

**Szent István Egyetem  
Gödöllő  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

**Doktori (PhD) értekezés tézisei**

**A VERSENGŐ ÉS A KOOPERATÍV VEZETŐI ATTITŰD  
A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN**

**Készítette: Hurta Hilda**

**Témavezető:  
Dr. Findrik Mária  
Dr. Hámori Balázs**

**Gödöllő  
2013.**

## **A doktori iskola**

**megnevezése:** Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**tudományága:** gazdálkodás- és szervezéstudományok

**vezetője:** Dr. Szűcs István  
egyetemi tanár, MTA doktora  
SZIE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,  
Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézet

**Témavezető:** Dr. Findrik Mária, PhD  
egyetemi docens  
Közép-európai Egyetem

**Témavezető:** Dr. Hámori Balázs, CsC  
egyetemi tanár  
Budapesti Corvinus Egyetem

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

# Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés.....</b>	<b>1</b>
1.1. A téma aktualitása és jelentősége.....	1
1.2. Kitűzött kutatási célok.....	2
<b>2. Anyag és módszer .....</b>	<b>3</b>
2.1. Hipotézisek.....	3
2.2. A kutatás forrása .....	5
2.3. A kutatás módszerei .....	6
<b>3. Eredmények.....</b>	<b>7</b>
3.1. A vezetői attitűd elemzése.....	7
3.2. A vállalkozás eredményességének elemzése .....	13
3.3. A vezetői attitűd és a vállalkozás eredményessége közti kapcsolat elemzése .....	16
3.4. Új és újszerű tudományos eredmények.....	20
<b>4. Következtetések, javaslatok .....</b>	<b>22</b>
<b>5. Az értekezés témaköréhez kapcsolódó tudományos publikációk.....</b>	<b>26</b>



# 1. Bevezetés

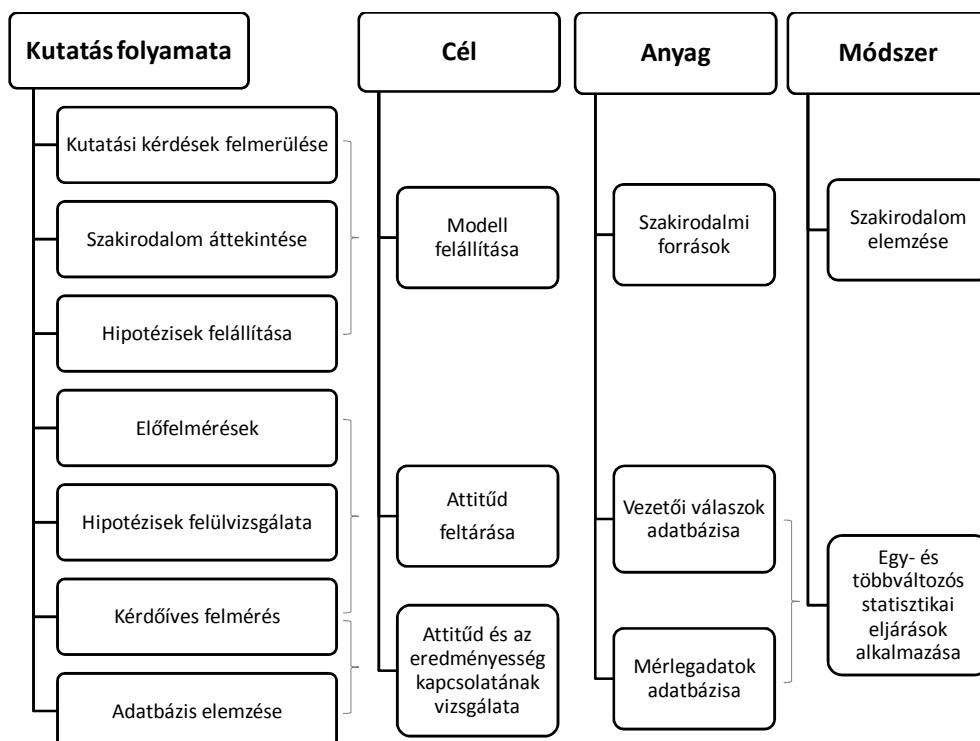
## 1.1. A téma aktualitása és jelentősége

A versenyképesség közgazdaságtani szakirodalmának áttekintése során kiderült, hogy a hagyományos erőforrásokon (munka, tőke, természeti tényezők) alapuló elméletet kiegészíti az *újszerű erőforrásokon* (például az irányítás) nyugvó elmélet. A vállalati versenyképesség így már magában foglalja, a módszertanilag jól mérhető kemény tényezők (jövedelmezőség, hatékonyság) mellett a nehezen mérhető, puha tényezőket is, ami pedig átvezet az *interdiszciplinaritás* területére. A környezet külső hatásai (gazdasági-politikai, társadalmi-kulturális) valószínűleg erőteljesebb hatást gyakorolnak, így ezek hatásáról számos kutatás született. A jelenkori vélemények szerint azonban a belső tényezők sem hagyhatók figyelmen kívül, mivel ezen tényezők számbavételével a vállalati teljesítmény pontosabban meghatározható. A versenyképesség elérése során például kimagasló szerep jut a vállalkozások irányításáért felelős vezetőknek. A *mikro-szemlélet* térnyerését az indokolja, hogy az eddigi elemzések hibái korrigálhatók általa, a vezetői döntések, a vezető sajátosságainak figyelembe vételével eredményesebben jelezhetők előre. Ez azt igazolja, hogy az üzleti élet szereplői szubjektíven vagy tágran értelmezve *racionálisak*. Azaz szem előtt tartanak az ökonómiai mellett ökológiai (társadalmi, természeti) megfontolásokat is. A versenyképesség elérése érdekében tehát nemcsak kizárólag a versengés eszközével élnek, hanem mérlegelik a versenytársakkal való együttműködés lehetőségét is. A *versengés* képviseli a gazdasági megfontolást, az egyéni hasznosság növelését, míg az *együttműködés* a társadalmi megfontolást, a kollektív hasznosság gyarapítását, illetve az egyéni veszteségek minimalizálását is. Előbbi célravezetőbb lehet rövidtávon, azonban hosszú távon a tágran értelmezett, közös érdek figyelmen kívül hagyása fenntarthatatlan. Önmagában egyik sem szolgálja a hatékonyságot, a kettő megfelelő arányú vegyítésére van szükség, azaz *koopetícóra*. A kkv-szektornak, amely a gazdaság egyik pillére, kiemelt fejlődési lehetőséget kínál ez a forma, amely segít megküzdeni a „globális” kihívásokkal, azaz a globális, valamint a lokális (regionális) kihívásokkal. Ugyanakkor a *magyar kkv-vezetők*re igen nagy terhet rónak ezek a kevert stratégiák. Igazodniuk kell a bizonytalan gazdasági-politikai környezethez, annak állandó változásához. Meg kell birkózniuk a kulturális-társadalmi normák gyengeségeivel, sőt elvárás velük szemben a jó példával való előljárás, hogy irányt mutassanak a társadalmi fejlődés terén, hiszen a gazdaság fejlődésével a kultúra nem tudott lépést tartani. Ezek során van döntő szerepük a személyes jellemzőknek, így a vezető tudásának, készségének, képességének, valamint beállítottságának is. Ez hívta életre a *viselkedés-gazdaságtant*, amely a sikeresség, a versenyképesség mögött meghúzódó egyéni mozgatórugókat kívánja feltárni, az emberi tényezőkre alapozott vizsgálatok segítségével. A közgazdaságtan ezen ágáról elmondható, hogy interdiszciplináris, mikro-szemléletű, a racionalitást tágran értelmezi, valamint az emberi tőkével, mint új erőforrással dolgozik, és olyan puha tényezőket is vizsgál, mint az attitűd. Az

attitúd tanulmányozása azért fontos, mert az egy olyan viszonylag tartós beállítottság, amely irányt szab a viselkedésnek. Ez a gazdasági életben azt jelenti, hogy hosszabb távon meghatározza a vállalkozás eredményességére is ható cselekedeteket. Kutatásom jelentősége – reményeim szerint – abban áll, hogy az elmúlt évtizedben egyre markánsabban megjelenő igény alapján a vállalati belső tényezők egyikét, a versengő és az együttműködő attitúdot, valamint annak versenyképességre gyakorolt hatását igyekszem meghatározni. A vezetők attitúdjának leírása után, ezt összevetem gazdasági mutatókkal és megpróbálom a versengő és az együttműködő vezetői attitúd hatását kimutatni a vállalati eredményességben. Magyar viszonyok között kevés ilyen jellegű kutatás született e témában, ezért egyedülállónak tekinthető, hogy mérlegadatokból számított jövedelmezőségi, hatékonysági és növekedési mutatókkal kísérlem meg mérni a cégek versenyképességét.

## 1.2. Kitzűzött kutatási célok

A kutatás folyamatának, valamint a kitzűzött célok, a hozzá rendelt források és módszerek összefüggését az 1. ábra szemlélteti.

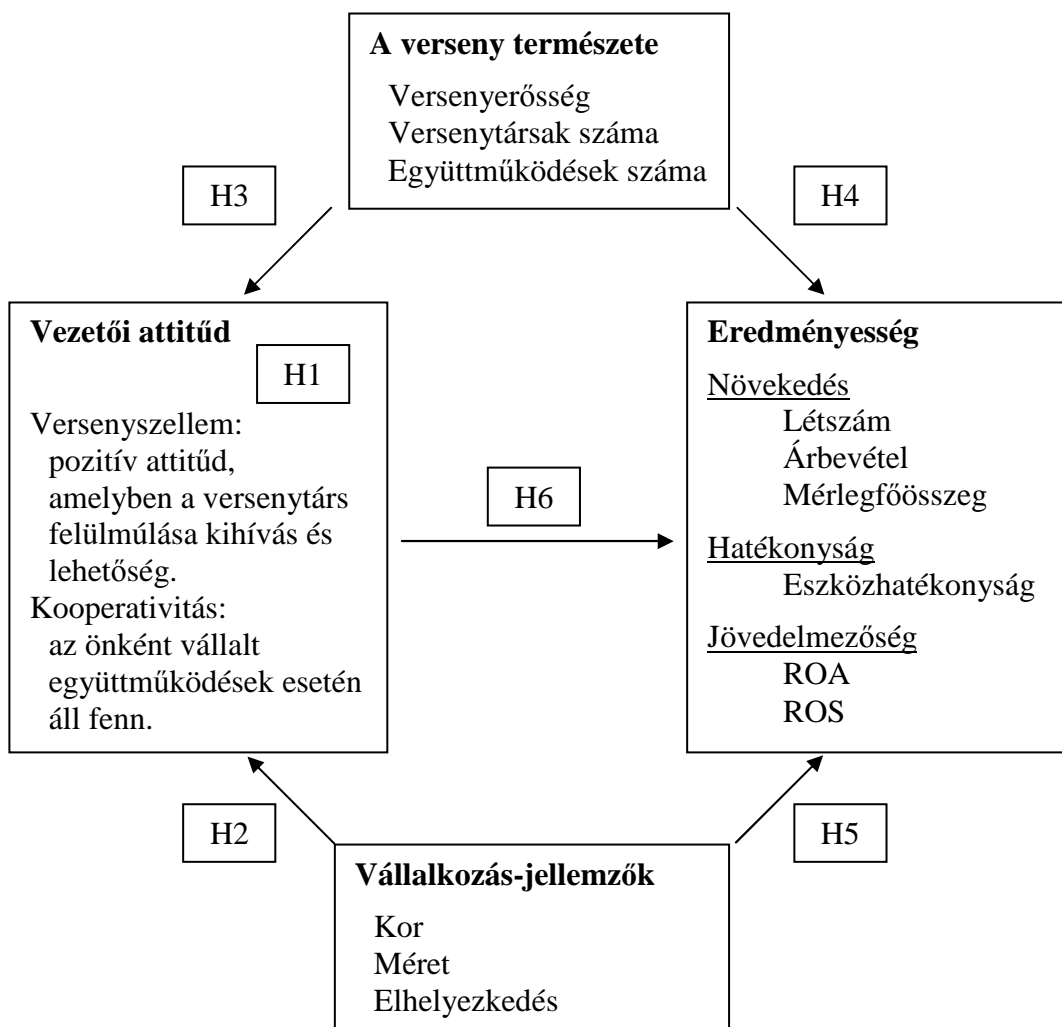


**1. ábra:** A kutatás folyamatának, valamint a kitzűzött célok, a hozzá rendelt források és módszerek összefüggése (Forrás: Saját szerkesztés)

## 2. Anyag és módszer

### 2.1. Hipotézisek

A szakirodalom tanulmányozása alapján úgy gondolom, hogy hiányzik a kis- és középvállalkozási szektorban a vezetői beállítottság szerepének vizsgálata, amely feltárja a leginkább befolyásoló hozzáállásokat: a versengő és a kooperatív attitűdöt méri fel, és kísérletet tesz ezek eredményességre gyakorolt hatásának kimutatására (2. ábra).



**2. ábra:** A vezetői attitűd és az eredményesség kapcsolatának vizsgált tényezői, a kutatás elméleti kerete

(Forrás: LUMPKIN és DESS 1996<sup>1</sup> p. 152 alapján saját szerkesztés)

<sup>1</sup> LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, The Academy of Management Review, Vol. 21. No. 1. pp. 135-172.

A kialakított összefüggésrendszer alapján a hipotéziseim a következők:

**H1. A versengő és az együttműködő attitűd jól elkülöníthető egymástól.**

A *versenysszellem* a rivalizáló egyén pozitív attitűdje a versenyhez, amelyben a versenytárs felülmúlása, a győzelem a cél. Ezt a szereplő nem veszedelemként, hanem kihívásként és lehetőségként éli meg. Ha azonban semmiképpen sem juthat hozzá az adott előnyhöz, nem zavarja, ha a másik hozzájut.

A *kooperativitás* az önként, illetve a jó értelemben vett szükségszerűségből, és nem a kényszerből vállalt együttműködések esetén áll fenn. A vezető pillanatnyilag akár előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni a hosszú távú eredményes együttműködés érdekében. Elismeri a másik fél érdekeit, azonban érvényt kíván szerezni saját érdekeinek is, azaz reális lehetőséget lát kölcsönösen előnyös megoldásra, legalábbis megpróbálja azt megtalálni.

**H2. A vállalkozás néhány jellemzője (kor, méret, elhelyezkedés) alapján különbség van a vezetői attitűdben.**

Hipotézisem alapján azon vállalkozások vezetői versenysszelleműbbek, akik a vállalkozás kora alapján egy már kialakult, ugyanakkor még fiatal, vagy akik méret alapján közepes, vagy akik elhelyezkedés alapján a Közép-Magyarországi Régióban elhelyezkedő vállalkozást vezetnek.

**H3. Az iparági verseny természete alapján különbség van a vezetői attitűdben.**

Hipotézisem alapján erősebb iparági verseny esetén a vezetők nagyobb gyakorisággal fordulnak a versenytársakkal való együttműködések irányába.

**H4. Az iparági verseny természete alapján különbség van a vállalkozások eredményességében.**

Hipotézisem alapján erősebb iparági versennyel szembenező vállalkozások eredményesebbek.

**H5. A vállalkozás néhány jellemzője (kor, méret, elhelyezkedés) alapján különbség van a vállalkozás eredményességében.**

Hipotézisem alapján azon vállalkozások eredményesebbek, amelyek a vállalkozás kora alapján már kialakultak, ugyanakkor még fiatalok, vagy amelyek méret alapján közepesek, vagy amelyek elhelyezkedés alapján a Közép-Magyarországi Régióban találhatóak.

**H6. A versengő és együttműködő vezetői attitűd hatással van a vállalkozás eredményességére.**

**H6a.** Hipotézisem alapján a vezetői attitűd hatással van a vállalkozás eredményességére.

**H6b.** Hipotézisem alapján a kooperatív attitűddel rendelkező vezetők vállalkozásai a legeredményesebbek.



## 2.2. A kutatás forrása

A kutatásban nagy segítséget nyújtott a **TÁMOP 4.2.2.B-10/1-2010-0011** számon nyilvántartott „**A tehetséggondozás és kutatóképzés komplex rendszerének fejlesztése a Szent István Egyetemen**” címet viselő program támogatása, amely által lehetőségem nyílt egy e-mail cím adatbázis beszerzésére kiegészítve a vállalkozások néhány meghatározott adatával. Továbbá nagy segítséget jelentett a **Szent István Egyetem Kosáry Domokos Könyvtár és Levéltár** által nyújtott lehetőség, amely által az on-line kérdőíves felmérés megvalósulhatott, az általuk biztosított felületen.

Az adatszolgáltató cég adatbázisa a Magyarországon bejegyzett összes céget naprakészen és teljes körűen tartalmazta. A listakészítés alapja a 2004. évi XXXIV. törvény 3. §-a, azaz azon cégek, melyek ennek értelmében a kis- és középvállalkozói szektorba tartoznak, valamint e-mail elérhetőséggel rendelkeznek. Régió- és létszámkategória alapján rétegezett mintavétel mellett döntöttem. Régiós bontásnál részletesebb (megyei szintű) vizsgálatot nem terveztem, továbbá valószínűleg egy-egy megyében elérhető vállalkozások száma, a szűk keresztmetszet miatt csökkentette volna az adatbázis méretét. Az egyes rétegekből az adatszolgáltató cég véletlenszerűen választotta ki a rendelkezésére álló teljes céglisztából a mintavállalkozásokat, biztosítva a KSH, TEIR (2011)<sup>2</sup> által közölt teljes sokaságbeli arányokat. A minta a meghatározott létszám- és régióváltozók tekintetében, valamint abban az értelemben reprezentatív, hogy minden cég, mely megfelelt a kritériumoknak, egyenlő eséllyel kerülhetett a listába. Ez nem jelenti azt, hogy a vizsgálat tárgyát képező versengő és együttműködő attitűd szempontjából is reprezentatívak lennének. Azonban a véletlen minták az esetek többségében jól reprezentálják az alapsokaságot, amelynek nem feltétele, hogy a minta az összes ellenőrizhető szempont szerint reprezentatív legyen.

A megvásárolt adatbázis 8541 db kkv adatait tartalmazta (2. táblázat), amely a működő 10-249 fős vállalkozások (2010-es év végi adatok alapján: 31 320 db) 27,3 százaléka (KSH 2012<sup>3</sup>).

A megvásárolt adatbázis cégbíróági és egyéb hivatalos alapokon nyugvó cégadatokat is tartalmazott a kkv-vezető e-mail elérhetőségén túl. Így magában foglalta a cég alapítási évét, székhelyét, létszámát, TEÁOR-kódját, árbevételét, adózás előtti és adózott eredményét, valamint a mérlegfőösszegét.

Primer kutatásom forrását a 2012. szeptember végén kiküldött on-line kérdőíves felmérés eredményeként előálló adatbázis szolgáltatta. Az e-mailben történt kétszeri felkérés hatására egy hónap alatt 242 vezető töltötte ki a kérdőívet, azaz 3 százalékos volt a válaszadási hajlandóság.

---

<sup>2</sup> Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer, Interaktív Elemző Rendszer, KSH, Területi Statisztikai Adatok, Gazdasági Szervezetek, 2011.11.12-ei adatok alapján

<sup>3</sup> Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint (2005-2010) Általános gazdasági mutatók, Gazdasági és nonprofit szervezetek, 2012.05. 30.

### 2.3. A kutatás módszerei

Az attitűd mérésére az önregisztrációs kérdőívet választottam, mert ez esetben a technikai kivitelezés egyszerűbb volt, valamint a témából adódóan azt vártam, hogy ezáltal nagyobb lesz a válaszadási hajlandóság.

Az attitűd társadalomtudományi vizsgálataiban különféle attitűd-skálákat használnak, amelyek célja, hogy objektív mérési keretet adjanak, amellyel a vizsgált személy megítélését egy előre szerkesztett mérőeszköz váltja fel, így az attitűd intenzitása megállapítható. Kérdőívemben az attitűd mérésére a hét fokú Likert skálát választottam. Ennek indoka, hogy könnyen érthető, megfelelő információtartalmat biztosít, SPSS-programcsomaggal jól elemezhető, továbbá az on-line kérdőív korlátait figyelembe véve ennek szerepeltetése volt megvalósítható. A skálák készítésénél a válaszok páros vagy páratlan számúak lehetnek, ami felveti a *zéruspont* problémáját. Véleményem szerint az attitűdnek van iránya, ugyanakkor elképzelhetőnek tartom, hogy valakinek közömbös, illetve semleges attitűdje van valamivel kapcsolatban, ezért páratlan számú válaszlehetőséget adtam meg. A kérdőív többi részében az elsődleges mérési skálák közül metrikus (intervallum és arány) és nem metrikus (nominális és ordinális) skálákat is alkalmaztam.

A végleges kérdőív zárt, azaz előre megadott válaszkategóriájú kérdéseket tartalmazott, a válaszadás egy esetben sem volt kötelező. A megkérdezés elektronikus levélben történt felkérés alapján, on-line (közvetlen kapcsolaton alapuló információközvetítő) felületen történt. A válaszadást általában befolyásolja, hogy milyen helyzetben történik a megkérdezés, jelen esetben a személytelenségnek, a kérdező személy hiányának lehetett kihatása. Ugyanakkor ez a módszer kiküszöböli a kérdezői hibát, a kérdező hatását (például: szimpatikus-e). Az internetes megkérdezésnek további előnye, hogy nehezen elérhető célcsoport esetén, mint például esetemben, a döntési pozícióban lévő vezetők esetén, ez a módszer növeli a válaszadási hajlandóságot. A kitöltésre, gondolkodásra több idő áll rendelkezésre, mint személyes megkeresés esetén, így a válaszok pontosabbak, továbbá a megkérdezett nem feszélyezett a kérdezőbiztos jelenléte miatt, így nyugodtan átgondolhatja a válaszokat. Mivel egy időben több ezer kérdőívet lehet kiküldeni, ezért a kutatás hossza lerövidül, továbbá ez a módszer olcsóbb is, mint a papíron vagy a kérdezőbiztos jelenlétében készült felmérés. Technikailag továbbá lehetőség van képek bemutatására (vizuális élmény), valamint komplexebb kérdőív összeállítására azáltal, hogy a válaszok figyelembe vételével ugrások, elágazások készíthetők.

Az internetes kérdőív szerkesztése során hét különböző kérdéstípus szerepelt: egyszeres választás, többszörös választás, nyitott számbevétel, értékelő skála, rangsor, válaszmátrix, és igen/nem típusú kérdés. Egy képet, valamint egy ugrást tartalmazott a felület.

A kvantitatív kutatásom során nyert adatokat különböző statisztikai módszerekkel, az SPSS 20-as programcsomag segítségével elemeztem.

### 3. Eredmények

#### 3.1. A vezetői attitűd elemzése

##### Az 1. hipotézis (H1) vizsgálata

Elsőként a vezetők attitűdjét határoztam meg. Ehhez a kérdőív harmadik egységében szereplő kijelentések értékelését végeztem el. A 24 kijelentés között 9 a kontroll szerepét töltötte be. A 15 attitűdre vonatkozó állítás közül a hierarchikus klaszteranalízis és a főkomponens-analízis vizsgálat után 13 került az elemzésbe. Az elemzésbe bevont kijelentésekre elvégeztem a hierarchikus klaszterelemzést a Ward-féle módszer alapján, valamint a főkomponens-elemzést is (1. táblázat). Mindkét módszer alapján a változók öt kategóriát alkottak, mégpedig pontosan ugyanazokkal a kijelentésekkel.

**1. táblázat: Főkomponens elemzés Varimax rotációval**

	Főkomponens				
	1	2	3	4	5
Versenytársakkal való együttműködések létrejöttének érdekében engedményeket is tesz cégünk.	,880	,221	,009	,079	,044
A pillanatnyilag akár előnytelen helyzetet is hajlandó vagyok vállalni a hosszú távú eredményes együttműködés érdekében a versenytársal.	,866	,047	,019	,030	,031
Töreksem a versenytársakkal való együttműködésekre, hogy jobb alkupozícióba kerüljünk általa.	,755	,429	,080	-,148	,068
Tisztességes üzleti magatartás jellemzi a versenytársaimmal való hosszú távú együttműködések.	,054	,834	,072	,206	,011
Létezik kölcsönösen előnyös versenytársi együttműködés.	,208	,753	,132	,094	-,007
A bizalom jellemzi a versenytársaimmal való együttműködések.	,474	,731	-,036	-,047	,051
Elsőként adaptálom a versenytársak közül a megjelenő új dolgokat és módszereket.	,160	,050	,815	,316	,057
Az iparági versenyben való részvétel lehetőség a győzelemre.	-,030	,033	,789	,016	,271
Tetteimmel jellemzően arra töreksem, hogy a versenytársak előtt járjunk.	-,030	,152	,708	,416	,139
Nagy hangsúlyt fektetek a kutatás-fejlesztésre, valamint az újításokra.	,045	,088	,269	,882	,118
Az elmúlt 5 évben rendszeresen jelentünk meg innovációkkal.	-,042	,133	,186	,879	,076
Előnyben részesítem a nagyobb kockázatú projekteket, a magasabb hozam reményében.	,191	-,124	,098	,166	,842
A versenyzés örömteli kihívás számomra.	-,075	,179	,330	,035	,773

(Forrás: Saját vizsgálat)

A változók kialakult öt csoportja alapján készítettem öt részindexet, amelyeket a főkomponens-súlyokkal korrigáltam. Az első főkomponensből a „Kompromisszumkészség”-részindexet, a másodikból (a versenytársakkal való) „Korrekttség”-részindexet készítettem. Ez a két részindex együttesen adta a grafikus

megjelenítések során a „Kooperativitás”-indexet. A harmadik főkomponens adta a „Vezető pozícióra törekvés”-részindexet, a negyedik a „Változások elébe menő”-részindexet, végül az ötödik a „Versengést kedvelő”-részindexet, amelyekből a „Versenyszellem”-index állt össze. Az indexeket az SPSS „visual binning” eljárásával négy egyenlő elemszámú kategóriára osztottam, mégpedig alacsony, mérsékelten alacsony, mérsékelten magas és magas kategóriákra.

Ezt követte a sorban a vezetők mint megfigyelési egységek csoportosítása (2. táblázat).

**2. táblázat:** Vezetői klaszterek elnevezése az indexek alapján<sup>4</sup>

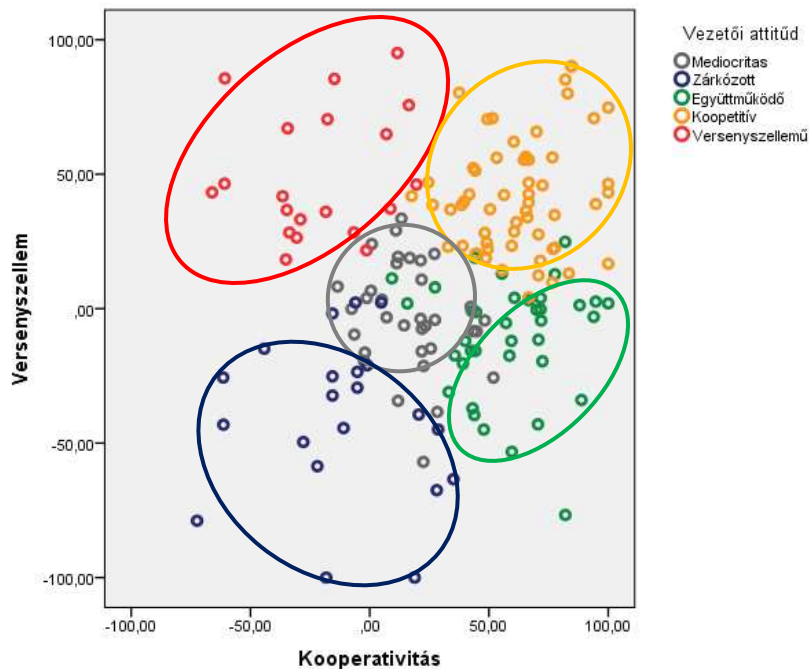
Klaszter	Fő	Index				
		Kooperativitás		Versenyszellem		
		Kompromisszum-készség	Korrekttség	Vezető pozícióra törekvés	Változások elébe menés	Versengés kedvelése
Mediocritas	35	m. alacsony	m. alacsony	alacsony	m. alacsony	alacsony
Zárkózott	21	alacsony	alacsony	alacsony	alacsony	alacsony
Együttműködő	36	magas	magas	alacsony	alacsony	alacsony
Kooperatív	57	magas	magas	magas	m. magas	magas
Versenyszellemű	20	alacsony	alacsony	magas	magas	magas
Összefüggés ( $\chi^2$ szig.)		p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001
Erőssége (Cramer-féle V)		0,476	0,440	0,392	0,496	0,342

(Forrás: Saját vizsgálat)

A kapott eredmények alapján elsőként a második klasztert neveztem el, amely minden indexérték alapján alacsony besorolást kapott, ezért ezen vezetőket „Zárkózottak”-nak neveztem. Ebben a klaszterben 21 vezető volt található. A harmadik klaszterben elhelyezkedők, mivel ezen vezetők a „Kooperativitás”-index kategóriáiban értek el magas értékeket, míg a „Versenyszellem”-hez tartozó indexértékeik alacsonyak voltak, lettek „Együttműködő”-ek. Ebbe a klaszterbe 36 vezetőt soroltam. A negyedik klaszter magas értékeket ért el minden kategóriában, így őket neveztem el „Kooperatív”-aknak. E klaszter volt a legnagyobb elemszámú a maga 57 vezetőjével. Az ötödik klaszter a harmadik ellentetteje, hiszen alacsony indexértékeket ért el a kooperativitás terén, míg magasakat a versenyszelleműség terén, így ők 20-an lettek a „Versenyszellemű”-ek.

Az első klaszter elnevezéséhez egy pontdiagramot hívtam segítségül, amelynek abszcisszáján a Kooperativitás-index, míg az ordinátán a Versenyszellem index szerepelt (3. ábra). A két index egymással tendencia jelleggel gyenge, pozitív korrelációs kapcsolatban áll ( $p=0,060$ ; Spearman-féle  $\rho = 0,172$ ).

<sup>4</sup> m = mérsékelten



**3. ábra:** Vezetői klaszterek elhelyezkedése a Kooperatívatás és a Versenyszellem dimenzióiban (Forrás: Saját vizsgálat)

Az ábrán tökéletesen látszik, hogy a szürkével jelölt első klaszter a további négy klaszter között helyezkedik el, ezért ezt a csoportot (nem mérsékelten zárkózottnak, mint ahogy azt az indexértékek alapján terveztem, hanem) az „arany középút”<sup>5</sup> -választásukért „Mediocritas”-nak neveztem el. Ebben a klaszterben 35 vezető szerepelt.

Az elnevezések megerősítése érdekében kereszttáblás elemzéseket végeztem (3. táblázat), hogy a nem metrikus változók közötti kapcsolatokat vizsgálhassam. A kérdőív ugyanis a kijelentések értékelése mellett tartalmazott az attitűdre vonatkozó további kérdéseket is, hogy kinyilvánított véleményadatokkal is alátámaszthatók legyenek az elemzés során kapott eredmények.

<sup>5</sup> „Aurea mediocritas”, vagyis „Az arany középút” latin kifejezés alapján.

### 3. táblázat: Attitűdtípusok és a vállalkozások működésének néhány jellemzőjének összevetése

	Növekedést tűzött ki célként?	Gyorsan reagál a változásokra?	Porteri piaci stratégia <sup>6</sup>	Innovációk száma:	K+F-re fordított hányad:	Konkurencia figyelésével töltött idő:	Átvett ötletek száma:	Milyen gyakran működik együtt versenytársal?	Hány versenytársa van, akivel kooperál is?	Tervezi további együttműködés kialakítását versenytársal?
Mediocritas	Nem	Igen							Közepes	Nem
Zárkózott	Nem	Nem	Kö+Ko	Alacsony	Alacsony	Alacsony	Alacsony	Ritkán	Kevés	Nem
Együttműködő	Nem		Kö.	Alacsony	Alacsony				Sok	Igen
Kooperatív	Igen	Igen		Magas	Magas	Magas	Magas	Sűrűn	Sok	Igen
Versenyszellemű	Igen	Igen	Diff.	Közepes	Közepes	Közepes	Közepes	Soha	Kevés	Nem
Összefüggés ( $\chi^2$ szig.)	p=0,026	p=0,012	p=0,007	p=0,009	p=0,003	p=0,150	p=0,072	p<0,001	p<0,001	p<0,001
Erőssége (Cramer-féle V)	0,263	0,246	0,251	0,257	0,289	0,197	0,217	0,319	0,318	0,563

(Forrás: Saját vizsgálat)

Minden kialakított attitűdklaszter esetében megerősítést nyert az elnevezés a „tényleges” viselkedés alapján.

**Az 1. hipotézist az elvégzett vizsgálatok alapján igazoltnak tekintem, amelynek értelmében a versengő és az együttműködő attitűd jól elkülöníthető egymástól.** Bebizonyosodott, hogy a **versenyszellem** pozitív attitűd a versenyhez, amely során a vezető pozíció, a győzelem a cél. Ezt a vetélkedést (a megújulást, az innovációt és a kockázatvállalást) a szereplők kihívásként és lehetőségként élik meg. Az **együttműködő** attitűd olyan kompromisszumkészséget takar, amelynek során a vezető akár a pillanatnyilag előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni a hosszú távú eredményes együttműködés érdekében. Kölcsönösen előnyös, korrekt és tisztességes megoldásra törekszik.

#### A 2. hipotézis (H2) vizsgálata

Megvizsgáltam, hogy a vállalkozás jellemzői alapján van-e statisztikailag igazolható különbség a vezetői klaszterek között. Elsőként említeném, hogy a termék jellege alapján nincs különbség a vezetői attitűdben (p=0,850; Cramer-féle V=0,126), ami azért kiemelt jelentőségű, mert ez azt mutatja, hogy akár homogén, akár differenciált a termék, nincs olyan fő irány, amelyet a vezetők alkalmaznak. Így tehát a termék egyedi vagy tömegcikk jellege nem határolja be az alkalmazandó együttműködő vagy versengő stratégiát. Ugyanezen ok miatt tartom

<sup>6</sup> Porteri piaci stratégiák rövidítése: Kö – Költségdiktáló, Ko – Koncentráló, Diff – Differenciáló.

jelentősnek, hogy országrészenként sem mutatható ki attitűdbeli különbség ( $p=0,860$ ; Cramer-féle  $V=109$ ), tehát a „Keleti ország részben” épp ugyanolyan arányban jellemző a versengő és az együttműködő attitűd, mint „Nyugaton”.

A vállalkozás mérete alapján tendenciaszerű különbség mutatkozott a klaszterek között ( $p=0,059$ ; Cramer-féle  $V=0,211$ ). Az „arany középut”-at járók aránya az 50-249 fős vállalkozások között magasabb az átlagosnál, a „Zárkózott”-ak a 20-49 fős cégek között, az „Együttműködő”-ek a 10-19 fős kkv-k között, míg a „Versenyszellem” és a „Koopetítív” beállítottság a 20-49 és az 50-249 fős vállalkozások között magasabb.

A vállalkozás által kitűzött célok alapján is statisztikailag igazolható különbséget mutattam ki a klaszterek között ( $p=0,007$ ; Cramer-féle  $V=0,251$ ). A „Zárkózott”-ak, a „Mediocritas” és az „Együttműködő”-ek jellemzően a költségdiktáló stratégiát, míg a „Versenyszellemű”-ek és a „Koopetítív”-ak jellemzően a differenciáló stratégiát követik a porteri felosztás alapján.

Többváltozós logisztikus regresszióval is megvizsgáltam, hogy a vállalkozások tulajdonságai, és a vezetői klaszterek között kimutatható-e kapcsolat. Az adatok részletes vizsgálata alapján megállapítottam, hogy akik mérsékelt növekedést tűztek ki az erőteljes növekedést kitűzőkhez képest, 4,38 egységgel (1,3 százalékkal) kisebb valószínűséggel tartoztak az „Együttműködő”-ek táborába a „Koopetítív”-akhoz képest; vagyis az erőteljesen növekedők a mérsékelt növekedőkhöz képest inkább tartoztak az „Együttműködő”-ek közé, mint a „Koopetítív”-ak közé (*ceteris paribus*). A változásra késve reagálók a változásra azonnal reagálókhoz képest nagyobb eséllyel tartoztak az „Együttműködő”-ek közé, mint a „Koopetítív”-ak közé (*ceteris paribus*). A költségdiktáló stratégiát választók a koncentráló stratégiát választókhöz képest 2,26 egységgel (vagy 9,5-szer) nagyobb eséllyel voltak „Együttműködő”-ek mint „Versenyszellemű”-ek (*ceteris paribus*). Ugyanakkor a költségdiktáló stratégiát választók a koncentráló stratégiát választókhöz képest 1,58 egységgel (vagy 4,87-szer) nagyobb eséllyel mutatkoztak „Együttműködő”-nek” mint „Koopetítív”-nak (*ceteris paribus*). Továbbá például a vállalat korának egy egységgel (évvél) való növelése 0,015 egységgel (vagy 16,2 százalékkal) növelte annak esélyét, hogy a vezetők „Zárkózott”-ak az „Együttműködő”-ekhez viszonyítva (*ceteris paribus*). A 20 és 49 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező kisvállalkozásoknak – az 50 és 249 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező középvállalkozásokhoz képest – 1,89 egységgel (85 százalékkal) volt kisebb az esélyük arra, hogy a „Mediocritas” klaszterbe kerüljenek a „Versenyszellemű”-ekhez képest (*ceteris paribus*). Vagyis a tendenciát tekintve a középvállalkozások a 20-49 fős kisvállalkozásokhoz képest nagyobb valószínűséggel kerültek a „Mediocritas”-klaszterbe, mint a „Versenyszellemű”-ekbe.

**A 2. hipotézis, amely szerint a vezetői attitűdben a vállalati jellemzők alapján különbség van, igazolódott a létszám kategóriák, a porteri célkitűzések, a vállalkozás kora, a növekedési stratégia, valamint a változásra való reagálás esetében.** Nem igazolódott ugyanakkor a termék jellege és az elhelyezkedés esetében.

### A3. hipotézis (H3) vizsgálata

A külső körülmények közül az iparági verseny természetét vizsgáltam meg. Ennek keretében a verseny erősségét, a valódi versenytársak számát, illetve a kooperatív kapcsolatok számát elemeztem (4. táblázat).

#### 4. táblázat: Attitűdtípusok és a verseny természetének összevetése

	Verseny	Versenytársak száma
Zárkózott	Nincs	Kevés ( -5)
Versengő	Inkább gyenge	Kevés ( -5)
Mediocritas	Mérsékeltlen erős	Közepes (6-10)
Kooperatív	Inkább erős	Közepes (6-10)
Együttműködő	Inkább erős	Sok (11- )
Összefüggés $\chi^2$ szig.	p=0,142	p=0,049
Erőssége (Cramer-féle V)	0,216	0,214

(Forrás: Saját vizsgálat)

A kérdőív vonatkozó három kérdése közül csak egy bizonyult szignifikánsnak. Eszerint statisztikailag igazolt különbség mutatkozott a vezetői klaszterek (attitűd) és a valódi versenytársnak tekintett szereplők száma között (p=0,049; Cramer-féle V=0,214). Azonban feltevésemmel ellentétben, nem az volt versengő, akinek sok versenytárral kellett megküzdenie. Mind a „Zárkózott”, mind a „Versenyszellemű” vezető kevés (5 vagy annál kevesebb) közvetlen versenytársról számolt be. A „Mediocritas” és „Kooperatív” klaszter vezetői ennél több, 6-11 tényleges riválissal küzdenek. És végül a legtöbb versenytársról az „Együttműködő”-ek számoltak be. A kérdőívből nem derült ki, így nyitott marad a kérdés, hogy a sok versenytárs miatt fordultak az együttműködések irányába, vagy saját együttműködő beállítottságuk miatt vélték úgy, hogy nagyszámú ellenféllel kell megküzdeniük. A versenyszellemű esetében sem lehet tudni, hogy ő azért verseng, mert mindösszesen néhány vetélytársa van, vagy azért vált versengő beállítottságúvá, mert kevés a riválisa. A kapcsolat mindenesetre statisztikailag igazolható volt.

Habár csak 85 százalékos biztonsággal állítható (p=0,142; Cramer-féle V=0,216), mégis érdekes, hogy az attitűd (klaszterek) és a verseny erőssége kapcsán hasonló jelenség volt megfigyelhető. A „Zárkózott” vezetők arról számoltak be, hogy nincs is verseny. Ez összefüggésben lehet a korábban leírtakkal, hogy ők koncentráció stratégiát valósítanak meg, tehát egy szűk piaci szegmensre összepontosítanak. A „Versenyszellemű” vezetők gyenge versenyről számoltak be, a „Középutat kereső”-k mérsékeltlen erősről. A „Kooperatív”-ak és az „Együttműködő”-ek klaszterében inkább erős versenyről való vélekedés volt jellemző. Elképzelhető, hogy azért lettek együttműködők, mert erős versenyt érzékeltek, vagy talán azért érzékelték erősnek a versenyt, mert ők együttműködők.



Lehetséges, hogy a versengő a gyenge verseny miatt lett versengő, illetve az is, hogy a versengő létéből fakad az, hogy gyengének érzékelték a versenyt.

**A 3. hipotézis, amely szerint az iparági verseny természete (azaz a verseny erőssége, a valódi versenytársak száma, illetve a kooperatív kapcsolatok száma) hatást gyakorol az attitűdre, igazolódott.** A vizsgálatok alapján azon váráhozásom, hogy az erősebb iparági versennyel szembenéző vezetők nagyobb gyakorisággal fordulnak a versenytársakkal való együttműködések irányába, 85 százalékos konfidencia intervallum mellett ugyan, de kimutatható.

### **3.2. A vállalkozás eredményességének elemzése**

#### **A 4. hipotézis (H4) vizsgálata**

A vállalkozások eredményességének vizsgálata során figyelembe vettem a mérlegadatokat alapján a létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg alakulását, mint növekedési mutatókat. Továbbá a rendelkezésre álló adatokból ennek érdekében hatékonysági (Eszközhatékonyság) és jövedelmezőségi (ROA – Eszközarányos nyereség, ROS – Árbevételarányos nyereség) mutatókat is számítottam.

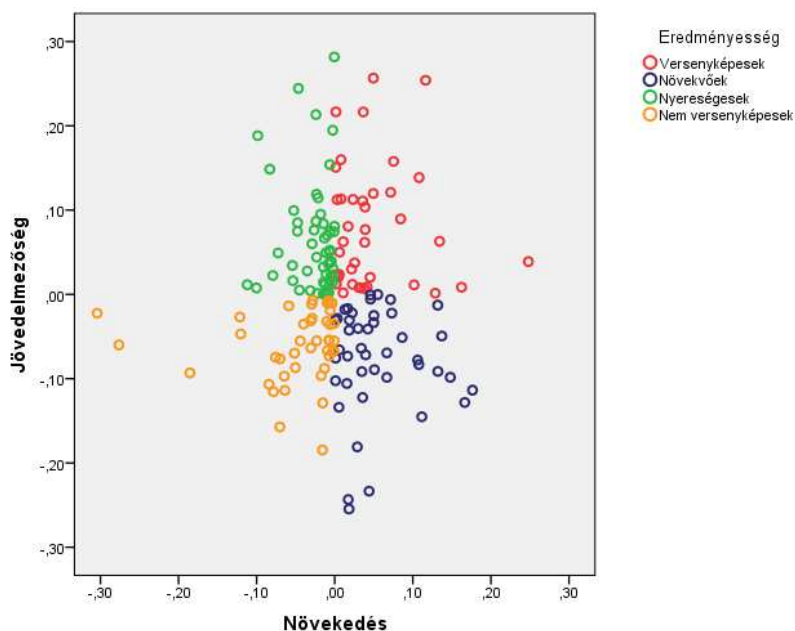
A vállalkozások eredményesség alapján történő besorolása többféleképpen történhet. Céлом az volt, hogy a vállalkozásokat úgy soroljam be, hogy az abszolút nagyságbeli különbségek eltűnjenek, valamint egyszerre vegye figyelembe a növekedési és jövedelmezőségi mutatókat. Megoldást az évenkénti növekedés (létszám, árbevétel, mérlegfőösszeg), valamint az évenkénti jövedelmezőség és a hatékonyság (EH, ROA, ROS) főkomponenseinek meghatározása kínált. A főkomponensek átlagos növekedése a legkisebb négyzetek (angolul: Ordinary Least Squares, rövidítve OLS) módszerével számítható, amely az eltérésnégyzetek minimalizálásával igyekszik a legjobb becslést adni. Ez a módszer kiküszöböli a különböző irányú eltérések hatását, továbbá a nagyobb eltéréseknek nagyobb hangsúlyt ad a négyzetre emeléssel.

A hierarchikus klaszterezés „legközelebbi szomszéd”-módszere alapján az eszközhatékonyság (EH) nem mutatott hasonlóságot a többi változóval egyik év esetében sem. A változókra lefuttatott főkomponens-analízis megerősítette ezt, hiszen ennek a változónak a kommunalitása egy esetben sem érte el a minimálisan szükségeset.

Az elemzésbe bevont hét mutatóra elvégeztem a hierarchikus klaszterelemzést Ward módszere alapján, valamint a főkomponens elemzést is. Mindkét módszer alapján a változók két csoportot (Ward módszere alapján két klasztert, illetve a főkomponens elemzés alapján két főkomponenst) alkotottak, mégpedig pontosan ugyanazokkal az elemekkel minden egyes évben. A jövedelmezőségi mutatók (ROA, ROS) egy főkomponensbe kerültek, a növekedés mutatók pedig egy másikba (létszám, árbevétel, mérlegfőösszeg). A főkomponensek kialakítása során ügyeltem a változók közötti korrelációra, függetlenségre, a kapcsolat szorosságára. A Bartlett-próba ( $p < 0,05$ ), valamint a

KMO érték szerint ( $KMO \geq 0,5$ ) minden esetben megfelelőek voltak a változók a faktorelemzésre. A magyarázott variancia is minden esetben meghaladta a 60 százalékot.

A vizsgálatban csak azok a vállalkozások szerepeltek, amelyek legalább öt évesek. Több esetben azonban egy hiányzó közbenső adat miatt nem képződött az adott vállalkozás adott évére vonatkozó főkomponens. Végül a minden szükséges adattal rendelkező 194 vállalkozást a „Növekedés” és „Jövedelmezőség” főkomponensre számított átlagos növekedési mutatók alapján négy kategóriába soroltam. Amelyek mindkét mutató esetében növekedtek, azokat neveztem „Versenyképeseknek”. Azokat a vállalkozásokat, amelyek csak méretükben növekedtek, „Növekedőeknek” neveztem el, amelyek nem növekedtek, de a jövedelmezőségi mutatójuk alapján egyre eredményesebbek, a „Nyereségesek” nevet kapták. És végül azok a vállalkozások, amelyek mindkét vizsgált irányban csökkenést mutattak, kerültek a „Nem versenyképesek” kategóriájába. Ezek alapján 45 vállalkozás „Versenyképes”, 46 „Növekvő”, 54 „Nyereséges”, valamint 49 „Nem versenyképes” (4. ábra).



**4. ábra:** Vállalkozások elhelyezkedése a „Növekedés” és a „Jövedelmezőség” dimenziójában (Forrás: Saját vizsgálat)

**A 4. hipotézis, amely szerint a verseny természete alapján különbség van a vállalkozások eredményességében, nem igazolódott.** Nem bizonyult helyesnek azon várakozásom, hogy az erősebb iparági versennyel szembenező vállalkozások eredményesebbek. A vizsgálat alapján tehát egyaránt találhatók „Versenyképes” és „Nem versenyképes” vállalkozások, az erősebbnek, illetve a gyengébbnek ítélt iparági versenyben is.

## Az 5. hipotézis (H5) vizsgálata

A vállalkozás jellemzői alapján (létszámkategória, kor, elhelyezkedés, életciklusban elfoglalt helye) az eredményesség kialakított kategóriái között keresztábrás vizsgálatokkal nem volt statisztikailag igazolható különbség. Gyenge tendenciaszerű kapcsolat mutatkozott a porteri stratégiák és az eredményesség között ( $p=0,088$ ; Cramer-féle  $V = 0,158$ ). A „Nem versenyképesek” valamint a „Nyereségesek” költségdiktáló stratégiát valósítottak meg. A koncentrálok „Növekvők”, míg a differenciálók jellemzően „Versenyképesek” voltak. Többváltozós logisztikus regresszióval is megvizsgáltam a vállalkozás jellemzőinek (kora, létszám kategóriája, életciklusban elfoglalt helye, porteri stratégiája) eredményesség-kategóriákkal való kapcsolatát, de az nem mutatott szignifikáns összefüggést ( $p=0,200$ ).

Többváltozós variancia-analízissel statisztikailag igazolható különbség mutatkozott a vállalkozás jellemzői alapján a „Jövedelmezőség” terén elért eredmények között. További vizsgálatok alapján elmondható, hogy az országreszenként való elhelyezkedésnek, a vállalkozás létszám szerinti méretének és az életciklusban elfoglalt helynek van szignifikáns hatása a Jövedelmezőségre. Gyenge, tendenciaszerű kapcsolat igazolódott a porteri stratégia és a „Jövedelmezőség” között is. „Jövedelmezőség” alapján a 10-19 fős vállalkozások statisztikailag igazolható módon elkülönülnek a 20-49 fős vállalkozásoktól ( $p=0,048$ ), még pedig oly módon, hogy a kisvállalkozások jövedelmezőségének növekedési üteme bizonyult nagyobbak. Gyengén tendencia jelleggel a 10-19 fős kisvállalkozások az 50-249 fős vállalkozásoknál is jobbnak bizonyultak ( $p=0,097$ ). A porteri stratégiák alapján a költségdiktálók jól elkülönültek a differenciáló stratégiát követőktől ( $p=0,022$ ). A költségdiktálók célként a költségek minimalizálását, kiforrott áru kínálatát tűzték ki; ők az egyedi termék kínálatát kitűzőkhöz képest magasabb jövedelmezőségi mutatókat értek el.

Igazolódott továbbá a Növekedési-mutató és a vállalkozás korának összefüggése. Ennek értelmében ez a két mutató egymással gyenge, negatív korrelációs kapcsolatban állt ( $p=0,002$ ; Spearman-féle  $\rho = -0,226$ ), azaz a kor előrehaladtával csökkent a növekedés. Ez a telítődési szinthez tartás természetes folyamatát igazolta. A kezdeti gyorsuló növekedést a telítődés követte, amely által a növekedés lassult. Az adott termékkel a piac telítődhet, ha a vállalat nem képes rugalmasan reagálni, újítani hanyatlás következhet, esetleg annak ellenére, hogy a kiforrott technológia és az alacsony ráfordítási költségek hatására egy ideig még jövedelmező a termék.

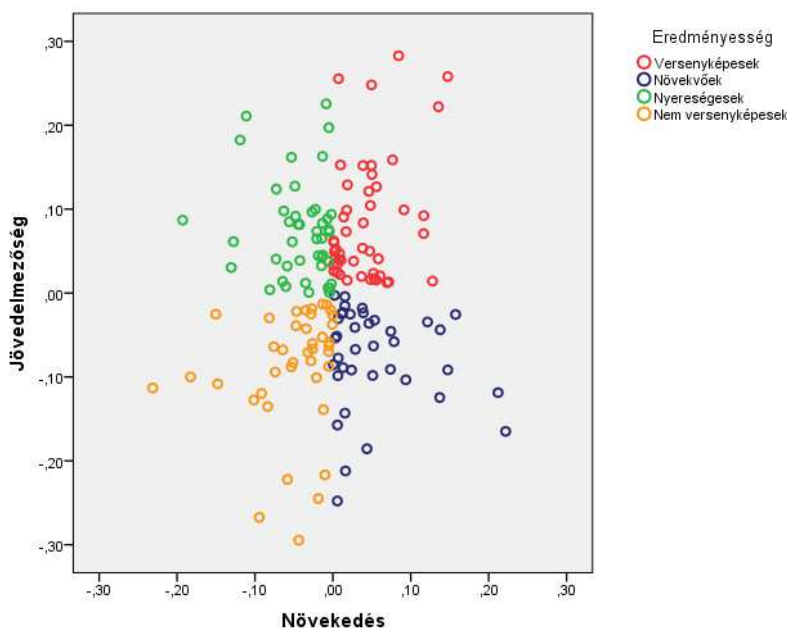
**Az 5. hipotézis, amely szerint a vállalkozás jellemzői alapján különbség van a vállalkozások eredményességében, igazolódott a vállalkozás kora és a „Növekedés”; valamint az országreszenkénti elhelyezkedés, a létszámkategória által meghatározott méret, a vállalati életciklusban elfoglalt hely és a „Jövedelmezőség” esetében.** Azon várákozásom, hogy a már kialakult, de még fiatal, illetve a közepes méretű vállalkozások eredményesebbek, nem mutatható ki közvetlenül. Igazolódott ugyanakkor, hogy a kor előrehaladtával

csökken a növekedés üteme, valamint az, hogy a méret növekedésével növekszik a jövedelmezőség, ami közvetve arra utal, hogy a közepen elhelyezkedő vállalkozások megfelelő eredményeket érhetnek el.

### **3.3. A vezetői attitűd és a vállalkozás eredményessége közti kapcsolat elemzése**

A következőkben az értekezés alapját képező összefüggés vizsgálatának bemutatása következik, azaz hogy a vezetői attitűd és az eredményesség közt kimutatható-e összefüggés. Ehhez mindenekelőtt az adatok alapos átvizsgálására volt szükség, hiszen csak azokat a mérlegadatokat vehettem figyelembe, amelyek az adott vezető hivatali ideje alatt keletkeztek. Kiindulva tehát a 194 vállalkozásból, amelyek esetében a minimum négy adat rendelkezésre állt, megvizsgáltam, mely vezető tölti be a posztját öt évnél rövidebb ideje, s azoktól megváltam. Ezt követően kiszűrtem azokat a mérlegadatokat, amelyek az adott vezető hivatalba kerülését megelőzték. Tehát ha az adott vezető például hét éve tölti be posztját, akkor a 2005-ös és az annál korábbi eredményadatokról megváltam. Ez az esetek több mint negyedénél (46 vállalkozásnál, 27 százalékban) jelentett kurtítást az eredményadatokban, ami az eredményességi kategóriába való besorolásra is hatással volt.

Ezek alapján a bemutatásra kerülő eredmények kizárólag az adott vezető hivatali ideje alatt elért eredményeket tartalmazzák. Az eddigi elemzések során mindezt nem vettem figyelembe. Az eredményesség alapján történő besorolásnál ugyanúgy jártam el, mint korábban. Évenként a növekedés (létszám, árbevétel, mérlegfőösszeg), a jövedelmezőség (ROA, ROS) klasztereit, valamint főkomponenseit képeztem, amelyekre szintén a legkisebb négyzetek módszerével átlagos növekedést számoltam. 170 vállalkozás került besorolásra e két dimenzió mentén. 48 vállalkozás minősült „Versenyképes”-nek, 38 „Növekvő”-nek, 44 „Nyereséges”-nek, valamint 40 „Nem versenyképes”-nek (5. ábra).



**5. ábra:** Az eredményesség és az attitűd összefüggésének vizsgálatába bevont vállalkozások elhelyezése a „Növekedés” és a „Jövedelmezőség” dimenziókban (Forrás: Saját vizsgálat)

## A 6. hipotézis (H6) vizsgálata

A vezetők attitűdjét összevettem a vállalkozások eredményességi kategóriáival is. A keresztábrás vizsgálat eredménye alapján 90 százalékos konfidencia intervallum mellett megállapítható, hogy statisztikailag igazolható gyenge tendenciaszerű különbség van az eredményesség kategóriáiban a vezetői attitűd alapján ( $N=118^7$ ;  $p=0,088$ ; Cramer-féle  $V=0,232$ ). A „Zárkózott”-ak jellemzően „Nem versenyképesek”. Akik az „arany középut”-at járók, de egy hajszálnyival együttműködőbbek, mint versengők, jellemzően „Nyereséges”-ek. A „Koopetitív”-ak képviselték a legnagyobb arányt a „Növekvők” közt, míg a „Versenyszelleműek” a „Versenyképesek” közt.

Többváltozós logisztikus regresszióval is megvizsgáltam, hogy az eredményesség és a vezetői attitűd között kimutatható-e kapcsolat. Az eredmények alapján az attitűdváltozó hozzájárul ( $p=0,032$ ) a modell pontosításához. Az attitűd hozzávetőlegesen 18,5 százalékos magyarázatot ad a függő változó varianciájából. A teljes modell 37,3 százalékban kategorizálta helyesen az eseteket az attitűd alapján, tehát több, mint a minimálisan elvárt 31,4 százalék. Az eredményt igen jelentősnek találom a gyenge kapcsolati szorosság és a modell minimális javítása ellenére is,

<sup>7</sup> 169 vezető esetében volt megállapítható az attitűd a hiánytalanul kitöltött kérdőívek alapján. 170 vállalkozás felelt meg azon kritériumnak, hogy vezetője több mint 4 éve betölti posztját, és a vállalkozás mérlegadatai is hiánytalanul rendelkezésre álltak. Azonban e két kritérium mindösszesen 118 esetben teljesült egyszerre.

hiszen statisztikailag igazolható kapcsolat mutatható ki az attitűd és a vállalkozások eredményessége között. Továbbá eredetileg sem feltételeztem erős kapcsolatot, csupán azt, hogy ezen puha tényező bevonásával jobban megérthető a vállalkozások eredményességbeli különbsége. Az attitűd bevonása változóként 12,2 százalékkal javította az eredményesség megértését, ami kiváló eredménynek mondható.

E hipotézis igazolásával a többváltozós logisztikus regresszióba további változók bevonása vált lehetővé. Tulajdonképpen azért is használtam az attitűd és az eredményesség közti vizsgálatra ezt a módszert, hogy a későbbiekben ugyanezzel folytatva a vizsgálatot a változók körét kibővíthessem. Segítségével vettem hát össze az eddigiek alapján feltételezett befolyásoló változókat az eredményességi kategóriákkal. Az eredmények alapján legalább egy bevitt változó hozzájárult ( $p < 0,001$ ) a modell pontosításához. A teljes modell 78,2 százalékban kategorizálta helyesen az eseteket a bevont jellemzők alapján. A 11 független változó<sup>8</sup> kombinációja hozzávetőlegesen 87,7 százalékot magyaráz a függő változó varianciájából. A vizsgálat alapján statisztikailag igazolhatóan hozzájárult a végső modell pontosításához:

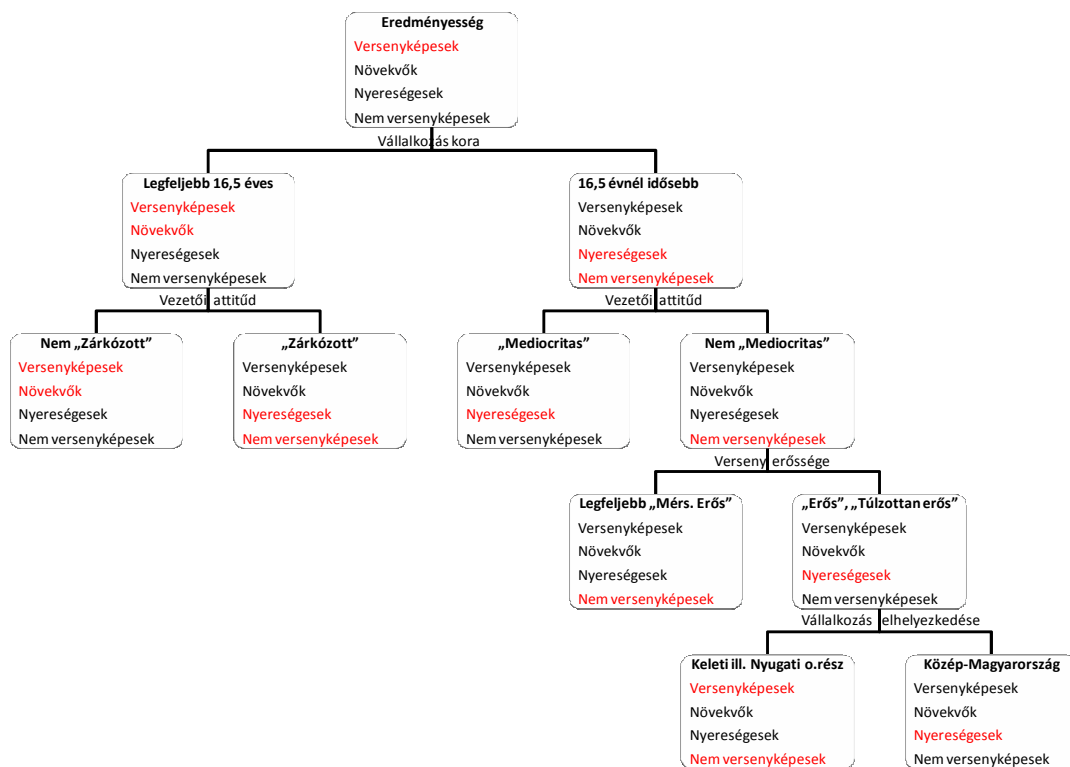
- a *vezetői attitűd* ( $p=0,001$ ),
- *vállalkozás jellemzői* közül a vállalkozás kora ( $p < 0,001$ );  
a porteri stratégia ( $p=0,003$ );  
életciklusban elfoglalt hely ( $p=0,010$ );
- a *vezető demográfiai jellemzői* közül a neme ( $p=0,002$ );
- a *verseny természete* alapján pedig  
a verseny erőssége ( $p=0,001$ ), valamint  
a versenytársakkal kialakított kooperációk száma ( $p=0,004$ ).

A logisztikus regresszió dichotóm, illetve metrikus független változókkal dolgozik, így ezzel a vizsgálati módszerrel például a régiós elhelyezkedést ez idáig nem tudtam a vizsgálatokba bevonni. Továbbá a számítások során a vizsgált két változón kívüli többi változót változatlanul feltételezi (*ceteris paribus*). Ahhoz, hogy a befolyásoló tényezők vizsgálati körét bővíteni tudjam, ezáltal a legjelentősebbeket fel tudjam kutatni, a döntési fa ábrázolásának technikájához fordultam. Ez a tulajdonképpeni osztályozási modell egy eszköz a besorolások felderítésére vagy megerősítésére. Szabályokat alkot, amelyek alapján megadja, mely változók mentén tartozik jelen esetben egy vállalkozás egy adott eredményességi csoportba úgy, hogy eközben a változók közötti kölcsönhatásokat is feltárja.

A CHAID és a teljes körű CHAID-módszer statisztikailag megalapozott, ugyanakkor három szint mélységig vizsgálódik, a CRT-módszer viszont már öt szint mélységig kutat hátránya azonban, hogy kizárólag bináris elágazásokat képez (6. ábra).

---

<sup>8</sup> Ez esetben ügyelnem kellett az esetek és a változók minimálisan szükséges 10:1-hez arányára, amely esetükben 118:11; így még teljesült.



6. ábra: CRT módszerrel készített döntési fa (Forrás: Saját vizsgálat)

4 szint mélységű fa-diagrammot kaptam, amelyben a vállalkozás kora került az első elágazási pontra, a második szinten pedig mindkét ágon a vezetői attitűd található. Ez igen jelentős eredménynek mondható, hiszen a vizsgálatba bevont 14 változó közül a második legjelentősebbnek ítéltetett a homogén csoportok kialakulásának szempontjából. Harmadik szinten a verseny erőssége, míg a negyediken az elhelyezkedés változó található.

Kíváncsi voltam arra, hogy az attitűd mely változója: a versenyszellem vagy az kooperativitás az, ami jelentősebb hatást gyakorol az eredményességre. Az attitűd-változót kivéve a Versenyszellem- és a Kooperativitás-indexet vittem be a modellbe. Ez esetben is a vállalkozás kora lett a leginkább meghatározó tényező az eredményesség tekintetében, második helyre pedig a Versenyszellem-index került. Megállapítottam, hogy a versenyszelleműbbek jellemzően „Versenyképesek”, míg a kevésbé versenyszelleműek inkább „Növekvők”.

**A 6. hipotézis „a” része, amely alapján a vezetői attitűd hatással van a vállalkozás eredményességére, igazolódott.**

A felhasznált módszerek az első három, illetve öt leginkább befolyásoló tényezőt azonosították, amelyek között megtalálható a vezetői beállítottság is. Az attitűd a vizsgálatba bevont tizennégy tényező közül a harmadik legjelentősebbként azonosítható. Ezen elemzések statisztikailag igazolhatók, így igen jelentősnek tartom ezt az eredményt a gyengébb magyarázó erő ellenére is. Ugyanakkor a

keresztábrázatos vizsgálatok gyenge tendenciaszerű kapcsolatát, valamint a statisztikailag megalapozottabb CHAID eljárással készített döntési fa némely eredményét figyelembe véve, feltétlenül érdemes lenne a későbbiekben kontrollvizsgálatot végezni az eredmények megerősítése érdekében.

**A 6. hipotézis „b” része, amely alapján a kooperatív vezetői attitűddel rendelkező vezetők vállalkozásai a legeredményesebbek, nem igazolódott.** A vizsgálatok alapján a legeredményesebbek a pusztán versengő attitűddel rendelkező vezetők vállalkozásai voltak.

### 3.4. Új és újszerű tudományos eredmények

Dolgozatom új és újszerű tudományos eredményeit az alábbi négy pontban fogalmazom meg:

- **Új modellt állítottam fel a versengő és az együttműködő attitűd és a vállalkozás eredményessége kapcsolatának definiálására.**

A vállalkozói orientáció feltárását célzó LUMPKIN és DESS (1996 p. 156) modell alapján kidolgoztam saját modelletemet, amelynek keretében a vezetői attitűd és az eredményesség kapcsolatát vizsgáltam.

- Modellem kiindulási pontja, az eredeti modellel ellentétben, nem a vállalkozói orientáció, hanem a versengő és kooperatív vezetői attitűd volt. E két beállítottság jól elkülöníthető volt egymástól, hiszen én a már létező vállalkozások vezetőit vizsgáltam, és nem egy vállalkozás beindítására vagy újraélesztésére vállalkozókat. Másodsorban a versenyszellem esetében meghatározásomban nem agresszív versenyzésről volt szó, hanem pozitív értelemben vett lehetőségéről, vagyis az „élni és élni hagyni”-elv tiszteletben tartásáról. Harmadsorban a vezetők nem azon tulajdonságait vizsgáltam, amelyek alkalmassá teszik a munkára, hanem abbéli attitűdjét, hogy hogyan viszonyul a versenytársaihoz.
- A szakirodalom áttekintése alapján úgy vélem, hogy a környezeti befolyásoló tényezők közül az iparági verseny természete az, ami a leginkább releváns, így a modellt ennek megfelelően átalakítottam.
- A szervezeti tényezők vizsgálati köre – a rendelkezésemre álló adatokat figyelembe véve – valamelyest csökkent.
- A vállalkozás teljesítményének mérése teljesen átalakításra került. Modellemben mérleg- és eredményadatok felhasználásával, több év adata alapján helyeztem el a vállalkozásokat a „Növekedés” és a „Jövedelmezőség” dimenziójában.
- Továbbá az eredeti modell csupán a vállalkozói orientáció és a teljesítmény közti kapcsolatot vizsgálta. Bár ez a vizsgálat figyelembe vett környezeti és szervezeti befolyásoló tényezőket, de nem vizsgálta, hogy ezen tényezők külön-külön hatnak-e a beállítottságra, illetve az eredményességre. Modellemben ezen összefüggésekre egyenként kitértem, majd ezek együttes hatását vizsgáltam az eredményességre.



- **A mintában szereplő magyar kis- és középvállalkozások körében végzett kérdőíves felmérés eredményeit felhasználva feltártam a versengő és a kooperatív vezetői attitűd összetevőit.**

A versenyszellem, a vizsgálatban résztvevő vezetők véleménye alapján, a rivalizáláshoz való pozitív hozzáállást takar, amely során ugyan a győzelem a cél, de ezt a megújulásért, innovációért és kockázatvállalásért folyó vetélkedést a szereplők kihívásként és lehetőségként élik meg. Az együttműködő attitűd pedig olyan kompromisszumkészséget takar, amely során a vezető akár a pillanatnyilag előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni a hosszú távú, eredményes kooperáció érdekében. A vezető ez esetben kölcsönösen előnyös, korrekt és tisztességes megoldásra törekszik.

- **A kutatás eredményeként a versenyszellem és a kooperativitás alapján a megkérdezett vezetők öt csoportját azonosítottam.**

A kutatás alapjául szolgáló vezetői kérdőív attitűdre vonatkozó állításai (mind hierarchikus klaszterelemzéssel, mind főkomponens elemzéssel) öt kategóriát alkottak, s jól elkülönültek további két irányban. A főkomponens-súlyokkal korrigálva ezekből alakítottam ki a „Versenyszellem”, valamint a „Kooperativitás” indexeket. Ezen dimenziók mentén helyeztem el a kialakult öt vezetői attitűdtípust. Azon vezetőket, akik mind a versengéstől, mind az együttműködő magatartástól elhúzódtak, neveztem „Zárkózott”-nak (12,4 százalék). A vezetők következő csoportját, akik igen mérsékelten mutattak kooperativitást, valamint ennél is mérsékeltebben versengő magatartást, neveztem „arany középut”-at járóknak („Mediocritas” 20,7 százalék). A tisztán versengők csoportjának a „Versenyszellemű”-ek (11,8 százalék), míg a tisztán kooperatívok csoportjának az „Együttműködő”-ek (21,3 százalék) elnevezést adtam. A vezetők harmada (33,7 százalék) „Kooperatív” attitűdűnek bizonyult, mivel egyszerre tanúsítottak versengő és kooperatív magatartást a versenytársak irányába.

- **Az elemzés során arra az eredményre jutottam, hogy a vezetői attitűd gyenge, de igazolt hatással van az eredményességre a válaszadók körében.**

Az önbevalláson alapuló felsővezetői kérdőív adatai, valamint a vállalkozások mérleg- és eredményadatai között – figyelembe véve a válaszadók adott vállalkozásnál betöltött vezetői tisztségének időtartamát – többféle módszerrel igazoltam az összefüggést. A vezetői attitűd (CRT döntési fa szerinti) hozzájárulása az eredményességhez 2,3-2,6 százalékra tehető, valamint további vizsgálatok alapján az mondható el, hogy ebben a beállítottság összetevői közül nem a kooperativitás, hanem a versenyszellem játszik jelentősebb szerepet.

## 4. Következtetések, javaslatok

Kutatómunkám során az eredményesség és a vezetői beállítottság összefüggéseinek feltárására törekedtem. E folyamat első lépéseként a vezetői attitűd elemzését végeztem el.

A beállítottság alapján a vezetők öt csoportját azonosítottam. A kialakult klaszterek elnevezése: „Koopetítív”, „Együtműködő”, „Versenyszellemű”, „Mediocritas”, valamint „Zárkózott” lett. Az eredmények alapján a vezetők legnagyobb számban egyidejűleg együttműködőnek és versengőnek bizonyultak (33,7 százalék). E „**Koopetítív**” attitűdű vezetők a versengést kényszerként élik meg, ugyanakkor hajtja őket a győzelmi vágy, talán ezért is keresik a riválisokkal való együttműködések lehetőségeit. A megvalósított viselkedésre (innovációk, konkurencia figyelése, tényleges együttműködések száma) vonatkozó kérdésekből továbbá az derült ki, hogy ők teljesítettek legjobban, mind az együttműködés, mind a versengés tekintetében. Ezt a klasztert követte számosságban az „Együtműködő”-ek (21,3 százalék) csoportja. Az „**Együtműködő**” attitűdről bebizonyosodott, hogy olyan kompromisszumkészséget takar, amelynek során a vezető akár a pillanatnyilag előnytelen helyzetet is hajlandó vállalni a hosszú távú eredményes együttműködés érdekében. A kooperatív beállítottságú vezető kölcsönösen előnyös, korrekt és tisztességes megoldásra törekszik. A klaszter elemszámát tekintve is középen helyezkednek el az „arany középut”-at járók, a „**Mediocritas**”-beállítottságúak (20,7 százalék), akik mind a versengés, mind az együttműködés terén mérsékelt magatartást mutatnak. Ők azok, akik a leginkább kerülnek a kockázatot, valamint esetükben jelenik meg legnagyobb hangsúllyal a versenykényszer. A „**Zárkózott**”-akról (12,4 százalék) elmondható, hogy az adatok alapján egy szűk piaci szegmensre, illetve vevői rétegre koncentrálnak, ahol úgy nyilatkoztak, hogy nincs is verseny, valószínűleg egyeduralkodó pozíciót vívtak ki termékükkel. Ezzel magyarázható az, hogy számukra nincs relevanciája sem a versenytársakkal való versengésnek, sem az együttműködéseknek, így ezeknek nem tulajdonítanak jelentőséget. A legkisebb elemszámú csoport, a „**Versenyszellemű**”-ek (11,9 százalék) klasztere. A versenyszellem az eredmények alapján pozitív attitűdnek bizonyult. A verseny során a versenyszelleműek vezető pozícióra törekszenek, de ezt a vetélkedést (a megújulást, az innovációt és a kockázatvállalást) kihívásként és lehetőségként élik meg.

Az adatok alapján elmondható, hogy a férfiak jellemzően a „Koopetítív”, illetve a „Versenyszellemű” klaszterben, míg a nők a kevesebb versengést tartalmazó „Zárkózott”, „Mediocritas”, illetve „Együtműködő” klaszterben találhatók. Továbbá az körvonalazódott, hogy a magasabb végzettséggel rendelkező vezető, versengőbb attitűddel rendelkezik. A verseny természetét vizsgálva, az a kép bontakozott ki, hogy a sikeresség nagyobb valószínűsége, a verseny kevésbé pusztító volta a versengés irányába, míg az erősebb verseny, valamint a nagyobb számú közvetlen versenytárs az együttműködő attitűd irányába hat.

A vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata után az általuk vezetett vállalkozás mérleg- és eredményadatainak elemzése következett. Rendelkezésemre állt az alkalmazotti létszám, az árbevétel, az adózás előtti és az adózott eredmény, valamint a mérlegfőösszeg. Ezen adatok segítségével további mutatókat számítottam, úgymint az eszközarányos (ROA) és az árbevétel-arányos (ROS) jövedelmezőség. Tíz év adatai alapján két dimenzió mentén, azaz a „Növekedés” (létszám, árbevétel, mérlegfőösszeg) és a „Jövedelmezőség” (ROA, ROS) átlagos növekedése mentén négy csoportba soroltam a vállalkozásokat. Így mindkét mutató mentén a pozitív átlagos növekedést elérők lettek a „**Versenyképesek**”. A „Növekedés” mentén eredményeseket „**Növekvők**”-nek”, míg a „Jövedelmezőség” mentén eredményeseket „**Nyereségesek**”-nek neveztem el. Mindkét dimenzió mentén negatív átlagos mutatójú vállalkozások elnevezése lett a „**Nem versenyképesek**”. A vállalkozások közel negyede került egy-egy kategóriába.

Az adatok alapján a vállalkozás jövedelmezőségével az elhelyezkedés, a méret, az életciklusban elfoglalt hely, valamint a porteri stratégia van összefüggésben. Gyenge tendenciaszerű összefüggés alapján az állapítható meg, hogy a „Nyugati országrész”-ben, valamint a Közép-Magyarországi Régióban jövedelmezőbbek a vállalkozások. Méret alapján az mondható el, hogy a 10-19 fős vállalkozások jövedelmezőségi mutatójának átlagos növekedése meghaladta a 20-249 fős vállalkozásokét. A porteri stratégiák alapján pedig igazolható, hogy a költségdiktálók hatékonyan valósították meg céljaikat a költségek visszaszorítása érdekében, így ők a differenciálókhoz képest magasabb növekedést tudtak elérni a „Jövedelmezőségi mutató”-ban. A „Növekedési mutató” pedig a vállalkozás korával mutatott összefüggést, ugyanis a kor előrehaladtával a növekedés a természetes telítődés következtében lelassul.

Végezetül a vezető attitűdjének és a vállalkozás eredményességének kapcsolatát vizsgáltam, amelyhez az adatok szűrését kellett elvégezni, hogy csak azok az eredményadatok maradjanak a vizsgálatban, amelyek az adott vezető hivatali idejéből származnak, azaz az ő tevékenységének következtében keletkeztek.

A vizsgálatok alapján elmondható, hogy gyenge tendenciaszerűen mind a versengéstől, mind az együttműködéstől elzárkózó vezetők vállalkozásai leszakadóban vannak, vagyis mind a „Növekedés”, mind a „Jövedelmezőség” mentén negatív eredményeket értek el. Ennek alapján tehát a „**Zárkózott**” típusú vezetők (gyenge tendenciaszerűen) jellemzően „**Nem versenyképesek**”. Akik az „arany középut”-at járják, de egy hajszálnyival együttműködőbbek, mint versengők, jól teljesítettek a jövedelmezőség terén. Elmondható, hogy a „**Mediocritas**” beállítottságú vezetők vállalkozásai nagy valószínűséggel „**Nyereségesek**”. A versengésre és az együttműködésre egyaránt hangsúlyt fektető vezetők vállalkozásai a „Jövedelmezőség” tekintetében nem teljesítettek jól. Tehát a „**Kooperatívok**” a méretükben „**Növekvők**” közt képviselték a legnagyobb arányt. Gyenge tendenciaszerűen a tisztán versengő beállítottságú vezetők vállalkozásai szerepeltek legnagyobb arányban a legeredményesebbek között, azaz

a „**Versenyszellemű**” vezetők vállalkozásai jellemzően „**Versenyképesek**”. Ezen eredményeket, a gyenge magyarázó erejük miatt, érdemes lenne kontrollvizsgálattal a későbbiekben ellenőrizni.

További vizsgálatok azt mutatták, hogy a vizsgált tényezők közül a vállalkozás kora befolyásolja leginkább az eredményességi kategóriákba való kerülést. Ez annak a korábban említett természetes folyamatnak tulajdonítható, miszerint az idő előrehaladtával a piac telítődik a vállalat termékével. A vizsgálatok során a verseny erősségének és a vállalkozás elhelyezkedésének hatása mellett megjelent az öt vezetői attitűdtípus hatása is. Az eredmények alapján a beállítottság, ha igen kis mértékben is (2,3-2,6 százalék), de hatást gyakorol a vállalkozás eredményességére. További vizsgálatok kimutatták, hogy az attitűd két dimenziója közül a versengő beállítottság gyakorol erősebb hatást az eredményességre, még pedig oly módon, hogy a versenyszelleműbb vezetők vállalkozásai versenyképesebbek.

Az irodalom alapján elvárható lett volna, hogy a „Koopetitív” attitűdű vezetők szerepelnek a legeredményesebb, azaz a „Versenyképes” kategóriában, azonban ez az általam vizsgált magyar kkv-kra nem igazolódott. Ennek oka lehet, hogy, ha a kooperációk magyarországi versenytársakkal kötöttek, akkor ez a benne résztvevőknek a nemzetközi erejét, versenyképességét javítja és nem a hazait.

Egy másik lehetséges magyarázat feltárásához az eredményesség dimenzióit vizsgáltam meg. A „Koopetitív” vezetők vállalkozásai ugyan jól teljesítettek a „Növekedés” dimenziójában, de rosszul a „Jövedelmezőség” tekintetében. Ez alátámasztja az irodalomban fellelt azon tényeket, hogy amennyiben nincs bizalom, az együttműködések kiépítése drága, ami visszafogja a jövedelmezőséget. A magyar vállalkozásokra pedig ez nagyon is jellemző. A bizalom hiánya és a bizonytalanság kerülésére való hajlam miatt nem együttműködnek. Félnak a partner opportunistá, illetve potyautas magatartásától, ami a versenyfeltételekre és a kultúrára vezethető vissza. Ez visszafogja az együttműködések, ami által akár a költségek csökkenthetők, az eredmények növelhetők lennének, ami pedig a jövedelmezőséget javíthatná. Példaként a skandináv országok hozhatók, amelyek a versenyképességi rangsorok élén állnak, ami a bizalomnak, illetve az általa megspórolt kiadásoknak köszönhető. Így tehát a bizalomhiány a fejlődés és a hatékonyság növelésének gátja, a kkv-k esetében pedig oka a versenyképesség elmaradásának. Ebben még egy tényező, a kockázatkerülés is szerepet játszhat. Ugyanis aki kockázatkerülő, az hajlandó fizetni a bizonytalanság csökkentése érdekében. Ezen attitűdök kialakulása összefügghet a történelmi, a gazdasági és a társadalmi bizonytalansággal is. Bízató ugyanakkor, hogy nemzetközi adatok alapján a magyar szabályozási rendszer hatékonysága javul, ezáltal nő a kiszámíthatóság, és negyedszázaddal a rendszerváltás után oldódni látszik a bizalmatlanság, valamint fokozódni látszik a hosszú távú szemlélet.

A nemzetközi trendekhez felzárkózó, kooperatív stratégiát megvalósító vállalkozások sikere az együttműködések kialakításának kezdeti időigényessége és költségei miatt még nem mutatkozik meg az eredményességben. A kooperatív és a

kooperatív irányba való elmozdulás, illetve ezen versenytársi együttműködések gyümölcsözőre fordulása hosszabb távon várható.

Kooperációk kialakítására csak akkor van esély, ha ettől nagyobb nyereség, teljesítmény, azaz versenyképesség várható, mint a tisztán versengéstől. Ezt az elméletet a nemzetközi példák már igazolták, de még nem került át a magyar köztudatba, ahol is számos „érvet” tudnak felsorakoztatni amellet, hogy miért nem működnek együtt versenytársakkal. Az előkutatások eredményei között például megtalálható azon nézet, hogy a tisztességtelen magatartás eredményesebb, mint a becsületes. Tulajdonképpen Magyarországon az elmúlt negyedszázadban többször változott a gazdasági környezet (a piacgazdaságra való áttérés, a globalizáció, a regionalizáció, az Európai Unió követelményei, valamint a gazdasági válság következtében), ami megnehezítette a gazdasági szereplők piacgazdasághoz igazodó magatartásának kialakulását is. Ennek fényében pozitívan értékelem, hogy kutatásomban az egészséges versengés és együttműködés irányába történő elmozdulás rajzolódott ki.

Úgy vélem a magyar vállalkozások vezetői szubjektíven racionálisak, azaz döntéseik során figyelembe veszik az általuk érzékelt kockázatokat, és az általuk várt eredményeket is. Tulajdonképpen az adott magyar viszonyok között alakítják ki álláspontjukat. Ebben nagy szerepet játszanak az intézményi és a társadalmi környezet irányából érkező kedvezőtlen hatások. Ezek megszüntetésének fentről és lentől építkezőnek is kell lennie egyszerre. A kívánatos attitűd kialakításában fentről érkező jótékony hatást gyakorolna a gazdasági és a jogi stabilitás, valamint az értelmiség és a társadalmi vezetés példamutatása. Lentől építkező kedvező hatást gyakorolna a tanulás, a nevelés útján történő felkészítés. A fejlett országok gyakorlata már igazolta, hogy a képzésbe, az együttműködésekre való nevelésbe, a bizalom kialakításába fektetett tőke sokszorososan megtérülő beruházás. A magyar oktatási rendszerben azonban az attitűd az utolsó dolog, amiről beszélnek. Továbbá az oktatási rendszer több esetben változott, ami akadályokat gördített a pozitív és hasznos nemzetközi gyakorlat meghonosodása elé. Érdemes lenne ezen változtatni, hogy az oktatási rendszerből kikerülők rendelkezzenek vezetői pozíciók betöltéséhez szükséges attitűdökkel.

Objektív korlátok miatt a kutatás nem tért ki minden aspektusra. Az eredmények pontosabb megértése érdekében a vizsgálatot érdemes lenne bizalomkutatással kiegészíteni. Továbbá a vélemények alaposabb megismerése, az okozati kapcsolatok feltárása érdekében érdemes lenne kvalitatív kutatást is végezni a magyar kkv-vezetők körében. A jövőben érdemes lenne a kkv-vezetők attitűdjét a nagyvállalatok vezetőinek attitűdjével is összevetni. Valamint hasznos lenne a magyar kkv-vezetők szemléletét a környező versenytárs-országok (Csehország, Szlovákia, Lengyelország) kkv-vezetőinek attitűdjével is összehasonlítani. Nagyszabású terveim között szerepel egy teljes kooperatív hálózat feltérképezése (pl.: az orvosi műszereket gyártó cégek esetében, mivel azok száma belátható).

## 5. Az értekezés témaköréhez kapcsolódó tudományos publikációk

### Tudományos folyóirat

#### *Idegen nyelven megjelent tudományos cikkek*

Balazs Hamori, Katalin Szabo, Anita Derecskei, **Hilda Hurta**, Laszlo Toth (2008): Competitive and Cooperative attitudes in the transforming economy of Hungary, ActaOeconomica, Volume 58, Number 3/September 2008. Akadémiai Kiadó, pp. 263-294. ISSN 0001-6373

**Hilda Hurta** (2007): Modification of the concept of competitiveness with special regard to the demand emerging nowadays on cooperation, Scientific Journal on Agricultural Economics, 2007. Vol. 51. English Special Edition No. 19. p 84-92. ISSN 0046-5518

#### *Magyar nyelven megjelent tudományos cikkek*

Derecskei Anita, **Hurta Hilda** (2008): Regionális Kreativitás, Tér és Társadalom, XXII. Évf. 2008/2, Győr, pp. 41-52. ISSN 0237-7683

Hámori Balázs, Szabó Katalin, **Hurta Hilda**, Tóth László (2007): A vállalaton belüli verseny – A munkahelyi rivalizálás empirikus vizsgálata, Vezetéstudomány, XXXVIII. Évf., 2007. november 11. szám pp. 2-16. ISSN 0133-0179

Hámori Balázs, Szabó Katalin, Derecskei Anita, **Hurta Hilda**, Tóth László (2007): Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban, Közgazdasági Szemle, LIV. Évf., 2007. június pp. 579-601. HU ISSN 0023-4346

### Tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve

#### *Idegen nyelvű*

**Hilda Hurta** (2013): Corporate opinion about competition and cooperation in the examined enterprises, Proceedings of the „Scientific Management” and Management Science Today International Scientific Conference, Szeged, pp. 208-218. ISBN 978-963-306-176-3

**Hilda Hurta** (2012): Leadership under new challenges, Útkeresés és növekedés 11. Tudományos Konferencia Magyar Tudomány ünnepe, 2011. november 10-11. Budapesti Gazdasági Főiskola. p 10.

**Hilda Hurta**, Anita Derecskei (2012): The role of cooperation and creativity in business activity, Érzelmek és indulatok a gazdaságban, A gazdasági szereplők viselkedésének sajátosságai a döntésekben és folyamatokban Tanulmánykötet, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtani Doktori Iskola Gazdaságpszichológia Kutatóműhely, pp. 157-174. ISBN 978-963-306-117-6

**Hilda Hurta**, Anita Derecskei (2007): Attitudes of agrarian leaders in view of willingness for cooperation, Environmental Consequences of sustainability, Cereal Research Communications, 2007. Vol. 35 No. 2. Part I-II. pp. 501-504. ISSN 0133-3720

**Hilda Hurta** (2006): Competition or Cooperation – Opinions of the intracompany dilemma, 2<sup>nd</sup> International Conference on Business, Economics and Management, Yasar University, Izmir, pp. 19. ISSN 13061089

**Hilda Hurta** (2006): Investigating the 'Compete or Cooperate' dilemma, International Scientific Conference Agrarian Perspectives XV. "Foreign Trade and Globalisation Processes Prague, pp. 7. ISBN 80 213 1

Anita Derecskei, **Hilda Hurta** (2006): Crea©tivity, Symposium for Young Researchers, Budapest 3-4. November 2006. Proceeding: Business Sciences, Symposium for Young Researchers, Feast of Hungarian Science 2006. pp 49-56. ISBN 963 7154 53 1

**Hilda Hurta**, Anita Derecskei (2006): Competitive spirit in Hungary with special regard to cooperation and creativity, MendelNet 2006, European Scientific Conference of PhD Students, pp. 5. ISBN 80-86851-62-1

Pavlna Vancurova, **Hilda Hurta**, Ludmilla Gallova, Pavel Panek (2006): Competitiveness of Czech and Hungarian Agriculture, 10th International Scientific days of Agricultural Economics, Gyöngyös, p. 6. ISBN 963 229 623 0

### *Magyar nyelvű*

**Hurta Hilda** (2012): Versenyképesség értelmezésének változása a múlt század közepétől napjainkig, Érzelmek és indulatok a gazdaságban, A gazdasági szereplők viselkedésének sajátosságai a döntésekben és folyamatokban Tanulmánykötet,

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtani  
Doktori Iskola Gazdaságpszichológia Kutatóműhely, pp. 190-212.  
ISBN 978-963-306-117-6

**Hurta Hilda** (2011): Vállalatvezetői magatartás a válságkezelés során, In: Ferencz Á (szerk.) Válságkezelés a tudomány eszközeivel. Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia I-II-III. kötet. Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar p. 5. ISBN:978-963-7294-98-3 Ö

**Hurta Hilda** (2011): Vállalkozások gazdasági helyzetének megítélése a Közép-Magyarországi régióban, In: Ferencz Á (szerk.) Válságkezelés a tudomány eszközeivel. Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia I-II-III. kötet. Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar p. 5. ISBN:978-963-7294-98-3 Ö

Derecskei Anita, **Hurta Hilda** (2007): A versengés és az együttműködés megjelenése a magyar gazdaságban, International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapesti Műszaki Főiskola, p. 15. ISBN 978-963-7154-60-7

**Hurta Hilda**, Derecskei Anita (2007): A Versengés, az együttműködés és a kreativitás megjelenése a magyar KKV szektorban, In: Lehota J., Takácsné György K. (szerk): Tradíció és Innováció, Nemzetközi Tudományos Konferencia kiadványai, Szent István Egyetem Kiadó, pp 12. ISBN 978-963-9483-85-9

**Hurta Hilda** (2005): A versenyképesség kritérium rendszere, különös tekintettel az agrárversenyképességre, In: Nábrádi A., Borsos J., Lazányi J. (szerk): Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika az évezred küszöbén, Debrecen, p. 12. ISBN 978-963-87118-7-8

**Hurta Hilda** (2005): Növekedés, mint a versenyképesség egyik tényezőjének elemzése, néhány európai ország vonatkozásában. Verseny élesben, Európa Napi Nemzetközi Konferencia, Mosonmagyaróvár, p. 8. ISBN 963 9364 49 5

## **Tudományos könyvrészlet**

### *Idegen nyelven megjelent tudományos könyvrészlet*

Balazs Hamori, Katalin Szabo, Anita Derecskei, **Hilda Hurta**, Laszlo Toth (2007): Attitudes towards competition and cooperation: The Hungarian case, In: Coskun Can, Sabah Balta (szerk.): Perspectives on Organizational Behavior and Organization Culture: Vol. 5., Yasar pp. 223-248. ISBN 978-975-6339-15-2