenységeket a 6. táblázat tartalmazza.

A VT Autóelektronika meghatározó vállalati kapcsolatainak első meghatározó szakaszában megfelelő szintű és mértékű vállalati kommunikációs tevékenységre volt szükség a felső- és középmenedzsment részéről, hogy az adott potenciális vevő bizalmát elnyerjék. Megjegyzendő, hogy a vállalatvezetés felső és középső szintje között

esetenként elmosódnak a határok, ami a stratégiai döntést vs. strategizing tevékenységeket illeti. A felsővezetésnek egyaránt fontos szerep jutott a két kiemelt vállalati kapcsolat kialakításában a kezdeti szakaszban. A vállalati felsővezetés stratégiai szemlélete, a VT Autóelektronikába vetett hite, elszántsága és kapcsolatai szükségesek voltak ahhoz, hogy a potenciális vevők egyáltalán meghallgassák őket. Ugyanakkor mindehhez a felsővezetés számára a középmenedzsment szolgáltatott nélkülözhetetlen információkat a vállalatról, mivel a vállalati menedzsment szintek közül a középmenedzsment szembesül a napi rutinnal, teendőkkal és problémákkal. Ez egyrészt a figyelmet áthelyezi a felső vezetésről a középmenedzsmentek felé, másrészt az üzleti kapcsolatban fellépő kölcsönhatás ez előbbi példánál maradva szépen kirajzolódik.

6. táblázat: Epizódok a vállalati kapcsolatok fejlődésének szakaszaiban az üzleti kapcsolatokban érintett menedzsment tevékenységeinek tükrében a VT Autóelektronikánál

Epizódok a kapcsolat fejlődésének szakaszaiban		A szakasz leírása	Üzleti kapcsolatokban érintett menedzsment tevékenységek (akciók)
1. szakasz	kapcsolatfelvétel	még nincs konkrét termék, csak „puhatolózás”	vállalat bemutatása, prezentáció
2. szakasz	ajánlattétel	itt már konkrét termék van, megmérettetés és lehetőség	árjajánlat kidolgozása, frissítése, árverseny
3. szakasz	szerződéstől a sorozatgyártásig	megnyert üzlet, a termék fejlesztése a sorozatgyártásra	anyagbeszerzés, gyártási technológia kidolgozása, gyártási folyamat kialakítása
4. szakasz	sorozatgyártás	elindul a sorozatgyártás	napi ügyek, rutin (anyagbeszerzés, reklamáció kezelés, vevőkapcsolat ápolás)

Forrás: saját szerkesztés

Mindkét vállalati kapcsolatban, azaz úgy az amerikai, mint a francia üzleti kapcsolat kialakulásánál jelentős szerepet játszott a felső- és középmenedzsmentek interakción alapuló tevékenysége. A francia vállalati esetről konkrét visszaemlékezést is olvashattunk arról, hogyan került erre sor. Amíg a VT Autóelektronika középmenedzsmentje prezentált, a tevékenységre nem volt jellemző az interakció, hiszen „pusztán” információátadásról volt szó. Ugyanakkor közvetlen hatás is fellépett a prezentációt követően, amikor a vezetőség lehangolóan nyilatkozott annak várható következményéről, mivel a menedzser kissé kritikusan nyilatkozott a prezentációban a potenciális vevőről. A prezentációt követően egy újabb kölcsönhatásra került sor egy vehemens reakció formájában a francia vállalat részéről (a francia vállalati ember a saját vállalatát hibáztatta a felmerült problémákért), mely gyakorlatilag elindította a VT Autóelektronika máig meghatározó üzleti partnerével

való kapcsolatát. E példánál maradva látható, hogy a vállalati kommunikációs tevékenység közvetlen, azaz interakciós befolyást gyakorolt (a prezentációt követően a francia vezetőben kiváltott reakció), ugyanakkor egy másik, közvetett hatás is fellépett (a prezentáció után a vezetőség lehangoló visszajelzése a menedzser felé), amely később az egész kapcsolat indulását eredményezte.

Miután a bizalom kialakult, a vállalat kapacitásait is kalkuláló tevékenység veszi kezdetét árajánlat elkészítésének formájában, amely fázis előkészítéséért jellemzően a középmenedzserek a felelősek. A kapcsolat fejlődésének ebben az összefüggő tevékenységeket tömörítő szakaszában is megfigyelhető a középmenedzsmentnek egyfajta döntéselőkészítői szerepe, mivel a felsővezetői hatáskörbe tartozó vállalati stratégiai döntéshez szükséges előtanulmányok, tudás és tapasztalat a középmenedzsment tevékenységeiből származik. Az ártárgyalást alapvetően egy interaktív diadikus tevékenységként értelmeztem, lévén, hogy szükség van a diád mindkét felének aktív részvételére, mely aktivitás kölcsönösen befolyásolja a résztvevők alkupozícióját.

A vállalati kapcsolat kialakulását befolyásoló következő szakaszban, azaz az aláírt szerződéstől a sorozatgyártásig tartó periódusban a fókusz a vállalat középmenedzsereinek a gyártási tevékenységeire helyeződik. A cél az adott terméket a szerződésben foglaltak szerint eljuttatni a sorozatgyártásig. A kapcsolat fejlődésének eme szakaszában olyan interaktív diadikus kontextusban értelmezett gyártási tevékenységek értelmezhetők, amelyek a gyártási technológia és környezet kialakítását kölcsönhatáson alapulva biztosították. Ilyen tevékenység volt például a gyárthatósági visszacsatolás, amelynek keretében a konkrét termék gyártási paramétereinek pontosítására és rögzítésére került sor a gyártási folyamat során egy folyamatos információáramlás által, így mindkét fél részéről egyfajta visszahatásra került sor a vevő és az eladó vállalat között. Ebben a kontextusban értelmezett tevékenységek nélkülözhetetlenek voltak ahhoz, hogy a VT Autóelektronika az üzleti kapcsolatban eljusson a sorozatgyártásig.

Végül a kapcsolat kialakulását befolyásolja azon összefüggő tevékenységek halmaza is, ahol már a sorozatgyártásból fakadó napi szintű teendők, vevői reklamációk merülnek fel elsősorban, így ebben a szakaszban újra előtérbe kerül a középmenedzserek vállalati kommunikációs tevékenysége a gyártási feladatok mellett. A kapcsolat fejlődésének eme szakaszában interaktív diadikus kontextusban azokat a menedzseri tevékenységeket

értelmeztem, amelyek elsősorban a sorozatgyártáshoz kapcsolódó mindennapi tevékenységekből adódtak, valamint a közvetlen és közvetett kapcsolatokból származó változásokra – úgy, mint vevő- vagy beszerzői reklamációk – reagáltak.

Az esettanulmányokban beazonosított kapcsolati szakaszok megerősítik Gelei (2012)⁵ - egyébként más irányú kutatásának - magyar autóipari beszállító vállalatok kompetencia portfólió elemzésének eredményeit. Gelei (2012) szerint öt releváns kompetencia azonosítható be a magyar autóipari beszállítók számára, amelyek a következők: kapacitás, termék, adaptáció, hálózat és innováció. Ezen kompetenciák, illetve a kompetenciák között feltárt fejlődési út figyelhető meg a 6. táblázatban ismertetett üzleti kapcsolat fejlődését meghatározó epizódok esetében is. Az egyes kompetenciák továbbá jellemvonásaiként jelennek meg az üzleti kapcsolat fejlődését meghatározó epizódok összefüggő (5. és 6. táblázatban ismertetett) akciói esetén.

Attól függően, hogy az adott üzleti kapcsolat milyen tartalmú, összetettséggű szakaszát (ez esetben epizódját) vizsgáljuk, a kapcsolati feleknek különböző kompetenciákkal kell rendelkezniük annak érdekében, hogy a kapcsolat működjön, azaz fennmaradjon, illetve fejlődjön. Ilyen értelemben amikor az esettanulmányban ismertetett beszállító bér munkát végzett, a kapacitáskompetenciája által képes volt a szerződésben foglalt terméket a vevő által elvárt módon legyártani. A francia vállalattal való üzleti kapcsolatában a vizsgált magyar beszállító termékkompetenciája segítségével képes volt saját működésének irányítására, ellátási képességeinek fejlesztésére, miközben kapacitáskompetenciája által az elvárt módon gyártotta le a megrendelt tételeket. Mindkét vállalati esettanulmány elemzése vonatkozásában az autóiparra jellemző gyors iramban történő fejlesztések (új specifikációk kidolgozása, gyártási folyamatok fejlesztése és módosítása) megkövetelték az adaptáció kompetenciáját a vállalatoknál, melynek köszönhetően képesek voltak reagálni ezekre a változásokra. A francia vállalati kapcsolat vizsgálatánál beazonosítható volt a hálózati kompetenciára való igény, mivel a vevő elvárta, hogy a beszállító vegye át tőle a beszállítással kapcsolatos minden ezzel járó tevékenységet. A francia vállalati kapcsolat eredményeképpen napjainkban a magyar beszállító vállalat olyan innovációs

⁵ Gelei (2012) munkájában Möller és Törrönen (2003) beszállító vállalatok képesség alapú értékteremtési modelljét elemzi. A kutatás empirikus eredményei alapján a kompetencia és képesség megkülönböztetését, valamint a kompetencia kifejezés használatát javasolja adott vevői értékdimenziók koherens halmazaira és ezek összehangolt képességeinek jelölésére (Gelei, 2012, 147.).

kompetenciával rendelkezik, melynek köszönhetően tudására és tapasztalatára alapozva termékekre vonatkozó innováció javaslatai által növelni tudja vevői versenyképességét.

6.5. Az esettanulmány fázis eredményeinek összegzése

A 6. táblázatban felvázolt üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek tevékenységei közül az üzleti kapcsolat minden egyes kapcsolati szakaszánál értelmeztem legalább egy olyan menedzseri tevékenységet, melyre a diadikus kontextuson kívül az interakció, azaz a kölcsönös hatásgyakorlás is jellemző volt. Kutatásom eme pontján, alapozva a korábbi elméleti kutatásra, a VT Autóelektronika vállalat üzleti kapcsolataiban érintett menedzserek fentiekben sorolt kölcsönhatáson alapuló tevékenységeit azonosítottam strategizing tevékenységeknek.

7. táblázat: Strategizing tevékenységek a VT Autóelektronikánál

Üzleti kapcsolat fejlődési szakaszait meghatározó epizódok	Strategizing tevékenységek	A kölcsönhatáson alapuló tevékenységek jellemzői
kapcsolatfelvétel	vállalati kommunikáció	vállalati prezentáció és/vagy személyes kommunikáció által kölcsönhatás lép fel, mely a kapcsolat indulását eredményezi
ajánlattétel	ártárgyalás	aktív részvételt feltételez a diád mindkét felének részéről
szerződéstől a sorozatgyártásig	gyártási visszacsatolás	folyamatos és kölcsönös kommunikációt és információáramlást követelt mindkét fél részéről
sorozatgyártás	vevői- és beszerzői reklamációk	olyan mindennapi tevékenységek, melyekkel a menedzserek a közvetlen és közvetett hatásokra reagáltak annak érdekében, hogy szinten tartsák vagy fejlesszék a sorozatgyártást

Forrás: saját szerkesztés

A 7. táblázatban azokat a strategizing tevékenységeket gyűjtöttem össze az üzleti kapcsolat fejlődését befolyásoló és egyben meghatározó epizódjaihoz rendelve, melyek közös nevezőjükkel, az interaktív jelleggel járultak hozzá, hogy az adott üzleti kapcsolat kialakuljon, illetve fejlődjön. A felsorolt strategizing tevékenységek természetesen nem általánosíthatók, mivel egy gyártó vállalat két kiemelt kapcsolata alapján kerültek beazonosításra. Ugyanakkor az esettanulmányokban azonosított kapcsolati szakaszok

alátámasszák Gelei (2012) szintén autóiipari beszállítók körében végzett kompetencia portfólió elemzés eredményeit. Az esettanulmány fázis eredményei mindemellett jól szemléltetik elméleti kutatásom által meghatározott ontológiai feltételrendszer érvényesülését az interakció és kölcsönös függőség megjelenésén keresztül, melyek a strategizing tevékenységek kölcsönhatáson alapuló diadikus értelmezése által öltenek testet.

Az üzleti kapcsolatokban beazonosított strategizing tevékenységeket a vegyes kutatás korábban tárgyalt elveit szem előtt tartva az empirikus kutatás során következő részében, a kvantitatív kérdőíves megkérdezésben megfelelő tisztítást, illetve kategorizálást követően a strategizing tevékenységek operacionalizálásában használok fel.

7. A VEGYES KUTATÁS KVANTITATÍV KUTATÁSI FÁZISA

A vegyes kutatás következő fázisában kvantitatív kérdőíves megkérdezésre került sor a már ismertetett hipotézisek tesztelése érdekében, melynek keretében a strategizing és hálózati képalkotás kapcsolatát vizsgálom. A következőkben ismertetem a kvantitatív kutatáshoz szükséges konceptualizálás és operacionalizálás elemeit, a próbakérdezés tapasztalatait, illetve a végleges kérdőív összeállítását. Ezt követően a mintavételi eljárás keretében meghatározom a kvantitatív kutatás célsokaságát és mintáját, majd pedig a választott mintavételi technika vonatkozásában foglalkozom a kérdőíves megkérdezés érvényességével és megbízhatóságával. Az adatgyűjtés eredményeinek ismertetése után azok értékelésére, a hipotézisek vizsgálatára kerül sor.

7.1. Konceptualizálás, operacionalizálás

Annak érdekében, hogy kvantitatív módon vizsgálni tudjam egyrészt a kapcsolat meglétét és annak erősségét a hálózati képalkotás folyamata és a strategizing folyamata között, szükség van ezen üzleti folyamatok konceptualizálására és operacionalizálására. A konceptualizálás során elsősorban a strategizing és hálózati képalkotás fogalmak konkrét megfogalmazására van szükség (Babbie, 2008), melyhez az elméleti kutatás alapján különböző, előre meghatározott dimenziókat használok. A kvantitatív kutatás során alkalmazott strategizing akciók és hálózati képalkotás dimenziók esetén korábbi, a dolgozat elméleti részében ismertetett publikációk mentén képeztem skálát. A strategizing fogalmának meghatározásához és operacionalizálásához Håkansson és Ford (2002), Ford és szerzőtársai (2002), illetve Corsaro és szerzőtársai (2011) által a hálózatban megkülönböztetett strategizing akciókat⁶, míg a hálózati képalkotás fogalmához Henneberg és szerzőtársai (2006) eredményeit vettem alapul, akik a hálózati képalkotást különböző dimenziók⁷ mentén vizsgálták.

⁶ Az említett strategizing akció dimenziókat Ford és szerzőtársai (2003), valamint Hoffmann (2007) az üzleti kapcsolatok menedzsmentjéről, valamint a kapcsolati portfóliók menedzselésének stratégiáiról szóló tanulmányaikban alkalmazták.

⁷ Az alkalmazott hálózati képalkotás dimenziókat empirikus módon vizsgálják Henneberg és szerzőtársai (2010) a sense-making üzleti hálózatokban betöltött szerepének elemzésekor, valamint Corsaro és szerzőtársai (2011) a hálózati kép és hálózati tevékenység közötti összefüggésben.

8. táblázat: Strategizing aldimenziók

		Értelmezés
<i>meglévő üzleti kapcsolatok menedzselésére vonatkozó tevékenységek</i>	<i>konfrontáció</i>	a meglévő kapcsolatok napi szintű menedzselése során a szereplők megkérdőjelezzik az üzleti partnerek követelményeit, azaz a meglévő kapcsolatokon belül konkrét változásra törekcszenek
	<i>alkalmazkodás</i>	a meglévő kapcsolatok napi szintű menedzselése során a szereplők alkalmazkodnak az üzleti partnerek követelményeihez, azaz a fennálló kapcsolatok bizonyos aspektusaiban a status quo megtartása
<i>hálózati pozíció menedzselésére vonatkozó tevékenységek</i>	<i>megeősítés</i>	a szereplő úgy dönt, hogy megtartja, fenntartja jelenlegi pozícióját, azaz vagy megpróbálja javítani a napi működést a meglévő kapcsolatokon belül, vagy új kapcsolatokat használhat a pozíció megtartására; az új pozíciók olyan partnereket tartalmaznak majd, amelyek a meglévőkéhez hasonló erőforrás kapcsolatokat kínálnak
	<i>változtatás</i>	ha a szereplő úgy dönt, hogy megváltoztatja az aktuális pozícióját, akkor a meglévő kapcsolatokat vagy új módon kombinálva használhatja fel úgy, hogy ezeknek a kapcsolatoknak a tartalma valamelyest megváltozik, vagy újakat hozhat létre, amelyek eltérő erőforrás kapcsolatokat tükröznek, és új pozíciót eredményez
<i>hálózatépítésre vonatkozó tevékenységek</i>	<i>kontroll</i>	amikor a szereplő úgy dönt, hogy kényszeríti a többi szereplőt, az interakció bizonyos aspektusait saját érdeküknek megfelelően irányítják; ha a szereplő úgy dönt, hogy megpróbálja irányítani a környező hálózatot, és így rákényszeríti őket, akkor elszalasztja a hálózat erőforrásaiból való hasznot húzó lehetőséget, és a végén még inkább énközponti képet kaphat a hálózatról; azok, akiket más szereplők kényszerítenek valamire, nem lesznek hajlandók hozzájárulni egy ilyen szereplővel való kapcsolattartáshoz, így az utóbbi elszalasztja a lehetőségeket
	<i>követés</i>	amikor a szereplő úgy dönt, hogy enged a többi szereplőnek, ez abból áll, hogy enged mások szándékának követelésével; az engedmény döntésével a szereplő felkarolja más szereplők erőforrásait és tudását, és így profitálhat a hálózatból

Forrás: saját szerkesztés Håkansson és Ford (2002), valamint Ford és szerzőtársai (2002) alapján

A strategizing tevékenységek operacionalizálására Håkansson és Ford (2002), valamint Ford és szerzőtársai (2002) által alkalmazott üzleti kapcsolat menedzsment stratégiai akcióit használom. Ennek oka, hogy az elméleti kutatás alapján ez a fogalom (a napi szintű menedzselésre vonatkozó stratégiai tevékenységeivel) áll legközelebb a strategizing tevékenységek kutatásomban való értelmezéséhez. Az üzleti kapcsolat menedzsment stratégiai akciói és strategizing tevékenységek közötti különbséget az utóbbi diadikus kapcsolatban való értelmezésével magyarázom. E szerint az empirikus

kutatás során strategizing alatt az üzleti kapcsolat menedzsment stratégiai akcióinak megvalósítását értem diadikus, azaz egy adott kapcsolatrendszer kontextusában.

A szakirodalom alapján a hálózati képkötés operacionalizálására a korábban taglalt Henneberg és szerzőtársai (2006) által alkalmazott dimenziókat használom, ezek a hatalom, a dinamika, a szélesség és a közvetettség. A válaszadási bizonytalanság és pontosság javítása érdekében a négy dimenzió (Corsaro et al., 2011) közül kettőt további aldimenziókra bontva vizsgálom. Az aldimenziók a következők: hatalom 1 és hatalom 2, dinamika 1, dinamika 2, dinamika 3 és dinamika 4. A 9. táblázat a kutatásban alkalmazott hálózati képkötés aldimenziók értelmezését mutatja be.

9. táblázat: A hálózati képkötés aldimenziói

Hálózati képkötés dimenziók	Hálózati képkötés aldimenziók	Értelmezés
hatalom	<i>hatalom 1</i>	a vizsgált vállalat számos üzleti kapcsolattal rendelkezik
	<i>hatalom 2</i>	a vizsgált vállalat erős befolyással bír üzleti kapcsolataira
dinamika	<i>dinamika 1</i>	abban az üzleti környezetben, amelyben jelenleg a vizsgált vállalat tevékenykedik, számos vállalati szereplőre a sokszínűség a jellemző
	<i>dinamika 2</i>	abban az üzleti környezetben, amelyben jelenleg a vizsgált vállalat tevékenykedik, a vállalatok interaktivitásában vannak egymással, hogy fejlesszék üzleti tevékenységeiket
	<i>dinamika 3</i>	abban az üzleti környezetben, amelyben jelenleg a vizsgált vállalat tevékenykedik, az utóbbi 3 évben több kapcsolat megszűnt
	<i>dinamika 4</i>	abban az üzleti környezetben, amelyben jelenleg a vizsgált vállalat tevékenykedik, az utóbbi 3 évben új kapcsolatok is kialakultak
szélesség	<i>szélesség</i>	a hálózatban, ahol a vizsgált vállalat tevékenykedik, számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen, a vállalatok között nagy számú kötések vannak
közvetettség	<i>közvetettség</i>	a vizsgált vállalat közvetlen partnereivel áll üzleti kapcsolatban, amelyek további kapcsolatokkal rendelkeznek más vállalatokkal, tehát amellet, hogy a vizsgált vállalatnak közvetlen hozzáférése van partnerei erőforrásaihoz, potenciális hozzáféréssel rendelkezik azok partnereinek erőforrásaihoz is

Forrás: saját szerkesztés Henneberg és szerzőtársai (2006), valamint Corsaro és szerzőtársai (2011) alapján

A konceptualizálást követően az operacionalizálás során olyan konkrét eljárásokat határoztam meg, amelyek segítségével empirikusan mérhetővé válnak az egyes fogalmak (Babbie, 2008). Kutatásom elméleti összefüggésrendszerében a hálózati képkötés szerepét hangsúlyozom a strategizing tevékenységek értelmezésében Henneberg és

szerzőtársai (2006), Corsaro és szerzőtársai (2011) és Abrahamsen és szerzőtársai (2016) alapján. Az elméleti modellben a hálózati képeken keresztül megvalósuló környezeti jelentésképzés és a stratégiai tevékenységeken keresztül történő strategizing a vállalat két elkerülhetetlenül összefonódó folyamata (Laari-Salmela, 2015). Ennélfogva a strategizing és hálózati képalkotás dimenzióinak összekapcsolására került sor annak érdekében, hogy vizsgálni tudjam a strategizing és hálózati képalkotás közötti kapcsolat meglétét. Az így kapott dimenziókat és aldimenziókat a 10. táblázat szemlélteti. E táblázat a két változó, azaz a hálózati képalkotás és strategizing akciók közötti kapcsolat vizsgálatára szolgál.

10. táblázat: A hálózati képalkotás és a strategizing operacionalizálására alkalmazott dimenziók

strategizing akciók		hálózati képalkotás dimenziók							
		<i>hatalom</i>		<i>dinamika</i>				<i>szélesség</i>	<i>közvetettség</i>
		<i>hatalom 1</i>	<i>hatalom 2</i>	<i>dinamika 1</i>	<i>dinamika 2</i>	<i>dinamika 3</i>	<i>dinamika 4</i>		
meglévő kapcsolatok menedzselése	<i>konfrontáció</i>								
	<i>alkalmazkodás</i>								
hálózatban elfoglalt pozíció menedzselése	<i>megeősítés</i>								
	<i>változtatás</i>								
hálózatépítési stratégiái	<i>kontroll</i>								
	<i>követés</i>								

Forrás: saját szerkesztés Corsaro és szerzőtársai (2011) alapján

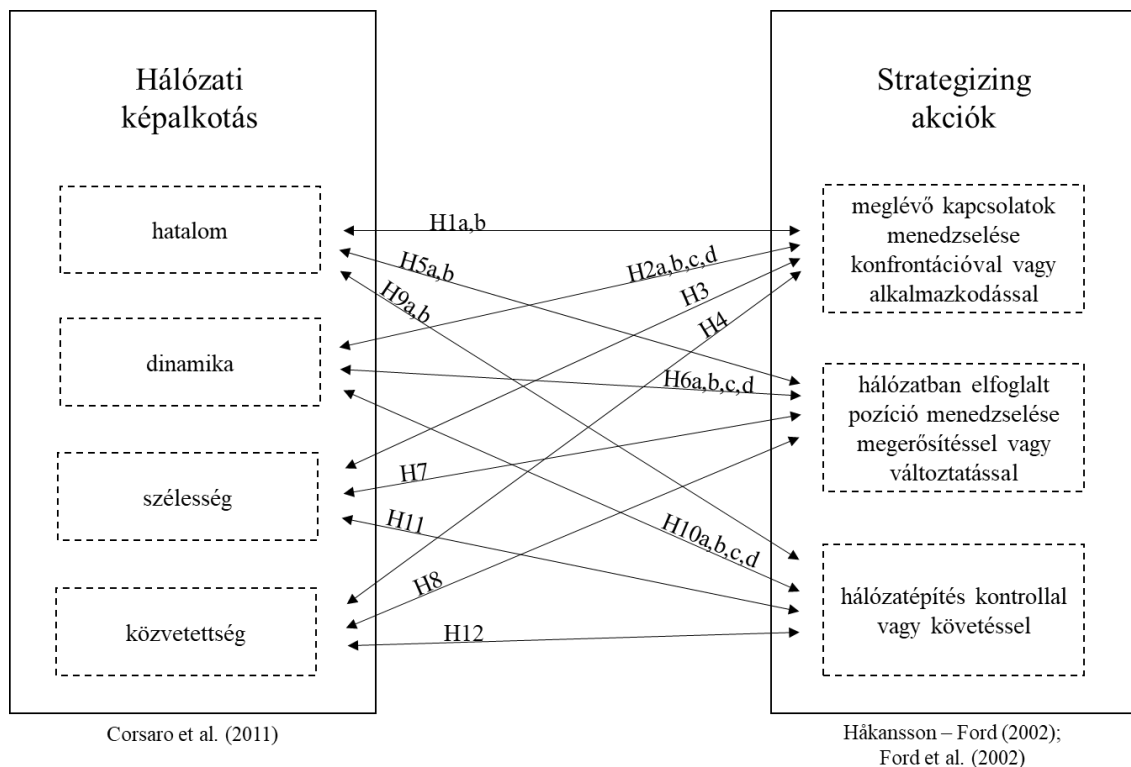
Ahhoz, hogy tesztelni tudjam a megfogalmazott hipotézisek szerint a hálózati képalkotás folyamata és a strategizing folyamata közötti kapcsolat meglétét és annak erősségét, a 9. táblázatban feltüntetett hálózati képalkotás és stratégiai akciók dimenzióját kategorikus változónak tekintem, mivel mindkét esetben további alkategóriákat értelmeztem Corsaro és szerzőtársai (2011) alapján. Ezen feltételek teljesülése mellett vizsgálni tudom a két változó közötti asszociatív kapcsolatot, valamint a kapcsolat erősségét.

7.2. Hipotézisek

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 (lásd 10. táblázat alapján) feltételezése volt a meghatározó. A hipotézisek megfogalmazásának logikai ábráját a 3. ábra szemlélteti. Mindemellett, hogy pontosítsam a feltételezett kapcsolatot, a jellemző strategizing akciót vettem össze a jellemző hálózati képalkotás dimenzióval. Az így megfogalmazott hipotéziseket a 11. táblázatban ismertetem. Az egyes hipotézisek megengedett hibaszázaléka 5%.

3. ábra: A hipotézisek megfogalmazásának logikai ábrája



Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat: Hipotézisek a strategizing akciók dimenzióinak és a hálózati képalkotás dimenziók kapcsolatvizsgálatának tükrében

Strategizing akciók dimenziói	Hálózati képalkotás dimenziója		Hipotézisek
<i>konfrontáció/ alkalmazkodás</i>	<i>hatalom</i>	<i>hatalom 1 hatalom 2</i>	H1a: Abban az esetben, ha sok üzleti partner van, akkor szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya. H1b: Abban az esetben, ha erős befolyás van a partnerekre, akkor szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.
	<i>dinamika</i>	<i>dinamika 1 dinamika 2 dinamika 3 dinamika 4</i>	H2a: Abban az esetben, ha a vállalatok méretben és profilban is változók, akkor szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya. H2b: Abban az esetben, ha a vállalatok együttműködnek, akkor szignifikánsan magasabb az alkalmazkodás aránya. H2c: Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, akkor szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya. H2d: Abban az esetben, ha új üzleti kapcsolatok alakultak ki, akkor szignifikánsan magasabb az alkalmazkodás aránya.
	<i>szélesség</i>		H3: Abban az esetben, ha számos vállalat van jelen, akkor szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.
	<i>közvetettség</i>		H4: Abban az esetben, ha a vállalat közvetlen partnereivel áll kapcsolatban, a partnerek pedig további kapcsolatokkal rendelkeznek, akkor szignifikánsan magasabb az alkalmazkodás aránya.
<i>megerősítés/ változtatás</i>	<i>hatalom</i>	<i>hatalom 1 hatalom 2</i>	H5a: Abban az esetben, ha sok üzleti partner van, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció változtatásának aránya. H5b: Abban az esetben, ha erős befolyás van a partnerekre, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció változtatásának aránya.
	<i>dinamika</i>	<i>dinamika 1 dinamika 2 dinamika 3 dinamika 4</i>	H6a: Abban az esetben, ha a vállalatok méretben és profilban is változók, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megváltoztatásának aránya. H6b: Abban az esetben, ha a vállalatok együttműködnek, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya. H6c: Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya. H6d: Abban az esetben, ha új üzleti kapcsolatok alakultak ki, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció változtatásának aránya.
	<i>szélesség</i>		H7: Abban az esetben, ha számos vállalat van jelen, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya.
	<i>közvetettség</i>		H8: Abban az esetben, ha a vállalat közvetlen partnereivel áll kapcsolatban, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya.
<i>kontroll/ követés</i>	<i>hatalom</i>	<i>hatalom 1 hatalom 2</i>	H9a: Abban az esetben, ha sok üzleti partner van, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya. H9b: Abban az esetben, ha erős befolyás van a partnerekre, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.
	<i>dinamika</i>	<i>dinamika 1 dinamika 2 dinamika 3 dinamika 4</i>	H10a: Abban az esetben, ha a vállalatok méretben és profilban is változók, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya. H10b: Abban az esetben, ha a vállalatok együttműködnek, akkor szignifikánsan magasabb a követés aránya. H10c: Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya. H10d: Abban az esetben, ha új üzleti kapcsolatok alakultak ki, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.
	<i>szélesség</i>		H11: Abban az esetben, ha számos vállalat van jelen, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.
	<i>közvetettség</i>		H12: Abban az esetben, ha a vállalat közvetlen partnereivel áll kapcsolatban, akkor szignifikánsan magasabb a követés aránya.

Forrás: saját szerkesztés

A hipotézisek tesztelésének érdekében választott megkérdezéssel módszerhez összeállítottam egy kérdőívet, majd a próbakérdezést követően véglegesítettem azt. A végleges kérdőívet a 4. melléklet szemlélteti. Mivel az IMP megközelítésben végzett empirikus kutatásokra nem jellemző a leíró jellegű kvantitatív kutatás (Baraldi – Bocconcelli, 2001), ezért jelen esetben fontosnak tartom a kvantitatív kutatás választott módszertanának részletes ismertetését annál is inkább, mivel a kérdőív összeállítása során egy új módszer alkalmazását mutatom be az IMP kvantitatív kutatási módszereiben, amellyel eddigi ismereteink szerint még nem foglalkoztak a kutatócsoporton belül. Ennélfogva a következőkben a kérdőívben alkalmazott új módszer bemutatása, a kérdőív összeállítása kerül bemutatásra, majd pedig ismertetem a mintavételi eljárás, valamint érvényesség és megbízhatóság jellemzőit, végül a kérdőív kiértékelése következik. A kérdőív összeállítása előtt próbakérdezésre került sor, melynek során a kérdőívemet egy kis mintán teszteltem azzal a céllal, hogy megtaláljam és kiküszöböljem a lehetséges problémákat (Malhotra – Simon, 2017). A próbakérdezést rövid leírását és annak tapasztalatait az 1. számú melléklet tartalmazza.

7.3. Fuzzy Likert-skála alkalmazása a kérdőívben

Mivel már a próbakérdezés és kérdőívszerkesztés leírásában is szerepel, ezért fontosnak tartom itt kiemelni, hogy a hagyományos Likert-skálák helyett ún. Fuzzy Likert-skálákat alkalmaztam.

Tóth és Jónás (2014) a Fuzzy Likert-skálák menedzsment területen, elsősorban az üzleti folyamatok mérésében való alkalmazására hívják fel a figyelmet. Ennélfogva a Fuzzy Likert-skálák alkalmazása kutatásomban módszertanilag helytállóan bizonyul, mivel alkalmazásuk tulajdonképpen két üzleti folyamat, a hálózati képzés és a strategizing mérésére szolgálnak (Tóth – Jónás, 2014).

Az alkalmazás tényleges oka az üzleti folyamatok mérésén túl, hogy a válaszadók „kvantitatív módon fejezzék ki az értékelés során felmerülő bizonytalanságukat, az értékeléseik összehasonlítása és az értékelt teljesítmény ingadozása számszerű módon kifejezhető legyen” (Tóth et al., 2019, 59.). Dombi és Jónás (2021) a Fuzzy logika hatékony alkalmazására hívják fel a figyelmet olyan döntési helyzetekben, ahol „az emberi észleléseket, szubjektivitást és pontatlanságot kell figyelembe venni” (Dombi –

Jónás, 2021, 167.). A Fuzzy Likert-skálák alkalmazása „Fuzzy értékű válaszokat eredményez, amelyek képesek pontosabban tükrözni az emberi percepciót, mint egy Likert-skála” (Dombi – Jónás, 2021, 168.). Ezen skálák alkalmazása tehát olyan értelemben nyújt többletet, hogy lehetővé teszi a válaszadói bizonytalanság számszerű kifejezését, amelyre az egyszerű Likert-skálás felmérés nem képes (Zerényi, 2016). Ennek köszönhetően a Fuzzy módszer alkalmazása a Likert-skáláknál „egyúttal a menedzseri döntések megbízhatóságát (is) növeli” (Tóth et al., 2019, 59.). A skálák tényleges alkalmazását a kérdőív összeállításáról szóló 7.5 alfejezetben fejtem ki.

A Fuzzy Likert-skálák alkalmazásával tehát az volt a 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 változóra Fuzzy Likert-skálákat állítottam fel (lásd kérdőív 10., 11., 13., 14., 16. és 17. kérdése), melyek így háromféle megközelítésben intervallum jelleggel kérdezték meg a válaszadót a strategizing dimenzióival kapcsolatban (sorrendben): az adott dimenzió „legkevésbé”, „általánosan” és „leginkább” jellemző. Az „általános” 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” ≤ „általában” ≤ „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.

A későbbiekben a kérdőív kiértékelése során a hipotézisekhez köthető kapcsolatvizsgálatoknál külön keresztábla elemzésre került sor a középso értékekkel, külön a pesszimista és külön az optimista szélsőértékekkel minden egyes strategizing aldimenzió esetén. Az így kapott eredményeket a 20., 21. és 22. táblázat tartalmazza, melyek elemzését és értékelését a fejezet későbbi részében taglalok.

7.4. A kérdőív bemutatása

A 4. mellékletben található próbakérdéskészlet követően a végleges kérdőívemet a következőképpen állítottam össze. Mivel a megkérdezésre online formában került sor, nyilvánvalóan a kérdőívszerkesztő szoftver (LimeSurvey) segítségével különböző, a kérdőív gondolatmenetének megfelelő feltételeket tudtam beállítani, melyek így megkönnyítették a kitöltést és a válaszadók számára észrevétlen léptetést a kérdések között.

A kérdőív (lásd 4. mellékletben) 24 kérdésből és három kérdéscsoportból áll: bevezető (szűrő) kérdések, fő kérdések és szocio-demográfiai kérdések. A válaszadók mozgásterét szerint a kérdőívet 21 zárt és 3 félig zárt kérdés képezi. Az alkalmazott metrikus és nem metrikus mérési, értékelési változókat és skálákat csak azoknál a kérdéseknél, illetve kérdéscsoportoknál ismertettem, amelyek indokoltá teszik a későbbiekben alkalmazott kapcsolatvizsgálati módszereket a hipotézisek teszteléséhez.

A bevezető kérdéscsoport fő célja a válaszadó által képviselt vállalat, illetve a válaszadó munkahelyi beazonosítása volt. Ennek megfelelően elsőként a vállalat profilja került megkérdezésre, ahol megkülönböztettem a 'termelés/gyártás', 'szolgáltatás', 'kereskedelem' fő profilokat (KSH, 2020), valamint 'egyéb' kategóriaként a válaszadók egyéb, általam nem meghatározott profilt is beírhattak. Ezt követően a kitöltőket arról

kérdeztem, hogy milyen szektorban dolgoznak, ahol a szektorokra vonatkozó válaszlehetőségeket a Portfólió (2021) elemzése alapján alkalmaztam. Ezek után a válaszadó vállalatnál belüli munkájának területe, majd vállalatnál betöltött pozíciója következett. Ez utóbbi két kérdés, valamint a szocio-demográfiai kérdések közül a válaszadó vállalatnál eltöltött éveinek száma együttesen a válaszadó kompetenciájának, illetve a válaszok relevanciájának azonosítására szolgál.

Itt jegyezném meg a B2B kutatások egyik fontos jellemzőjét, a válaszadók töredezett tudásának problematikáját. E szerint minden egyes válaszadó főként egy-egy területre lát rá, ezért nehéz arról információt szerezni, hogy a válaszadó menedzser mennyire kompetens az adott kutatási témában (Cortez – Johnston, 2017). Mivel kutatásomban vizsgálom a menedzserek hálózati képalkotását, ezért fontos arról is tájékozódnom, hogy a válaszadó menedzserek milyen kompetenciával, rálátással rendelkeznek a kérdéses témakörben. A válaszadót akkor tekintem kompetensnek és válaszait relevánsnak kutatásom szempontjából, ha egyrészt már legalább 2 éves szakmai, vezetői vállalati gyakorlattal rendelkezik, másrészt érintett az általa képviselt vállalat (szervezet) üzleti kapcsolataiban. A megkérdezett MBA hallgatók az első feltételnek eleget tesznek, mivel kizárólag olyan MBA hallgatókat kérdeztem meg, akik eleve felvételt sem nyertek volna a szakra, mivel annak alapfeltételei között szerepel a kétéves szakmai gyakorlat. Az üzleti kapcsolatokban való érintettséget egyrészt a vállalatnál betöltött pozíció kérdésével állapítom meg, ahol a csoportvezető, adminisztratív munkaerő és beosztott válasz kategóriákat kizárom a strategizing tevékenységeket végzők közül.

A kérdőív bevezető kérdései között megkérdezésre kerültek a válaszadó munkafadataira jellemző tevékenységek, melyek gyakorlatilag a kvalitatív kutatásban beazonosított *strategizing tevékenységek*, úgy, mint gyártáshoz, termeléshez kapcsolódó feladatok, vevőkapcsolat ápolása, beszállítói kapcsolat menedzselése, árajánlat menedzselése és cégprezentáció. Minderre azért volt szükség, hogy a választott vegyes kutatási módszer az előre meghatározott módon kerüljön megvalósításra, azaz egyes fázisai szekvenciálisan kövessék egymást. Ennélfogva a válaszadó menedzserek véleménynyilvánítása az egyes, elméleti kutatás alapján meghatározott dimenziókról (lásd később strategizing akciók és hálózati képalkotás dimenziók) tevékenységeik meghatározása által egybevethető a vegyes kutatás eredményeinek szintetizálásánál.

A bevezető kérdések utolsó kérdése tulajdonképpen átvezető kérdés a kérdőív fő kérdéseire, melyben a stratégiai döntéshozatal válaszadó által vélt elhelyezkedését taglalja a vállalatnál. A kérdés jelenlétét valójában a kutatói kíváncsiság, mint a megalapozottság indokolja.

A fő kérdések elsősorban a kutatási problémára összpontosítanak, s így a kitöltő által képviselt vállalat üzleti partnereivel való kapcsolatára vonatkoznak. A fő kérdések esetében metrikus, azaz intervallum és arányskálát alkalmaztam, melyek indokoltá teszik a későbbiekben alkalmazott kapcsolatvizsgálati módszereket. A fő kérdéseket a válaszadó által képviselt vállalat vevőinek, illetve beszállítóinak hozzávetőleges számának beazonosításával kezdtem. A két kérdésre azért volt szükség, hogy az adott vállalat üzleti hálózatban elfoglalt pozíciója partnerei alapján azonosításra kerüljön, illetve a partnerek száma alapján osztályozni tudjam a mintában szereplő vállalatokat.

A soron következő kérdések az elméleti kutatásban Håkansson és Ford (2002), Ford és szerzőtársai (2002), valamint Corsaro és szerzőtársai (2011) által meghatározott strategizing akciók megvalósítására vonatkoznak diadikus kontextusban. Ezekben a kérdésekben konstans összegű sorrendi skálát alkalmaztam oly módon, hogy a válaszadónak 100%-ot (konstans összeg) kellett szétosztania két megadott állítás között feltételezve, hogy bizonyos mértékig a vállalat üzleti kapcsolataiban mindkét állítás jellemző. Ez a megoldás egyrészt a válaszadói preferenciákat, másrészt annak arányát is jellemezte.

Első körben a meglévő kapcsolatok menedzselésére vonatkozó kérdéseket intéztem a válaszadók felé. Az üzleti partnerek követelményeivel szembeni konfrontálódás vs. alkalmazkodás, mint stratégiai tevékenység került megkérdezésre a válaszadó megjelölt preferenciái alapján. Amennyiben a válaszadó preferencia sorrendjében a konfrontálódás állt első helyen (az értéke nagyobb, mint 50%), akkor a soron következő kérdéssel folytatta a válaszadást. Amennyiben a válaszadó preferencia sorrendjében az alkalmazkodás állt első helyen (értéke nagyobb volt, mint 50%), akkor a soron másodikként következő kérdéssel folytatta a kitöltést. Amennyiben a válaszadó preferencia sorrendjében 50-50%-kal értékelt a konfrontálódást és az alkalmazkodást, úgy a soron következő mindkét kérdéssel egyaránt folytatta a kitöltést. A konfrontálódásra vonatkozó kérdésben, a korábbiakban preferált állítást kellett egy 7-

fokú Fuzzy Likert intervallum skálán véleményezni, ahol az 1-es az „egyáltalán nem jellemzőt”, míg a 7-es a „teljes mértékben jellemzőt” jelentette. A Likert-skála „fuzzy” jellegét azzal nyerte el, hogy az adott véleményezendő állítás három megközelítésben került megkérdezésre: amikor legkevésbé konfrontálódik, általában és amikor leginkább konfrontálódik. Az egyes értékek megadásához fontos volt megjegyezni válaszadóknak szánt instrukcióban, hogy lehetőségeik szerint ügyeljenek a megadott értékek növekvő sorrendjére, azaz „legkevésbé” ≤ „általában” ≤ „leginkább”. Erre azért volt szükség, hogy teljesüljön a Fuzzy Likert-skálák kritériuma, azaz a kérdésekre adott válaszok értékeinek sorrendje monotonon növekvő legyen. Amennyiben ez a feltétel nem teljesül, úgy az értékekből nem lehet Fuzzy számot származtatni. Az alkalmazkodásra vonatkozó kérdésben a szintén preferált állítást kellett értékelnünk a fentiekben leírtak szerint. Természetesen az adott állítást az alkalmazkodásra vonatkozó három megközelítésben véleményezték a válaszadók, azaz amikor legkevésbé alkalmazkodtak, általában az összes partneri kapcsolatukban való alkalmazkodás esetén és amikor leginkább alkalmazkodtak.

Ezek után a hálózati pozíció menedzselésére vonatkozó kérdések következtek, azaz a vállalat üzleti pozíciójának megerősítése vs. új pozíció megszerzése, mint strategizingi tevékenység került megkérdezésre. A kérdések szerkesztése a konfrontáció vs. alkalmazkodás kérdéscsoportnál leírtakat követte, így a Fuzzy Likert-skála alkalmazásának ismételt leírásától, válaszadóknak intézett kitöltési útmutató magyarázatától jelen esetben eltekintek. A véleményezendő állítás („...jelenlegi üzleti pozíció megerősítésére...”) Fuzzy jellegét a következő három megközelítésben való megkérdezés biztosította: amikor legkevésbé törekszik pozíciója megerősítésére, általában az összes partneri kapcsolata esetén és amikor leginkább törekszik pozíciója megerősítésére. Az új üzleti pozíció megszerzésére vonatkozó állítást olyan helyzetekben kellett véleményezniük, amikor legkevésbé törekedtek pozíciójuk megváltoztatására, általában az összes partneri kapcsolat vonatkozásában, illetve amikor leginkább törekedtek pozíciójuk megváltoztatására.

A strategizing akciók harmadik kérdéscsoportja a vállalat üzleti kapcsolatainak domináns szereplőjét vizsgálja. E szerint a válaszadónak a korábban már taglalt módon egy konstans összeget, 100%-ot kellett szétosztania a vállalat irányító szerepéről szóló állítás és az üzleti partnerek domináns szerepét jelző állítás között, melyek szintén, mint

strategizing tevékenységek kerültek megkérdezésre. A válaszadó preferencia sorrendjében a vállalatot, mint irányító szereplőt, illetve az üzleti partnerek domináns szerepét értékelte. A 16. kérdésben a vállalat domináns szerepére vonatkozó, a 15. kérdésben preferált állítást kellett egy 7-fokú Fuzzy Likert intervallum skálán véleményezni a 10., 11. kérdésben leírtak szerint, így a Fuzzy Likert-skála ismételt leírásától, válaszadóknak intézett kitöltési útmutató magyarázatától eltekintek. A három megközelítés, amelyekkel a válaszadónak értékelni kellett a vállalat domináns szerepére utaló állítást, a következők voltak: amikor legkevésbé irányít, általában az összes partneri kapcsolata esetén és amikor leginkább irányít. A 17. kérdésben a kitöltőnek az Az üzleti partnerek domináns szerepét megfogalmazó állításokban a válaszadónak egyrészt értékelni kellett egy olyan üzleti szereplőre gondolva, akinek legkevésbé van domináns szerepe, másrészt általában, az összes üzleti szereplőre gondolva, illetve olyan üzleti szereplőre gondolva, akinek leginkább van domináns szerepe. Az új üzleti pozíció megszerzésére vonatkozó állítást olyan helyzetekben kellett véleményezniük, amikor legkevésbé törekedtek pozíciójuk megváltoztatására, általában az összes partneri kapcsolat vonatkozásában, illetve amikor leginkább törekedtek pozíciójuk megváltoztatására.

A fő kérdések másik kérdéscsoportját a hálózati képalkotás dimenziókra (Corsaro et al., 2011) vonatkozó kérdések képezték. A 4-fokú Likert-skálák segítségével a válaszadó által képviselt vállalatra és annak üzleti környezetére vonatkozó kérdések kerültek megkérdezésre. Az egyes hálózati képalkotás dimenziók két külön kérdésbe kerültek megkérdezésre, mivel egyrészt az egyes aldimenziókra vonatkozó állítások mennyisége terjedelmessé tette volna az adott kérdést, ezzel befolyásolva a kitöltési hajlandóságot is. Másrészt a hálózati képalkotás dimenzióit célszerűnek tartottam aszerint is szétválasztani, hogy mire vonatkoznak, így a vállalatra vonatkozó hatalom és közvetettség dimenziók egy kérdésben, míg a vállalat környezetére vonatkozó szélesség és dinamika dimenziók egy másik kérdésben kaptak helyet. A hatalom, illetve közvetettség aldimenziókra vonatkozó jellemzőket a következő állítások mentén kellett értékelni: „a vállalatnak sok üzleti partnere van” (hatalom1) „erős befolyással bír a partnereire” (hatalom2), valamint „közvetlen partnereivel áll kapcsolatban, amelyek további kapcsolatokkal rendelkeznek” (közvetettség). A dinamika és szélesség hálózati képalkotás aldimenziókra jellemző állításokat a következők mentén értékelték a válaszadók: „a vállalatok méretben, profilban is változók” (dinamika 1), „a vállalatok együttműködnek” (dinamika 2), „a

vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt” (dinamika 3), „számos vállalat ... van jelen” (szélesség), „a vállalatok ... között új üzleti kapcsolatok alakultak ki” (dinamika 4).

A kérdőív harmadik és egyben utolsó kérdéscsoportját a szocio-demográfiai kérdések alkotják. Itt megkérdezésre került a kitöltő neme, a vállalatnál eltöltött éveinek száma, a vállalat éves nettó árbevétele és dolgozóinak száma (a Nemzeti foglalkoztatási Alap 2020-ban közzétett kkv-ra vonatkozó besorolása alapján), valamint a vállalat pandémia alatti (elmúlt 3 évben) piaci versenypozíciójának minősítése.

7.5. A kvantitatív kutatás módszertani jellemzői

A kvantitatív kutatás módszertani jellemzőit, annak meghatározó elemeit Babbie (2008), valamint Malhotra és Simon (2017) alapján a 12. táblázat tartalmazza.

12. táblázat: A kvantitatív kutatás módszertani jellemzői

Jellemzők		Minta (1.)	Minta (2.)
Elemzési egység		egyének	
Célsokaság	sokasági elemek	olyan menedzserek (jellemzően közép- és felső szinten), akik vállalatuk üzleti kapcsolataiban érintettek	
	mintavételi egység	menedzserek	
	területi kiterjedés	Magyarország	
	időfaktor	2022	
Mintavételi keret		levelezési címlista (alumni esetében)	
Mintavételi technika		visszatevés nélküli, nem valószínűségi önkényes mintavétel	visszatevés nélküli, nem valószínűségi mintavétel hólabda módszerrel
Mintanagyság		60 (jelenlegi) és 50 (végzett) MBA hallgatók (ebből összesen 79 érvényes kitöltő)	50 (direkt megkeresés) (43 érvényes kitöltő)
Idődimenzió szerint		többszöri keresztmetszeti	
Kutatási módszer		kérdőíves megkérdezés	
Kutatási módszer jellege		online önkitöltős	

Forrás: saját szerkesztés Babbie (2008), valamint Malhotra és Simon (2017) alapján

A minta két részből állt: egyik részét MBA-s hallgatók (60 jelenlegi és 50 végzett hallgató, akiktől összesen 79 érvényes kitöltés érkezett), másik részét ismerősökön

keresztül elért menedzserek (50 menedzser, közülük 43 érvényes kitöltés érkezett) képezték. A minta döntő részét MBA-s hallgatók képezték, akik megfelelnek azon követelménynek, miszerint olyan menedzserek, akik egyrészt szakmai gyakorlattal rendelkeznek, másrészt közép-és felsővezetők révén érintettek az általuk képviselt vállalatok üzleti kapcsolataiban. A mintavételi eljárást tekintve, visszatevés nélküli, nem valószínűségi, önkényes technikát alkalmaztam. Ami a megkérdezés kivitelezését, jellegét illeti, online kérdőíves önkitöltős megkérdezésre került sor úgy a jelenlegi, mint a végzett hallgatók körében. Az MBA hallgatók megkérdezésére 2022 októberében került sor.

A minta másik részére gyakorlatilag ugyanazon feltételek érvényesültek, mint az MBA hallgatókra, azaz olyan menedzserek képezték, akik érintettek vállalataik üzleti kapcsolataiban. Ez utóbbi kitöltők csoportja gyakorlatilag az elérés módjában különbözik az MBA hallgatóktól, mivel őket nem egy adott adatbázison keresztül értem el, hanem hólabda módszer segítségével. A minta ezen részét tehát úgy generáltam, hogy a kérdőívet hólabda módszer segítségével ismeretségi (kollégák, ismerősök) körben indítottam el, azzal a feltétellel, hogy olyan menedzsereknek küldjék tovább, akik érintettek a vállalat kapcsolataiban, valamint ügyeljenek arra, hogy egy vállalat lehetőleg csak egyszer szerepeljen. A minta ezen részének gördülékenyebb elérése érdekében célszerűbbnek tartottam az online kérdőíves megkérdezés alkalmazását a személyes megkérdezéssel szemben. A kérdőív kitöltésére párhuzamosan került sor az MBA hallgatók megkérdezésével 2022 októberében. A minta további jellemzőkkel való leírását a később ismertetett kérdőív bevezető és szűrőkérdéseire adott válaszok elemzése biztosítja.

Mivel a minta mindkét részére ugyanazon feltételek érvényesültek, ezért az adatok elemzésénél a mintát egyben kezeltem, azaz válaszadóimat egységesen olyan menedzsereknek tekintettem, akik érintettek vállalatuk üzleti kapcsolataiban. Összességében 122 (79 alumni hallgató és 43 véletlenszerűen kiválasztott menedzser) üzleti kapcsolataiban érintett menedzser válaszainak elemzésére került sor.

A választott kérdőíves megkérdezéses módszer alkalmazása során figyelembe kellett vennem annak a kutatási eredmények értelmezésére hatást gyakorló érvényességét és megbízhatóságát. A kérdőíves megkérdezésekre „általában az alacsony érvényesség és a

magas megbízhatóság jellemző” (Babbie, 2008, 309.). A kvantitatív kutatásom mintájának összetételét tekintve a standardizált kérdéssor fontos módszertani elemnek bizonyult, nemcsak a kutatás lebonyolítása miatt, hanem annak megbízhatósága szempontjából is. Továbbá úgy a próbakérdés, mint annak tapasztalataiból fakadó módosításoknak köszönhetően az egyes kérdések visszatérően tesztelésre kerültek a próbakérdés alanyai által, így vélhetően az ebből fakadó megbízhatatlanság mértékétől eltekinthetnek.

A kutatás érvényességére vonatkozólag elmondható, hogy a minta alapján begyűjtött információk és az abból megfogalmazott következtetések bár nem általánosíthatók a teljes célcsoportra, azaz minden menedzserre, akik érintettek üzleti kapcsolataikban, viszont érvényesek az általam vizsgált menedzseri mintára.

7.6. A minta jellemzése

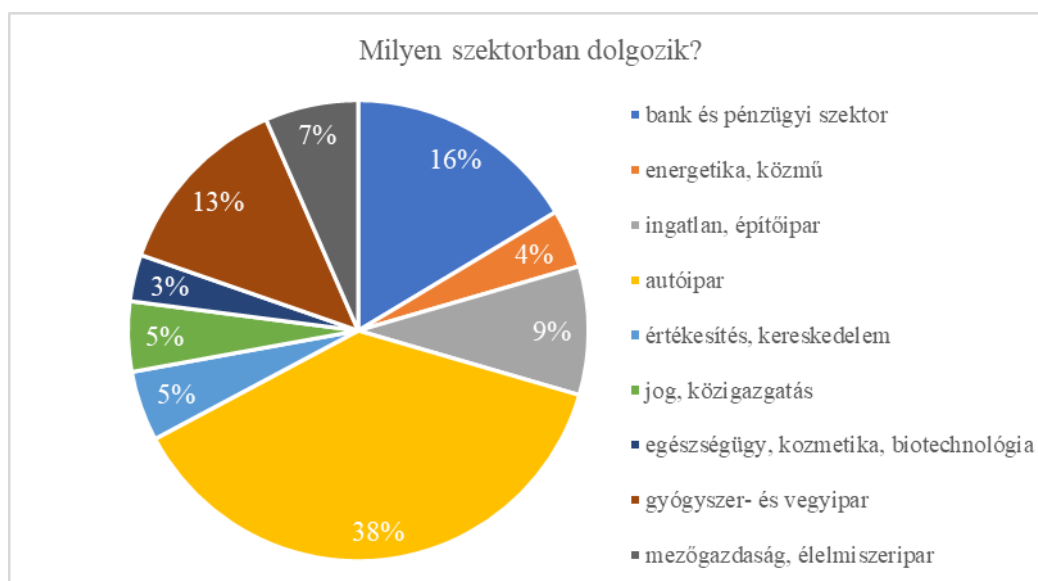
A minta jellemzését a mintában szereplő, a válaszadók által képviselt vállalatok jellemzésével kezdem, majd azok üzleti környezetét, valamint magát a válaszadót mutatom be a vonatkozó szocio-demográfiai jellemzőkkel.

7.6.1. A vállalatok

A válaszadók által képviselt vállalatok profilját illetően 56 %-uk a termelés és gyártásban, 54%-uk a szolgáltatásban, 29%-uk pedig a kereskedelemben tevékenykedik.⁸ A mintát a vállalatok által képviselt szektorokat figyelembe véve a következőképpen jellemezhetjük: 38%-a az autóipart, 16%-a a bank és pénzügyi szektort, 13%-a a gyógyszer- és vegyipart, 9%-a az ingatlan és építőipart képviseli. A fennmaradó választott szektorok a minta 24%-át teszik ki, melyek mintában való megoszlását a 4. ábra szemlélteti.

⁸ A mintában a megkérdezett vállalatok profilja számos esetben nem csak egy profilra korlátozódott, így előfordult, hogy a válaszadók több választ is megjelöltek: a vállalatok 13%-a a termelés és gyártás, valamint szolgáltatás kategóriában, míg 4 %-uk a termelés és gyártás, illetve kereskedelem területén tevékenykedik.

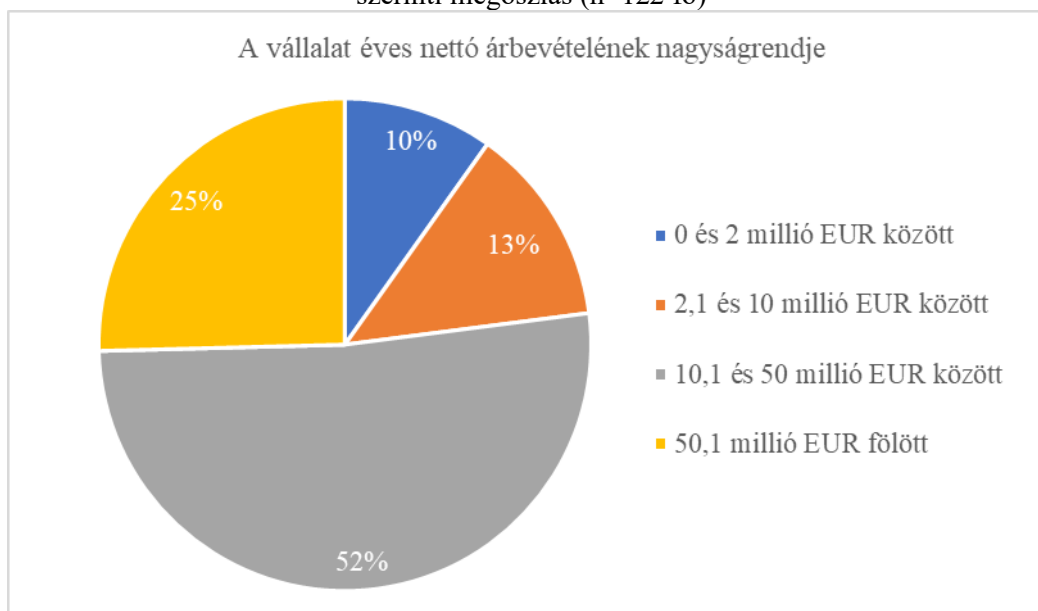
4. ábra: A mintában szereplő vállalatok szektorok szerinti megoszlása (n=122 fő)



Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével

Az 5. ábra a mintában szereplő vállalatok éves nettó árbevételének nagyságrendje szerinti megoszlás látható, mely alapján megállapítható, hogy a mintában a megkérdezett vállalatok közel 52%-a 10,1 és 50 millió EUR közötti éves nettó árbevétellel rendelkezik.

5. ábra: A mintában szereplő vállalatok nettó árbevételének nagyságrendje szerinti megoszlás (n=122 fő)

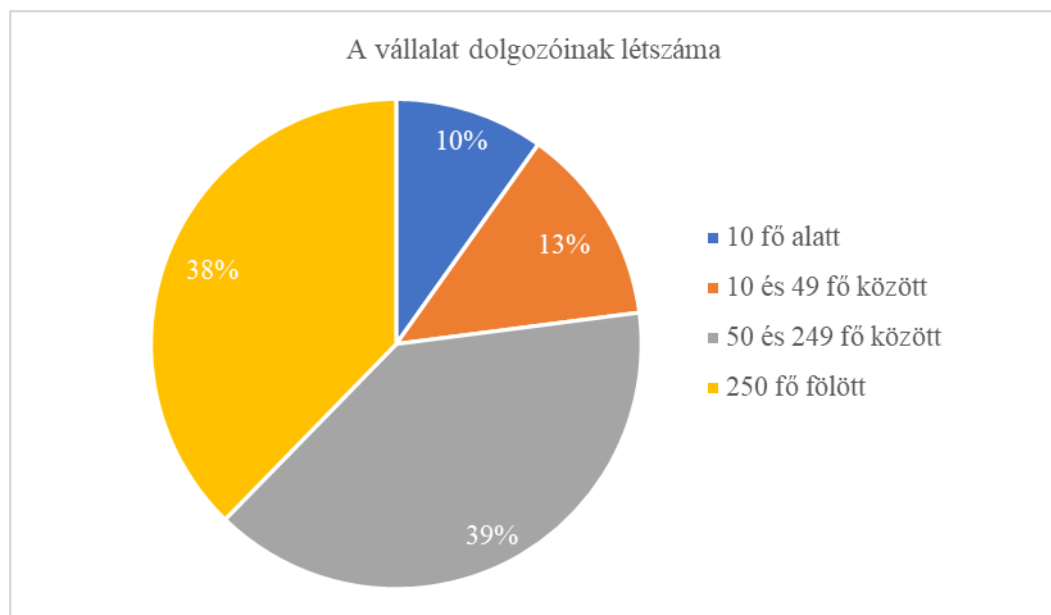


Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével

A mintában szereplő vállalatok dolgozónak létszáma szerinti megoszlás látható a 6. ábrán. E szerint a vállalatok 39%-a 50 és 249 fő közötti, 38%-a pedig 250 fő feletti

munkatárssal dolgozik. A dolgozói létszám és éves nettó árbevétel szerinti megoszlások alapján a mintáról elmondható, hogy a közép- és nagyvállalkozások közel egyforma arányban képviseltették magukat a mintában (a Nemzeti Foglalkoztatási Alap 2020-as kkv-s besorolása alapján).

6. ábra: A mintában szereplő vállalatok dolgozóinak létszáma szerinti megoszlás (n=122 fő)



Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével

Az alábbi 13. táblázatban a vállalatok jellemzésére vonatkozó gyakorisági adatok olvashatóak. A 13. táblázat szerint a válaszadók vállalatukra nézve jellemzőnek tartják, hogy annak sok üzleti partnere van (42%-uk inkább jellemzőnek, 31%-uk pedig teljes mértékben jellemzőnek tartja).

13. táblázat: A mintában szereplő vállalatok jellemzésének gyakorisági értékei %-ban

Vállalat jellemzése (%-ban)	A vállalatnak sok üzleti partnere van	Erős befolyással bír a partnereire	Közvetlen partnereivel áll kapcsolatban, amelyek további kapcsolatokkal rendelkeznek
egyáltalán nem jellemző	4,1%	2,5%	0%
inkább nem jellemző	23,0%	41,8%	0,8%
inkább jellemző	41,8%	47,5%	76,2%
teljes mértékben jellemző	31,1%	8,2%	23,0%

Forrás: saját szerkesztés

Arra nézve, hogy a vállalat vajon erős befolyással bír e partnereire, már megosztó válaszok érkeztek: bár 48%-uk inkább jellemzőnek tartja ezt az állítást, azonban 42%-uk inkább úgy véli, vállalata nem bír erős befolyással partnereire. Az eredményekből szintén jól látható, hogy a válaszadók fölényes többsége (76%-a inkább jellemzőnek tartja, 23%-a pedig teljes mértékben jellemzőnek) jellemzőnek tartja vállalata közvetlen kapcsolatát partnereivel.

A vállalatokat aszerint is jellemeztem, mennyi vevővel és beszállítóval rendelkeznek. A mért adatok alapján csoportosítottam a vállalatokat a vevők és beszállítók száma alapján rendelkeznek.⁹

A 14. táblázat a válaszadók által képviselt vállalatok csoportosítását mutatja be a vevők száma alapján (a felhasznált keresztábrát lásd a 6. mellékletben). A vállalatok 29%-a 10 vagy annál kevesebb vevővel (őket neveztem *kevés vevővel rendelkező vállalatoknak*), 26%-uk 51 és 100 közötti vevőszámmal (*sok vevővel rendelkező vállalatok*), 25%-uk 100-on felüli vevőszámmal rendelkezik (*nagyon sok vevővel rendelkező vállalatok*), míg 20%-uk 11 és 50 közötti vevőszámot tudhat magáénak (*közepesen sok vevővel rendelkező vállalatok*).

14. táblázat: A mintában szereplő vállalatok csoportosítása a vevők száma alapján

Vállalatok megnevezése a vevők száma alapján	Értékek (vevők száma)	Kategória elemszám	Gyakoriság
kevés vevővel rendelkező vállalat	-10	35	29%
közepesen sok vevővel rendelkező vállalat	11-50	25	20%
sok vevővel rendelkező vállalat	51-100	32	26%
nagyon sok vevővel rendelkező vállalat	101-	30	25%
Összesen	-	122	100%

Forrás: saját szerkesztés

A beszállítók számát tekintve (lásd 15. táblázat) a vállalatok 31%-a 11 és 30 közötti beszállítóval tartja a kapcsolatot (*közepesen sok beszállítóval rendelkező vállalatok*), 28%-uk ennél valamivel több, 31 és 50 közötti beszállítóval rendelkezik (*sok beszállítóval*

⁹ A vizsgálathoz keresztábrát készítettem, mely alapján először 3-3 csoportba osztva a vállalatokat a vevők száma, majd a beszállítók száma alapján az egyenetlen megoszlást eredményezett, ezért a kiegyenlítettebb kategória elemszám végett a kategóriák számát 4-re növeltem mindkét csoportosításnál.

rendelkező vállalatok), 20%-uk kevesebb, mint 10 beszállítóval (*kevés beszállítóval rendelkező vállalatok*), míg a vállalatok 21%-a több, mint 50 beszállítóval áll üzleti kapcsolatban (*nagyon sok beszállítóval rendelkező vállalatok*). A csoportosításhoz használt kereszttábla a 7. mellékletben található.

15. táblázat: A mintában szereplő vállalatok csoportosítása a beszállítók száma alapján

Vállalatok megnevezése a beszállítók száma alapján	Értékek (beszállítók szám)	Kategória elemszám	Gyakoriság
kevés beszállítóval rendelkező vállalat	-10	24	20%
közepesen sok beszállítóval rendelkező vállalat	11-30	38	31%
sok beszállítóval rendelkező vállalat	31-50	34	28%
nagyon sok beszállítóval rendelkező vállalat	51-	26	21%
Összesen	-	122	100%

Forrás: saját szerkesztés

7.6.2. A vállalatok üzleti környezete

A vállalatok jellemzését követően a kérdőívben megkérdezésre került a válaszadók által képviselt vállalat üzleti környezetének jellemzése is. A mintában szereplő vállalatok üzleti környezetének jellemzését szemlélteti a 16. táblázat, mely összesíti a 5. mellékletben található táblázatok eredményeit.

A válaszadók 56% inkább jellemzőnek, 31% pedig teljes mértékben jellemzőnek tartja, hogy vállalatuk üzleti környezetében a vállalatok méretben és profilban is változóak, mely vállalatok a válaszadók 79%-a szerint jellemzően inkább együttműködők. A válaszadók szerint vállalatuk üzleti környezetében a vállalatok között ugyan több üzleti kapcsolat megszűnt (a válaszadók 66%-a alapján), ugyanakkor új üzleti kapcsolatok is kialakultak (a válaszadók 86%-a alapján). A válaszadók abszolút többsége (53% szerint inkább jellemző, 47% szerint pedig teljes mértékben jellemző) szerint vállalatuk üzleti környezetében számos vállalat és egyéb szervezet van jelen.

16. táblázat: A mintában szereplő vállalatok üzleti környezetének jellemzése gyakorisági értékekkel (%-ban)

Vállalat üzleti környezetének jellemzése (%-ban)	egyáltalán nem jellemző	inkább nem jellemző	inkább jellemző	teljes mértékben jellemző
A vállalatok méretben, profilban is változóak	0,0%	13,1%	55,7%	31,1%
A vállalatok együttműködnek	0,0%	21,3%	78,7%	0,0%
A vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt	0,0%	33,6%	66,4%	0,0%
A vállalatok (és egyéb szervezetek) között új üzleti kapcsolatok alakultak ki	0,8%	9,8%	86,1%	3,3%
Számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen	0,0%	0,8%	52,5%	46,7%

Forrás: saját szerkesztés

A 16. táblázatban bemutatott, vállalatokra és üzleti környezetükre vonatkozó gyakorisági táblázatok és azok eredményei később, a hálózati képalkotás dimenzióinak tárgyalása során fontos szerepet töltenek be, mivel a táblázatban szereplő jellemzők képezik a hálózati képalkotás összetevőit, vizsgálandó dimenzióit.

7.6.3. A válaszadók

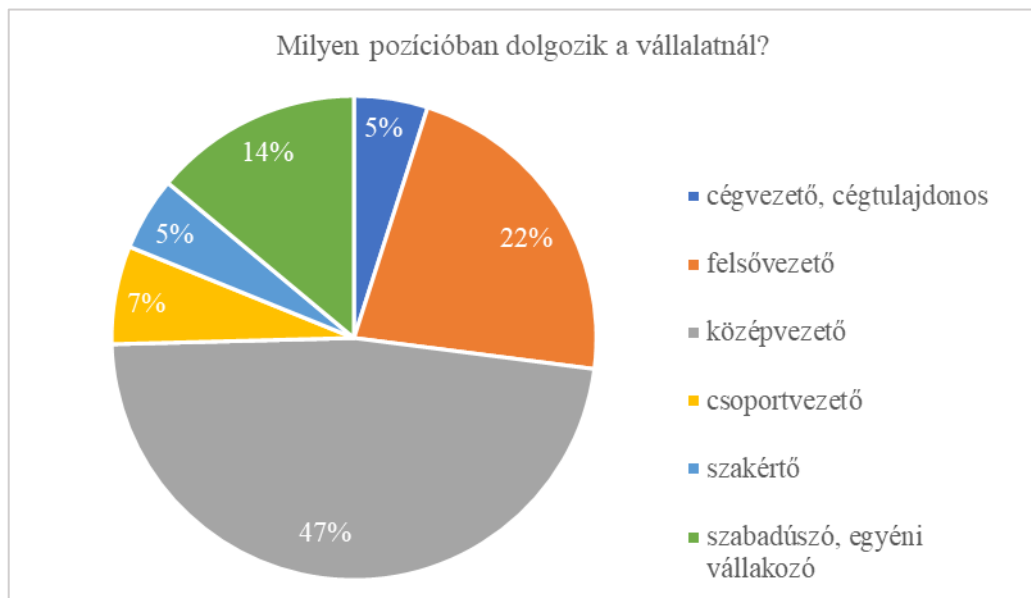
A kvantitatív kutatáshoz készített kérdőívet elsősorban férfiak töltötték ki (80%). A vállalatnál eltöltött éveik alapján elmondható, hogy a válaszadók közel 46 %-a több, mint 10 éve dolgozik az adott vállalatnál, 41 %-uk pedig 6 és 10 év közötti munkatapasztalattal rendelkezik. Ez utóbbi információ alapján elmondható, hogy a mintát képező menedzserek többségében olyan munkatapasztalattal, rutinnal rendelkeznek, mely alapján vélhetően releváns információkkal szolgálnak a vállalat üzleti kapcsolataira vonatkozóan.

A válaszadók különböző területeket képviseltek vállalatukon belül, jellemzően a beszerzés és logisztika területét (47,5 %), termelés és gyártás területét (36,9%), marketing és értékesítés területét (33,6%), valamint pénzügy, számvitel és kontrolling területeket (15,6%). A jelzett gyakoriságokban szerepelnek olyan válaszadók is, akik nem kizárólag egy területet képviselnek a vállalatnál, hanem adott esetben több területért is felelnek.

Ennélfogva a mintában 23 olyan válaszadó volt, aki a termelés és gyártás, valamint beszerzés és logisztika területén egyaránt dolgozik, továbbá 9 olyan válaszadó, aki a beszerzés és logisztika, valamint marketing és értékesítés területen dolgozik, illetve 5 olyan válaszadó, aki egyszerre három területet is képvisel (termelés és gyártás, beszerzés és logisztika, marketing és értékesítés).

Mivel kutatásomban kiemelkedő szerepet játszik a strategizing alanya, ezért a megkérdezésben fontosnak tartottam beazonosítani, "ellenőrizni" (a mintavétel alapvetően megkövetelte a menedzseri pozíció betöltését a vállalatnál) a kitöltő pozícióját a vállalatnál, annál is inkább, hogy tisztán lássam, vajon mennyire releváns információkkal szolgálnak a válaszadók. A minta ebből a szempontból megfelel az eredetileg támasztott követelményeknek, mivel a válaszadók 81%-a a vezetői beosztások valamely szintjét képviselte (csoport-, közép-, felső-, cégvezető/tulajdonos), közülük 47% középvezető, 22%-uk pedig felsővezető. A válaszadók további pozíció szerinti megoszlását a 7. ábra szemlélteti.

7. ábra: A minta válaszadóinak pozíció szerinti megoszlása (n=122 fő)



Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével

A válaszadók tevékenységeire vonatkozó kérdés gyakorlatilag a kvalitatív kutatás eredményeinek ellenőrzésére szolgált. A válaszadók vállalati tevékenységeit többségében az árajánlat menedzselése (87%), a vevőkapcsolat ápolása (80%), a beszállítói kapcsolat menedzselése (51,6%), valamint a gyártáshoz, termeléshez kapcsolódó feladatok

menedzselése tölti ki, illetve 34,4%-ban egyéb operatív tevékenységek. A válaszadók tevékenységeinek megoszlását vélhetően a minta szektorok szerinti megoszlása (pl. autóipar 38%, bank és pénzügyi szektor 16%) okozza. Természetesen a kitöltők számos esetben egynél több tevékenységet is bejelöltek, így a mintában például 14 fő a vevőkapcsolat ápolása mellett beszállítói kapcsolatokat menedzsel és cégprezentációkért felel, illetve 9 fő a vevőkapcsolatok menedzselése mellett árajánlatokat és cégprezentációkat is készít.

8. A VEGYES KUTATÁS KVANTITATÍV KUTATÁSI FÁZISÁNAK EREDMÉNYEI

8.1. Strategizing akciók a mintában

Az üzleti partnerekkel való kapcsolatra vonatkozó kérdések során a válaszadót többek között arról kérdeztem, hogy melyik strategizing akciót preferálja (1) a meglévő kapcsolatok menedzselése során (*Hogyan érzi magát ezekben a partneri kapcsolatokban?*), (2) a hálózati pozíció menedzselése során (*Hogyan menedzseli vállalati üzleti pozícióját?*), illetve (3) a hálózatépítés stratégiái közül (*Véleménye szerint kié a domináns szerep ezekben a kapcsolatokban?*). A 17. táblázat egyrészt a strategizing akciók dimenzióinak százalékos arányát mutatja a teljes mintára nézve, másrészt mutatja a strategizing akciókra adott válaszok átlagát és szórását¹⁰. Az átlagra százalékos adatokat ismertettek, mivel a válaszadás a két preferált dimenzió százalékos megadásával (100% szétosztása két részre) történt. Az eredményekhez felhasznált gyakorisági táblázatok és hisztogramok a 8-11. melléletekben találhatóak.

17. táblázat: A strategizing akciók dimenzióinak százalékos aránya a teljes mintára nézve

Strategizing akciók dimenziói		%-os arány a teljes mintára nézve	Átlag (%-ban)	Szórás
meglévő kapcsolatok menedzselése	konfrontáció	52%	51%	17,698
	alkalmazkodás	48%	49%	17,698
hálózatban elfoglalt pozíció menedzselése	megerősítés	77%	62%	16,714
	változtatás	23%	38%	16,714
hálózatépítés stratégiái	kontroll	41%	44%	20,1
	követés	59%	56%	20,1

Forrás: saját szerkesztés

A teljes mintára nézve elmondható, hogy a válaszadók meglévő kapcsolatainak menedzselésénél, azaz a 'konfrontáció' (52%) vs. 'alkalmazkodás' (48%) arányánál nincs egyértelmű dominancia, közel azonos mértékben jelölték a válaszadók mindkét

¹⁰ Fontos megjegyezni, hogy a 17. táblázatban bemutatott strategizing akciók nem tiszta kategóriák, mivel előfordult olyan válaszadás is, ahol 50-50%-ban választották mindkét preferálható dimenziót. Ennélfogva 50-50%-ot jelölt 19 válaszadó a konfrontációra vs. alkalmazkodásra, 8 válaszadó a megerősítésre vs. változtatásra, valamint 12 válaszadó a kontrollra vs. követésre. Mindemellett a továbbiakban nem szándékoztam kizárni azokat a válaszokat, amelyek egyenlő arányban választják az egyes strategizing akciókat.

dimenziót. A válaszadók átlag 51%-ban inkább konfrontálódnak a meglévő kapcsolataikban, míg átlag 49%-ban pedig inkább 'alkalmazkodnak' (17, 698-as szórás mellett). Ugyanakkor a hálózati pozíció menedzselésénél a teljes mintára nézve már egyértelmű a 'megerősítés' (77%) felülreprezentálása a 'változtatáshoz' (23%) képest. Itt a válaszadók átlag 62%-ban inkább megerősítik hálózati pozíciójukat, míg 38%-ban változtatnak azon (16, 714-es szórás mellett). A hálózatépítés menedzselésére vonatkozó strategizing akciók választásánál szintén dominancia látható a 'követés' (59%) javára, szemben a 'kontroll' (41%) dimenzióval. A válaszadók átlag 44%-ban inkább kontrollálják az üzleti szereplőket, míg 56%-ban inkább a partnereké a domináns szerep (20,1-es szórás mellett).

A 18. táblázat a strategizing akciók dimenzióinak százalékos arányát szemlélteti a mintában szereplő vállalatok vevőinek, valamint beszállítóinak számát tekintve. Eszerint megfigyelhető, hogy a sok vevővel rendelkező vállalatnál a menedzser inkább konfrontálódik (59%-ban) meglévő üzleti kapcsolataiban, hálózati pozícióját inkább megerősíteni szándékozik (92%-ban), a dominancia pedig vélhetően az ő kezében van, mivel inkább ő az, aki kontrollálja a többi üzleti szereplőt (72%-ban). A kevés vevővel rendelkező vállalat ezzel szemben meglévő kapcsolataiban inkább alkalmazkodik (57%-ban) üzleti partnereihez, hálózati pozícióját meg szeretné erősíteni (97%-ban), valamint inkább követi (89%-ban) a domináns üzleti szereplőket. Ugyanezen arányok figyelhető meg a kevés beszállítóval rendelkező vállalatok esetében is, ahol a menedzser meglévő üzleti kapcsolataiban elsősorban alkalmazkodik (62%-ban) az üzleti partnerek követelményeihez. Ugyanitt a menedzser inkább megerősíti (83%-ban) jelenlegi hálózati pozícióját, illetve az irányítás inkább a partnerek kezében van (71%-ban). A nagyobb vállalatokban, ahol sok beszállítóval dolgoznak, magasabb a konfrontáció aránya (59%) az alkalmazkodáshoz képest. A sok beszállítóval rendelkezők vállalatok menedzserei egyöntetűen (100%-ban) megerősítik jelenlegi hálózati pozíciójukat, illetve inkább kontrollálják (53%-ban) a többi szereplőt a hálózatépítés során. Összességében megfigyelhető, hogy a menedzserek vállalatuk vevői és beszállítói számától függetlenül inkább arra törekednek, hogy megerősítsék jelenlegi hálózati pozíciójukat.

18. táblázat: A strategizing akciók dimenzióinak százalékos aránya a vevők, illetve beszállítók száma alapján

strategizing akció		a mintában szereplő vállalatok							
		vevők száma alapján				beszállítók száma alapján			
		0 – 10 (db)	11 – 50 (db)	51 – 100 (db)	101 – (db)	0 – 10 (db)	11-30 (db)	31 – 50 (db)	51 – (db)
		kevés vevővel rendelkező vállalat	közepesen sok vevővel rendelkező vállalat	sok vevővel rendelkező vállalat	nagyon sok vevővel rendelkező vállalat	kevés beszállítóval rendelkező vállalat	közepesen sok beszállítóval rendelkező vállalat	sok beszállítóval rendelkező vállalat	nagyon sok beszállítóval rendelkező vállalat
meglévő kapcsolatok menedzselése	konfrontáció	43%	18%	59%	17%	38%	58%	59%	85%
	alkalmazkodás	57%	82%	41%	83%	62%	42%	41%	15%
hálózati pozíció menedzselése	mege erősítés	97%	92%	84%	57%	83%	82%	100%	62%
	változtatás	3%	8%	16%	43%	17%	18%	0%	38%
hálózatépítés	kontroll	11%	32%	72%	70%	29%	24%	53%	85%
	követés	89%	68%	28%	30%	71%	76%	47%	15%

Forrás: saját szerkesztés

8.2. A strategizing akciók és a hálózati képalkotás dimenziók aránya a mintában

A következőkben azt vizsgáltam, hogy milyen arányban jellemzik a menedzserek hálózati képalkotását az alkalmazott dimenziók (hatalom, dinamika, szélesség és közvetettség) a domináns strategizing akciók tükrében. A 19. táblázat ennek eredményeit szemlélteti.

A 19. táblázatban tehát gyakorisági megoszlások figyelhetők meg, ahol a sormegoszlások összege (kerekítve) 100 %-ot eredményez. A táblázatban szereplő gyakorisági értékeket a strategizing akciók változói és a hálózati képalkotás változói közötti összefüggés vizsgálatára felállított keresztátlák adatai alapján nyertem.

A keresztátlá hálózati képalkotás dimenzióit mérő 4-fokú Likert-skálás eredményeit a következőképpen csoportosítottam: jellemzőnek tekintetem az 'inkább jellemző' és 'teljes mértékben jellemző' értékeléseket, míg nem jellemzőként vizsgáltam az 'egyáltalán nem jellemző' és 'inkább nem jellemző' értékeléseket. A strategizing dimenziókra vonatkozó gyakoriságok közül csak azokat az értékeket vizsgáltam és helyeztem el a 19. táblázatban, amelyeknél a válaszadó alapvetően 'jellemzőnek' vagy 'teljesen mértékben jellemzőnek' tartotta az adott strategizing akciót a megkérdezett szituációban (lásd kérdőív). Mindezek tükrében a következőkben a strategizing akciók dimenziói mentén fogalmazom meg a gyakoriságokra vonatkozó összegzéseket.

-

19. táblázat: Gyakorisági megoszlások összegzése a strategizing akció és hálózati képalkotás dimenziók tükrében közepső és optimista szélsőértékekkel (%-ban)

hálózati képalkotás dimenziói			strategizing akciók											
			meglévő kapcsolatok menedzselése				hálózatban elfoglalt pozíció menedzselése				hálózatépítés stratégiái			
			konfrontáció	konfrontáció (optimista)	alkalmazkodás	alkalmazkodás (optimista)	megeősítés	megeősítés (optimista)	változtatás	változtatás (optimista)	kontroll	kontroll (optimista)	követés	követés (optimista)
hatalom	hatalom 1	jellemző	60,0%	76,5%	40,7%	67,9%	50,9%	65,9%	78,3%	83,3%	97,0%	88,5%	56,1%	59,4%
		nem jellemző	40,0%	23,6%	59,2%	32,1%	49,1%	34,1%	21,7%	16,7%	3,0%	11,5%	43,9%	41,6%
	hatalom 2	jellemző	85,7%	82,3%	0,0%	21,4%	30,9%	47,1%	87,0%	83,3%	100,0%	100,0%	14,7%	31,3%
		nem jellemző	14,3%	17,6%	100,0%	78,6%	69,1%	52,9%	13,0%	16,7%	0,0%	0,0%	85,3%	68,7%
dinamika	dinamika 1	jellemző	85,7%	92,6%	100,0%	80,3%	87,3%	85,9%	82,6%	91,7%	87,9%	84,6%	82,9%	87,5%
		nem jellemző	14,3%	7,4%	0,0%	19,6%	12,7%	14,1%	17,4%	8,3%	12,1%	15,4%	17,1%	12,5%
	dinamika 2	jellemző	82,9%	77,9%	70,4%	73,2%	78,2%	69,4%	95,7%	95,8%	87,9%	76,9%	78,0%	76,6%
		nem jellemző	17,1%	22,1%	29,6%	26,8%	21,8%	30,6%	4,3%	4,2%	12,1%	23,1%	22,0%	23,4%
	dinamika 3	jellemző	40,0%	54,4%	70,4%	76,8%	60,0%	65,9%	47,8%	41,7%	81,8%	67,3%	68,3%	59,4%
		nem jellemző	60,0%	45,6%	29,6%	23,2%	40,0%	34,1%	52,2%	58,3%	18,2%	32,7%	31,7%	40,6%
	dinamika 4	jellemző	100,0%	91,2%	77,8%	85,8%	94,5%	89,4%	82,6%	83,3%	97,0%	90,4%	90,2%	84,4%
		nem jellemző	0,0%	8,8%	22,2%	14,3%	5,4%	10,6%	17,4%	16,7%	3,0%	9,6%	9,7%	15,7%
szélesség	jellemző	100,0%	100,0%	96,3%	98,2%	98,2%	98,8%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	97,6%	98,4%	
	nem jellemző	0,0%	0,0%	3,7%	1,8%	1,8%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	1,6%	
közvetettség	jellemző	100,0%	98,5%	100,0%	100,0%	99,0%	98,8%	100,0%	100,0%	97,0%	98,1%	100,0%	100,0%	
	nem jellemző	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	1,0%	1,2%	0,0%	0,0%	3,0%	1,9%	0,0%	0,0%	

Forrás: saját szerkesztés

8.2.1. Meglévő kapcsolatok menedzselése és a képalkotás dimenziók

A konfrontációt választók 60%-a szerint vállalatának sok üzleti partnere van, valamint ugyanezen válaszadók 85,7%-a szerint vállalata erős befolyással is bír ezekre a partnerekre. Ugyanezen válaszadók további 85,7%-a szerint a vállalatuk üzleti környezetére a méretben és profilban is változó, számos vállalat (és egyéb szervezet) (100%) a jellemző, míg 82,9%-a szerint ezek a vállalatok együtt is működnek. A konfrontációt preferáló válaszadók többsége (60%) nem tartja jellemzőnek, hogy vállalatuk üzleti környezetében üzleti kapcsolatok szűntek volna meg, épp ellenkezőleg, sokkal inkább új üzleti kapcsolatok kialakulását tartják mérvadók.

A jellemzően alkalmazkodást választó kitöltők 59,2%-a vélte úgy, hogy vállalatának alapvetően kevés üzleti partnere van, amelyekkel közvetlen kapcsolatban áll, és amelyekre jellemzően (100%) nem bír erős befolyással. Az alkalmazkodást választók üzleti környezetében számos (96,3%), profilban és méretben is különböző (100%) vállalat van, és ezek a vállalatok együtt is működnek (70,4%). Ugyanakkor ugyanezen alkalmazkodást választó kitöltők csoportja szerint a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt (70,4%), illetve új üzleti kapcsolatok is születtek (77,8%).

8.2.2. Hálózati pozíció menedzselése és a hálózati képalkotás dimenziók

A hálózati pozíció megerősítését választók 50,9%-a szerint a vállalatnak sok üzleti partnere van, melyekkel ugyan közvetlen kapcsolatban áll (99%), de jellemzően (69,1%-uk szerint) nem gyakorol jelentős hatást rájuk. A pozíció megerősítését választó kitöltők úgy jellemezték vállalatuk üzleti környezetét, amelyben számos (98,2%), méretben és profilban változó (87,3%) vállalat működik együtt (78,2%), és ahol ugyan szűntek meg vállalati kapcsolatok (60%), de újak is kialakultak (94,5%).

Azon válaszadók, akik a hálózati pozíció változtatását preferálták, vállalatukat közvetlen partnereivel kapcsolatban álló (100%), sok üzleti partnerére (78,3%) erős befolyást gyakorlóként (87%) jellemezték. Ugyanezen válaszadók az általuk képviselt vállalat üzleti környezetét együttműködő (95,7%), méretben és profilban változó (82,6%), számos vállalattal (és egyéb szervezettel) (100%) jellemezték, ahol ugyan szűntek meg üzleti kapcsolatok (47,8%), de jellemzően inkább új kapcsolatok alakultak (82,6%).

8.2.3. A hálózatépítés menedzselése és a képalkotás dimenziók

A hálózatépítés menedzselésének két strategizing akciója közül a jellemzően kontrollt választók az összes hálózati képalkotás dimenziót jellemzőként értékelték. Ennélfogva elmondható, hogy a kontrollt választók 97%-a vélte úgy, hogy vállalata sok üzleti partnerrel rendelkezik, amelyekkel közvetlen kapcsolatban áll (97%), és amelyekre erős befolyással bír (100%). Ezen válaszadók vállalatuk üzleti környezetét számos (100%), méretben és profilban változó (87,9%), együttműködő (87,9%) vállalatokkal értékelték, melyek közül több üzleti kapcsolat megszűnt (81,8%), illetve új üzleti kapcsolatok is születtek (97%).

A hálózatépítés másik stratégiáját, a követést jellemzően választók vállalatának sok üzleti partnere van (56,1%-a szerint), amelyekkel közvetlen kapcsolatban áll (100%), de erős befolyást nem gyakorol rájuk (85,3%). Vállalatuk üzleti környezetét a méretben és profilban változó (82,9%), együttműködő (78%), számos vállalat (és egyéb szervezet) (97,6%) képezi, amelyek között ugyan szűntek meg üzleti kapcsolatok (68,3%), de jellemzően inkább új kapcsolatok jöttek létre (90,2%).

8.2.4. Közép- és szélsőértékekkel mért gyakoriságok összehasonlítása

A Fuzzy Likert-skála értékeire vonatkozó monotonon növekvő szabály (pesszimista értékek \leq középső értékek \leq optimista értékek), valamint a strategizing akció változónál véghez vitt csoportösszevonás¹¹ eredményeként törvényszerű, hogy a pesszimista értékekkel számolt kereszttábla gyakoriságok a strategizing akciók és hálózati képalkotás változók közötti pároknál 0,0%-ot eredményeznének, így a következőkben a szélsőértékekkel számolt gyakoriságok közül csak az optimista értékekkel számolt gyakoriságokat értékelem a középső értékekkel számolt gyakoriságok (20. táblázat) függvényében. Ennek tükrében a 19. táblázat a középerkékekkel és optimista szélsőértékekkel számolt gyakoriságokat egyaránt szemlélteti.

¹¹ Annak érdekében, hogy a Khí-négyzet próba korlátai teljesüljenek (Sajtos – Mitev, 2007), valamint, hogy a kapott kereszttáblák áttekinthetőek és elemezhetőek legyenek, csoportösszevonás műveletet végeztem a strategizing akciók dimenzióinál a következők szerint: a "teljes mértékben nem jellemző", "inkább nem jellemző" és "nem jellemző" értékeket összevonva egy új csoportot hoztam létre 'nem konfrontálódik' néven. Ugyanezen elv szerint az "inkább jellemző", "jellemző" és "teljes mértékben jellemző" értékeket 'konfrontálódik' csoport alatt vontam össze. A 'nem tudom eldönteni' csoportot továbbra is önállóan kezelem. Ugyanezen elvet alkalmaztam a többi strategizing akció esetében.

Összehasonlítva az optimista szélsőértékekkel számolt gyakoriságokat a középső értékekkel számolt gyakoriságokkal, azt állapíthatjuk meg, hogy egy-két kivételtől eltekintve nagyon hasonló eredmények születtek. A hálózati képalkotás dimenziói ugyanolyan arányban és mértékben jellemzőek az egyes strategizing akciókat választók körében, mint a középső értékek alapján számolt gyakorisági esetében. Kivételt képez ez alól a konfrontációt (optimista) jellemzően választóknak a vállalatuk üzleti környezetére vonatkozó jellemzése, mivel 54,4%-uk jellemzőnek tartja, hogy több üzleti kapcsolat megszűnt, míg a középső értékek esetén a vállalati kapcsolatok megszűnése nem volt jellemző (60%). További eltérő értékeket eredményezett az alkalmazkodást (optimista) jellemzően választók körében, hogy 67,9%-uk esetében a vállalat sok üzleti partnerrel rendelkezik, ellentétben a középső értékekkel számolt ugyanezen jellemzőt a válaszadók többsége (59,2%) nem tartotta mérvadónak. Bár a választási preferenciák nem változtak, mégis nagyobb arányban jellemezték vállalatukat sok üzleti partnerrel a megerősítést választók (65,9%), mint a középső értékekkel számolt esetben (50,9%).

8.3. A strategizing akciók és hálózati képalkotás dimenziók közötti kapcsolatvizsgálat

A következőkben a strategizing akciók és hálózati képalkotás dimenziók közötti kapcsolat vizsgálatát, annak eredményeit és szignifikanciáját mutatom be a 11. táblázatban ismertetett hipotézisek értékelésével egyetemben. Az egyes dimenziók (változók) páronkénti kapcsolat vizsgálatához Pearson-féle χ^2 tesztstatisztika segítségével keresztábra elemzést alkalmaztam. A keresztábra elemzésnél a következő lépéseket végeztem Sajtos és Mitev (2007) alapján:

1. Első körben a korrigált standardizált reziduum mutatóval a keresztábrán belüli szignifikáns relációkat vizsgáltam.¹² Az így szignifikánsnak vélt összefüggéseket tovább vizsgáltam Khí-négyzet statisztikával. A tényleges szignifikáns összefüggéseket a korrigált standardizált reziduum mutató és Khí-négyzet próba feltételeinek együttes teljesülése esetén határoztam meg.

¹² Amennyiben a korrigált standardizált reziduum mutató $\geq +2$, akkor szignifikáns összefüggés van a keresztábrán belül az adott két változó között. Amennyiben ez a mutató ≤ -2 , akkor nincs szignifikáns összefüggés az adott változók között.

2. Pearson-féle χ^2 tesztstatisztika segítségével megvizsgáltam, hogy a két választott változó között van-e szignifikáns összefüggés, azaz a szignifikancia szint (p) nagyobb vagy kisebb, mint az általánosan választott 0,05-ös elsőfajú hiba valószínűsége.
3. Amennyiben nem volt összefüggés a két változó között, azaz a $p > 0,05$, elfogadtam a nullhipotézist, mely szerint a két változó között nincs szignifikáns összefüggés. Mivel viszonylag mereven alkalmaztam a választott tesztstatisztika módszerét, ezért az előbb leírt esetben nem folytattam a keresztábra elemzést azzal a megjegyzéssel, hogy az adott eredmény nem bizonyult szignifikánsnak.
4. Amennyiben a $p < 0,05$, a nullhipotézist elutasítom, azaz a két változó között szignifikáns összefüggés van. Ebben az esetben Gamma-mutató segítségével megvizsgáltam az adott kapcsolat erősségét.¹³
5. A kapcsolat erősségének vizsgálatával párhuzamosan vizsgáltam a Pearson-féle χ^2 próbára vonatkozó feltételek teljesülését. A Khí-négyzet próba korlátai szerint az elvárt értéknek a keresztábra minden cellájában legalább 1-nek kell lennie, valamint a cellák legfeljebb 20%-ában lehet a várható érték kisebb, mint 5. Amennyiben a próbával kapcsolatos feltételek nem teljesültek, a keresztábra nem bizonyult megbízhatónak.
6. Abban az esetben, amikor a változók között szignifikáns összefüggés mutatkozott, valamint a tesztstatisztika korlátai is teljesültek, a keresztábra alapján levontam a következtetést a változók közötti kapcsolatra vonatkozóan.

Mivel a kapcsolatvizsgálat során két Likert-skálán mért változó között elemzem a szignifikáns összefüggést, ezért fontosnak tartom tisztázni, hogy a Likert-skálákat milyen erősségű skáláknak tekintem, hiszen ettől függ, hogy a későbbiekben milyen statisztikai műveletek végezhetőek (Zerényi, 2016). Kérdőívemben a klasszikus Likert-skálákat alkalmazom (azaz az egyes állításokat 1-től 7-ig, illetve 1-től 4-ig értékelték a válaszadók), ahol ugyan „a válaszok sorrendbe tehető, azonban a köztük lévő „távolság” nem magyarázható, ezért az intervallumskála erőssége nem teljesül” (Zerényi, 2016, 474.). Ennélfogva a kapcsolatok erősségének vizsgálatakor a két változó értékeinek sorrendje között keresem az összefüggést. Ezen összefüggés erősségét a Gamma értékével vizsgálom, melyet alapvetően ordinális skálák esetén alkalmaznak a kapcsolat

¹³ Amennyiben a Gamma érték negatív, a két változó között fordított a kapcsolat. Minél jobban közelít az érték az 1-hez vagy fordított kapcsolat esetén a -1-hez, annál erősebb a kapcsolat.

erősségének vizsgálatára (Sajtos – Mitev, 2007). Az ordinális skálán mért változókra alkalmas Gamma-mutatóval továbbá nemcsak a kapcsolat szorosságát, hanem irányát is tudom mérni, értékeit pedig a -1 és 1 között veszi fel (Kovács, 2014). Amennyiben a Gamma érték negatív, a két változó között fordított a kapcsolat. Minél jobban közelít az érték az 1-hez vagy fordított kapcsolat esetén a -1-hez, annál erősebb a kapcsolat.

A következő 20., 21. és 22. táblázatban a kapcsolatokvizsgálatok eredményei láthatók a két változó, a strategizing akciók és hálózati képzés dimenziói között. Elsőként a 20. táblázatban a Fuzzy Likert-skála szerinti középső értékekkel mért eredményeket mutatom be. Ezután következnek a szélsőértékekkel mért kapcsolatvizsgálat eredményei, előbb a pesszimista („legkevésbé”) (21. táblázat), majd optimista („leginkább”) (22. táblázat) szélsőértékekkel mért eredmények. A táblázatokban egységesen a korrigált standardizált reziduum mutatót, a Pearson-féle χ^2 próba értékét, majd a df szabadságfokot, a p szignifikancia szintet, a várható értékre vonatkozó korlátot, valamint, ahol lehetséges volt, ott a Gamma értéket is feltüntettem. Mindhárom táblázatban szintén egységes jelmagyarázatot használtam, melyet a 22. táblázatot követően szemléltetek.¹⁴

¹⁴ Az elemzések egyszerűbb, átláthatóbb ismertetése végett a továbbiakban a hálózati képzés dimenzióinak és aldimenzióinak értelmezését a következő rövidítések szerint használom: hatalom 1 – sok partner, hatalom 2 – erős befolyás, dinamika 1 – sokszínű vállalatok, dinamika 2 – együttműködő vállalatok, dinamika 3 – megszűnt üzleti kapcsolatok, dinamika 4 – új üzleti kapcsolatok, szélesség – sok vállalat, közvetettség – közvetlen üzleti kapcsolatok.

20. táblázat: A közepső értékekkel mért kapcsolatvizsgálat eredményei a strategizing akciók és a hálózati képalkotás változók dimenziói között

Hálózati képalkotás (Y változó)	Strategizing akció (X változó)	Korrigált standardizált reziduuum	Pearson-féle χ^2	df (szabadságfok)	P (szignifikancia szint)	a cellák hány %-ában kisebb a várható érték, mint 5	Gamma
hatalom 1 (sok partner)	konfrontáció	-2,3	13,299	3	0,004	25,00	-0,575
	alkalmazkodás	-4,3	31,739	3	<0,001	25,00	-0,950
	megerősítés	-4,7	32,775	3	<0,001	25,00	-0,832
	változtatás	-	3,993	2	0,136	66,70	-
	kontroll	6,2	38,036	2	<0,001	33,30	0,948
	követés	-	7,089	6	0,313	58,30	-
hatalom 2 (erős befolyás)	konfrontáció	3,5	12,694	2	0,002	16,70	0,589
	alkalmazkodás	-4,2	20,055	2	<0,001	33,30	-1,000
	megerősítés	-3,6	13,733	2	0,001	33,30	-0,646
	változtatás	2,3	11,850	2	0,003	50,00	0,918
	kontroll	2,9	9,261	2	0,010	50,00	1,000
	követés	-3,6	15,679	4	0,003	55,60	-0,710
dinamika 1 (sokszínű vállalatok)	konfrontáció	-	5,874	2	0,053	33,30	-
	alkalmazkodás	1,6	8,686	2	0,013	33,30	0,556
	megerősítés	-5,0	25,601	2	<0,001	0,00	-0,624
	változtatás	3,0	14,930	2	<0,001	66,70	0,556
	kontroll	2,1	4,714	2	0,095	33,30	-
	követés	-3,9	18,431	4	0,001	55,60	-0,821
dinamika 2 (együttműködő vállalatok)	konfrontáció	-	0,478	1	0,490	0,00	-
	alkalmazkodás	-	0,926	1	0,336	0,00	-
	megerősítés	-	1,111	1	0,292	0,00	-
	változtatás	-	0,359	1	0,549	50,00	-
	kontroll	-	4,548	1	0,330	25,00	0,611
	követés	-	3,434	2	0,180	33,30	-
dinamika 3 (megszűnt üzleti kapcsolatok)	konfrontáció	-2,9	8,461	1	0,004	0,00	-0,615
	alkalmazkodás	-	3,200	1	0,074	0,00	-
	megerősítés	-2,4	5,820	1	0,016	0,00	-0,510
	változtatás	-	1,770	1	0,183	50,00	-
	kontroll	3,1	9,770	1	0,002	0,00	0,733
	követés	-	4,720	2	0,094	33,30	-
dinamika 4 (új üzleti kapcsolatok)	konfrontáció	-2,0	10,673	2	0,005	66,70	0,200
	alkalmazkodás	-	7,209	3	0,066	75,00	-
	megerősítés	-2,3	9,416	3	0,024	75,00	-0,030
	változtatás	-	1,597	1	0,206	50,00	-
	kontroll	1,7	6,014	2	0,049	66,70	0,835
	követés	-	4,276	4	0,370	55,60	-
szélesség (sok vállalat)	konfrontáció	-3,4	11,575	1	< 0,001	0,00	-0,688
	alkalmazkodás	-	2,167	2	0,338	33,30	-
	megerősítés	-3,5	12,847	2	0,002	33,30	-0,635
	változtatás	-	3,058	1	0,080	50,00	-
	kontroll	3,7	13,723	1	< 0,001	0,00	0,815
	követés	-	1,699	4	0,791	55,60	-
közvettség (közvetlen üzleti kapcsolatok)	konfrontáció	-	7,867	2	0,200	33,30	-
	alkalmazkodás	-	1,324	1	0,250	25,00	-
	megerősítés	-	1,410	2	0,494	33,30	-
	változtatás	-	1,430	1	0,232	25,00	-
	kontroll	-	0,878	2	0,645	33,30	-
	követés	-	2,833	2	0,243	33,30	-

Forrás: saját szerkesztés

21. táblázat: A pesszimista szélsőértékekkel mért kapcsolatvizsgálat eredményei a strategizing akciók és hálózati képzőkötés változók dimenziói között

Hálózati képzőkötés (Y változó)	Strategizing akció (X változó)	Korrigált standardizált reziduum	Pearson-féle χ^2	df (szabadságfok)	p (szignifikancia szint)	a cellák hány %-ában kisebb a várható érték, mint 5	Gamma
hatalom 1 (sok partner)	konfrontáció	-	1,650	3	0,648	50,00	-
	alkalmazkodás	2,7	10,398	3	0,015	50,00	0,330
	megeerősítés	-	5,816	3	0,121	25,00	-
	változtatás	-2,6	8,928	2	0,012	66,70	-0,862
	kontroll	3,0	8,869	2	0,012	50,00	0,873
	követés	-	0,878	3	0,831	62,50	-
hatalom 2 (erős befolyás)	konfrontáció	4,0	17,196	2	<0,001	33,30	0,893
	alkalmazkodás	2,9	8,972	2	0,011	50,00	0,560
	megeerősítés	-	3,230	2	0,199	33,30	-
	változtatás	-2,5	20,080	2	<0,001	50,00	-0,053
	kontroll	3,5	12,301	2	0,002	50,00	0,849
	követés	-	2,289	2	0,318	50,00	-
dinamika 1 (sokszíni vállalatok)	konfrontáció	2,9	8,532	2	0,140	33,30	0,789
	alkalmazkodás	-1,4	7,733	2	0,021	33,30	-0,632
	megeerősítés	-3,1	9,599	2	0,008	16,70	-0,617
	változtatás	-0,1	12,653	2	0,002	66,70	-0,342
	kontroll	-	3,698	2	0,157	33,30	-
	követés	-	2,662	2	0,264	33,30	-
dinamika 2 (együttműködő vállalatok)	konfrontáció	-	1,438	1	0,230	25,00	-
	alkalmazkodás	-2,2	4,755	1	0,029	25,00	-0,576
	megeerősítés	-	0,377	1	0,539	0,00	-
	változtatás	-	0,423	1	0,516	50,00	-
	kontroll	-	1,705	1	0,192	25,00	-
	követés	-	0,535	1	0,464	25,00	-
dinamika 3 (megszűnt üzleti kapcsolatok)	konfrontáció	-	0,334	1	0,564	0,00	-
	alkalmazkodás	-	0,002	1	0,966	25,00	-
	megeerősítés	2,1	4,410	1	0,036	0,00	0,537
	változtatás	-	0,553	1	0,457	50,00	-
	kontroll	2,0	3,940	1	0,047	25,00	0,748
	követés	-	0,067	1	0,796	50,00	-
dinamika 4 (új üzleti kapcsolatok)	konfrontáció	-	2,279	2	0,320	50,00	-
	alkalmazkodás	3,7	18,874	3	<0,001	62,50	0,691
	megeerősítés	-	3,228	3	0,358	62,50	-
	változtatás	-3,4	11,226	1	<0,001	50,00	-1,000
	kontroll	4,2	17,908	2	<0,001	66,70	1,000
	követés	-	1,594	2	0,451	50,00	-
szélesség (sok vállalat)	konfrontáció	-	0,467	1	0,494	0,00	-
	alkalmazkodás	2,2	9,064	2	0,011	33,30	0,484
	megeerősítés	-2,4	6,711	2	0,035	33,30	-0,500
	változtatás	-	0,079	1	0,779	50,00	-
	kontroll	2,0	3,940	1	0,047	25,00	0,748
	követés	-	1,057	2	0,590	50,00	-
közvetettség (közvetlen üzleti kapcsolatok)	konfrontáció	3,1	9,744	2	0,008	50,00	0,773
	alkalmazkodás	2,4	5,913	1	0,015	25,00	0,690
	megeerősítés	-	2,883	2	0,237	33,30	-
	változtatás	-2,3	5,188	1	0,023	25,00	-1,000
	kontroll	4,8	23,036	2	<0,001	50,00	0,945
	követés	-	0,650	1	0,420	25,00	-

Forrás: saját szerkesztés

22. táblázat: Az optimista szélsőértékekkel mért kapcsolatvizsgálat eredményei a strategizing akciók és a hálózati képalkotás változók dimenziói között

Hálózati képalkotás (Y változó)	Strategizing akció (X változó)	Korrigált standardizált reziduuum	Pearson-féle χ^2	df (szabadság-fok)	p (szignifikancia szint)	a cellák hány %-ában kisebb a várható érték, mint 5	Gamma
hatalom 1 (sok partner)	konfrontáció	-	6,506	3	0,089	62,50	-
	alkalmazkodás	-5,6	30,928	3	<0,001	62,50	-1,000
	megerősítés	-2,6	9,579	3	0,023	50,00	-0,705
	változtatás	2,2	4,987	2	0,083	66,70	-
	kontroll	-	1,224	2	0,542	50,00	-
	követés	-	7,660	3	0,054	50,00	-
hatalom 2 (erős befolyás)	konfrontáció	-	1,989	2	0,370	50,00	-
	alkalmazkodás	-2,8	8,224	2	0,016	50,00	-0,739
	megerősítés	-	0,517	2	0,772	33,30	-
	változtatás	2,1	8,755	2	0,013	50,00	0,875
	kontroll	-	17,135	2	<0,001	66,70	-0,189
	követés	-	1,018	2	0,601	50,00	-
dinamika 1 (sokszínű vállalatok)	konfrontáció	-	0,698	2	0,705	66,70	-
	alkalmazkodás	-3,5	12,842	2	0,002	33,30	-0,844
	megerősítés	-2,3	6,346	2	0,042	33,30	-0,629
	változtatás	2,7	7,679	2	0,022	66,70	0,839
	kontroll	-	0,875	2	0,646	50,00	-
	követés	-	3,928	2	0,140	33,30	-
dinamika 2 (együttműködő vállalatok)	konfrontáció	-	1,388	1	0,239	50,00	-
	alkalmazkodás	-	1,584	1	0,208	25,00	-
	megerősítés	-2,4	5,808	1	0,016	25,00	-1,000
	változtatás	-	0,301	1	0,583	50,00	-
	kontroll	-	1,175	1	0,278	50,00	-
	követés	-	0,082	1	0,775	25,00	-
dinamika 3 (megszűnt üzleti kapcsolatok)	konfrontáció	-2,0	3,962	1	0,047	50,00	-1,000
	alkalmazkodás	-	3,168	1	0,075	25,00	-
	megerősítés	-2,0	4,141	1	0,042	25,00	-0,741
	változtatás	-2,7	7,446	1	0,006	50,00	-1,000
	kontroll	-	0,496	1	0,481	50,00	-
	követés	-	0,182	1	0,669	0,00	-
dinamika 4 (új üzleti kapcsolatok)	konfrontáció	-	0,852	2	0,653	66,70	-
	alkalmazkodás	-	1,911	3	0,591	62,50	-
	megerősítés	-	2,465	3	0,482	62,50	-
	változtatás	-	1,340	1	0,247	50,00	-
	kontroll	-	0,825	2	0,662	83,30	-
	követés	-	0,247	2	0,884	50,00	-
szélesség (sok vállalat)	konfrontáció	-	0,245	1	0,620	50,00	-
	alkalmazkodás	-	0,803	2	0,669	33,30	-
	megerősítés	-	1,002	2	0,606	33,30	-
	változtatás	3,1	9,644	1	0,002	50,00	1,000
	kontroll	-	0,215	1	0,643	50,00	-
	követés	-	0,761	2	0,684	33,30	-
közvettség (közvetlen üzleti kapcsolatok)	konfrontáció	-	3,151	2	0,207	66,70	-
	alkalmazkodás	-	0,213	1	0,644	25,00	-
	megerősítés	2,1	4,659	2	0,097	50,00	-
	változtatás	-	3,699	1	0,054	50,00	-
	kontroll	-	0,090	2	0,956	66,70	-
	követés	-	0,166	1	0,683	25,00	-

Forrás: saját szerkesztés

A 20., 21. és 22. táblázat jelmagyarázata:

	a korrigált standardizált reziduum mutató értéke $\geq +2$ (szignifikáns összefüggés)
	$p < 0,05$ (szignifikáns összefüggés)
	a Khí-négyzet próba várható értékre vonatkozó korlátai teljesülnek ($\leq 20\%$)
	a korrigált standardizált reziduum mutató és a Khí-négyzet próba szerint is szignifikáns összefüggés van a két változó között

A változók páronkénti, keresztábrával történő kapcsolatvizsgálatának eredményeit mutatja be a 20. táblázat. Minden egyes keresztábra a strategizing akciók dimenziói (konfrontáció, alkalmazkodás, megerősítés, változtatás, kontroll, követés) és a hálózati képalkotás dimenziói (hatalom, dinamika, szélesség, közvetettség) között vizsgálta páronként a kapcsolat meglétét. Mivel a hálózati képalkotás egyes dimenziói, úgy, mint hatalom és dinamika komplex jelentésük miatt többféle megközelítésben is szerepeltek a megkérdezésben, ezért a kapcsolatvizsgálatban a 'hatalom' dimenziót további két dimenzióra ('hatalom 1' és 'hatalom 2'), a 'dinamika' változó esetében pedig további 4 dimenzióra terjesztettem ki a kapcsolatvizsgálatot ('dinamika 1', 'dinamika 2', 'dinamika 3', 'dinamika 4'). A kiterjesztett dimenziók értelmezését a 20. (valamint 21. és 22.) táblázat jelmagyarázata szemlélteti. A 'szélesség' és 'közvetettség' változók esetében nem volt szükség további változókra bontani az adott dimenziót. Ezek alapján az összesítő 20. (illetve 21. és 22.) táblázat 48 keresztábra tesztstatisztikáját foglalja össze. A páronkénti keresztábra vizsgálatának egyesével történő bemutatásától jelen dolgozatban eltekintek, e helyett összefoglalóan mutatom be a páronkénti összefüggéseket először a 20. táblázat alapján.

A fentiekben leírt vizsgálat alapján elmondható, hogy a strategizing akciók vs. hálózati képalkotás 'hatalom' dimenziója közötti kapcsolat(ok) vizsgálatánál bár a korrigált standardizált reziduum ($\geq +2$) és p szignifikancia szint számos esetben mutat szignifikáns összefüggést ($p < 0,05$), ugyanakkor a χ^2 próba feltételei csak egy esetben teljesültek: a hatalom (2), azaz 'erős befolyás' vs. konfrontáció kapcsolatának vizsgálatánál, ahol a kapcsolat erősségét mutató Gamma érték (0,589) egy közepes pozitív erősségű pozitív kapcsolatot feltételez a két változó között (lásd 12.1. mellékletben).¹⁵

¹⁵ A Gamma mutatók szerint az egyes kapcsolaterősségeket a következők szerint osztályoztam Kovács (2014), illetve Sajtos és Mitev (2007) alapján: Gamma = 1 tökéletes pozitív kapcsolat, $0,7 \leq \text{Gamma} < 1$ erős pozitív kapcsolat, $0,2 \leq \text{Gamma} < 0,7$ közepes pozitív kapcsolat, $0 < \text{Gamma} < 0,2$ gyenge pozitív kapcsolat, Gamma = 0 nincs kapcsolat, $-0,2 < \text{Gamma} < 0$ gyenge negatív kapcsolat, $-0,7 < \text{Gamma} \leq -0,2$ közepes negatív kapcsolat, $-1 < \text{Gamma} \leq -0,7$ erős negatív kapcsolat, Gamma = -1 tökéletes negatív kapcsolat

A 'dinamika' négy és a strategizing akciók hat aldimenziója közötti kapcsolat vizsgálatánál szintén egy esetben mutatkozott szignifikáns kapcsolat az összes (korrigált standardizált reziduum és Khí-négyzet próba) próbát figyelembe véve. A 'dinamika' változót leíró négy aldimenzió közül a 'dinamika 3', azaz 'megszűnt üzleti kapcsolatok' aldimenzió és a 'kontroll' hálózati képalkotás dimenzió között mondható el, hogy úgy a korrigált standardizált reziduum ($\geq +2$), mint a szignifikancia szint ($p < 0,05$) szerint szignifikáns összefüggés mutatkozott. A szignifikáns kapcsolat mellett a Pearson-féle χ^2 próba korlátai is teljesültek, így a kapcsolatok erősségének vizsgálatára is sor került. A két jelzett dimenzió közötti 0,733-as Gamma érték erős pozitív kapcsolatot feltételez (lásd a 12.2. mellékletben). Érdekes, hogy a 'dinamika 4', azaz 'új üzleti kapcsolatok' aldimenzió a többi dinamika aldimenzióhoz képest nem mutat szignifikáns összefüggést a hálózati képalkotás dimenzióival a korrigált standardizált reziduum alapján, valamint a Khí-négyzet próba feltételei sem teljesülnek, így az erre vonatkozó kereszttábla nem bizonyult megbízhatónak.

A 'szélesség' hálózati képalkotás dimenzió és a hat strategizing akció dimenzió között vizsgált összefüggésre vonatkozóan elmondható, hogy az esetek 50%-ban szignifikáns kapcsolat mutatkozott az adott két változó aldimenziói között ('szélesség' és 'konfrontáció', 'szélesség' és megerősítés', 'szélesség' és 'kontroll') a p szignifikancia szint alapján ($p < 0,05$). Ezek közül azonban csak egy olyan kapcsolat van, amely esetében a korrigált standardizált reziduum mutató is szignifikáns kapcsolatot jelez ($\geq +2$), valamint a Khí-négyzet próba feltételei is teljesülnek, s így a kapcsolat erősségének vizsgálatára is sor került. E szerint pozitív erős kapcsolat van a 'szélesség' és 'kontroll' dimenziók között, ahol a kapcsolat erősségét egy 0,815 Gamma mutató jelzi (lásd a 12. 3. mellékletben).

Az adatok a hálózati képalkotás változó dimenziói közül egyedül a 'közvetettség' változó és a strategizing akciók változói között nem mutattak szignifikáns összefüggést (sem szignifikáns eltérést a várható értéktől, sem pedig p szignifikancia terén). Megjegyzendő, hogy az eredményeket torzíthatta a megfigyelések alacsony száma, valamint, hogy a megkérdezés során a 'közvetettség' nem vonatkozott több, részletező kérdés, mint például a 'dinamika' vagy 'hatalom' dimenziók esetében.

Összeségében elmondható, hogy az adatok szignifikáns összefüggést mutattak a 'konfrontáció' strategizing akció dimenzió és 'hatalom 2'(erős befolyás a partnerekre)

hálózati képalkotás dimenziója között, a 'kontroll' strategizing akció dimenzió és 'dinamika 3' (megszűnt üzleti kapcsolatok) hálózati képalkotás dimenzió között, valamint 'kontroll' strategizing akció dimenzió és 'szélesség' hálózati képalkotás dimenzió között. A hálózati képalkotás dimenziói közül azonban az 'együttműködő vállalatok' (dinamika 3), valamint a 'közvettség' nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a strategizing akciók egyik dimenziójával sem.

A 20. táblázat a Fuzzy Likert-skála középső értékei alapján számított Khí-négyzet próba eredményeit tartalmazza. A megkérdezés azonban a Fuzzy Likert-skála szélsőértékeire is vonatkozott, így a következőkben bemutatom a pesszimista („legkevésbé..”) és az optimista („leginkább..”) Khí-négyzet próba eredményeit is. A pesszimista Khí-négyzet próba eredményeit a 21. táblázat, míg az optimista Khí-négyzet próba eredményeit a 22. táblázat szemlélteti.

A középső értékekkel számolt Khí-négyzet próba vizsgálathoz hasonlóan a pesszimista értékek alapján számolt Khí-négyzet próba értékeit vizsgálva is megfigyelhető, hogy számos kapcsolatpár (strategizing akció változó vs. hálózati képalkotás változó) esetében észlelhető szignifikáns összefüggés tekintettel a korrigált standardizált reziduumba vagy a választott 5%-os szignifikancia szintre. Ugyanakkor a szignifikáns összefüggések közül csak egy esetben, a 'dinamika' (3), azaz 'megszűnt üzleti kapcsolatok' hálózati képalkotás dimenzió és 'megerősítés' strategizing akció dimenzió között teljesültek a feltételek úgy korrigált standardizált reziduumba (≥ 2), a szignifikancia szintre ($\chi^2 = 4,410$, $df = 1$, $p = 0,036$), mint a várható értékre (a cellák 0%-ban kisebb a várható érték, mint 5) vonatkozóan. A kapcsolat erősségére vonatkozó Gamma így értékelhető, mely $\Gamma = 0,537$ pozitív közepes erősségű szignifikáns kapcsolatot feltételez a két változó között (lásd a 12.4. mellékletben).

A 'Fuzzy Likert-skála optimista értékeivel (lásd 22. táblázatban¹⁷) számolt strategizing akció dimenziók és hálózati képalkotás dimenziók között a Khí négyzet próba várható értékre vonatkozó feltételei nem teljesültek, így az adatok alapján végzett keresztábra elemzés nem bizonyult megbízhatónak.

¹⁷ A 22. (illetve 20. és 21.) táblázatban a korrigált standardizált reziduumba ≥ 2 szignifikáns kapcsolatokat szürkével, a $p < 0,05$ szignifikáns kapcsolatokat a zöld cellák mutatják.

A Fuzzy Likert-skála szélsőértékeivel számolt Khí-négyzet próba korlátainak nagyobb mértékű teljesülését a jelenleginél nagyobb mintával, illetve nagyobb kitöltési aránnyal lenne célszerű javítani a jövőben. Bár a mintaelemszám alapvetően megfelel (nagyobb, mint 100) a Fuzzy Likert-skálával való elemzéshez, ugyanakkor a részkérdésekre, így az aldimenziókra adott válaszok megosztották a válaszokat, melyek a legtöbb esetben nem érték el az elemzéshez kívánt 100-as elemszámot. Ennek javítása, fejlesztése érdekében jövőbeli módszertani fejlesztési célként szolgálhat a megkérdezés kiterjesztése további mintákra annak érdekében, hogy a megfigyelések száma megfelelően a Fuzzy Likert-skálákra végzett Khí-négyzet próba eredményesebb vizsgálatához.

23. táblázat: Strategizing akciók és hálózati képalkotás változók közötti, Gamma értékkel jelzett szignifikáns kapcsolatok

strategizing akciók		hálózati képalkotás dimenziók							
		hatalom		dinamika				szélesség	közvettség
		hatalom 1	hatalom 2	dinamika 1	dinamika 2	dinamika 3	dinamika 4		
meglévő kapcsolatok menedzselése	konfrontáció	----	0,589 (középső értékkel számolt)	----	----	----	----	----	----
	alkalmazkodás	----	----	----	----	----	----	----	----
hálózatban elfoglalt pozíció menedzselése	megegerősítés	----	----	----	----	0,537 (pesszímista szélső-értékkel számolt)	----	----	----
	változtatás	----	----	----	----	----	----	----	----
hálózatépítés stratégiái	kontroll	----	----	----	----	0,733 (középső értékkel számolt)	----	0,815 (középső értékkel számolt)	----
	követés	----	----	----	----	----	----	----	----

Forrás: saját szerkesztés

A 23. táblázat a kapcsolat erősségeket jelző Gamma mutató értékeit szemlélteti a változók azon aldimenziói között, ahol egyrészt szignifikáns összefüggés mutatkozott (korrigált standardizált reziduum és szignifikancia szint szerint) a strategizing akció és hálózati képalkotás változók között, másrészt a Khí-négyzet próba várható értékre vonatkozó feltételei teljesültek. A táblázatban jelzésre került, hogy a Gamma mutató adott értéke a Fuzzy Likert-skála középső értékeivel vagy szélsőértékével lett meghatározva. A Gamma mutató értékei alapján elmondható, hogy a teljes mintára nézve a vizsgált változók közötti szignifikáns kapcsolatok közül a legerősebb kapcsolat a 'kontroll' (hálózatépítés stratégiája) és 'szélesség' változók között (Gamma: 0,815), valamint a 'kontroll'

(hálózatépítés stratégiája) és 'dinamika 3', azaz 'megszűnt üzleti kapcsolatok' aldimenziók között jelentkezett. A további szignifikáns összefüggések közepes erősségű kapcsolatokat mutatnak, így a 'konfrontáció' (meglévő kapcsolatok menedzselése) és 'hatalom 2', azaz 'erős befolyás' dimenziók között 0,589-es erősségű a kapcsolat, míg a pesszimista szélsőértékekkel mért 'megerősítés' (hálózatban elfoglalt pozíció) és 'dinamika 3', azaz 'megszűnt üzleti kapcsolatok' dimenzió között 0,537-es erősségű a kapcsolat.

8.4. Hipotézisek értékelése

A kapcsolatvizsgálat eredményeit követően jelen fejezetben a hipotézisek értékelését mutatom be a strategizing akciók dimenziói és hálózati képződimenzióinak feltételezett kapcsolata mentén. A következőkben a Fuzzy Likert-skála középő értékeivel mért kapcsolatvizsgálati eredmények alapján értékelem az egyes hipotéziseket. Mivel a kapcsolatvizsgálat során sem a 'közvettség', sem az 'együttműködő vállalatok' (dinamika 2) hálózati képződimenzió nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a strategizing akciók dimenzióival, ezért e két dimenzióra megfogalmazott hipotézisek (H2b, H4, H6b, H8, H10b, H12) értékelésétől a következőkben eltekintek, elfogadom azok nullhipotézisét. A hipotézisek vizsgálatának eredményeit a 24. táblázatban foglaltam össze. Mindkét változó dimenzióinál a pozitívan jellemző kategóriák alapján történt a kapcsolatvizsgálat, így a kapcsolatvizsgálatok eredményei alapján következtetni tudtam a hipotézisekben foglalt összefüggésekre. A hipotézisek vizsgálatának eredményeit, valamint a tézisek ismertetését a 25. táblázat tartalmazza.

Konfrontáció/alkalmazkodás és hatalom:

H1a: Abban az esetben, ha sok üzleti partner van, akkor szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.

A H1a hipotézis nem igazolt, mivel a kapcsolatvizsgálat nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a 'sok partner' (hálózati képződimenzió) és a 'konfrontáció' (strategizing akció) változók között (korrigált stand.rez.: -2,3, $\chi^2 = 13,299$, $df = 3$, $p = 0,004$). A nullhipotézist megtartom.

H1b: Abban az esetben, ha erős befolyás van a partnerekre, akkor szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.

A H1b hipotézist elfogadom, mivel a kapcsolatvizsgálat közepesen erős (Gamma: 0,589) szignifikáns kapcsolatot eredményezett az 'erős befolyás' (hálózati képződés) és a 'konfrontáció' strategizing akció dimenziók között (korrigált stand.rez.: 3,5, $\chi^2 = 12,694$, $df = 2$, $p = 0,002$).

A H1a és H1b hipotézisek értékelését követően elmondható, hogy a meglévő kapcsolatok menedzselésére vonatkozó strategizing akciók és a hatalom hálózati képződés dimenziók között részben szignifikáns összefüggés van, mivel a hatalom két összetevőjéből az 'erős befolyás' dimenziót illetően szignifikáns kapcsolat mutatkozott a 'konfrontáció' strategizing akcióval.

Konfrontáció/alkalmazkodás és dinamika:

H2a: Abban az esetben, ha a vállalatok méretben és profilban is változók, akkor szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.

H2c: Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, akkor szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.

H2d: Abban az esetben, ha új üzleti kapcsolatok alakultak ki, akkor szignifikánsan magasabb az alkalmazkodás aránya.

A konfrontáció/alkalmazkodás strategizing akciók dimenziói és a dinamika hálózati képződés dimenziói közötti páronkénti kapcsolatvizsgálat során a minta nem mutatott szignifikáns kapcsolatot egyik esetben sem. Ennélfogva a H2a (korrigált stand.rez.: , $\chi^2 = 5,874$, $df = 2$, $p = 0,053$), H2c (korrigált stand.rez.: -2,9, $\chi^2 = 8,461$, $df = 1$, $p = 0,004$) és H2d (korrigált stand.rez.: -2,0, $\chi^2 = 10,673$, $df = 2$, $p = 0,005$) hipotéziseket elutasítom.

Konfrontáció/alkalmazkodás és szélesség:

H3: Abban az esetben, ha számos vállalat van jelen, akkor szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.

A H3 hipotézist elutasítom, mivel a kapcsolatvizsgálat eredménye alapján nincs szignifikáns összefüggés a 'konfrontáció' strategizing akció és a 'szélesség' hálózati

képalkotás dimenziók között (korrigált stand.rez.: -3,4, $\chi^2 = 11,575$, $df = 1$, $p < 0,001$). Nullhipotézist megtartom, mely szerint a 'konfrontáció' strategizing akció dimenzió és a 'szélesség' hálózati képalkotás dimenzió nem függnek össze egymással.

Megerősítés/változtatás és hatalom:

H5a: Abban az esetben, ha sok üzleti partner van, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció változtatásának aránya.

A kapcsolatvizsgálat alapján a 'változtatás' strategizing akció és a 'sok partner' hálózati képalkotás dimenzió között nincs szignifikáns kapcsolat (korrigált stand.rez.: , $\chi^2 = 3,993$, $df = 2$, $p = 0,136$), ezért a H5a hipotézist nem fogadom el.

H5b: Abban az esetben, ha erős befolyás van a partnerekre, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció változtatásának aránya.

A H5b hipotézist szintén elutasítom, mivel a 'változtatás' strategizing akció dimenzió és az 'erős befolyás' hálózati képalkotás dimenzió között ugyan szignifikáns összefüggés mutatkozott (korrigált stand.rez.: 2,3, $\chi^2 = 11,850$, $df = 2$, $p = 0,003$), ugyanakkor a kapcsolatvizsgálat várható értékre vonatkozó 20%-os korlát nem teljesült.

Összességében a minta alapján elmondható, hogy a mintára jelen állás szerint a hálózatban elfoglalt pozíció menedzselésére vonatkozó strategizing akciók dimenziói és a 'hatalom' hálózati képalkotás dimenziói nem függnek össze egymással.

Megerősítés/változtatás és dinamika:

H6a: Abban az esetben, ha a vállalatok méretben és profilban is változók, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megváltoztatásának aránya.

A H6a hipotézist elvetem, mert a 'változtatás' strategizing akció és a 'sokszínű vállalatok' hálózati képalkotás dimenziók között a kapcsolatvizsgálat csak bizonyos „szintig” mutatott szignifikáns összefüggést (korrigált stand.rez.: 3,0 $\chi^2 = 14,930$, $df = 2$, $p < 0,001$), a Khí-négyzet próba várható értékre vonatkozó korlátai azonban már nem teljesülnek.

H6c: Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya. (0,537 pesszimista, adj.r.: 2,1)

Mivel a 'megerősítés' strategizing akció és a 'megszűnt üzleti kapcsolatok' hálózati képalkotás dimenziók között a kapcsolatvizsgálat nem mutatott szignifikáns összefüggést, ezért a H6c hipotézist elvettem (korrigált stand.rez.: -2,4, $\chi^2 = 5,820$, $df = 1$, $p = 0,016$).

H6d: Abban az esetben, ha új üzleti kapcsolatok alakultak ki, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció változtatásának aránya.

A kapcsolatvizsgálat nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a 'változtatás' strategizing akció és az 'új üzleti kapcsolatok' hálózati képalkotás dimenziók között, így a H6d hipotézist szintén elvettem (korrigált stand.rez.: , $\chi^2 = 1,597$, $df = 1$, $p = 0,206$).

Összefoglalva a H6a – H6d hipotézisek értékelését elmondható, hogy a hálózati pozíció menedzselésének strategizing akciói és a 'dinamika' hálózati képalkotás között nincs szignifikáns összefüggés.

Megerősítés/változtatás és szélesség:

H7: Abban az esetben, ha számos vállalat van jelen, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya.

A 'megerősítés' strategizing akció és a 'sok vállalat' hálózati képalkotás változók között nincs szignifikáns kapcsolat (korrigált stand.rez.: -3,5, $\chi^2 = 12,847$, $df = 2$, $p = 0,002$) így a H7 hipotézist elutasítom.

Kontroll/követés és hatalom:

H9a: Abban az esetben, ha sok üzleti partner van, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.

Bár a 'kontroll' strategizing akció és a 'sok partner' hálózati képalkotás között a kapcsolatvizsgálat szignifikáns kapcsolatot mutatott (korrigált stand.rez.: 6,2, $\chi^2 = 38,036$, $df = 2$, $p < 0,001$), a Khí-négyzet próba várható értékre vonatkozó korlátai azonban nem teljesültek. Ennélfogva a H9a hipotézist elutasítom.

H9b: Abban az esetben, ha erős befolyás van a partnerekre, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.

A H9b hipotézis esetében hasonlóak az értékelés paraméterei, mint a H9a hipotézisnél. A 'kontroll' strategizing akció és az 'erős befolyás' hálózati képalkotás dimenziók között ugyan a kapcsolatvizsgálat szignifikáns összefüggést mutatott (korrigált stand.rez.: 2,9, $\chi^2 = 9,261$, $df = 2$, $p = 0,010$), azonban a várható értékre vonatkozó korlátok nem teljesültek. E szerint a H9b hipotézist is elutasítom.

Összefoglalva tehát a 'kontroll' hálózatépítési strategizing akció és a 'hatalom' hálózati képalkotás változók között a szigorúan vett feltételek nem teljesültek egészében, ezért ezen két dimenziók között nincs szignifikáns összefüggés.

Kontroll/követés és dinamika:

H10a: Abban az esetben, ha a vállalatok méretben és profilban is változók, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.

A kapcsolatvizsgálat eredményei alapján a 'kontroll' strategizing akció és a 'sokszínű vállalat' hálózati képalkotás dimenziók között nincs szignifikáns összefüggés (korrigált stand.rez.: 2,1, $\chi^2 = 4,714$, $df = 2$, $p = 0,095$), így a H10a hipotézist nem fogadom el.

H10c: Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.

A kapcsolatvizsgálat során erős szignifikáns kapcsolat (Gamma: 0,733) mutatkozott a 'kontroll' strategizing akció és a 'megszűnt üzleti kapcsolatok' hálózati képalkotás dimenziók között (korrigált stand.rez.: 3,1, $\chi^2 = 9,770$, $df = 1$, $p = 0,002$). Ennek következtében a H10c hipotézis elfogadásra kerül.

H10d: Abban az esetben, ha új üzleti kapcsolatok alakultak ki, akkor szignifikánsan magasabb az kontroll aránya.

A 'kontroll' strategizing akció és az 'új üzleti kapcsolatok' hálózati képalkotás dimenziók között a kapcsolatvizsgálat alapján nincs szignifikáns összefüggés (korrigált stand.rez.: , $\chi^2 = 9,261$, $df = 2$, $p = 0,010$), így a H10d hipotézist nem fogadom el.

Összesítve tehát a H10a – H10d hipotézisek értékelését, elmondható, hogy a hálózatépítés strategizing akciói részben szignifikáns kapcsolatot mutatnak a 'dinamika' hálózati képalkotás dimenzióval, mert a dinamika egyik aldimenziója, a 'megszűnt kapcsolatok'

és a 'kontroll' strategizing akció között erős pozitív szignifikáns összefüggés van (lásd H10c hipotézis értékelése).

Kontroll/követés és szélesség:

H11: Abban az esetben, ha számos vállalat van jelen, akkor szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.

A kapcsolatvizsgálatok során a 'kontroll' strategizing akció és a 'sok vállalat' hálózati képalkotás dimenziók között mértem a legerősebb (Gamma: 0,815) pozitív szignifikáns kapcsolatot (korrigált stand.rez.: 3,7 , $\chi^2 = 13,723$, $df = 1$, $p < 0,001$). Ennek tükrében a H11 hipotézist elfogadom.

8.4.1. Hipotézisek értékelése a Fuzzy Likert-skála szélsőértékei alapján

A Fuzzy Likert-skála szélsőértékeivel mért kapcsolatvizsgálatok alapján értékelt hipotézisek közül csak azt a feltételezést emelem ki, amelynél teljesülnek a tesztstatisztika feltételei.

H6c(pesszimista): Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, akkor szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya.

A Fuzzy Likert-skála pesszimista értékeivel mért kapcsolatvizsgálat során egy olyan szignifikáns összefüggés került bemutatásra, amelyre a kapcsolatvizsgálat korlátai szigorúan véve is teljesülnek. Ezt a kapcsolatot a 'megerősítés' strategizing akció és a 'megszűnt üzleti kapcsolatok' hálózati képalkotás dimenziók között mértem, ahol Gamma: 0,537 egy közepesen erős pozitív szignifikáns kapcsolatot mutat (korrigált stand.rez.: 2,1, $\chi^2 = 4,410$, $df = 1$, $p = 0,036$). Bár ugyanez a kapcsolat középsőértékekkel mérve nem mutatott szignifikáns kapcsolatot, a Fuzzy Likert-skáláknak köszönhetően a H6c hipotézist elfogadom.

8.4.2. Hipotézisek elfogadásának javítása

A kvantitatív kutatás eredményeinek értékelésénél fontosnak tartom tisztázni, hogy a hipotézisvizsgálatok során számtalan esetben előfordult, hogy bár a kapcsolatvizsgálat szignifikáns összefüggést mutatott, a Khí-négyzet próba várható értékre vonatkozó

feltétele azonban nem teljesült (a cellák több, mint 20%-ban kisebb a várható érték, mint 5), ezért az adott hipotézist nem fogadhattam el.

Ezen változók közötti kapcsolatvizsgálatok részeredményei arra engednek következtetni, hogy további adatgyűjtés segítségével a peremgyakoróságok és az elvárt értékek növekedésével a várható értékre vonatkozó feltételek teljesülhetnek. Ennek következtében pedig vélhetően a két szóban forgó változó között teljesülhetnek a szignifikáns kapcsolatok tesztstatistikájának várható értékére vonatkozó korlátai. A 24. táblázatban ezeket a kapcsolatokat foglaltam össze.

24. táblázat: A strategizing akciók és a hálózati képalkotás dimenziók közötti szignifikáns kapcsolatok a minta alapján, amelyekre a Khí-négyzet próba várható értékre vonatkozó feltétele nem teljesült

		hálózati képalkotás dimenziók							
		hatalom		dinamika				szélesség	közvetettség
		hatalom 1	hatalom 2	dinamika 1	dinamika 2	dinamika 3	dinamika 4		
meglévő kapcsolatok menedzselése	konfrontáció (közép)								
	konfrontáció (pesszimista)								X
	konfrontáció (optimista)								
	alkalmazkodás (közép)								
	alkalmazkodás (pesszimista)	X	X				X	X	X
	alkalmazkodás (optimista)								
hálózatban elfoglalt pozíció menedzselése	megeősítés (közép)								
	megeősítés (pesszimista)								
	megeősítés (optimista)								
	változtatás (közép)		X	X					
	változtatás (pesszimista)								
	változtatás (optimista)		X	X					
hálózatépítés stratégiái	kontroll (közép)	X	X						
	kontroll (pesszimista)	X	X			X	X	X	X
	kontroll (optimista)								
	követés (közép)								
	követés (pesszimista)								
	követés (optimista)								

Forrás: saját szerkesztés

25. táblázat: A hipotézisek vizsgálatának eredményei, a tézisek ismertetése

Hipotézis	Elfogadás	Tézis
H1a: Abban az esetben, ha sok üzleti partner van, ott szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	I. A hatalom hálózati képalkotás dimenziói közül a partnerekre való erős befolyásnak közepesen erős pozitív szignifikáns hatása van a meglévő kapcsolatok konfrontációval való menedzselésére.
H1b: Abban az esetben, ha erős befolyás van a partnerekre, ott szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.	Igazolt, közepesen erős pozitív kapcsolat.	
H2a: Abban az esetben, ha a vállalatok méretben és profilban is változók, ott szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H2b: Abban az esetben, ha a vállalatok együttműködnek, ott szignifikánsan magasabb az alkalmazkodás aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H2c: Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, ott szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H2d: Abban az esetben, ha új üzleti kapcsolatok alakultak ki, ott szignifikánsan magasabb az alkalmazkodás aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H3: Abban az esetben, ha számos vállalat van jelen, ott szignifikánsan magasabb a konfrontáció aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H4: Abban az esetben, ha a vállalat közvetlen partnereivel áll kapcsolatban (a partnerek pedig további kapcsolatokkal rendelkeznek), ott szignifikánsan magasabb az alkalmazkodás aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H5a: Abban az esetben, ha sok üzleti partner van, ott szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció változtatásának aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H5b: Abban az esetben, ha erős befolyás van a partnerekre, ott szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció változtatásának aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H6a: Abban az esetben, ha a vállalatok méretben és profilban is változók, ott szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megváltoztatásának aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H6b: Abban az esetben, ha a vállalatok együttműködnek, ott szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H6c: Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, ott szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H6c(pesszim): Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, ott szignifikánsan	Igazolt, közepesen erős	

magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya.	pozitív kapcsolat.	
H6d: Abban az esetben, ha új üzleti kapcsolatok alakultak ki, ott szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció változtatásának aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H7: Abban az esetben, ha számos vállalat van jelen, ott szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H8: Abban az esetben, ha a vállalat közvetlen partnereivel áll kapcsolatban, ott szignifikánsan magasabb a hálózati pozíció megerősítésének aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H9a: Abban az esetben, ha sok üzleti partner van, ott szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H9b: Abban az esetben, ha erős befolyás van a partnerekre, ott szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H10a: Abban az esetben, ha a vállalatok méretben és profilban is változók, ott szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	III. A dinamika hálózati képződimenziói közül az üzleti kapcsolatok megszűnésének erős pozitív szignifikáns hatása van a hálózatépítés menedzselésének kontrollálására.
H10b: Abban az esetben, ha a vállalatok együttműködnek, ott szignifikánsan magasabb a követés aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H10c: Abban az esetben, ha több üzleti kapcsolat megszűnt, ott szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.	Igazolt, erős pozitív kapcsolat.	
H10d: Abban az esetben, ha új üzleti kapcsolatok alakultak ki, ott szignifikánsan magasabb az aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	
H11: Abban az esetben, ha számos vállalat van jelen, ott szignifikánsan magasabb a kontroll aránya.	Igazolt, erős pozitív kapcsolat.	IV. A szélesség hálózati képződimenziójának erős pozitív szignifikáns hatása van a hálózatépítés menedzselésének kontrollálására.
H12: Abban az esetben, ha a vállalat közvetlen partnereivel áll kapcsolatban, ott szignifikánsan magasabb a követés aránya.	Nem igazolt, nincs szignifikáns összefüggés.	

Forrás: saját szerkesztés

9. A VEGYES KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

Empirikus kutatásomban alapvetően arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen strategizing tevékenységeket folytatnak az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek a diádban. A kérdés komplex jellege miatt vegyes kutatási módszert alkalmaztam, amely két szakaszból állt: kvalitatív esettanulmány szakaszból és kvantitatív kérdőíves megkérdezés szakaszból.

A következőkben az elsősorban feltáró jellegű vegyes kutatás eredményeit ismertetem, melyhez előbb az egyes kutatási szakaszok eredményeit összegzem röviden, majd pedig azok integrált értékelésére kerül sor.

Kvalitatív kutatásommal 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 *szerződéstől 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 tevékenységekként, 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 képzés, azaz kimutatható e kapcsolat a kvalitatív kutatás során beazonosított strategizing tevékenységek és a hálózati képzés 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 képzésére 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 képzéssel.

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 legkevésbé 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 igazolttá léptetett elő.

A kvantitatív kutatás eredményei továbbá azt is jelezték, hogy előfordulnak olyan strategizing tevékenységek, amelyeknél a statisztikai próba bár nem igazolta teljes mértékben, de jelezte a szignifikáns kapcsolatot a hálózati képalkotás megfelelő dimenzióival. A minta alapján „jelzésértékkel” bíró kapcsolatok a következő változók között mutatkoztak:

- *a meglévő kapcsolatok terén való konfrontáció* és a közvetlen partnerekkel való üzleti kapcsolat között (szélsőértékkel mért),
- *a meglévő kapcsolatok terén való alkalmazkodás* és a vizsgált vállalat üzleti kapcsolatainak száma, erős befolyása, új kapcsolatok kialakulása, sok vállalat jelenléte, valamint a közvetlen partnerekkel való üzleti kapcsolat között (szélsőértékkel mért),
- *a hálózati pozíció változtatása* és az erős befolyás, valamint a sokszínű üzleti szereplők között (középső és szélsőértékkel egyaránt mért),
- *a többi szereplők kontrollálása* és a vizsgált vállalat üzleti kapcsolatainak száma, erős befolyása (középső és szélsőértékkel egyaránt mért), valamint kapcsolatok megszűnése, új kapcsolatok kialakulása, sok vállalat jelenléte, illetve a közvetlen partnerekkel való üzleti kapcsolat között (szélsőértékkel mért).

Ezeknél a strategizing tevékenységeknél a menedzsereknek bizonytalan az állásfoglalása. Ugyanakkor az is jól látható, hogy a menedzserek bizonytalan állásfoglalása elsősorban a szélsőértékekkel mért kapcsolatvizsgálatoknál jelentkezett (középsőértékekkel 4, míg szélsőértékekkel 14 ilyen kapcsolat), amely a kutatásomban a Fuzzy logika alkalmazásának fő céljára enged következtetni. Nevezetesen arra, hogy a Fuzzy logika beépítésével a kérdőív kitöltése a menedzsereket olyan, az üzleti kapcsolatokat érintő szélsőséges eseteken való gondolkodásra ösztönözte, melyekről általában üzleti kapcsolataikra vonatkozólag nem gondolnak.

Amennyiben a vegyes kutatás eredményeit együttesen szemléljük, úgy jól látható, 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 26. táblázatban a vegyes kutatás eredményeinek összegzése került szemléltetésre. A táblázatban a kvantitatív kutatás eredményei alapján alátámasztott, a mintára nézve szignifikáns kapcsolatot mutató strategizing tevékenységeket és hálózati képalkotás dimenziókat¹⁸ 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.

¹⁸ A kvantitatív kutatás az elméleti kutatás alapján meghatározott strategizing akciókat (Håkansson – Ford, 2002; Ford et al., 2002; Corsaro et al., 2011), valamint hálózati képalkotás dimenziókat (Henneberg et al., 2006; Corsaro et al., 2011)

26. táblázat: A vegyes kutatás eredményei az empirikus kutatás mintájára nézve

Üzleti kapcsolat fejlődési szakaszait meghatározó epizódok	Az üzleti kapcsolat jellege	Strategizing akciók		Henneberg és szerzőtársai (2006) és Corsaro és szerzőtársai (2011) hálózati képalkotás dimenziói a kvantitatív kutatás alapján alátámasztva
		A kvalitatív kutatás eredményei alapján	Håkansson és Ford (2002), Ford és szerzőtársai (2002), Corsaro és szerzőtársai (2011) strategizing dimenziói a kvantitatív kutatás alapján alátámasztva	
kapcsolatfelvétel	potenciális kapcsolatok	vállalati kommunikáció	hálózati pozíció menedzselése megerősítéssel	a vállalat üzleti környezetére jellemző, hogy az utóbbi 3 évben több kapcsolat megszűnt
ajánlattétel	potenciális kapcsolatok	ártárgyalás	hálózati pozíció menedzselése megerősítéssel	a vállalat üzleti környezetére jellemző, hogy az utóbbi 3 évben több kapcsolat megszűnt
	meglévő kapcsolatok		meglévő kapcsolatok menedzselése konfrontációval	a vállalat erős befolyással bír üzleti kapcsolataira
			hálózati pozíció menedzselése megerősítéssel	a vállalat üzleti környezetére jellemző, hogy az utóbbi 3 évben több kapcsolat megszűnt
			hálózatépítés kontrollal	a vállalat üzleti környezetére jellemző, hogy az utóbbi 3 évben több kapcsolat megszűnt számos vállalat van jelen, melyek között nagy számú kötelek vannak
szerződéstől a sorozatgyártásig	meglévő kapcsolatok	gyártási visszacsatolás	meglévő kapcsolatok menedzselése konfrontációval	a vállalat erős befolyással bír üzleti kapcsolataira
			hálózati pozíció menedzselése megerősítéssel	a vállalat üzleti környezetére jellemző, hogy az utóbbi 3 évben több kapcsolat megszűnt
			hálózatépítés kontrollal	a vállalat üzleti környezetére jellemző, hogy az utóbbi 3 évben több kapcsolat megszűnt
				számos vállalat van jelen, melyek között nagy számú kötelek vannak
sorozatgyártás	meglévő kapcsolatok	vevői- és beszerzői reklamációk	meglévő kapcsolatok menedzselése konfrontációval	a vállalat erős befolyással bír üzleti kapcsolataira
			hálózati pozíció menedzselése megerősítéssel	a vállalat üzleti környezetére jellemző, hogy az utóbbi 3 évben több kapcsolat megszűnt
			hálózatépítés kontrollal	a vállalat üzleti környezetére jellemző, hogy az utóbbi 3 évben több kapcsolat megszűnt
				számos vállalat van jelen, melyek között nagy számú kötelek vannak

Forrás: saját szerkesztés

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 kötelek 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 öltenek teste, 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 képalkotás dimenziók 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.

10. KÖVETKEZTETÉSEK

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 folyamatként 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 igazoltam tekintetben. Fontos megjegyezni, hogy a hipotéziseket csak akkor tekintetem igazoltak, amennyiben a kapcsolatvizsgálat teststatisztikájának 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.

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

- (1) A strategizing csak interaktív kapcsolatrendszerben, diadikus kontextusban értelmezhető.¹⁹
- (2) A strategizing az üzleti kapcsolatokban érintett menedzserek mikrotevékenységeiként értelmezhető, ahol a menedzserek mikrotevékenységei a vállalat fő profilját képező tevékenységekhez köthetők.

¹⁹ Tekintettel arra, hogy az (1) pontban a strategizingot még diadikus, a (4) ponttól pedig már hálózati kontextusban értelmezem, a kutatás következtetéseire nézve a következő finomítással élek. A disszertáció központi elméleti kérdése a diád (diadikus kontextus) jelentése, amely ugyanakkor egyszerre jelent közvetlen és közvetett kapcsolatot is (Håkansson – Ford, 2002). Mivel a közvetett kapcsolat (már) hálózati szintet értelmezett (Möller – Halinen, 1999), ennél fogva szükségszerűnek tartottam a két ellentmondásosnak tűnő jelzőt – diadikus és interaktív kapcsolatrendszer – ilyen formán együttesen alkalmazni a strategizing fogalmának értelmezésénél. Mindemellett a stratégiai cselekvés, mely tulajdonképpen egyedi akciókból tevődik össze, magában foglalja a más szereplőkkel való kapcsolatokat, valamint e kapcsolatokon belüli interakciókat is.

- (3) A (2) pontban való értelmezés szerint a strategizing fogalmát a magyar terminológiában való pontosabb használat végett a *strategizing tevékenységek* fogalommal célszerű helyettesíteni.
- (4) A menedzserek strategizing tevékenységei a meglévő üzleti kapcsolatok és hálózatban elfoglalt pozíció menedzselésére, valamint a hálózatépítésre irányulnak.
- (5) A hálózati képzés a strategizing tevékenységeket meghatározó folyamat.
- (6) A strategizing tevékenységek és a hálózati képzés diadikus kontextusban értelmezve összefonódó folyamatok, amelyek befolyásolják az üzleti kapcsolat fejlődésének szakaszait.

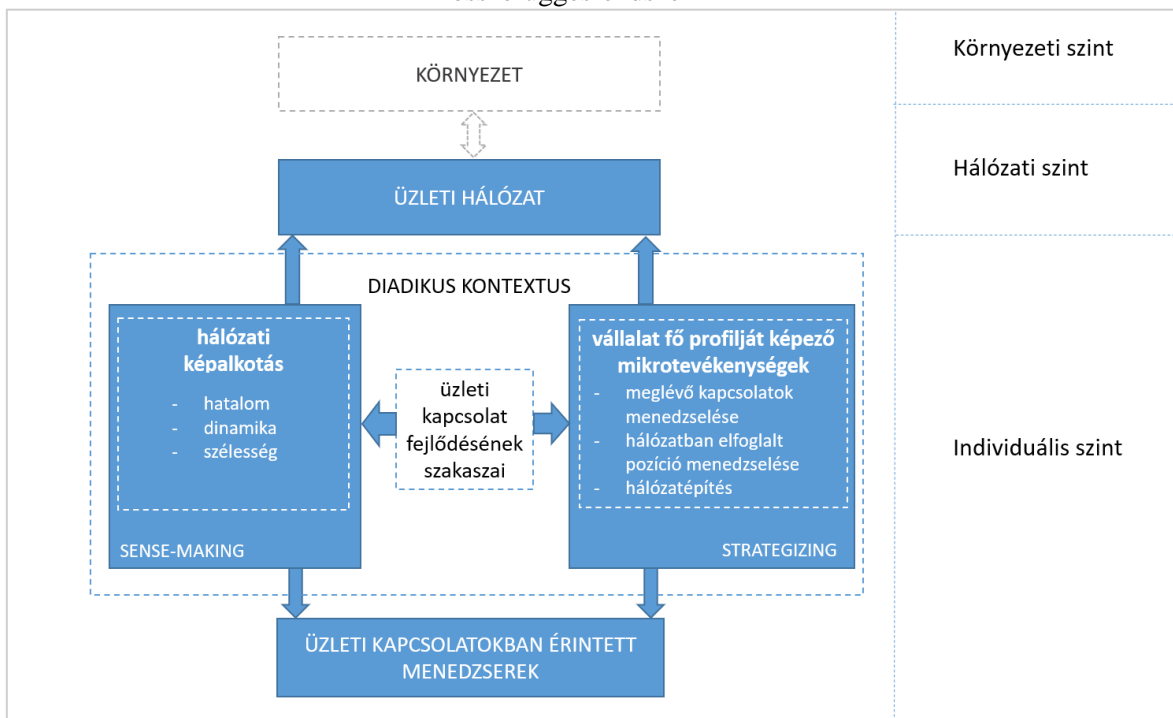
Az alábbiakban a strategizing értelmezéséhez a vegyes kutatás kvantitatív kutatási fázisának nem reprezentatív eredményei alapján kiegészítéseket fogalmazok meg a tézisek alapján arra vonatkozólag, hogy a menedzserek hogyan használják fel a hálózatról alkotott ismereteiket a strategizing tevékenységeik 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 kötelek 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.

A 8. ábra a doktori kutatás eredményeit szemlélteti, amelyben a strategizing kutatásomban való értelmezése alapján a strategizing leírására szolgáló összefüggésrendszert állítottam fel. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy hasonlóan minden összetett jelenség modelljéhez, e modell is a konceptualizálás eszközével leegyszerűsíti a valóságot, azaz bizonyos szempontokra összpontosít, másokat háttérbe szorít. Ugyanakkor segítségével olyan tényezők feltárására kerül sor, amelyek később szerepet játszanak a vállalat stratégiájának hálózati megközelítésben való elemzésekor. Továbbá mivel a vegyes kutatás jellemzően feltáró jelleggel bírt annak kvalitatív és nem reprezentatív kvantitatív szakaszával, a kapott eredmények nem általánosíthatók.

8. ábra: Kutatási eredmények összegzése: A strategizing tevékenységek leírására szolgáló összefüggésrendszer



Forrás: saját szerkesztés

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)²⁰, 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 menedzseri oldalról nézve tulajdonképpen nemcsak a menedzser üzleti kapcsolatról való gondolkodását terjeszti ki, hanem ezáltal a menedzseri 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

²⁰ A hagyományos Likert-skála értékek (középső értékek) nem mutattak szignifikáns kapcsolatot e két változó között.

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 ismertettem. 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 ismertett 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 tekintettem.

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.

MELLÉKLET

1. melléklet: Mélyinterjúk vezérfonala a VT Autóelektronika Kft. történetének feldolgozásáról

Videoton

Interjú vezérfonal (vezetői)

Az interjúra, amelyben előre is köszönjük az Ön részvételét a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézetének keretében működő „Marketing az üzleti hálózatokban, magyarországi IMP kutatóközpont” a továbbiakban „hIMP” és a Videoton közötti kutatási együttműködés keretében kerül sor. A kutatás célja a Videoton Autóelektronikai Kft. történetének feldolgozása. Az interjú során elhangzottak kizárólag kutatási célokat szolgálnak, azok közvetlenül semmilyen formában nem kerülnek nyilvánosságra. Amennyiben esetlegesen az interjú egyes részeit egy-egy publikálásra kerülő esettanulmányban szeretnénk felhasználni, úgy azt előzetesen Önnel egyeztetjük és kizárólag az Ön hozzájárulásával tesszük meg.

A következő beszélgetés tervezett időtartama hozzávetőlegesen egy, másfél óra. Az interjú során a következő témákat szeretnénk érinteni.

Először is szeretném megkérni, hogy néhány szóban mutakozzon be!

Kérem, gondoljon vissza arra az időszakra, amikor kapcsolatban került a Videotonnal, és mesélje el minél részletesebben a pályafutását a Videotonnál!

Gondolja végig, hogy mely emberi kapcsolatok voltak meghatározóak a munkája során!

Hogyan látja a vezetők együttműködésének szerepét, fontosságát a sikerben? Mi tartja össze a céget? Hogyan kezelték az érdekelletéteket?

Ha a Videoton ember lenne, milyen lenne? Írja le minél részletesebben!

Kövessük végig együtt a Videoton fejlődését (az idő alatt, amíg ott dogozott) és gondoljuk végig, melyek voltak a döntő állomások! Milyen döntések vezettek a Videoton sikeréhez? Melyek voltak azok, amik visszavetették?

Melyek azok a meghatározó tényezők, amelyek leginkább húzták/húzzák előre a céget?

Hogyan születtek a vevői, vagy beszállítói kapcsolatokra vonatkozó döntések?

Milyen kapcsolatokat tart Ön értékesnek?

Melyek azok a legfontosabb vezetői kompetenciái, követett értékek, amelyek segítették a munkában? Mit tanácsolna egy kezdő vezetőnek, mire kell a legjobban odafigyelni?

Mit csinálna másképp, ha még egyszer előlről kezdhetné?

Végére, mit mesélne el még szívesen?

Interjú vezérfonal (dolgozói)

(ugyanaz a bevezető, mint a vezetői interjúnál)

Először is szeretném megkérni, hogy néhány szóban mutatkozzon be!

Kérem, gondoljon vissza arra az időszakra, amikor kapcsolatban került a Videotonnal, és mesélje el minél részletesebben a pályafutását a Videotonnál!

Gondolja végig, hogy mely emberi kapcsolatok voltak meghatározóak a munkája során!

Ha a Videoton ember lenne, milyen lenne? Írja le minél részletesebben!

Melyek azok a legfontosabb tulajdonságok, amelyekre szüksége van azoknak, akik itt akarnak hosszú távon dolgozni? Melyek azok a saját kompetenciák, amelyek a legfontosabbak az itteni munkához?

Mit tanácsolna az igazgatónak, mit kellene másképp csinálni? Ha Ön lenne, Ön hogy csinálná?

Végére, mit mesélne el még szívesen?

2. melléklet: Felhasznált mélyinterjúk alanyainak vezetési szintje és vállalat szerinti azonosítása

Interjúalanyok a vezetés szintje szerint	Munkahely
felsőszintű menedzsment	Videoton Holding Zrt.
felsőszintű menedzsment	Videoton Holding Zrt.
felsőszintű menedzsment	Videoton Holding Zrt.
felsőszintű menedzsment	Videoton Holding Zrt.
középszintű menedzsment	Videoton Autóelektronika Kft
középszintű menedzsment	Videoton Autóelektronika Kft
középszintű menedzsment	Videoton Autóelektronika Kft
középszintű menedzsment	Videoton Autóelektronika Kft
középszintű menedzsment	Videoton Autóelektronika Kft
középszintű menedzsment	Videoton Autóelektronika Kft
középszintű menedzsment	Videoton Autóelektronika Kft
középszintű menedzsment	Videoton Autóelektronika Kft
középszintű menedzsment	Pannon PQS, Minőségügyi, Szolgáltató és Tanácsadó Kft
középszintű menedzsment	Videoton Autóelektronika Kft

Forrás: saját szerkesztés (2022)

3. melléklet: Kódolási táblázat a kódolás előtt

Kódolás, csomópontok és tartalmak			
	Téma 1: Strategizing		
	Téma 2: Hálózati képzés		
Téma	Csomópontok	Tartalom	Tartalom (kód)
Téma 1.1.	stratégiai gondolkodás	Tartalom 1.1.1.	stratégia
		Tartalom 1.1.2.	folyamatos stratégiai gondolkodás
		Tartalom 1.1.3.	függőség
		Tartalom 1.1.4.	alkalmazkodás
		Tartalom 1.1.5.	konfrontálás, konfrontáció
		Tartalom 1.1.6.	szándékos viselkedés
		Tartalom 1.1.7.	
Téma 1.2.	stratégiai cselekvés	Tartalom 1.2.1.	folyamatos tevékenység
		Tartalom 1.2.2.	stratégiai döntés
		Tartalom 1.2.3.	döntés
		Tartalom 1.2.4.	akciók
		Tartalom 1.2.5.	
Téma 2.1.	hatalom	Tartalom 2.1.1.	vállalati pozíció, helyzet
		Tartalom 2.1.2.	
Téma 2.2.	dinamika	Tartalom 2.2.1.	vállalati kapcsolatok
		Tartalom 2.2.2.	változás a piacon
		Tartalom 2.2.3.	
Téma 2.3.	szélesség	Tartalom 2.3.1.	kevés vállalat
		Tartalom 2.3.2.	kevés kapcsolat
		Tartalom 2.3.3.	sok vállalat
		Tartalom 2.3.4.	sok kapcsolat
		Tartalom 2.3.5.	
Téma 2.4.	közvetettség	Tartalom 2.4.1.	közvetlen partner
		Tartalom 2.4.2.	közvetlen hozzáférés
		Tartalom 2.4.3.	partneri erőforrások
		Tartalom 2.4.4.	
Téma 2.5.	kapcsolattartás	Tartalom 2.5.1.	állandó kommunikáció
		Tartalom 2.5.2.	személyes kapcsolat
Téma 2.6.	tudás	Tartalom 2.6.1.	partnerek
		Tartalom 2.6.2.	versenytársak
		Tartalom 2.6.3.	beszállítók
		Tartalom 2.6.4.	szabályozás

Forrás: saját szerkesztés (2022)

4. melléklet: Kódolási táblázat a kódolást követően

Name	Description	Files	References
dinamika		0	0
kapcsolatok		5	14
változás	változás a piacon	2	2
hatalom		1	1
pozíció	vállalati pozíció, helyzet	2	2
kapcsolattartás		2	4
kommunikáció	állandó kommunikáció	6	9
személyes kapcsolat		0	0
környezet	pénzügyi, jogi stb.	9	40
közvetettség		0	0
erőforrások	partneri erőforrások	6	15
hozzáférés	közvetlen hozzáférés	0	0
partner	közvetlen partner	0	0
stratégiai cselekvés		10	23
akció	stratégiai akciók	2	2
döntés	stratégiai döntés	8	23
folyamat	folyamatos tevékenység	5	6
tevékenység	folyamatos tevékenység	7	17
stratégiai gondolkodás		13	64
alkalmazkodás		3	5
függőség		1	1
gondolkodás	folyamatos stratégiai gondolkodás	5	6
konfrontáció	konfrontálás	0	0

Name	Description	Files	References
stratégia		6	12
szándék	szándékos viselkedés	0	0
viselkedés	szándékos viselkedés	8	12
szélesség		1	1
kapcsolat	kevés/sok kapcsolat	2	2
vállalat	kevés/sok vállalat	0	0
tudás		5	11
beszállító		2	6
múltból hozott	hadiiparból, régi Videoton kultúrából	1	1
szabályozás		0	0
versenytársak		3	5
vevők	partnerek	8	21

Forrás: saját szerkesztés NVivo Trial segítségével (2022)

5. melléklet: Próbakérdezés

Kérdőívem próbakérdezése során egyrészt akadémiai szakértőket (B2B, piackutatás és statisztika területéről), másrészt olyan közép- és felsőszintű menedzsereket interjúvoltam meg, akik az alapsokaság részét képezik, és teljes mértékben vagy részben ipari beszállító vállalatoknál dolgoznak. A próbakérdezés kitöltéssel egybekötött interjúként zajlott, így nemcsak az átolvasás által felmerülő értelmezési hibák kerültek elő, hanem olyan jellegű problémák is, amelyek ugyan első olvasásra érthetőnek tűntek, a kitöltés során azonban a válaszadók nehézségekbe ütköztek (pl. szerkesztési problémák, átfedő válaszlehetőségek stb). A kérdőívek tesztelése céljából próbakérdezéseket készítő akadémiai felmérések keretében legkevesebb ilyen interjú mediánja 6, míg a legnagyobb szám mediánja 31 (Blair – Presser, 1993), így az általam készített összesen 12 interjúszám (tekintettel a B2B kutatásoknál előforduló alacsonyabb válaszadási arányára) megfelelőnek bizonyul. A 12 interjúból 5 visszatérő, azaz ismételt próbakérdezésnek felel meg, mivel az egyes válaszadók a kérdőív módosításait követően újra véleményezték azt. A próbakérdőív kitöltésének időtartama hozzávetőlegesen 7-8 perc volt.

Az alábbiakban a próbakérdezés tapasztalatait, illetve ennek okán a kérdőívben tett javításokat mutatom be Presser és Blair (1994) próbakérdezés során felmerülő probléma kategóriái mentén:

1. *Szemantikai problémák*, amelyek befolyásolták az egyes kérdések megértését, illetve emlékezetét (mivel több kérdés esetében a válaszadónak választania kellett, melyik kérdéssel folytatja a kitöltést, így az emlékezés is problémaként merülhetett fel):

- *információ mennyisége*: Az üzleti partnerekkel való kapcsolatot feldolgozó kérdésekben a komplikáltabb kérdéstípushoz indokolatlanul hosszú magyarázat, azaz sok szöveg került, amely így megnehezítette a kérdés értelmezését. A probléma megoldása a kérdések szétbontásához – lásd: Corsaro és szerzőtársai (2011) által alkalmazott hálózati képalkotás dimenzióik összetevőkre való bontása –, majd a kérdések egyszerűsítéséhez vezetett.
- *szerkezet*: Az üzleti kapcsolatokra vonatkozó kérdéseknél a Fuzzy Likert-skála alkalmazásánál több ízben is módosításra került az egyes állítások („legkevésbé”, „általában” és „leginkább”) megfogalmazása, mire minden válaszadó számára a

kérdés strukturálása világossá vált (szavak és gondolatok szintjén). Ezen kívül szintén ezekben a kérdésekben Fuzzy szám származtatása végett az állítások sorrendjében („legkevésbé”-„leginkább”-„általában”, melyet a piackutatások során leginkább alkalmaznak) változtatásra került sor („legkevésbé” – „általában” – „leginkább”), követve és egyben segítve a válaszadók kitöltését azzal, hogy a válaszok értékeinek sorrendje monotonon növekvő legyen.

- *a kérdések közötti kapcsolat:* A bevezető kérdéseket követően hiányzott a szükséges átmenet a kérdőív fő részéhez, melyet így a vevők és beszállítók hozzávetőleges számának kérdéseivel sikerült megoldani.
- *határvonalak és elégtelen tudás:* A válaszadók különböztek abban, hogy a kérdés mit tartalmaz vagy zár ki, vagy nem voltak biztosak abban, hogy a kérdés mire vonatkozik. Továbbá a kérdőívben számos B2B szakkifejezés nem volt érthető, illetve a válaszadók (itt elsősorban a nem akadémiai válaszadókra gondolok) különbözőképpen értelmezték azokat (ez a szóbeli, személyes interjú során derült ki, amikor az egyes fogalmak – úgy, mint pl. üzleti kapcsolat, üzleti partner, vállalat pozíciója – külön kiemelésre kerültek, azaz „mit értenek a fogalom alatt?”). Mindezek miatt szükségszerű volt ezen fogalmak egységesítésére a válaszadók saját szóhasználata alapján, így például az üzleti kapcsolat fogalom helyére a partneri kapcsolat fogalma került.
- *összetett téma:* Az összetettebb, főként a 4-fokú Likert-skálát alkalmazó kérdések esetén a válaszadók véleménye alapján egyetlen kérdés több témára is vonatkozott, amelyek mindegyikére más választ lehetne adni, ezért célszerű volt azokat szétbontani úgy kérdések megfogalmazása, mint válaszlehetőségek szintjén.

2. *Válaszadói problémák,* amelyek a válaszadó számára az információk lekérdezéséből adódtak vagy a válasz megfogalmazásával, jelentésével kapcsolatban jelentkeztek:

- *válaszadás:* Több esetben a kérdésekhez írt válaszok részletessége nehéznek bizonyult, vagy a megválaszoláshoz szükséges memóriaigény (például a mobiltelefonon való kitöltés során nem mutatta egyben a Likert-skálás táblázatot, így a válaszadónak emlékeznie kellett az állításra, amit később értékelt) megnehezítette a válaszadást, így szükségessé vált az összetettebb kérdések szétbontása, illetve a megfogalmazás egyszerűsítése. Továbbá előfordult, hogy a válaszadók redundáns állítást véltek felfedezni két válaszlehetőség között

(‘sokféle (...) vállalat van jelen’ és ‘számos vállalat (...) van jelen’), így a megfogalmazás pontosítása itt is szükségessé vált. A bevezető kérdés válaszlehetőségeiben összevonásra került a termelés és gyártás opciók, mivel az érintett válaszadók épp olyan szektorokból – járműipar, fémipar stb. – érkeztek, ahol ez a két terület egy kategória.

- *kérdések jelentése/értelmezése befolyásolva a következők által:*
 - *a válaszkategóriák túl finom megkülönböztetést tesznek:* itt elsősorban a Fuzzy Likert-skála alkalmazása keltett némi zavart a válaszadásban, ezért az egyes (‘legkevésbé’, ‘általában’ és ‘leginkább’) állítások megfogalmazása több körös módosításra és véleményezésre került, másrészt a kérdés magyarázata kiegészült az állításokra adott válaszok megválaszolására vonatkozóan.
 - *a kérdésre nem megfelelő válaszkategóriák:* az eredetileg kifejezetten gyártásra vonatkozó válaszlehetőségek (kvalitatív kutatás eredményeként) általánosítva lettek egy ennél szélesebb célcsoport (menedzserek) számára

3. *Adatok elemzéséből fakadó problémák:* A próbakérdőív során több ízben (az üzleti kapcsolatokra vonatkozó Fuzzy Likert-skálás kérdések esetében) is probléma merült fel a válaszkategóriák sorrendjével. Mivel a tényleges megkérdezés online felületen zajlott, így a válaszok „kikényszerítését” a kérdőívszerkesztő program segítségével oldottam meg kötelezővé téve minden egyes kérdés kitöltését. Problémák merültek fel a vállalatra és üzleti környezetére vonatkozó kérdéseknél is, ahol a válaszadók hajlamosak voltak többségében a semleges középutat választani, így az eredetileg 5-fokú Likert-skála eldöntendő (4-fokú intervallum skála) kérdéssé módosult.

6. melléklet: Kérdőív

Kérdőív

a „Stratégia az üzleti hálózatban” című doktori kutatáshoz

Magyar Mária vagyok, az ELTE GTK egyetemi tanársegéde. A kérdőív célja a stratégia hálózati megközelítéséről szóló doktori kutatásom eredményeinek megalapozása. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim, kb 7-8 percet vesz igénybe. Az adatok kizárólag összesítve, elemzéssel kerülnek bemutatásra, így az egyéni információk nem lesznek azonosíthatóak. Kérem, válaszait minden esetben X-szel jelölje, kivéve azokat a kérdéseket, ahol szám bejegyzését kérem.

Megköszönöm, ha kitöltésével Ön is hozzájárul doktori kutatásom eredményeihez.

BEVEZETŐ KÉRDÉSEK:

1. Kérem, válassza ki az alábbiak közül az Ön által képviselt vállalat profilját!

Kérem, válasszon egyet vagy többet az alábbiak közül:

- termelés, gyártás
- szolgáltatás
- kereskedelem
- egyéb: _____

2. Ön milyen szektorban dolgozik?

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> bank és pénzügyi szektor | <input type="checkbox"/> jog, közigazgatás |
| <input type="checkbox"/> beszerzés, logisztika | <input type="checkbox"/> egészségügy, kozmetika és biotechnológia |
| <input type="checkbox"/> energetika, közmű | <input type="checkbox"/> gyógyszer-, vegyipar |
| <input type="checkbox"/> ingatlan, építőipar | <input type="checkbox"/> mezőgazdaság és élelmiszeripar |
| <input type="checkbox"/> autóipar | <input type="checkbox"/> divat, művészet, design |
| <input type="checkbox"/> humán erőforrás | <input type="checkbox"/> oktatás |
| <input type="checkbox"/> értékesítés, kereskedelem | <input type="checkbox"/> turizmus, vendéglátás |
| <input type="checkbox"/> IT, telekommunikáció | <input type="checkbox"/> egyéb: _____ |
| <input type="checkbox"/> marketing, reklám, PR, média | |

3. Ön milyen területen/osztályon dolgozik a vállalatnál?

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül:

- termelés, gyártás
- beszerzés, logisztika
- pénzügy, számvitel, kontrolling
- minőségbiztosítás
- marketing, értékesítés
- emberi erőforrás
- egyéb: _____

4. Ön milyen pozícióban dolgozik a vállalatnál?

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- cégtulajdonos, cégvezető
- felsővezető
- középvezető
- csoportvezető
- adminisztratív alkalmazott
- beosztott
- szakértő
- szabadúszó, egyéni vállalkozó

5. Milyen tevékenységek jellemzik az Ön munkafeladatait?

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül:

- gyártáshoz, termeléshez kapcsolódó feladatok menedzselése
- vevőkapcsolat ápolása
- beszállítói kapcsolat menedzselése
- árajánlat menedzselése
- cégprezentáció
- egyéb operatív tevékenység
- egyik sem

6. A stratégiai döntéshozatal mely vezetési szinten helyezkedik el a vállalatnál?

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- cégvezetői, felsővezetői szinten
- a tevékenységek egy üzleti egységben találhatóak, középvezetői irányítás alatt
- a tevékenységek szétszórtnak, nem egységes rendszerben találhatóak
- a vállalatnál nincs ilyen jellegű tevékenység

ÜZLETI PARTNEREKKEL VALÓ KAPCSOLATÁRA VONATKOZÓ KÉRDÉSEK:

7. Az Ön által képviselt vállalat mennyi vevővel rendelkezik (hozzávetőlegesen)?

Kérem, csak egész számot írjon ebbe a mezőbe:

8. Az Ön által képviselt vállalat mennyi beszállítóval rendelkezik (hozzávetőlegesen)?

Kérem, csak egész számot írjon ebbe a mezőbe:

9. Hogyan érzi magát ezekben a partneri (vevői, beszállítói) kapcsolatokban?

Kérem, osszon szét 100%-ot az alábbi két állítás között, azaz hány százalékban jellemző Önre az első és hány százalékban a második állítás (a válaszok összege tehát pontosan 100% kell, hogy legyen).

„Inkább konfrontálódok üzleti partnereim követelményeivel szemben.”	
„Inkább alkalmazkodom üzleti partnereim követelményeihez.”	

Amennyiben az előző kérdésre adott válaszaiban:

- az „inkább konfrontálódok...” értéke nagyobb, mint 50%, akkor kérem, hagyja ki a 11. kérdést;
- az „inkább alkalmazkodom...” értéke nagyobb, mint 50%, akkor kérem, hagyja ki a 10. kérdést;
- az „inkább konfrontálódok...” és az „inkább alkalmazkodom...” értéke 50-50%, kérem, folytassa a soron következő, azaz 10. kérdéssel.

10. Kérem, értékelje az alábbi állítást egy 1-től 7-ig terjedő skálán, ahol az 1-es az „egyáltalán nem jellemzőt”, míg a 7-es a „teljes mértékben jellemzőt” jelenti. Kérem, az állításokat mind a három megközelítésben értékelje.

„Konfrontálódok üzleti partnereim követelményeivel szemben.”

Kérem, az alábbi kérdésekre adott válaszai során ügyeljen azok értékének növekvő sorrendjére, azaz: „legkevésbé” ≤ „általában” ≤ „leginkább”.

	1 <small>(egyáltalán nem jellemző)</small>	2	3	4	5	6	7 <small>(teljes mértékben jellemző)</small>
Gondoljon arra a partnerre, akivel a legkevésbé konfrontálódik. Hogyan értékelné a fenti állítást?							
Mennyire jellemző a konfrontálódás az összes partneri kapcsolatában általában ?							
Gondoljon arra a partnerre, akivel a leginkább konfrontálódik. Most hogyan értékelné a fenti állítást?							

11. Kérem, értékelje az alábbi állítást egy 1-től 7-ig terjedő skálán, ahol az 1-es az „egyáltalán nem jellemzőt”, míg a 7-es a „teljes mértékben jellemzőt” jelenti. Kérem, az állításokat mind a három megközelítésben értékelje.

„Alkalmazkodom üzleti partnereim követelményeihez.”

Kérem, az alábbi kérdésekre adott válaszai során ügyeljen azok értékének növekvő sorrendjére, azaz: „legkevésbé” ≤ „általában” ≤ „leginkább”.

	1 <i>(egyáltalán nem jellemző)</i>	2	3	4	5	6	7 <i>(teljes mértékben jellemző)</i>
Gondoljon arra a partnerre, akihez a legkevésbé alkalmazkodik. Hogyan értékelné a fenti állítást?							
Mennyire jellemző az alkalmazkodás az összes partneri kapcsolatában általában ?							
Gondoljon arra a partnerre, akihez a leginkább alkalmazkodik. Most hogyan értékelné a fenti állítást?							

12. Hogyan menedzseli Ön vállalata üzleti pozícióját?

Kérem, osszon szét 100%-ot az alábbi két állítás között, azaz hány százalékban jellemző Önre az első és hány százalékban a második állítás (a válaszok összege tehát pontosan 100% kell, hogy legyen).

„A vállalat üzleti pozíciójának megerősítésére törekszem.”

„Új üzleti pozíció megszerzésére törekszem.”

Amennyiben az előző kérdésre adott válaszaiban:

- a „pozíció megerősítésére törekszem” értéke nagyobb, mint 50%, akkor kérem, hagyja ki a 14. kérdést;
- az „új pozíció megszerzésére törekszem” értéke nagyobb, mint 50%, akkor kérem, hagyja ki a 13. kérdést;
- a „pozíció megerősítésére” és az „új pozíció megszerzésére...” értéke 50-50%, kérem, folytassa a soron következő, azaz 13. kérdéssel.

13. Kérem, értékelje az alábbi állítást egy 1-től 7-ig terjedő skálán, ahol az 1-es az „egyáltalán nem jellemzőt”, míg a 7-es a „teljes mértékben jellemzőt” jelenti. Kérem, az állításokat mind a három megközelítésben értékelje.

„A vállalat jelenlegi üzleti pozíciójának megerősítésére törekszem.”

Kérem, az alábbi kérdésekre adott válaszai során ügyeljen azok értékének növekvő sorrendjére, azaz: „legkevésbé” ≤ „általában” ≤ „leginkább”.

	1 (egyáltalán nem jellemző)	2	3	4	5	6	7 (teljes mértékben jellemző)
Gondoljon arra a partnerre, akivel szemben a legkevésbé törekszik pozíciója megerősítésére. Hogyan értékelné a fenti állítást?							
Mennyire jellemző a fenti állítás, ha az összes partneri kapcsolatáról kellene véleményt alkotnia általában ?							
Gondoljon arra a partnerre, akivel szemben a leginkább törekszik pozíciója megerősítésére. Most hogyan értékelné a fenti állítást?							

14. Kérem, értékelje az alábbi állítást egy 1-től 7-ig terjedő skálán, ahol az 1-es az „egyáltalán nem jellemzőt”, míg a 7-es a „teljes mértékben jellemzőt” jelenti. Kérem, az állításokat mind a három megközelítésben értékelje.

„Új üzleti pozíció megszerzésére törekszem.”

Kérem, az alábbi kérdésekre adott válaszai során ügyeljen azok értékének növekvő sorrendjére, azaz: „legkevésbé” ≤ „általában” ≤ „leginkább”.

	1 (egyáltalán nem jellemző)	2	3	4	5	6	7 (teljes mértékben jellemző)
Gondoljon arra a partnerre, akivel szemben a legkevésbé törekszik pozíciója megváltoztatására. Hogyan értékelné a fenti állítást?							
Mennyire jellemző a fenti állítás, ha az összes partneri kapcsolatáról kellene véleményt alkotnia általában ?							
Gondoljon arra a partnerre, akivel szemben a leginkább törekszik pozíciója megváltoztatására. Most hogyan értékelné a fenti állítást?							

15. Üzleti kapcsolataiban kié a domináns szerep?

Kérem, osszon szét 100%-ot az alábbi két állítás között, azaz hány százalékban jellemző Önre az első és hány százalékban a második állítás (a válaszok összege tehát pontosan 100% kell, hogy legyen).

„Üzleti kapcsolataimban inkább én irányítom az üzleti szereplőket.”	
„Üzleti kapcsolataimban inkább az üzleti partnereké a domináns szerep.”	

Amennyiben az előző kérdésre adott válaszaiban:

- az „inkább én irányítom...” értéke nagyobb, mint 50%, akkor kérem, hagyja ki a 17. kérdést;
- a „partnereké a domináns szerep” értéke nagyobb, mint 50%, akkor kérem, hagyja ki a 16. kérdést;
- az „inkább én irányítom...” és a „partnereké a domináns szerep” értéke 50-50%, kérem, folytassa a soron következő, azaz 16. kérdéssel.

16. Kérem, értékelje az alábbi állítást egy 1-től 7-ig terjedő skálán, ahol az 1-es az „egyáltalán nem jellemzőt”, míg a 7-es a „teljes mértékben jellemzőt” jelenti. Kérem, az állításokat mind a három megközelítésben értékelje.

„Én irányítom az üzleti szereplőket.”

Kérem, az alábbi kérdésekre adott válaszai során ügyeljen azok értékének növekvő sorrendjére, azaz: „legkevésbé” ≤ „általában” ≤ „leginkább”.

	1 <small>(egyáltalán nem jellemző)</small>	2	3	4	5	6	7 <small>(teljes mértékben jellemző)</small>
Gondoljon arra az üzleti szereplőre, akit a legkevésbé irányít. Hogyan értékelné a fenti állítást?							
Mennyire jellemző a fenti állítás, ha az összes üzleti szereplőről kellene véleményt alkotnia általában ?							
Gondoljon arra az üzleti szereplőre, akit a leginkább irányít. Most hogyan értékelné a fenti állítást?							

17. Kérem, értékelje az alábbi állítást egy 1-től 7-ig terjedő skálán, ahol az 1-es az „egyáltalán nem jellemzőt”, míg a 7-es a „teljes mértékben jellemzőt” jelenti. Kérem, az állításokat mind a három megközelítésben értékelje.

„Az üzleti partnereké a domináns szerep.”

Kérem, az alábbi kérdésekre adott válaszai során ügyeljen azok értékének növekvő sorrendjére, azaz: „legkevésbé” ≤ „általában” ≤ „leginkább”.

	1 <small>(egyáltalán nem jellemző)</small>	2	3	4	5	6	7 <small>(teljes mértékben jellemző)</small>
Gondoljon arra az üzleti szereplőre, akinek a legkevésbé van domináns szerepe. Hogyan értékelné a fenti állítást?							
Mennyire jellemző a fenti állítás, ha az összes üzleti szereplőről kellene véleményt alkotnia általában ?							
Gondoljon arra az üzleti szereplőre, akinek a leginkább van domináns szerepe. Most hogyan értékelné a fenti állítást?							

18. Hogyan jellemezné az Ön által képviselt vállalatot az elmúlt 3 éves időszakban?

Kérem, értékelje az alábbi rövid állításokat egy 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol az 1-es az „egyáltalán nem jellemzőt”, míg a 4-es a „teljes mértékben jellemzőt” jelenti.

	1 <i>(egyáltalán nem jellemző)</i>	2	3	4 <i>(teljes mértékben jellemző)</i>
A vállalatnak sok üzleti partnere van.				
Erős befolyással bír a partnereire.				
Közvetlen partnereivel áll kapcsolatban, amelyek további kapcsolatokkal rendelkeznek.				

19. Hogyan jellemezné vállalata üzleti környezetét az elmúlt 3 éves időszakban?

Kérem, értékelje az alábbi rövid állításokat egy 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol az 1-es az „egyáltalán nem jellemzőt”, míg a 4-es a „teljes mértékben jellemzőt” jelenti.

	1 <i>(egyáltalán nem jellemző)</i>	2	3	4 <i>(teljes mértékben jellemző)</i>
A vállalatok méretben, profilban is változók.				
A vállalatok együttműködnek.				
A vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt.				
Számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen.				
A vállalatok (és egyéb szervezetek) között új üzleti kapcsolatok alakultak ki.				

SZOCIO-DEMOGRÁFIAI KÉRDÉSEK:

20. Az Ön neme:

- nő
- férfi

21. A vállalatnál eltöltött évek száma:

- 0 – 1 év
- 2 – 5 év
- 6 – 10 év
- több, mint 10 év

22. A vállalat éves nettó árbevételének nagyságrendje: JAVÍTANI A KATEGÓRIÁKAT (ügyelni a kérdőív kiértékelésénél!! egyesével kell majd átrakni a javított kategóriák közé a válaszokat!)

- 0 – 1,9 millió EUR
- 2 – 9,9 millió EUR
- 10 – 49,9 millió EUR
- 50 millió EUR felett

23. A vállalat dolgozóinak létszáma:

- 10 fő alatt
- 10 – 49 fő
- 50 – 249 fő
- 250 fő felett

24. A vállalat piaci versenypozíciója az elmúlt 3 év alatt:

- javult
- romlott
- nem változott
- nem tudom megállapítani

Együttműködését, segítségét köszönöm!

Válaszaival számos értékes információhoz jutottam. Amennyiben érdeklődik kutatási eredményeim iránt, kérem, értesítsen (magyar.maria@gtk.elte.hu), szívesen eljuttatom Önnek a kutatásomról szóló beszámolót.

7. melléklet: A vállalat üzleti környezetének jellemzésére vonatkozó táblázatok

Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok (és egyéb szervezetek) között új üzleti kapcsolatok alakultak ki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	egyáltalán nem jellemző	1	,8	,8	,8
	inkább nem jellemző	12	9,8	9,8	10,7
	inkább jellemző	105	86,1	86,1	96,7
	teljes mértékben jellemző	4	3,3	3,3	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok méretben, profilban is változóak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	inkább nem jellemző	16	13,1	13,1	13,1
	inkább jellemző	68	55,7	55,7	68,9
	teljes mértékben jellemző	38	31,1	31,1	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok együttműködnek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	inkább nem jellemző	26	21,3	21,3	21,3
	inkább jellemző	96	78,7	78,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	inkább nem jellemző	41	33,6	33,6	33,6
	inkább jellemző	81	66,4	66,4	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Vállalat üzleti környezetének jellemzése - számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	inkább nem jellemző	1	,8	,8	,8
	inkább jellemző	64	52,5	52,5	53,3
	teljes mértékben jellemző	57	46,7	46,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

8. melléklet: Csoportosítás a vevők száma alapján

A vállalat mennyi vevővel rendelkezik hozzávetőlegesen? *
VevőkSzama_3 Crosstabulation

Count	VevőkSzama_3				Total	
	1,00	2,00	3,00	4,00		
A vállalat mennyi vevővel rendelkezik hozzávetőlegesen?	3	1	0	0	0	1
	4	2	0	0	0	2
	5	7	0	0	0	7
	6	3	0	0	0	3
	7	3	0	0	0	3
	8	2	0	0	0	2
	9	2	0	0	0	2
	10	15	0	0	0	15
	12	0	3	0	0	3
	15	0	9	0	0	9
	20	0	4	0	0	4
	25	0	1	0	0	1
	30	0	4	0	0	4
	50	0	4	0	0	4
	100	0	0	32	0	32
	200	0	0	0	9	9
	500	0	0	0	8	8
	700	0	0	0	5	5
	3000	0	0	0	8	8
Total		35	25	32	30	122

Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

9. melléklet: Csoportosítás a beszállítók száma alapján

A vállalat mennyi beszállítóval rendelkezik hozzávetőlegesen? *
BeszállítókSzama_group3 Crosstabulation

Count	BeszállítókSzama_group3				Total	
	1,00	2,00	3,00	4,00		
A vállalat mennyi beszállítóval rendelkezik hozzávetőlegesen?	2	2	0	0	0	2
	3	2	0	0	0	2
	4	1	0	0	0	1
	5	3	0	0	0	3
	7	1	0	0	0	1
	8	5	0	0	0	5
	10	10	0	0	0	10
	12	0	2	0	0	2
	14	0	1	0	0	1
	15	0	1	0	0	1
	20	0	23	0	0	23
	25	0	3	0	0	3
	30	0	8	0	0	8
	40	0	0	2	0	2
	50	0	0	32	0	32
	80	0	0	0	8	8
	100	0	0	0	13	13
	150	0	0	0	4	4
	500	0	0	0	1	1
Total		24	38	34	26	122

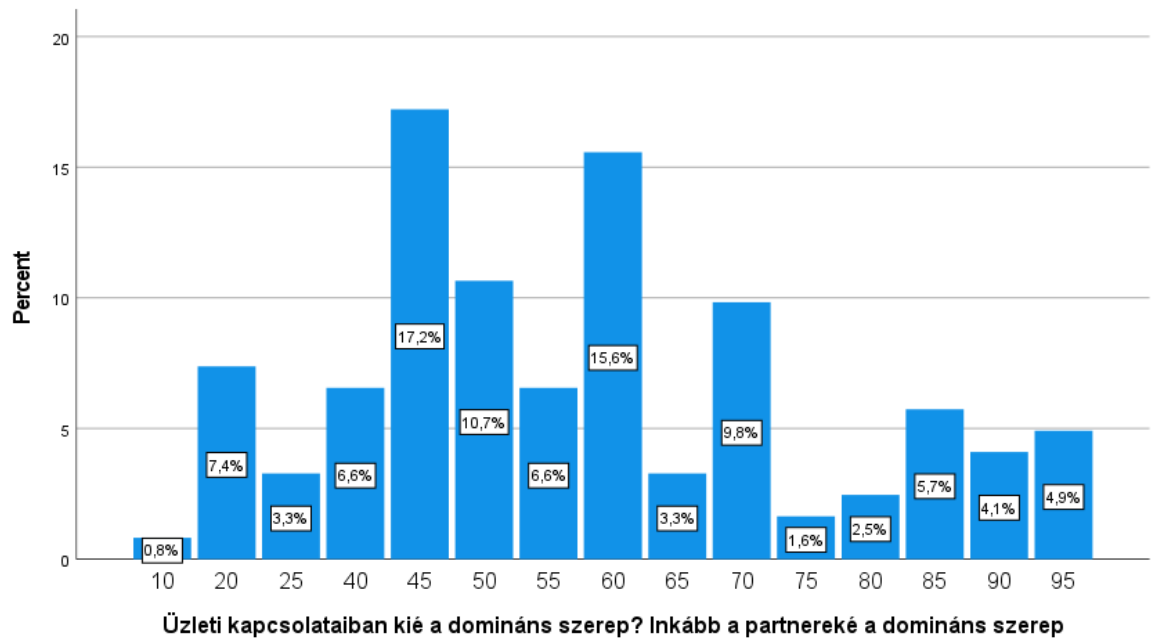
Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

10. melléklet: A strategizing akciók dimenzióinak gyakoriságára vonatkozó összesítő táblázat

		Statistics					
		Hogyan érzi magát a partneri kapcsolatokban? Inkább konfrontálódom üzleti partnereim követelményeivel szemben.	Hogyan érzi magát a partneri kapcsolatokban? Inkább alkalmazkodom üzleti partnereim követelményeihez.	Hogyan menedzseli vállalata üzleti pozícióját? A vállalat üzleti pozíciójának megerősítésére törekszik.	Hogyan menedzseli vállalata üzleti pozícióját? Új üzleti pozíció megszerzésére törekszik.	Üzleti kapcsolataiban kié a domináns szerep? Inkább én irányítom az üzleti szereplőket	Üzleti kapcsolataiban kié a domináns szerep? Inkább a partnereké a domináns szerep
N	Valid	122	122	122	122	122	122
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		49,22	50,78	61,56	38,44	43,52	56,48
Std. Deviation		17,698	17,698	16,714	16,714	20,100	20,100
Minimum		0	10	20	0	5	10
Maximum		90	100	100	80	90	95

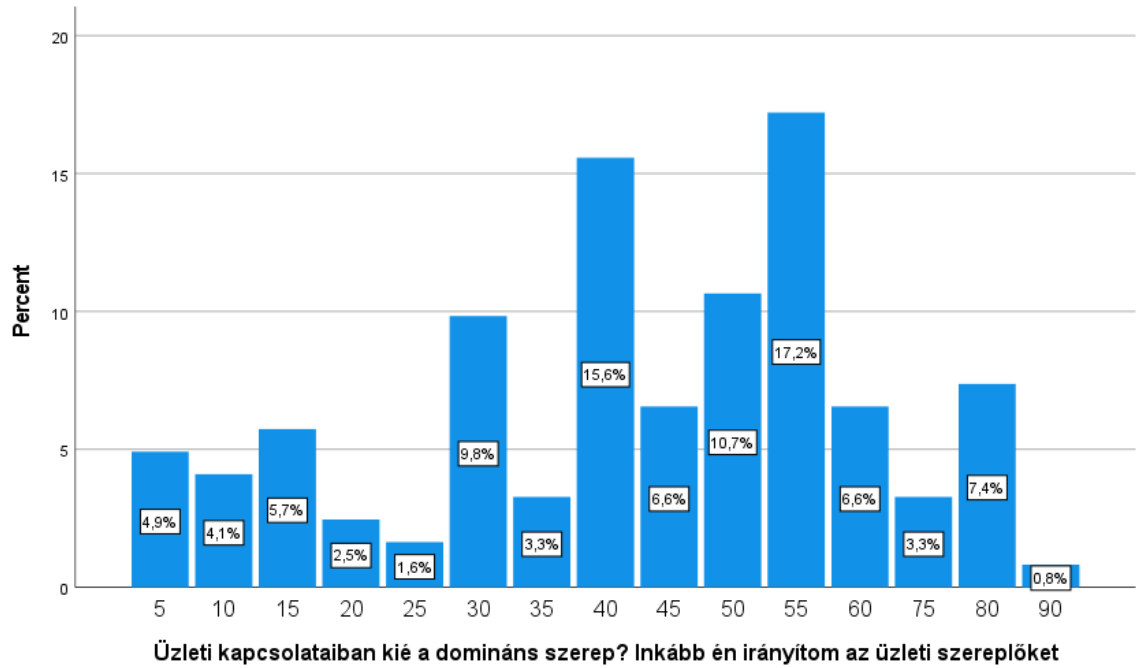
Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

11. melléklet: A partnerek domináns szerepét milyen intenzitás mellett milyen gyakorisággal választották



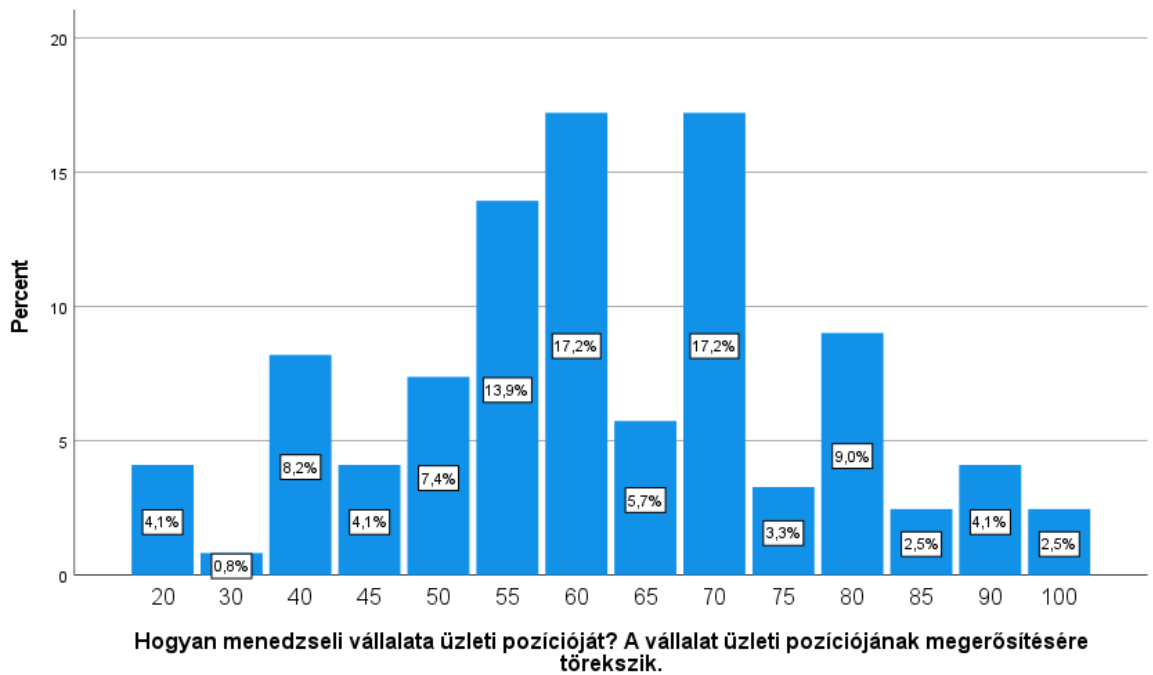
Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

12. melléklet: A vállalat domináns szerepét milyen intenzitás mellett milyen gyakorisággal választották



Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

13. melléklet: A vállalat üzleti pozíciójának megerősítését milyen intenzitás mellett milyen gyakorisággal választották



Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

14. melléklet: Kapcsolatvizsgálat keresztábrák és Pearson-féle Chi-négyszet próba segítségével

14.1.melléklet: Keresztábra, Chi-négyszet próba és Gamma mutató a következő változók között: Konfrontálódik_közép * Vállalat jellemzése - erős befolyással bír a partnereire

Crosstab

		Vállalat jellemzése - erős befolyással bír a partnereire			Total		
		inkább nem jellemző	inkább jellemző	teljes mértékben jellemző			
Konfrontálódik_közép	bizonytalan	Count	9	29	0	38	
		Expected Count	7,3	25,5	5,2	38,0	
		% within Konfrontálódik_közép	23,7%	76,3%	0,0%	100,0%	
		% within Vállalat jellemzése - erős befolyással bír a partnereire	64,3%	59,2%	0,0%	52,1%	
		% of Total	12,3%	39,7%	0,0%	52,1%	
		Adjusted Residual	1,0	1,7	-3,5		
		konfrontálódik	Count	5	20	10	35
		Expected Count	6,7	23,5	4,8	35,0	
		% within Konfrontálódik_közép	14,3%	57,1%	28,6%	100,0%	
		% within Vállalat jellemzése - erős befolyással bír a partnereire	35,7%	40,8%	100,0%	47,9%	
	% of Total	6,8%	27,4%	13,7%	47,9%		
	Adjusted Residual	-1,0	-1,7	3,5			
Total		Count	14	49	10	73	
		Expected Count	14,0	49,0	10,0	73,0	
		% within Konfrontálódik_közép	19,2%	67,1%	13,7%	100,0%	
		% within Vállalat jellemzése - erős befolyással bír a partnereire	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		% of Total	19,2%	67,1%	13,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,694 ^a	2	,002
Likelihood Ratio	16,561	2	<,001
Linear-by-Linear Association	7,953	1	,005
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,79.

Symmetric Measures

		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Gamma	,589	,174	2,960	,003
N of Valid Cases		73			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

14.2. melléklet: Keresztábra, Chi-négyzet próba és Gamma mutató a következő változók között: *Kontroll_közép* * *Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt*

Kontroll_közép * Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt Crosstabulation

		Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt		Total	
		inkább nem jellemző	inkább jellemző		
Kontroll_közép	bizonytalan	Count	13	9	22
		Expected Count	7,6	14,4	22,0
		% within Kontroll_közép	59,1%	40,9%	100,0%
		% within Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt	68,4%	25,0%	40,0%
		% of Total	23,6%	16,4%	40,0%
		Adjusted Residual	3,1	-3,1	
	kényszerít	Count	6	27	33
		Expected Count	11,4	21,6	33,0
		% within Kontroll_közép	18,2%	81,8%	100,0%
		% within Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt	31,6%	75,0%	60,0%
		% of Total	10,9%	49,1%	60,0%
		Adjusted Residual	-3,1	3,1	
Total	Count	19	36	55	
	Expected Count	19,0	36,0	55,0	
	% within Kontroll_közép	34,5%	65,5%	100,0%	
	% within Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	34,5%	65,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,770 ^a	1	,002		
Continuity Correction ^b	8,044	1	,005		
Likelihood Ratio	9,844	1	,002		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	9,592	1	,002		
N of Valid Cases	55				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,60.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Gamma	,733	,145	3,234	,001
N of Valid Cases		55			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

14.3.melléklet: Keresztábra, Chi-négyzet próba és Gamma mutató a következő változók között: Kontroll_közép * Vállalat üzleti környezetének jellemzése – számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen

Kontroll_közép * Vállalat üzleti környezetének jellemzése - számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen Crosstabulation

		Vállalat üzleti környezetének jellemzése - számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen		Total	
		inkább jellemző	teljes mértékben jellemző		
Kontroll_közép	bizonytalan	Count	14	8	22
		Expected Count	7,6	14,4	22,0
		% within Kontroll_közép	63,6%	36,4%	100,0%
		% within Vállalat üzleti környezetének jellemzése - számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen	73,7%	22,2%	40,0%
		% of Total	25,5%	14,5%	40,0%
		Adjusted Residual	3,7	-3,7	
	kényszerít	Count	5	28	33
		Expected Count	11,4	21,6	33,0
		% within Kontroll_közép	15,2%	84,8%	100,0%
		% within Vállalat üzleti környezetének jellemzése - számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen	26,3%	77,8%	60,0%
		% of Total	9,1%	50,9%	60,0%
		Adjusted Residual	-3,7	3,7	
Total	Count	19	36	55	
	Expected Count	19,0	36,0	55,0	
	% within Kontroll_közép	34,5%	65,5%	100,0%	
	% within Vállalat üzleti környezetének jellemzése - számos vállalat (és egyéb szervezet) van jelen	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	34,5%	65,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,723 ^a	1	<,001		
Continuity Correction ^b	11,663	1	<,001		
Likelihood Ratio	13,992	1	<,001		
Fisher's Exact Test				<,001	<,001
Linear-by-Linear Association	13,474	1	<,001		
N of Valid Cases	55				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,60.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Gamma	,815	,110	3,942	<,001
N of Valid Cases	55			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

14.4.melléklet: Keresztábra, Chí-négyzet próba és Gamma mutató a következő változók között: Megerősítés_pesszim * Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt

Crosstab

		Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt		Total		
		inkább nem jellemző	inkább jellemző			
Megerősítés_pesszim	nem erősít meg	Count	26	47	73	
		Expected Count	21,7	51,3	73,0	
		% within Megerősítés_pesszim	35,6%	64,4%	100,0%	
		% within Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt	86,7%	66,2%	72,3%	
		% of Total	25,7%	46,5%	72,3%	
		Adjusted Residual	2,1	-2,1		
	bizonytalan		Count	4	24	28
			Expected Count	8,3	19,7	28,0
			% within Megerősítés_pesszim	14,3%	85,7%	100,0%
			% within Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt	13,3%	33,8%	27,7%
		% of Total	4,0%	23,8%	27,7%	
		Adjusted Residual	-2,1	2,1		
Total		Count	30	71	101	
		Expected Count	30,0	71,0	101,0	
		% within Megerősítés_pesszim	29,7%	70,3%	100,0%	
		% within Vállalat üzleti környezetének jellemzése - a vállalatok között több üzleti kapcsolat megszűnt	100,0%	100,0%	100,0%	
		% of Total	29,7%	70,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,410 ^a	1	,036		
Continuity Correction ^b	3,448	1	,063		
Likelihood Ratio	4,843	1	,028		
Fisher's Exact Test				,051	,028
Linear-by-Linear Association	4,366	1	,037		
N of Valid Cases	101				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,32.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Gamma	,537	,211	2,391	,017
N of Valid Cases	101			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Forrás: saját szerkesztés SPSS szoftver segítségével (2022)

IRODALOMJEGYZÉK

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 researg 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>

Achtenhagen, L., Melin, L., Naldi, L. (2013): *Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation*. Long Range Planning 46, 427-442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>

Anderson, J. C. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994): Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/002224299405800401>

Axelsson, B. – Easton, G. (eds) (1992): *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London

Babbie, E. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Hatodik, átdolgozott kiadás, Balassi Kiadó, Budapest

Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2017): *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó

Balogun, J. – Huff, A. S. – Johnson, P. (2003): Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 197-224.

Baraldi, E. – Bocconcelli, R. (2001): The quantitative journey in a qualitative landscape. Developing a data collection model and a quantitative methodology in business network studies. *Management Decision* 39(7), 564-577. <https://doi.org/10.1108/00251740110403525>

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>

Bernáth L. (2021): Folyamatmenedzsment, *TMT*, 68 (1), 1-11.

Blair, J. – Presser, S. (1993): Survey Procedures for Conducting Cognitive Interviews to Pretest Questionnaires: A Review of Theory and Practice. In Proceedings of the Section on Survey Research Methods. Alexandria, Va.: American Statistical Association

Bódi-Schubert, A. (2011): The conceptual model of success in buyer-supplier relationships. Ph.D. dissertation, Corvinus University of Budapest

Brennan, D. R. – Turnbull, P. W. – Wilson, D. T. (2003): Dyadic adaptation in business-to-business markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 11/12, pp. 1636-1665. <https://doi.org/10.1108/03090560310495393>

Bygstad, B. – Munkvold, B. E. (2011): In Search of Mechanisms. Conducting a Critical Realist Data Analysis. *ICIS 2011 Proceedings*. 7.

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>

Cortez, R. M. – Johnston, W. J. (2017): The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 66, 90-102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>

Creswell, J. W. (2017): *Designing and Conducting Mixed Methods*. SAGE Publications Inc.

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>

Dyer, J. H. (2000): Collaborative advantage: winning through extended enterprise supplier network. *Oxford University Press*, Oxford.

Dyer, J. H. – Singh, H. (1998): The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>

Easton, G. – Araújo, L. (1992): Non-economic exchange in industrial networks. In Axelsson, B. – Easton, G. (Eds.) *Industrial networks: A new view of reality*. London: Routledge, 62-84.

Easton, G. (1992): Industrial networks: A review. In Axelsson, B. – Easton, G. (Eds.) *Industrial networks: A new view of reality*. London: Routledge, 3-27.

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>

Eisenhardt, K. M. – Graebner, M. E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

Ford, D. (1980a): The development of buyer – seller relationships in industrial market. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-354. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004910>

Ford, D. (1980b): A methodology for the study of inter-company relations in industrial market channels. *Journal of the Market Research Society*, 22(1), 44-59.

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. – Håkansson, H. (2006): IMP – some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), pp. 248-258. <https://doi.org/10.1108/03090560610648039>

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. – Snehota, I. (2003): *Managing business relationships*. 2nd Ed., 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)
- Gadde, L. E. (2014): Strategizing at the Boundaries of Firms. *The IMP Journal*, 8(2), 51-63.
- Gelei A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése, *Vezetéstudomány*, 38 (1. ksz). 79-97. DOI 10.14267/VEZTUD.2006.kszl.08
- Gelei, A. (2012): Capability-based value creation in Hungarian automotive supply chains. *IMP Journal*, 6(2), 135-153.
- Gelei A. – Mandják T. (Szerk.) (2011): Dzsungel vagy esőerdő? – Az üzleti kapcsolatok hálózata. Akadémia Kiadó, Budapest
- Gelei, A. – Nagy, J. (2016): Mapping basic structures of the extended supplier network. IMP Conference, Poznan
- Glogowska, M. (2011) Paradigms, pragmatism and possibilities: Mixed-methods research in speech and language therapy. *International Journal of Language & Communication Disorders*, 46, 251-260.
- Grix, J. (2002): Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research. *Politics*, Vol 22 (3), 175-186. doi/10.1111/1467-9256.00173
- Hajdu G. (2018): A kvantitatív és a kvalitatív társadalomtudományi kutatás módszerei – dióhéjban, *Forum Sententiarum Curiae*, 2, 1-5.
- Harrison, D. – Huemer, L. (2016): Network strategizing: a resource analysis. IMP Conference paper, Poznan
- 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. – Johansson, J. (1992): A Model of Industrial Networks. In Axelsson – Easton (eds): *Industrial Networks: A New View of Reality*, London:Routledge, 28-34.

Håkansson, H. – Lundgren, A. (1997): Paths in time and space – path dependence in industrial networks. In: Magnusson, L. – Ottosson, J. (Eds.): *Evolutionary economics and path dependence*. Cheltenham: Edward Elgar, 119-137.

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.

Håkansson, H. - Waluszewski, A. (2002): *Managing technological development*. London: Routledge <https://doi.org/10.4324/9780203217535>

Halcomb, E. J. – Andrew, S. (2009) Practical considerations for higher degree research students undertaking mixed methods projects. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 3, 153-162. <https://doi.org/10.5172/mra.3.2.153>

Halcomb, E. J. – Hickman, L. (2015): *Mixed method research*. Faculty of Science, *Medicine and Health - Papers*: part A. 2656. University of Wollongong

Harrison, D. – Prenekert, F. (2009): Network strategizing trajectories within a plannes strategic process. *Industrial Marketing Management*.38, 662-670. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.012>

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>

Hetesi, E. – Révész, B. (2017): The role of personal relationship and information technology in business markets. IMP Conference, Kuala Lumpur

Hidegh A. L. (2015): Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak. *Vezetéstudomány*, 46 (12), 2-12. DOI 10.14267/VEZTUD.2015.12.01

Hoffmann, W. (2007): Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 8(8), 827-856. <https://doi.org/10.1002/smj.607>

Holmlund, M. (2004): Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 279-287. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00057-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00057-9)

Johnson, G. – Melin, L. – Whittington, R. (2003): Guest editors' introduction: Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*. 40(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>

Kassai Á. (2020): Kiből lehet sikeres vállalkozó? – Vállalkozói vezetői kompetenciák vegyes módszertanú vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 51 (9), 54-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.05>

Kearney, A. – Harrington, D. – Kelliher, F. (2014): Exploiting micro-firm managerial capability for innovation: new and emerging perspectives within the Irish hotel industry. *European Journal of Training and Development*, 38(1), 95-117. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2013-0122>

Kearney, A. – Harrington, D. – Kelliher, F. (2017): Managerial capability for innovation for micro firms: integrating theory with empirical evidence. *Irish Journal of Management*, 35(3), 1-11.

Kelliher, F. – Reindl, L. (2009): A resource based view of micro firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3): 521-532. DOI 10.1108/14626000910977206

Kovács E. (2014): Többváltozós adatelemzés. Typotex Kiadó

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>

Laari-Salmela, S. – Mainela, T. – Puhakka, V. (2019): Resolving the start-up identity crisis: Strategizing in a network context. *Industrial Marketing Management*, 80(July), 201-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.010>

Madhavan, R. – Koka, B. R. – Prescott, J. E. (1998): Networks in transition: How industry events (re)shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 439-459. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5%3C439::AID-DIA952%3E3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5%3C439::AID-DIA952%3E3.0.CO;2-2)

Magyar, M – Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Simon, J. (2016): The role of dynamic capabilities in the network approach of strategizing. IMP Conference, Poznan

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.

Malhotra, N. K. – Simon J. közreműködésével (2017): *Marketingkutató* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598675> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj198mk_225_p1#dj198mk_225_p1 (2022. 08. 11.)

Mandják T. (2016): Business marketing – szervezeti megközelítésben. *Vezetéstudomány*, XLVII. évf. Marketingtudományi különszám, 45-49. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.04.08

Mandják, T. – Henseler, J. – Simon, J. – Szalkai, Zs. (2012): Typology of business relationships using buyers' and suppliers' perceptions. *The IMP Journal*, 6(2), 109-134.

Mandják, T. – Simon, J. – Szalkai, Zs. (2011): A framework for the analysis of global, regional and local business networks. *Industrial Marketing Management*. 40, 822-829. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.07.003>

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>

Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Simon, J. (2014a): Phoenix in the network: The genesis of a Hungarian industrial company, *The IMP Journal* 8 (3), 107-119.

Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Simon, J. (2014b): *Emerging relationships: Where are they coming from?*, 30th IMP Conference, Bordeaux

Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Simon, J. (2015): Emerging relationships: How are they born? *Industrial Marketing Management*, Vol. 49: 32-41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.031>

Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Neumann-Bódi, E. – Magyar, M. – Simon, J. (2016): Trigger issues in emerging relationships, *Industrial Marketing Management*, 58, 137-147. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.021>

Mattsson, L.-G. (1987): Management of strategic change in a 'Markets-as-Networks' perspective. In Pettigrew, A. (Ed.), *The management of strategic change* (pp. 234-256). Oxford: Blackwell

Mattsson, L. G. – Corsaro, D. – Ramos, C. (2015): Sense-making in business markets – the interplay between cognition, action and outcomes. *Industrial Marketing Management*, 48(7), 4-11. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.003>

Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press

Mintzberg, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.

Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J (2005): *Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. HVG könyvek, Budapest

Mouzas, S., Henneberg, S. – Naudé, P. (2008): Developing network insights. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 167-180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.01.003>

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. (1999): Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management* 28, 413-427. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00086-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00086-3)

Möller, K. – Halinen, A. (2000): Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 16, 29-54. <https://doi.org/10.1362/026725700785100460>

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>

Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*. 32, 109-118. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00225-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00225-0)

Neulinger Á. (2016): Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások, *Vezetéstudomány*, XLVII. évfolyam: Marketingtudományi különszám, 63-66. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.04.11

Nyström, A.-G. – Ramstrom, J. – Törnroos, J.-Å. (2017): Conceptualizing mechanisms influencing strategizing in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(6), 777-785. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2015-0105>

Öberg, C. (2021): Network Pictures: Cognition in a Network Context. in Galavan, R. J. – Sund, K. J. (Ed.): *Thinking about Cognition (New Horizons in Managerial and Organizational Cognition, Vol.5*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 89-102. <https://doi.org/10.1108/S2397-521020210000005006>

Palik, J. (2019): Interstate rivals' intervention in third party civil wars: The comparative case of Saudi Arabia and Iran in Yemen (2004-2018). Doctoral dissertation, Corvinus University of Budapest <https://doi.org/10.14267/phd.2021013>

Peters, L. D. – Pressey, A. D. – Vanharanta, M. – Johnston, W. J. (2013): Constructivism and critical realism as alternative approaches to the study of business networks: Convergences and divergences in theory and in research practice. *Industrial Marketing Management* 42(3), 336-346. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.003>

Penttilä, K. – Ravald, A. – Dahl, J. – Björk, P. (2020): Managerial sensemaking in a transforming business ecosystem: Conditioning forces, moderating frames, and strategizing options. *Industrial Marketing Management*, 91 (11), 209-222. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.008>

Piricz N. (2013): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. *Vezetéstudomány*, 44. évf., 12. sz.: 14-29. 10.14267/VEZTUD.2013.12.02

Porter, M. E. (1985): Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press

Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June

Presser, S. – Blair, J. (1994): Survey Pretesting: Do Different Methods Produce Different Results? *Sociological Methodology*, Vol. 24, 73-104. <https://doi.org/10.2307/270979>

Ramos, C. – Ford, D. (2010): Network pictures as a research device: Developing a tool to capture actor's perceptions in organizational networks. *Industrial Marketing Management*. 40(3), 447-464. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.07.001>

Ramos, C. – Henneberg, S.C. – Naudé, P. (2012): Understanding network picture complexity: An empirical analysis of contextual factors. *Industrial Marketing Management*, 41 (6), 951-972. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.12.001>

Restás P. (2019): Tudományos narratív pszichológia módszerének alkalmazása szervezetpszichológiai jelenségek vizsgálatában. PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem

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

Révész B. (2011): A kapcsolati marketing és az információs technológia. A kapcsolatorientáció és az információs technológia hatása a marketinggyakorlatra. Doktori értekezés, Pécs

Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2003): Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research* 56 (9), 691-697. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00254-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00254-5)

Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó

- Sayer, R. A. (1992): *Method in Social Science: A Realist Approach*. Psychology Press
- Silvermann, D. (2013): *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, SAGE Publications
- Simon J. (2016): Kutatás-módszertani trendek a marketingben, *Vezetéstudomány*, XLVII. évfolyam: Marketingtudományi különszám, 54-62. 10.14267/VEZTUD.2016.04.10
- Simon J. – Mandják T. – Szalkai Zs. (2011): Különböző beszerzői magatartásminták a magyarországi kórházak körében, *Vezetéstudomány*, 17 (2), 21-32. 10.14267/VEZTUD.2011.02.02
- Simon, J. – Révész, B. – Mandják, T. – Szalkai, Zs. – Hetesi, E. (2018): Leveraging health care services with construction projects – The role of actors in innovation process. IMP Conference, Marseille
- Simon, J. – Szalkai Zs. – Mandják, T. – Hlédik, E. – Magyar, M. – Neumann-Bódi, E. (2019): The knowledge transfer in contract manufacturing relationships. Conference paper, 35th IMP Conference, pp. 1-7.
- Smith, K. G. – Carroll, S. J. – Ashford, S. J. (1995): Intra – and interorganisational cooperation: toward a research agenda. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23. <https://doi.org/10.5465/256726>
- Szalkai, Zs. – Magyar, M. (2017): Strategy from the perspective of contract manufacturers. *IMP Journal*, 11, 150 – 172. DOI:10.1108/IMP-06-2015-0028
- 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 Conference between 1996-2009, *IMP Journal* 6 (2), 167-185.

Szalkai Zs. – Magyar M. – Mandják T. – Neumann-Bódi E. (2015): *Videoton – a vadásztölténytől a színes televízió át az autó hátsó lámpájáig*. Budapesti Corvinus Egyetem, Műhelytanulmány, 2, 1-24.

Tari E. (2006): A stratégiai analízis elméleti modelljei és a vállalati stratégiaalkotás, *Vezetéstudomány*, 37(9), 1-13. DOI 10.14267/VEZTUD.2006.09.01

Teddlie, C. – Tashakkori, A. (2003): *Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences*. idézi: Neulinger (2016)

Thomas, G. (2011): A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. *Qualitative Inquiry* 17 (6), 511-521. DOI: 10.1177/1077800411409884

Tikkanen, J. – Halinen, A. (2003): Network approach to strategic management. Exploration to an emerging perspective. Conference paper, 19th annual IMP conference, Lugano

Tóth Zs. E. – Jónás T. (2014): Fuzzy elmélet a menedzsmentben. Elektronikus Oktatási Segédanyag, Budapest

Tóth Zs. E. – Jónás T. – Árva G. – Surman V. (2019): Fuzzy Likert-skála alkalmazásának előnyei egy felsőoktatási példán keresztül. *Sigma* 50 (1-2), 59-88.

Turnbull, P. W. – Valla, J. P. (1986): Strategic Planning in Industrial Marketing: An Interaction Approach. *European Journal of Marketing* 20(7), 5-20. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004652>

Van de Ven, A. (1992): Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, 169-188. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131013>

Varga-Toldi, K. – Veres, Z. (2018): Utility attributes and quality dimensions of management consulting projects – Theoretical considerations and empirical results. IMP Conference, Marseille

Weick, K. E. (1979): *The social psychology of organizing*. (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley

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

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

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.

Zerényi K. (2016): A Likert-skála adta lehetőségek és korlátok. *Opus et Educatio* 3(4), 470-478. <https://doi.org/10.3311/ope.39>

Egyéb források:

Gazdasági és nonprofit szervezetek – KSH (2020), https://www.ksh.hu/stadat_eves_3_2, letöltve: 2020.06.02-án

Hornyák József: Minimálbér Magyarországon: teljes szétszakadás a szektorok között, <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210217/minimalber-magyarorszagon-teljes-szetszakadas-a-szektorok-kozott-470092#>, letöltve: 2022.07. 26-án

Kormányhivatal – Nemzeti Foglalkoztatási Alap (2020): Tájékoztató a kis, közép és mikro vállalkozások besorolásáról. <https://www.kormanyhivatal.hu/download/1/ab/f5000/T%C3%81J%C3%89KOZTAT%C3%93%20-%20KKV-k%20besorol%C3%A1sa.pdf>, letöltve: 2022.07.25-én

Videoton vállalati honlap, www.videoton.hu, utolsó letöltés: 2022.05.06-án

Videoton Autóelektronika Kft. vállalati honlap, www.aut.videoton.hu, utolsó letöltés: 2022.05.08-án