

**Soproni Egyetem**  
**Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar**

**Széchenyi István**  
**Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

A vállalati szféra stratégiai evolúciója, fejlődési fokok és sikerdimenziók

**Tézisek**

Soós Balázs

**SOPRON**

**2018**

**Doktori Iskola:** Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**A disszertáció témája:** A vállalati szféra stratégiai evolúciója, fejlődési fokok és sikerdimenziók

**Vezetője:** Prof. Dr. Kiss Edit Éva DSc

**Témavezető:** Prof. Em. Dr. Székely Csaba DSc

.....

**Témavezető(k) támogató aláírása**

## 1. Kutatási célok és hipotézisek

A disszertáció célja a vállalatok stratégiai gondolkodásmódjának és fejlődésének aktuális tudományos elméletekkel, illetve saját kutatással történő részletesebb vizsgálata, valamint egyéni-, szervezeti- illetve stratégiai tényezők lehetséges összefüggéseinek felfedése és e tényezők hatásainak levezetése a gyakorlatból. A figyelem ezért többnyire a vállalati „evolúció” és a „stratégiai menedzsment” olyan modern alapjaira összpontosul, melyekkel a gyakorlati ismereteket lehet felülvizsgálni a mindennapi munkában.

A szakirodalmi rész az „evolúció” és „stratégiai menedzsment” két fő fejezetét tartalmazza. Az első az *evolúció* témakörét tárja fel, *meghatározásokat* és *okokat* keresve. Ahogy már említésre került, az empirikus vizsgálatokhoz célszerű az elméleti háttérrel biztosítani. Az első alfejezetben az evolúció fogalmáról, illetve néhány *Darwintól* és *Lamarcktól* eredő elmélet bemutatásáról esik szó. Emellett betekintést nyerhetünk az evolúciós ökonómia és populációs ökológia szakirodalmába, hogy eltérő szemszögből váljanak láthatóvá a gazdaságban zajló folyamatok és a terület elemi részei. Ezt követően szakirodalom alapján kerülnek felvázolásra a stratégiai előrelátás és a szervezetfejlesztés modern felfogásának ismeretei.

A vizsgálat alapját elsősorban a már létező szakirodalmi ismeretek képezték. A disszertáció elméleti része mindenekelőtt ezekre az ismeretekre épült, és törekszik arra, hogy alkalmas mérési eszközöket lehessen a gyakorlati részben fellelni és alkalmazni.

A következő lépés az empirikus szekunder- és primerkutatás, amely arra irányul, hogy meg lehessen határozni a magyarországi és osztrák vállalatok stratégiai evolúciós fokainak, illetve a vállalatok stratégiai evolúciós fokainak lehetséges alapvető tényezőit. Itt a munkavállalók szemszögéből észlelt stratégiafejlesztés került a figyelem középpontjába.

**Az adatok empirikus elemzésével az értekezés a következő hipotéziseket vizsgálta:**

**H1:** Egy bizonyos ország (Magyarország, Ausztria) foglalkoztatottsági viszonyai meghatározzák a strukturális összefüggések erősségét a szervezeti profil munkavállalók általi észlelésében.

**H2:** Egy bizonyos ország (Magyarország, Ausztria) foglalkoztatottsági viszonyai meghatározzák a strukturális összefüggések erősségét a különböző kompetenciák jelentőségének munkavállalók általi észlelésében, melyek hozzájárulnak a vállalati siker eléréséhez.

**H3:** Egy bizonyos ország (Magyarország, Ausztria) foglalkoztatottsági viszonyai meghatározzák a strukturális összefüggések erősségét a vizsgált stratégia menedzsment elméleti korszakbeli diszciplínájának hangsúlya munkavállalók általi észlelésében.

**H4:** Egy bizonyos ország (Magyarország, Ausztria) foglalkoztatottsági viszonyai meghatározzák a piaci-/ termékstratégiai és evolúciós fok összefüggésének erősségét a munkavállalók általi észlelésében.

**H5:** Egy bizonyos ország (Magyarország, Ausztria) foglalkoztatottsági viszonyai meghatározzák a versenystratégia és az evolúciós fok közötti strukturális összefüggések erősségét a munkavállalók általi észlelésében.

**H6:** Összefüggések vezethetők le a magyar és osztrák székhelyeken a vizsgált faktorok közti észlelésében (szervezet jellemzői, kompetenciáinak szerepe, tevékenységek a szervezetfejlesztésben, stratégiák jellemzői, a tervezésnek időbeli aspektusa és a szervezet evolúciós foka).

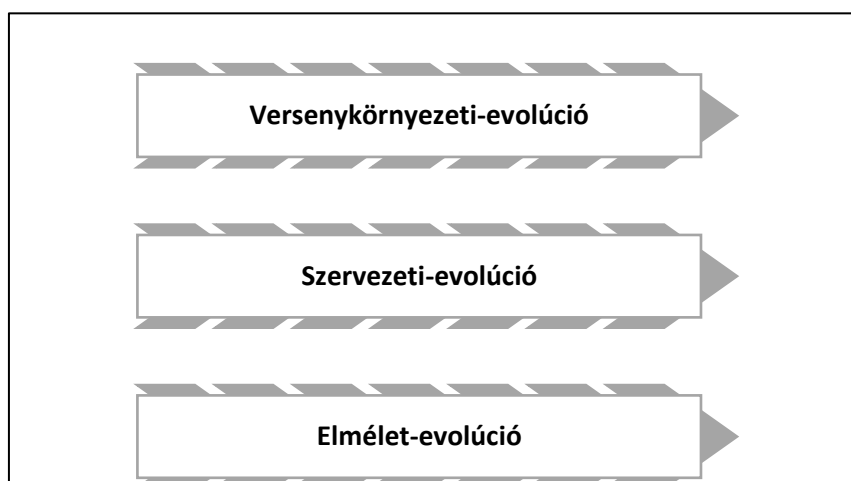
## 2. A kutatás módszere és felépítése

Az *első ábrán* az a három „*evolúció típus*” szerepel, melyeket felölel a kutatási munka.

Egyrészt elmondható, hogy a szervezetek fejlődésében mértékadó a *versenykörnyezet* befolyása. Ide nem csak a mai innovatív versenyszféra technológiai vagy folyamatbeli vívmányait kell keretfeltételként besorolni, hanem az ügyfelek igényeit és a szervezetek előrelátó magatartását is.

Másrészt a szervezetek eltérő szemszögből különböző változásokon mennek keresztül. Ahol a szervezetek eleinte a megfelelő munkamegosztás mértékére és motivációra koncentráltak, ott a hatékonyság, a Lean-Management vagy a Business-Process-Reengineering került előtérbe. Az utóbbiak ma már minden szervezetnél alapszervezeti elemként veendő figyelembe.

A változatos vizsgálatok eredményei alapján maga a diszciplína is átment, illetve átmegy egy fejlődési folyamaton. Az bemutatott koncepciók, az előrelátás és a modern szervezetfejlesztés modellje felkészítette az olvasót arra a fejezetre, ahol olyan vizsgálatokról van szó, melyekben a munkavállalók szemszögéből mérjük fel a vállalatok fejlődési állapotát és ezzel segítjük elő a diszciplína elméleti fejlődését.



**1. ábra: A vizsgált „evolúciótípusok”**

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyezendő, hogy a legtöbb hasonló relatív elemzés angol és német környezetben történt. Magyarországon nem lelhetőek fel ezekkel összevethető vizsgálatok.

A két olyan országban végzett vizsgálat, melyek történelmüket tekintve közös és eltérő vonásokat is felmutatnak, érdekes következtetéseket eredményezhet. Az ilyen típusú állapotfelvétel azonban pillanatbeli. Következő lépésben felkínálkozik a lehetőség, hogy erre a vizsgálatra építsünk, és időbeli összevetéseket valósítsunk meg. Továbbá meg kell említeni azt is, hogy a vizsgálat rengeteg elemet tartalmaz, melyek összetevőiket tekintve hozzájárulhatnak a szervezetek fejlődési fokai észlelésének széles körű, következetes megértéséhez.

A kutatás alanyai magyarországi és ausztriai munkavállalók, akik különböző gazdasági szektorokban munkaviszonyban állnak. Ezen célkitűzéseiknek megfelelően az online kérdőív két nyelven (magyar és német) került összeállításra.

A munka hangsúlya tehát nem a vállalatok homogén munkavállalói csoportjának elemzésében rejlik, hanem egy szélesebb keresztmetszet elérésében, különböző területeken. A szignifikáns eredményeket biztosító mintanagyság elérése érdekében az elemzést országonként minimum 50 tesztalanyra kellett kiterjeszteni.

A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt, az adatok nem kerültek felhasználásra a munkavállalók, illetve a cégek beazonosítására.

A kérdőív eredményei alapján a vállalati tervezésről összegyűjtött, a munkavállalók által megadott adatok összesített formában kerültek feldolgozásra. Az ezúton nyert információk statisztikai elemzése az Excel és az SPSS (Statistical Package for the Social Sciences V.22) alkalmazásokkal történt.

A későbbiekben beigazolódott, hogy a kvantitatív felméréssel gyűjtött adatok kiegészítése végett mindkét országra vonatkozóan szükséges a kutatási munka kvalitatív felméréssel történő kiegészítése.

A kutatási hangsúly, illetve a hipotézisek alapján a kutatás eredményei alapvetően leíró jellegűek. A magyar és az osztrák környezetben feltételezett összefüggések csupán részlegesen kerültek vizsgálatra. Egyes alapfeltevések vizsgálata a feldolgozott publikációkból származó ismeretek segítségével ily módon nem csupán leíró, hanem felfedező karakterrel is rendelkezik. A kutatási munka olyan vizsgálatok elvégzésére

törekedett, amelyekkel igazolni lehet az elméleti ismereteket, és mindemellett okozatelemző összefüggéseket és új ismereteket is lehet szerezni.

A kutatómunkában ennek megfelelően számos olyan tényező képezte a vizsgálat tárgyát, amelyek az elmélet szakmai ismeretei alapján kerültek levezetésre. Itt nemcsak demográfiai elemek, hanem az érzékelt pozicionálás, az érzékelt stratégiafejlesztés, a piaci szemlélet, a belső struktúrák és a kompetenciák is vizsgálat alá kerültek a munkavállalók szemszögéből. A munka ebből a szempontból a látásmódok csoportosításával járul hozzá a vállalat mai evolúciós szintjeinek megértéséhez. Ez jelentős továbbfejlesztésnek tekinthető.

A 2. ábra a kutatás kereteit (kutatási tervét) mutatja, azt, hogy milyen szemszögből történt a célcsoport megkérdezése. A különböző vizsgálati dimenziókhoz eltérő kérdések kerültek levezetésre.

Az ábra jelenti a kutatási munka lényegét, mely egyaránt felkutatja a szervezetek kulcsfontosságú jellemzőinek, a versenykörnyezet jellemzőinek és az eddigi elméleti következtetések fejlődésének aktuális állapotát Magyarországra és Ausztriára vonatkozóan. Az eddig bemutatott szakirodalmi megközelítések és elméletek vizsgálata az ábra logikája szerint történt.

Észlelés	Menedzsment rendszerek orientációja							3. Szint: <i>Elméleti evolúció</i>
	Hangsúly	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
	<b><i>Stratégiai menedzsment</i></b>							2. Szint: <i>Verseny- környezeti evolúció</i>
	Stratégiai folyamatok dimenziói							
	Piaci stratégia			Versenystratégia				
Kompetenciák	Vezetés	Korai felismerés	Szervezet- fejlesztés	Evolúció változói		1. Szint: <i>Szervezeti evolúció</i>		
Demográfiai változók							<i>Alapszint</i>	

**2. ábra: Kutatási terv**

Forrás: saját szerkesztés

Az elemek vizsgálatának sorrendje az ábrában alulról felfelé szemléltendő, így tehát a kutatás kiinduló pontja, alapszintje, a két ország, illetve a közvetlen célcsoport demográfiai változóiban rejlik. Ennek megfelelően a kutatás alapszintje a népesség és a gazdaság alakulásának általános tendenciáit vizsgálja.

Itt két kutatási lépés került megkülönböztetésre, elsőként egy **szekunder** kutatás keretein belül a Magyarországra és Ausztriára vonatkozó gazdasági fejlődés különböző mutatószámainak indikátorai kerültek szembesítésre és összehasonlításra. A vizsgálat lehetővé teszi, hogy a két ország vállalatainak fejlődése összevethető legyen az Eurostat adatbank makro adataival. Így nagy előnyt jelent, hogy a kiértékelt adatok már összehasonlíthatók voltak.

A kutatás első szintje a kompetenciák, a vezetés, az előrelátás, a szervezetfejlesztés és az evolúció témaköreiből terjedt ki. Ezen témakörökben mélyebb vizsgálatra került sor, illetve ezek összefüggései egymáshoz viszonyítva is megvilágításra kerültek. Értelemszerűen itt inkább a „*Szervezeti-evolúció*” oszlopról van szó, ahol a primerkutatás keretein belül a strukturális adatok első kézből, közvetlenül a vállalatok alkalmazottjaitól kerültek összegyűjtésre, mindkét ország esetében.

A kutatás második szintje a stratégiai menedzsment témakörét, annak folyamatait, illetve a piaci- és versenystratégiát világítja meg a magyar és ausztriai vállalatok munkavállalói által megadott adatok alapján. Itt a „*Versenykörnyezeti-evolúció*” vizsgálatáról van szó.

A vizsgálatok felépítésének megfelelően a magyarországi és ausztriai kutatás a harmadik szinten éri el a legnehezebben meghatározható elméleti síkot. A vizsgálati típusoknak megfelelően az „*elméleti-evolúció*” oszlop kerül vizsgálatra. A stratégiai menedzsment történetéről szóló fejezet alapján helyet foglal a mindenkor népszerű gyakorlati hangsúly. Itt arról van szó, hogy meg lehessen határozni, hogy a körültekintő vezetői döntések (1950-es évek), az elemzési módszerek és hosszú távú tervezés vagy a prognózisok (1960-as évek) vagy a stratégiai elemzés (1970-es évek) filozófiája érvényesül a mai gyakorlatban. Esetleg az iparági fejlődés és beszállítók (1980-as évek), vagy a belső erőforrások és magkompetenciák (1990-es évek), a változási képességek és innováció (2000-es évek), vagy éppen az állam, a gazdasági társulások és az országokon átnyúló kereskedelem szerepe a mérvadó. E módon kimutatható, hogy mely perspektíva – „*Inside out*” vagy az „*Outside in*” – látszik érvényesülni.



### 3. Kutatási eredmények

A szakirodalmi összefoglaló alapján megállapítható, hogy az idők folyamán sok erő formálta a „*Stratégiai gondolkodás*”, illetve a „*Stratégiai menedzsment*” diszciplináját, és fejlődése mai szemszögből dinamikus. Nem csupán a verseny és a gazdaság, hanem az egyes érdekcsoportok igényei is különböző diszciplinákból eredményezte azt. Ennek alapján a kutatók törekvései vagy éppen a gyakorlatból származó mai igények is formálhatják felfogásunkat. Egyes fejlődési tendenciákat, mint például a biológiából származó evolúciós elméletet, bizonyos feltételek alapján szintén segítségül lehetett hívni a helyzet feltárására.

Az értekezés empirikus részében bemutatott elemzések a makro és mikro szemszögű szekunder és primeradatok alapján kézenfekvővé teszik, hogy a sajátosságokat illetően bizonyos eltérő és közös vonások is azonosíthatóak a két országra – *Magyarország, Ausztria* – vonatkozóan.

Az elemzésben kifejtett tendenciák értékelése több fejleményre is utal. Ausztria a továbbiakban népességnövekedéssel, Magyarország a népesség csökkenésével szembesül. Mindkét országnak az aktuális tendenciák alapján kell a jövő számára prognózisokat levezetni, e prognózisok alapján ésszerű több scenáriót tervezni a környezeti változásokra adható lehetséges válaszokról. Logikus, hogy Ausztriában a növekvő népesség számára új munkahelyeket kell teremteni, Magyarországon pedig a rendelkezésre álló erőforrások mellett javasolható a hatékonyság növelése. A közforrásokkal való gazdálkodásmód tekintetében mindkét ország új kihívásokkal szembesül. Hogyan reagálhat az állam a gyorsan növekvő, illetve csökkenő népességszámra? Hogyan képes ilyen feltételek között menedzselni az üzleti szférát és a népesség életkörülményeit? A válasz a két ország gazdasági teljesítményében rejlik.

A kutatás számos összefüggést tárt fel, például a szervezeti profil különböző dimenziópárjai összefüggéseinek vizsgálatában (**Hipotézis 1, H1**). Egyrészt arról, hogy vélekednek a munkavállalók a szervezetről, másrészt a kompetenciák tekintetében, hogy mely kompetenciák bizonyulnak kritikus sikertényezőnek a vállalati célok számára (**Hipotézis 2, H2**). És végül mely gyakorlati hangsúly, helyesebben mondva filozófia jellemzi a vállalatot, amit a megkérdezettek stratégiai menedzsment diszciplinája szerint fontosnak tartanak (**Hipotézis 3, H3**). A szervezetfejlesztésnek a tesztalanyok szemszögből történő mélyebb elemzése a szervezetfejlesztésbe való bevontságot, a

szervezeti és kollégák tevékenységét illetően szintén lehetségessé vált. Az elemzés eltérő megbízhatóságú eredményeket mutatott fel a vállalatok stratégiáit illetően, ennek kapcsán a verseny- és a piaci- és a termékstratégia is vizsgálat alá került (**Hipotézis 4, H4**). A múlt, jelen és a jövő szerepe is a vizsgálat tárgyát képezte, azonban megfogható eredmények nélkül. Az országok vállalatainak fejlődési foka, a tesztalanyoktól közvetlen módon – evolúciós fok változójának megadása – és közvetett számítással – üzleti modellek / innováció, ill. változások és társadalmi elkötelezettség változóinak középértéke – került megállapításra (**Hipotézis 5, H5**). A további közvetett változók segítségével különböző mélyszerkezeti összefüggések – az egész mintára és a részmintára vonatkozóan egyaránt – voltak beazonosíthatóak (**Hipotézis 6, H6**). Az eredmények sok esetben igazolták a feltételezéseket.

#### **4. Új, újszerű és már létező tudományos eredmények**

Alapvetően elmondható, hogy már a vizsgált témakör megközelítése és a kutatás módszere is innovatív és újszerű. A gazdasági és pénzügyi válságot követően ez az első olyan – kvantitatív és kvalitatív – kutatás, amely a stratégiákat és vállalatfejlesztést illetően efféle komplex összefüggéseket vizsgál munkavállalói szemszögből, Magyarország és Ausztria vonatkozásában. Ennek kapcsán – a földrajzi közelség ellenére sikerült eltéréseket és közös vonásokat egyaránt felfedni.

A következő felsorolás a kutatási kérdések és hipotézisek összefoglalásával tartalmazza azokat a legfontosabb ismereteket, melyeket a szakirodalomból levezetett kutatási súlypontok képeznek:

- **Alaptézis:** Ausztria és Magyarország népességi prognózisai, a foglalkoztatás alakulása és az ehhez kapcsolódó produktivitás különböző fejlettségi fokokat és dinamikákat mutatnak. Az eredményekre építve a következő 50 évre vonatkozóan különböző nemzeti stratégiákat lehet levezetni. Az aktuális kép azt mutatja, hogy Ausztria abszolút értékek szempontjából előbbre van, míg a másik oldalon Magyarország nagyarányú növekedési potenciált / dinamikát mutat fel.
- **1.a tétel:** Ausztriában – a szervezeti profil diagnózisa alapján – a vállalatok hajlamosak identitásfejlesztést, személyorientáltságot, lapos szervezeti hierarchiát, decentralizált döntéshozatali értékeket, normákat és szimbólumokat és gyakoribb szervezeti változást tükröző szervezeti képet mutatni. Magyarországon mindez inkább a környezethez való alkalmazkodás, feladatorientáltság, centralizáció, hierarchikus szervezettség, formalizáltság, szabályozottság és folyamatok képének irányába terelődik.

- **2. tézis:** A magyarországi eredmények a különböző kompetenciáknak a vállalati siker biztosítása érdekében betöltött szerepével igazolják azt a felvetést, miszerint pozitív összefüggés van a „*vezetői-, személyes- és szociális kompetenciák*” között. Ausztriában feltűnő volt, hogy a többi kompetenciatípusokhoz (illetve Magyarországhoz) viszonyítva a „*vezetői kompetenciák*” az „*öndiszpozitív kompetenciák*” mellett a legkevésbé fontosnak minősülnek a vállalati siker elérésében.
- **3.a tézis:** Magyarországon jól látható összefüggés tükröződik a vállalati siker biztosításának egyes tényezői között. A „*stratégiai elemzés*” és „*elemzési eljárások, hosszú távú tervezés, prognózisok*” illetve az „*ipar fejlődése*” és a „*belső források*” változói között különösen erős kapcsolat fedezhető fel.
- **3.b tézis:** Ausztria részéről elmondható, hogy az „*állam szerepe*” az „*ipar fejlődését*” illetve az „*országokon átnyúló kereskedelem szerepe*” a „*gazdasági társulások szerepét*” erősebben befolyásolja.
- **4.a tézis:** A piaci stratégia különböző vonásokkal rendelkezik. Ausztria szempontjából megemlíthető, hogy minél inkább az „*olcsóbb termékek fogyasztói igénye*” tükröződik a vizsgálati mintán keresztül, annál inkább szignifikáns közepes erősséggel észlelhető, hogy a vállalatok „*leépítik piacaikat*”. Minél magasabb szinten ítélik meg a megadott „*evolúciós fokot*” az osztrák cégeknél, annál inkább úgy érzik a megkérdezettek, hogy a vállalat „*új termékeket kíván piacra dobni*”.
- **4.b tézis:** Minél nagyobb a magyar cégek „*evolúciós foka*”, annál inkább igazolódik, hogy a vizsgált munkavállalói minta cégei „*új piacokra akarnak belépni*”.
- **5.a tézis:** A versenysztratégia tekintetében az „*evolúciós fok*” az „*egyedülálló termékek kínálatával*”, az „*egész iparág számára való termeléssel*”, a vállalatok „*piaci részesedés növelésének törekvésével*” és a vállalatok befolyásával az „*iparági szabályok formálása*” tekintetében összefügg.
- **5.b tézis:** Az eredmények értelmében a vállalati stratégiát illetően országonként különbségek vezethetők le. Ennek alapján a magyar telephelyű cégek jobban „*fel vannak világosítva*” a vállalati stratégiát illetően és többnyire egy „*reaktív stratégiamegfogalmazást*” alkalmaztak. Úgy tűnik, hogy ezek a cégek olyan képet közvetítenek, mely szerint a stratégia alkalmasabb a „*személyes célok eléréséhez*”, mint az osztrák telephelyű cégeknél.
- **5.c tézis:** Ausztriában megközelítőleg egyenletesen oszlanak el a „*reaktív, proaktív és ciklusos*” stratégiaalkotási típusok. Az osztrák mintával való összehasonlítás alapján a

stratégiaalkotás folyamata „*magasabb költségekkel*” jár, mint a magyar telephelyeken. Továbbá az ausztriai cégek hajlamosak arra, hogy a stratégia alkalmasságát illetően magasabb értéket mutassanak a „*vállalati célok*” elérésében.

- **5.d tézis:** A magyarországi és ausztriai cégek között marginális különbség van a vállalatok fejlődési fokait illetően, ezt a közvetlen és egyúttal a közvetett felmérési módszerrel is igazolni lehet. Ezzel párhuzamosan **közepesen erős szignifikáns összefüggés igazolható a közvetett módon feltárt evolúciós változó és a közvetlen módon megadott evolúciós fok között**, mindkét országra vonatkozóan.
- **6.a tézis:** Ausztriára közepes erősségű összefüggés jellemző a „*saját identitás fejlesztése*” és a „*gyakori szervezeti változások*” változói között. Ezen felül még kiemelhető a „*gyakori szervezeti változások*” és az „*üzleti modellek*” és az „*innováció*” változói közötti pozitív összefüggés. Továbbá a magyar adatok alapján a „*vezetés*” összefügg az „*evolúcióval*”, a „*bevontsággal a szervezeti változásokba, a szervezeti cselekvéssel, a csapatviselkedéssel*” és egyéb más változóval.
- **6.b tézis:** Gyenge összefüggés tapasztalható a vállalat „*evolúciós foka*” és a „*vezetési és személyes kompetenciák*” szerepe között Magyarországon. Ezzel párhuzamosan Ausztriában összefüggést lehetett kimutatni az „*evolúciós változó*” és a „*szakmai, személyes és szociális kompetenciák*” szerepe között, ezek jelentőségét illetően a vállalati siker elérése érdekében.
- **6.c tézis:** Az ausztriai vállalatok megkérdezettjei aktívabban „*be vannak vonva a szervezetfejlesztési eljárások tervezésébe*” mit a magyarországi megkérdezettek. A „*szakmai indoklásban*” az osztrák telephelyű vállalatok, az „*érzelmi indoklásban*” pedig a magyar székhelyű vállalatok érnek el magasabb átlagértéket. Úgy tűnik, hogy Magyarországon a vállalatok jobban tudják befolyásolni a megkérdezettek „*hozzáállását a változásokhoz*” és a megkérdezetteket jobban „*meg lehet nyerni*” a változásokat illetően, mint az ausztriai telephelyeken. A „*kultúrák közötti együttműködést*” illetően Ausztria magasabb átlagértéket mutat.
- **6.d tézis:** A „*stratégiai tervezés*”, „*lehetőségek, veszélyek, erősségek, gyengeségek megítélése*” tekintetében nagyobb különbségek fedezhetők fel a két országban. A magyarországi vállalatok fejlődése a „*stratégia alkalmasságával*” és az „*érthető kommunikációval*” is összefügg. A versenystratégiát illetően a magyar evolúciós fok pozitív összefüggésben áll az „*egyedi termékek kínálatával*”, az „*egész ipar számára való termeléssel*”, a „*piaci részesedés növelésére*” való törekvéssel és az „*ipari szabályok*

alakításának” befolyásolásával. Érdekesnek bizonyul az az összefüggés, mely szerint minél nagyobbak ítélik meg az ausztriai vállalatok „*evolúciós fokát*”, annál inkább vélik a tesztalanyok, hogy a vállalat „*új termékeket kíván piacra dobni*”. A másik oldalon, Magyarországra vonatkozóan igazolható, hogy minél magasabb az „*evolúciós fok*”, annál jobban beigazolódik az állítás, hogy a tesztalanyok vállalata „*új piacokra kíván belépni*”. Minél magasabb az „*evolúciós fok*” Ausztriában, annál nagyobb értékek voltak kimutathatók a „*stratégia túl gyakori változását*” mutató változóban.

- **6.e tézis:** Másrészt a „*múltbéli, aktuális és jövőbeli történések jelentősége*” a „*szervezetfejlesztés*” valamint az „*evolúciós változó*” értékei közötti összefüggés elemzése nem hozott említésre méltó eredményt. Ez azt indikálja, hogy szignifikancia hiánya miatt nincs összefüggés a tervezés időbeli aspektusaival, ami ismét azt a képet támasztja alá, hogy a vállalatok nem tudnak/ nem akarnak időtávban gondolkodni.
- **7. tézis:** **A két ország közvetlen, illetve közvetett módon elért vállalati fejlődési fokai között összefüggés állapítható meg.** Az összminta alapján az „*evolúciós fok*” a „*stratégia alkalmasságával– mely alkalmas a vállalati- és személyes célok elérésére*” – és azon megítéléssel, mely szerint a „*stratégia érhető és jól kommunikált*”, összefügg.

Összefoglalva elmondható, hogy a szakirodalom strukturált feldolgozásával és a hipotézisek vizsgálatával az értekezésben sikerült:

- **egy új vizsgálati módszert kifejleszteni, mely Magyarországra és Ausztriára vonatkozóan alkalmasnak bizonyult a vállalati stratégia és fejlődési szintek vizsgálatára.**
- **a makro adatok segítségével levezetni, hogy Magyarország és Ausztria a népesség összetétele alakulásának tekintetében különböző kihívásokkal fog szembesülni.**
- **igazolni, hogy a munkavállaló által a két ország vállalati közegeiről alkotott kép eltér egymástól.**
- **feltárni, hogy a stratégiákról, a szervezetfejlesztésről, valamint a kompetenciákról és ezen tényezők összefüggéseiről alkotott kép nagyrészt eltér a két ország tekintetében.**
- **közvetlen és közvetett módon megmérni a két ország vállalatainak fejlettségi fokát és a munkavállalók szemszögéből feltárni a létező kapcsolatokat.**

## 5. Kritikai értékelés

Az elemzés korlátai a viszonylag kis mintanagyságban rejlenek, továbbá az életkort, betöltött pozíciót, gazdasági ágat és tevékenységet illetően nagyon heterogén mintáról van szó. Ezek alapján elmondható, hogy az egyes részminták nem kerültek egyforma mértékben összehasonlításra, a kutatás ezen korlátai tudatosan kerültek elfogadásra. Ennek előnye a nem egyoldalú országos kondíciókban rejlik – pl. nem csupán személyügyi menedzserek kerültek megkérdezésre – így az eredmények egyirányú torzulásának kockázatát sikerült elkerülni. A kutatás másik korlátja a kérdésfeltevéseknél gyakran hiányzó megbízhatóságban rejlik, ez főként Ausztriában jellemző. Továbbá a különböző szignifikancia szintek miatt nem lehetett mindig eredményeket levezetni, a nem szignifikáns eredményeket a kutatás többnyire nem tárgyalja.

Harmadszor megemlítendő, hogy a vizsgálat hatóköre egy relatív egyszerű, kétirányú Pearson féle korrelációelemzésre korlátozódott, ez azt jelenti, hogy esetleges további 3. ill. 4. befolyásoló változó az említett összefüggésekre hatást gyakorolhatott. Ezúton tudatosan az ok-okozati korlátokra kell rámutatni, hiszen a vizsgálat csupán az első lépést teszi meg a témakör kutatásában. A mélyebb elemzés meghaladná a munka kereteit, mindazonáltal az elért eredmények jó kiindulópontként szolgálhatnak a további kutatásokhoz.

Az említett korlátok miatt szükség volt a kvantitatív kutatás kiegészítése egy kvalitatív kutatással. A kvalitatív kutatás segítségével a vizsgálat tárgyát képező kérdéskörök nyitottabb módon lettek felmérve, a megkérdezett alanyok gyakorlati példákkal támasztották alá, vagy épp kérdőjelezték meg a kvantitatív felmérésből levezetett eredményeket.

Az adatok elemzése összességében bonyolultnak bizonyult és az emögött rejlő viszonylag egyszerűen megmagyarázható elméleti összefüggések alkotják a fő elemét a munkának. Ezzel a vezetői egyéniségek képesek lehetnek sikeresen irányítani a vállalatokat, az összefüggések alapján a személyügyi menedzserek kihasználhatnák a befolyásolásból adódó lehetőségeket, egyes munkavállalók pedig elsajátíthatnák, hogy mely szándékok állnak egy adott üzleti stratégia szervezeti intézkedése mögött, továbbá megértenék, hogy egy bizonyos kérdéskörnek különböző végletei között befolyásoló tényezők számos kombinációját szükséges menedzselni.

Továbbá levonható az a következtetés, hogy nagy jelentőséggel bír az, hogy a résztvevők mélyebb betekintést nyerjenek és megtanulják a sikeres hálózatépítést, illetve elsajátítsák

azt, hogy hogyan lehet a meghatározott célokat elérni és ehhez mely érdekcsoportokat kell elsősorban figyelembe venni.

## **6. Következtetések és javaslatok**

A szervezetek fejlődése nem statikus, éppen ezért a fejlődési folyamatnak csak egy adott pillanatát lehet megragadni. Ezt a fejlődést a folyton változó környezeti követelmények és a vállalat által meghatározott stratégia egyaránt befolyásolják. A vizsgálat a különböző összefüggések sokrétű elegyét eredményezte és bizonyos tendenciákat is felmutatott. A „*stratégiai menedzsment*” és a „*vezetés*” diszciplínák tudományos fejlődése érdekében épp ezért különösen vonzó a fejlődési tendenciák feltárása. Az egyes változók és összefüggések országokon átnyúló folyamatos felülvizsgálata segítségével lehetséges a történeti fejlődési tendenciák megragadása és monitorozása. Ezen belül pedig a változók mélyebb statisztikai elemzése tovább pontosítaná az eredményeket.

## 7. Publikációk a disszertáció témaköréből

Soós Balázs (2013): A vezető magyarországi cégek pénzügyi helyzetének alakulása 2003 és 2012 között. *Gazdaság és Társadalom* 5. (2-3.) pp. 93-113. (ISSN 0865 7823) (DOI: 10.21637/GT.2013.2-3.06.)

Mesics Olívia – Soós Balázs (2013): Jól menedzselt változások - motivált munkavállalók In: Balázs Judit, Székely Csaba (szerk.) *A gazdasági fejlődés fő hajtóerői: innováció, hatékonyság, munkahelyteremtés: tanulmánykötet: nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából*, Sopron, 2012. november 12. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2012.11.12 Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, pp. 949-960. (ISBN:978-963-359-000-3)

Soós Balázs (2013): Emotionaler Aspekt von Change-Prozessen: Wie können Führungskräfte Widerstände beeinflussen? In: Koloszar László (szerk.) *Tehetség a tudományban: Hallgatói Kutatómunka a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán.* (Nyugat-Magyarországi Egyetem) Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, pp. 43-55. (ISBN:978-963-334-110-0)

Soós Balázs – Székely Csaba (2015): Kompetenciaelméletek szerepe a stratégiai menedzsmentben In: Svéhlik Csaba (szerk.) *X. Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia: Tudomány és Felelősség.* 689 p. Konferencia helye, ideje: Mór, Magyarország, 2015.04.20 Mór: KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, pp. 244-250. (ISBN:978-963-89779-4-6)

Soós Balázs (2016) *A stratégiai előrelátás elméleteinek érvényesülése a vállalati gyakorlatban.* *E-conom* 4. (2) pp. 23-32. (ISSN: 2063-644X) (DOI: 10.17836/EC.2015.2.023)

Soós Balázs (2017): Die ersten Schritte aus der Krise von führenden österreichischen Unternehmen – eine retrospektive Analyse. *Gazdaság és Társadalom* 9. (1) pp. 100-128. (ISSN: 0865 7823) (DOI: 10.21637/GT.2017.1.06.)