

A Miles–Snow-féle stratégiai tipológia statisztikai tesztelése szabályozott ágazati környezetben I.*

Csepeti Ádám,

a Budapesti Corvinus Egyetem
egyetemi adjunktusa

E-mail: adam.csepeti@uni-
corvinus.hu

Bauer András,

a Budapesti Corvinus Egyetem
egyetemi tanára

E-mail: andras.bauer@uni-
corvinus.hu

A szerzők a Miles és Snow-féle stratégiai tipológia érvényesülését vizsgálták a hazai lakossági gyógyszer-ellátási ágazatban, amelyet a köz- és magánjavak mikroökonómiai tulajdonságainak sajátos egyvelege jellemez. Empirikus vizsgálatuk a gyógyszertárak környezeti alkalmazkodási folyamatában megfigyelhető magatartásminták feltárására és ennek üzleti teljesítmény implikációira fókuszált. A szerzők többváltozós statisztikai módszertannal vizsgálták a patikusok által észlelt környezeti bizonytalanság és a gyógyszertárak földrajzi elhelyezkedésének moderáló hatását a stratégiai orientációk, valamint az árbevétel és az adózás utáni eredmény közötti kapcsolatban. Tapasztalataik alapján Miles és Snow 4 „tisztá”, ideáltipikus stratégiai orientációja nem figyelhető meg az ágazatban, mivel a patikák relatív többsége az inkonzisztens és szuboptimális teljesítményt felmutató Védekező/Reagáló „mix” magatartásmintát követi. A szerzők azt is igazolták, hogy a restriktív makrokörnyezeti tényezők és a kedvezőtlen keresleti feltételek negatív hatásai részben kompenzálhatók a tudatosan megválasztott, proaktív, piacorientált stratégiai orientációk konzisztens implementációjával.

TÁRGYSZÓ:

Miles–Snow-féle stratégiai orientáció.

Gyógyszertári gazdálkodás.

Üzleti teljesítmény.

DOI: 10.20311/stat2018.06.hu0575

* Szerkesztőségünk általában arra törekszik, hogy kerüljük az idegen nyelvű kifejezések alkalmazását, jelen tanulmányban meghagytuk a szerzők szóhasználatát.

Az alkalmazkodás a változó környezeti feltételekhez a szervezetek életében meghatározó szerepet játszik. A stratégiai menedzsmentben általánosan elfogadott, hogy kevésbé kiszámítható gazdasági időszakokban, intenzív piaci verseny esetén a hagyományos, olykor ösztönös menedzseri megérzések és a tapasztalati bölcsesség eszköztára nagymértékben használhatatlanná válik. Ezért egy elméletileg megalapozott, majd a gyakorlatban sikeresen implementált stratégia nélkül a cégek prosperálása akadályokba ütközik. Az eredményességi és hatékonysági célok eléréséhez a vállalatoknak szükségük van egy konzisztens környezeti alkalmazkodási magatartásminta kifejlesztésére. Tanulmányunk az üzleti gazdaságtan egyik kiemelkedő stratégiai taxonómiájával, *Miles* és *Snow* [1978] klasszifikációjával foglalkozik. Prioritásnak tekintettük, hogy a Miles–Snow-féle (továbbiakban gyakran MS) stratégiai tipológiát expliciten teszteljük, majd feltárjuk teljesítményvonatkozásait egy olyan speciális ágazatban, amelynek működését szigorú állami szabályozók és etikai normák, valamint a köz- és magánjavarok mikroökonómiai jellemzőinek sajátos keveredése határozzák meg. További kutatási célunk volt, hogy ezt – az üzleti tudományokban is gyakran nem pontosan meghatározott komplex kérdést – megfelelő és megbízható mérési módszertannal teszteljük, valamint olyan változókat találjunk, amelyekkel az üzleti teljesítmény jól mérhető.

Kutatásunk ágazatspecifikus relevanciája kapcsán megállapítható, hogy a 2006 és 2011 között zajlott patikaliberalizáció során a hazai közforgalmú gyógyszerárak száma körülbelül 20 százalékkal emelkedett. A jogalkotó a 2006. évi XCVIII. „A biztonságos és gazdaságos gyógyszer- és gyógyászati segédeszköz-ellátás, valamint a gyógyszerforgalmazás általános szabályairól” szóló törvénnyel a lakossági ellátás színvonalának emelése, a hozzáférhetőség javítása és a gyógyszerárak csökkentése mellett kötelezte el magát, ezért jelentősen lazította a patikaalapítás feltételeit (*Szabó* [2009]). A meghozott intézkedések közgazdasági következményeit foglaltuk össze címszavakban (*Dankó–Molnár* [2011], *Gulácsi–Péntek–Hajdu* [2011]): gyógyszerár-csökkenés, megtakarítások realizálása az állami gyógyszerkasszában, a patikák közötti verseny intenzitásának növekedése, egyenlőtlenségek a gyógyszerári termékekhez/szolgáltatásokhoz való hozzáférésben, ellátásminőségben a városi és vidéki patikák között, a horizontális/vertikális integrációs együttműködések erősödése, jelentős üzletiteljesítménykülönbségek a patikák között. Az ágazat főbb üzleti teljesítményindikátorainak longitudinális alakulását a Függelék F1. táblázatában tüntettük fel.

A verseny intenzitásának növekedése ugyanakkor olyan menedzseri feladatok elvégzését tette szükségessé, mint például a patikai termék-/szolgáltatásportfólió illesztése a betegek változó igényeihez és preferenciáikhoz, a készletgazdálkodás racionalizálása, a tudatos marketingtevékenység vagy az ellátási lánc érintettjeivel való szoro-

sabb együttműködés. A korábban mérsékelt versenyhez szokott gyógyszerészek jelentős része azonban nem rendelkezett azokkal az üzleti ismeretekkel és menedzseri kompetenciákkal, amelyek az előbb említett – általában egy konzisztens környezeti alkalmazkodási magatartásmintából levezethető – stratégiai feladatok sikeres ellátásához szükségesek lettek volna (*Inkpen–Choudhury* [1995]).

A 2011 után elindult „etikus visszarendeződési” folyamat részben csökkentette a liberalizáció hatásait, de a gyógyszerkassza hiányának minimalizálására hozott kormányzati takarékosági intézkedések kisebb-nagyobb jövedelemkiesést és működési anomáliákat okoztak a patikák számára (*Mihályi* [2012]). A meghozott szakmapolitikai lépéseknek és a makrogazdasági feltételek kedvezőbbé válásából származó lakossági vásárlóerő-növekedésnek köszönhetően az ágazat konszolidációja ugyan kedvező irányt vett (lásd az F1. táblázatot), de továbbra is sok döntéshozót és gyógyszerértárvezetőt foglalkoztat, hogy hasonló restriktív környezetben milyen stratégiai magatartásmintákat alakítanak ki a patikák, és ezek a stratégiai orientációk milyen következményekkel járnak az üzleti teljesítményre.

Ezért tanulmányunkban megvizsgáltuk, hogy megfigyelhetők-e konzisztens stratégiai magatartásminták az ágazatban, és ha igen, akkor hányat tudunk megkülönböztetni (*Lindblom* [1959], *Mintzberg–McHugh* [1985]). Ezek azonosításával ugyanis képet kaphatunk azokról a stratégiai szintű gazdálkodási jellemzőkről, amelyek az eltérő stratégiákat kifejlesztő patikákat megkülönböztetik egymástól. A környezeti feltételek optimális alakítására törekvő döntéshozók támogatása érdekében pedig feltártuk, hogy a különböző stratégiákat követő gyógyszerértárvezetők mennyiben észlelik eltérő mértékűnek a környezeti feltételek alakulásában és az ágazat főbb érintettjeinek magatartásában tapasztalható bizonytalanságot.

Igyekeztünk rávilágítani, hogy a patikák teljesítményének szórása mennyiben magyarázható az általuk követett stratégiákkal, segítve ezzel a patikusok szakmai és erőforrás-allokációs döntéseit (*Andrews–Boyne–Walker* [2006]). A gyógyszerértárvezetők által észlelt környezeti bizonytalanság és a patika földrajzi elhelyezkedése – a stratégia és a teljesítmény közötti kapcsolatban játszott – potenciális moderáló hatásának feltárásával pedig útmutatást kívántunk adni arra is, hogy az egyes stratégiai magatartásminták hogyan járulnak hozzá a teljesítmény alakulásához különböző kontingenciális feltételek esetén. A patikák szociodemográfiai és telephelyi adottságait érintő kontrollváltozók integrálásával megvizsgáltuk, hogy a stratégián kívüli addicionális tényezők teljesítményre gyakorolt hatása mennyiben igazolható.

Cikkünk akadémiai relevanciája érdekében törekedtünk kiküszöbölni a korábbi tanulmányok elméleti és módszertani hiányosságait, azaz az MS-tipológia azon aspektusait helyeztük fókuszba, amelyek kevés kaptak figyelmet a nemzetközi kutatásokban. Az érvényesség és megbízhatóság biztosítására 3 stratégiai extrakciós technikát is használtunk a patikák stratégiai orientációjának feltárásához. Azonosításuk módszertani nehézségei ellenére is integráltuk kutatásunkba az általában szuboptimális üzleti

teljesítményt felmutató, inkonzisztens Reagálókat, és a hasonló stratégiát követő patikákat egy tudatos környezeti alkalmazkodási magatartásminta kifejlesztésére ösztönöztük (*Vorhies–Morgan* [2003], *Olson–Slater–Hult* [2005]). Az MS-féle stratégiatípusok ágazatspecifikus megnyilvánulásának vizsgálata során számos exploratív és konfirmatív faktorelemzéssel világítottunk rá a stratégiai gazdálkodási jellemzők keveredésére, ezáltal képesek voltunk azonosítani és különbséget tenni az egyszerű „mix”, valamint az organikus „hibrid” alkalmazkodási minták között.

Az MS-klasszifikáció érvényesülésének mértékét egy speciális – bürokratikus és etikai koordinációs mechanizmusok (*Kornai* [1983]) erőteljes jelenlétével jellemezhető – ágazatban vizsgáltuk, egy relatíve kis országban, amelynek gyógyszerellátásában tevékenykedő vállalkozásainak működtetésére eddig kevésbé erős hatást gyakoroltak a korábbi kutatásokban domináns, angolszász üzleti kultúra sajátosságai (*Parnell et al.* [2012], *Talpová* [2012]). Az MS-tipológiát vizsgáló „mainstream” stratégiai irodalmat meghatározó nagyvállalati túlsúllyal ellentétben, cikkünk a Kutató, Védekező, Elemző, Reagáló típusok azonosítására a statisztikailag mikro- és kisvállalkozásnak minősülő, egészségügyi szolgáltatásokat nyújtó patikák között tett kísérletet (*Ghobadian–O’Reagan* [2005], *Pittino–Visintin* [2009]).

A patikák teljesítményét az eredményességre és hatékonyságra vonatkozó számveteli indikátorok gyógyszerértékesítési megítélésével is mértük (*Morgan–Kaleka–Katsiekas* [2004]). Sokszínű többváltozós matematikai-statisztikai módszertannal vizsgáltuk, hogy a környezeti bizonytalanság és a telephely milyen mértékű moderálhatóságot fejt ki a stratégia, valamint a teljesítmény kapcsolatára e turbulensen változó ágazatban. Módszertani prioritásunknak tekintettük, hogy a SEM-alapú (structural equation modeling – strukturális egyenlet modellezés), ún. moderált moderációs technika alkalmazásával a környezet és a telephely együttes moderáló befolyását is megvizsgáljuk.

1. Szakirodalmi megközelítés és konceptuális modell

A következőkben ismertetjük kutatásunk főbb konstrukcióit, majd összefoglaljuk a közöttük levő kapcsolatokra – a korábbi empirikus vizsgálatokban – feltárt összefüggéseket. Az elméleti implikációk és a hazai lakossági gyógyszerellátási ágazat érintettjeivel készített, több mint 30 szakértői mélyinterjú eredményei alapján megfogalmaztuk kutatási kérdéseinket (K1–K7) és hipotéziseinket (H1–H9), amelyeket egy konceptuális modellbe tömörítettünk. (Lásd későbbiekben az 1. és 2. ábrát.)

A tanulmányunk központi elméleti keretét képező MS-féle stratégiai tipológia a szervezetek környezeti alkalmazkodási folyamatát állítja fókuszába. A klasszifikáció

központi konstrukciója az ún. alkalmazkodási ciklus, mely során a cégeknek 3 problémára szükséges adekvát választ adni (Miles–Snow [1978]). A vállalkozói probléma megoldásához a szervezetnek definiálni kell a gyártani/értékesíteni kívánt termékeket/szolgáltatásokat, és meg kell határozni a kiszolgálandó piaci szegmenseket. A műszaki (tervezési) probléma során a vállalatoknak működőképessé rendszert kell kifejleszteni a termékek és szolgáltatások előállítására, értékesítésére (Miles et al. [1978]). Az alkalmazkodási ciklus harmadik elemének az irányítási probléma tekinthető, amelynek keretében a cégeknek olyan mechanizmusokat – például (in)formalizáció, (de)centralizáció, specializáció, kontroll, jutalmazási rendszerek – szükséges kialakítani, melyek biztosítják a vállalkozói és tervezési szakaszban létrehozott rendszerek működését (Hage–Aiken [1967]).

Miles és Snow a cégek környezeti alkalmazkodása során felmutatott magatartásában 4 jól azonosítható, tartós adaptációs mintát figyeltek meg. A Kutatók folyamatosan új termékekkel/fogyasztói szegmensekkel kapcsolatos üzleti lehetőségek felkutatására és megragadására törekednek. A Védekezők konvencionális megoldásaikkal egy stabil termék/piaci szegmens hatékony kiszolgálását tekintik prioritásnak. A stratégiai alkalmazkodási mozgástér közepén levő Elemzők egyszerre kívánják biztosítani a költséghatékonyt és kiaknázni a termékinnovációban rejlő lehetőségeket. Az előző 3 stratégiai orientációval szemben a Reagálók nem képesek kialakítani konzisztens, a sikeres környezeti alkalmazkodáshoz szükséges, tudatos magatartásmintát.

Az MS-féle stratégiai tipológia elmúlt 30 éves kutatásainak osztályozása után a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók teljesítményének részletes szekunder elemzését végeztük el. A kutatások szerint 1. a Kutatók, az Elemzők és a Védekezők üzleti teljesítménye tetszőleges iparági környezeti feltételek fennállása esetén is felülmúlja a Reagálókét; 2. A Kutató, Elemző és Védekező vállalatok bármely iparági környezetben közel azonos teljesítményre képesek, ha konzisztensen valósították meg a választott stratégiát.

Megállapítható továbbá, hogy a Reagálók teljesítménye a legtöbb iparágban, változatos környezeti tényezők hatásánál is konzekvensen elmarad a Kutató, Elemző és Védekező cégektől, míg a Kutatók, az Elemzők és a Védekezők bármely környezetben képesek optimális teljesítményt kifejteni. Azonban a különböző iparági kontextusokban az egyes stratégiai orientációk erőforrásai és képességei eltérő mértékben érvényesülnek, így ennek függvényében változik az „életképes” stratégiai orientációkat követő vállalkozások üzleti teljesítménye is (Barney [1991], Grant [1999]).

Az aktuális stratégiai főáramnak tekinthető erőforrás- és képességalapú vállalatfelfogást azért is fontos kiemelni, mert azt állítja, hogy egy szervezet sikerét a meglévő erőforrásai és az azok megfelelő hasznosítására alkalmas képességei határozzák meg (Day [1994]). Tehát ezek figyelembevételével kell kialakítani a stratégiát, s nem csupán a környezeti alkalmazkodás követelménye alapján (Teece–Pisano–Shuen

[1997]). Ez természetesen nem jelentheti a külső adottságok teljes mértékű figyelmen kívül hagyását, de a vállalatvezetőknek tisztában kell azzal lenni, hogy bizonyos környezeti feltételek meghatározott erőforrások és képességek – üzleti teljesítményre gyakorolt – hatását felerősítik, míg másokét mérsékelik (*DeSarbo et al.* [2005], *Kabanoff–Brown* [2008]).

Az MS-féle stratégiai tipológiáról is elmondható, hogy – részben szembe menve a korábban domináns kontingenciaelmélettel (*Hrebiniak–Joyce* [1985]) – kiemelt hangsúlyt helyez a vezetők autonóm döntéseire, erősítve ezzel a tudatos, proaktív stratégiai magatartás fontosságát a passzív, a környezeti feltételekhez való reaktív alkalmazkodással ellentétben (*Boyd et al.* [2012]).

A stratégiai orientáció és a teljesítmény kapcsolatára számos környezeti és iparág-specifikus változó gyakorolhat befolyást (*Porter* [1979], *Slater–Narver* [1994]). Ezért tanulmányunkban a környezet-stratégia-teljesítmény kölcsönös függőségére is rávilágítottunk, hogy feltárhassuk az MS-féle stratégiai orientációk és a patikák teljesítménye közötti kapcsolatot potenciálisan moderáló tényezőket.

A környezet és a stratégia kölcsönhatását vizsgáló kutatások kiemelik, hogy a környezeti feltételek nem tiszta, objektív formájukban fejtik ki hatásukat a vállalatok követett stratégiájára, hanem a menedzserek „szűrőjén” keresztül (*Child* [1972]). Az ún. „managerial choice” (vezetői választás) megközelítés szerint nem kizárólag a környezeti feltételek és az ágazati érintettek magatartása determinálja a vállalatok által követett stratégiai orientációt, hanem a menedzserek tudatos választása is. Ennek értelmében a szervezet menedzsereinek – így a gyógyszerárvezetőknek is – jelentős mozgástere van a stratégiai orientáció megválasztásában, és az ahhoz adekvát módon illeszkedő erőforrások, képességek, szervezeti struktúra és egyéb belső tényezők kialakításában (*Sharma* [2000]).

A vezetők személyes, szakmai tudásához és üzletpolitikai elképzeléseikhez illeszkedő stratégia megválasztása nemcsak a működési környezet egyfajta percepcióját jelenti, hanem az iparági környezet elemeinek előreható befolyásolását is magában hordozza (*Sharma–Vredenburg* [1998]). A vezetői szubjektivitás vizsgálata kiemelt figyelmet kap manapság a stratégiai menedzsmentben is, hiszen az igen „divatos” magatartás-tudományi paradigma képviselői szerint a stratégia inkább tapasztalati és pszichológiai tényezők eredője, semmint a racionális közgazdasági tényezők modell-szerű eredménye (*Bromiley* [2010], *Hodgkinson–Healey* [2011]).

Levinthal [2011] szerint az elméletben levezethető, optimális stratégiai döntés világában nem is létezik, mert a menedzserek csak egy kis világot modelleznek (small world solution), és számos, a gyakorlatban létező tényezőt figyelmen kívül hagynak. Ez a jelenség különösen megfigyelhető volt a 2006 és 2011 közötti gyógyszerári liberalizáció és az azt követő „etikus visszarendeződés” időszakában is, amikor a turbulens környezeti változásokat a gyógyszerárvezetők – gazdálkodási ismereteik, vállalkozási kompetenciáik, tapasztalataik, pszichológiai hátterük sokszínűsége miatt

– eltérően észlelhetők, ami a patikák stratégiai orientációjában, s ezen keresztül üzleti teljesítményében is jelentős mértékű divergenciát okozott (*Hankó et al.* [2016], [2017a], [2017b]).

A környezeti feltételek és „stakeholderek” (érintett piaci szereplők) magatartásának szubjektív észlelése tehát azt eredményezi, hogy a vezetők azonos iparági kontingenciákat másképp interpretálnak, és rájuk eltérő stratégiai válaszokat adnak (*DeSarbo et al.* [2005]). Kutatásunkban ezért az MS-féle stratégiai orientációk, az elért üzleti teljesítmény és a környezet kapcsolatának árnyaltabb megvilágításához az észlelt környezeti bizonytalanságot (PEU – perceived environmental uncertainty), mint potenciális moderátor változót integráltuk konceptuális modellünkbe (*Namiki* [1999]).

Kiemeltük azt is, hogy az egyes stratégiák ideáltipikus erőforrásainak és képességeinek más-más környezeti kontextusok kedveznek, amelyek megváltoztathatják a stratégia és a teljesítmény közötti kapcsolat jellegét. Megkülönböztetjük azokat a kutatásokat, melyekben a külső környezeti moderátor változók nem gyakoroltak számottevő hatást a két változó összefüggésére (*Slater–Narver* [1994], *Srnivasan–Mukherjee–Gaur* [2011]). Ezzel szemben a kutatások másik csoportja e tényezők jelentős befolyására világít rá (*Zahra–Bogner* [1999]). A kutatások nem tudtak egy-egy következtetéseket levonni a környezet – a stratégia és a teljesítmény közötti kapcsolatra gyakorolt – moderáló hatásáról, így továbbra is sok a nyitott kérdés és ritkán kutatott aspektus az irodalomban, melyek megválaszolásához kívántunk hozzájárulni.

Kutatásunkban fontos szerepet játszott még a földrajzi elhelyezkedés (telephely), amelynek a vállalatok stratégiáit és teljesítményét befolyásoló hatása országos és iparági kontextusban nyer értelmet. A korábbi kutatások a városi vagy vidéki környezet – például a cégek stratégiájában, funkcionális területeinek működésében, fogyasztóinak magatartásában, a menedzserek együttműködési és kockázatvállalási hajlandóságában stb. tapasztalt – különbségeire fordítottak nagy figyelmet (*Sun–Wu* [2004]). A kereskedelem-gazdaságtan empirikus eredményei azonban rávilágítanak arra, hogy a telephely megválasztása nagymértékben meghatározza a cégek értékesítési és profitabilitási lehetőségeit is (*Huff* [1964], *Levy–Weitz* [2012]). A gyógyszer-tári ágazatban lezajlott liberalizációs folyamat a gyógyszer-tár-alapítás feltételeinek lazításával felértékelte a telephely szerepét (*Szabó* [2009]).

1.1. Kutatási kérdések

Kutatási kérdéseink az MS-féle stratégiai orientációk ágazatspecifikus érvényesülésére vonatkoznak. Szándékunk volt feltárni, hogy megfigyelhetők-e egyáltalán konzisztens környezeti alkalmazkodási magatartásminták a megnövekedett, mégis korláto-

zott piaci versennyel jellemezhető ágazatban (*Andrews et al.* [2009]). Első kutatási kérdésünkben (K1) arra kerestük a választ, vajon ebben a szabályozott környezetben működő, mikro- és kisvállalkozások körében megtalálható-e Miles és Snow mind a 4 eredeti stratégiai orientációja, vagy sem. A szektorban zajló turbulens változásokból kiindulva azt feltételeztük, hogy a felerősödött piaci koordinációs mechanizmusok az eddig kialakult környezeti alkalmazkodási minták megváltoztatására ösztönzik a patikusokat, ami a korábbi, többnyire homogén stratégiák lehetséges átalakulásához vezethet. Így második kutatási kérdésünkben (K2) azt vizsgáltuk, hogy milyen mértékben figyelhetünk meg egymástól markánsan elkülönülő „tisztá” stratégiai orientációkat vagy esetleg „hibrid”/„mix” környezeti alkalmazkodási mintákat az ágazatban.

Mivel kutatásunkban a magasabb érvényesség és megbízhatóság biztosítását prioritásnak tekintettük, így a patikák stratégiatípusokba sorolásához 3 különböző extrakciós módszertant is alkalmaztunk. A klasszikus konvergencia érvényességének megerősítésére harmadik kutatási kérdésünk (K3) azt vizsgálta, hogy milyen mértékben egyeznek meg a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló stratégiai orientációt követő patikák ágazati megoszlási arányai az azonosításukra alkalmazott, eltérő extrakciós technikák klasszifikációs eredményei alapján.

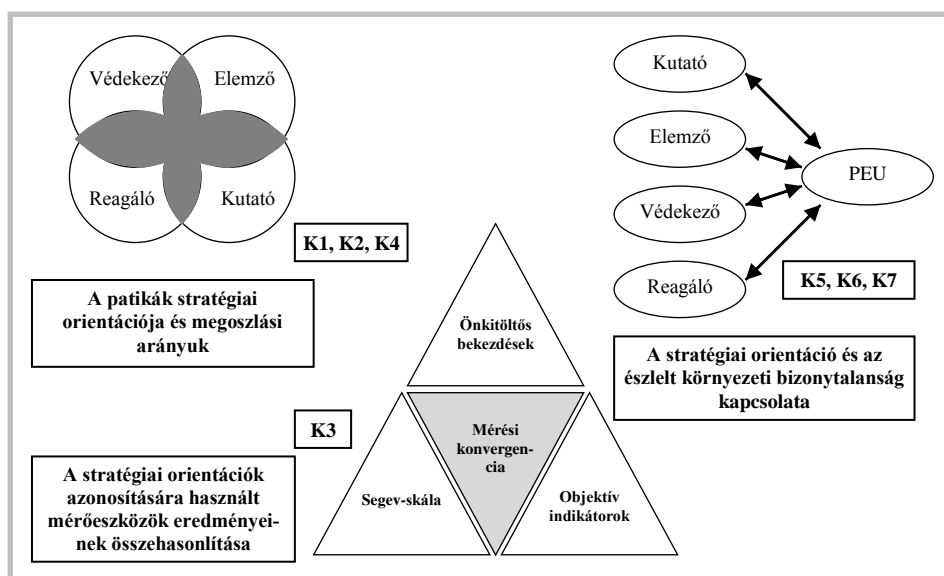
A szakirodalom szerint a Védekező vállalatok vezetői a kontingenciális feltételeket stabilnak észlelik, ezért a hasonló vállalkozások inkább kiszámítható környezeti feltételek között fordulnak elő (*Zahra–Pierce* [1990]). A Kutatók magatartási jellemzőinek a dinamikus, változékony iparági, működési feltételek kedveznek, hiszen vezetőik lehetőségként tekintenek a környezeti turbulencia egyes momentumaira (*Gray et al.* [1999], *Namiki* [1999]). Az Elemző stratégiát követő cégek menedzserei stabilitást és dinamizmust egyaránt észlelhetnek a működési környezetben. Előfordulhatnak kiszámítható és bizonytalan ágazatokban is, de erőfeszítéseik a változó feltételek minél alaposabb vizsgálatára és alakulásuk előrejelzésére irányulnak (*Hambrick* [2003], *Zinn et al.* [2008]). Az inkonzisztens Reagálók stabil és változó környezetben is megfigyelhetők, ugyanakkor kevésbé tudatos stratégiájuk és nem következetes gazdálkodási jellemzőik kiszámítható, de különösen bizonytalan környezeti feltételek között is könnyen átlag alatti teljesítményhez vezethetnek (*DeSarbo et al.* [2005]).

Mivel az ágazati környezetben turbulens változásokat tapasztaltunk, azt feltételeztük, hogy az MS-féle stratégiák különböző ágazatspecifikus megnyilvánulási formáit követő patikák relatív megoszlási aránya egymástól eltérő (K4). Megvizsgáltuk, hogy az intenzívebbé vált verseny hatására a Kutató, Elemző és Védekező stratégiájú gyógyszerárak aránya meghaladja-e a Reagáló patikákét. Hasonlóképp, a permanens környezeti eltolódásokból kiindulva megnéztük, mennyiben észlelik különbözően az eltérő MS-féle stratégiai orientációkat követő gyógyszerészek a környezeti bizonytalanság mértékét (K5). Feltételeztük, hogy az Elemzők által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke a legalacsonyabb, amelyet meghalad a Védekezők, a Kutatók és a Reagálók által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke.

A kontingencia és a „managerial chice” elméletek megnyilvánulásainak további feltárásához igyekeztünk megválaszolni azt a kérdést, hogy milyen mértékben érvényesülnek a különböző MS-féle stratégiai orientációk a magas és alacsony mértékű környezeti bizonytalanságot észlelő gyógyszerárak csoportjaiban (K6). Azt gondoltuk, hogy a Kutatók és Reagálók gazdálkodási aspektusainak érvényesülése a magasabb, míg az Elemzőké és Védekezőké az alacsonyabb mértékű észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető csoportokban erőteljesebb. Végül, hetedik kutatási kérdésünkben (K7) SEM alkalmazásával hasonlítottuk össze a patikusok által tudatosan választott stratégiai orientáció és az észlelt környezeti bizonytalanság egymásra gyakorolt hatását.

A Miles–Snow-féle stratégiai tipológia szektorspecifikus megnyilvánulására megfogalmazott kutatási kérdéseinket az 1. ábrán jelenítettük meg.

1. ábra. A tanulmány kutatási kérdéseinek áttekinthető sémája



Megjegyzés. PEU (perceived environmental uncertainty): észlelt környezeti bizonytalanság. A kutatási kérdéseket (K1–K7) lásd az F2. táblázatban.

Forrás: Saját készítésű ábra.

1.2. Kutatási hipotézisek

Az MS-féle stratégiai tipológia ágazatspecifikus megnyilvánulására irányuló kutatási kérdéseink kidolgozása után megfogalmaztuk tesztelhető hipotéziseinket is a különböző stratégiákat követő patikák üzleti teljesítményére. Miles és Snow impliká-

cióival szemben – melyek szerint az életképes stratégiát követők egyformán optimális üzleti teljesítményt nyújtanak – azt feltételeztük, hogy a Kutatók, Elemzők, Védekezők és Reagálók stratégiai orientációja, valamint a patikák értékesítési árbevétele és adózás utáni eredménye közötti kapcsolat erőssége eltérően alakul (H1). Tapasztalva, hogy a termék-/piaci kör bővítése és új betegcsoportok megszólítása kritikus sikertényezőként lépett elő az ágazatban, azt gondoltuk, hogy a Kutató stratégia és a gyógyszertárak árbevétele közötti kapcsolat erőssége meghaladja az Elemző, Védekező stratégia és a patikák forgalma közötti kapcsolat erősségét, ebben a sorrendben. Inkonzisztens stratégiai megközelítésük alapján úgy véltük, hogy a Reagáló stratégiai orientáció érvényesülése és a patikák árbevétele között negatív összefüggés található.

A patikák jövedelmezőségében is divergenciát feltételeztünk. Kiindulva egyfelől a Védekezők elővigyázatos döntéseiből és akcióiból, másfelől érzékelve a versenykörnyezetből érkező erőteljes nyomást, amely a Kutatókat és Elemzőket nagyobb befektetésekre ösztönzi a termék-, szolgáltatás- és piaci innovációkba, azt feltételeztük, hogy az MS-féle stratégiák és a patikák profitabilitása közötti kapcsolat a következőképp alakul (H2): a jelenlegi termékek, piacaik védelmére és a működési folyamatok racionalizálására nagy hangsúlyt fektető Védekezők nyereségessége meghaladja az új üzleti lehetőségek felkutatására és megragadására nagy pénzügyi kötelezettségeket vállaló Elemzők és Kutatók által realizált profit mértékét, ebben a sorrendben. A kevésbé megalapozott döntéseik végrehajtására az erőforrásaikat inkonzisztens módon irányító Reagáló stratégiai orientáció és a gyógyszertárak nyereségessége között negatív kapcsolatot feltételeztünk.

A szakirodalom ajánlásai alapján a gyógyszertárvezetők által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke befolyásolhatja a különböző MS-féle stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolat erősségét, irányát és alakját. Úgy gondoltuk, a 2007 és 2013 közötti restriktív kormányzati intézkedések és az erősödő verseny hatására jelentkező magasabb mértékű környezeti bizonytalanság általánosságban új termékek, szolgáltatások bevezetésére és új betegcsoportok megszólítására motiválja a patikusokat. Ezért azt feltételeztük, hogy a bizonytalanság mértékének növekedésével párhuzamosan a Kutató, Elemző, Védekező stratégiai orientáció és a gyógyszertárak árbevétele közötti pozitív kapcsolat felerősödik (H3). Feltételezve, hogy a magasabb mértékű környezeti bizonytalanság csak „ráerősít” a Reagálók inkonzisztens és kapkodó cselekedeteire, azt gondoltuk, hogy e stratégia és a patikák árbevétele közötti negatív kapcsolat felerősödik.

Azonban, a gyógyszerészeti ágazat érintettjeinek képviselőivel készített mélyinterjúk tapasztalatai alapján a magasabb mértékű környezeti bizonytalanság könnyen szokatlan és magas kockázattal járó kezdeményezések felvállalására ösztönözheti a gyógyszerészeket. Ezek pedig alapos üzleti tudást és kifinomult menedzseri kompetenciákat igényelnének, melyek gyakran hiányosak, így könnyen indokolatlan pénzügyi erőforrásokat emészthet fel a hasonló akciók végrehajtása, csökkentve a patikák

jövedelmezőségét (H4). Ezért azt feltételeztük, hogy a környezeti bizonytalanság mértékének növekedése gyengíti a Kutató, Elemző, Védekező stratégiák és a patikák eredményessége közötti pozitív kapcsolatot, míg a Reagálók esetében felerősíti a profitabilitásra gyakorolt negatív hatást.

Mivel a telephely a kiskereskedelemben jelentős hatással van a teljesítmény alakulására, azt valószínűsítettük, hogy a gyógyszertárak városi vagy rurális elhelyezkedése moderálja az MS-féle stratégiák és a teljesítmény közötti kapcsolatot (H5). A városi patikák sokszínűbb fogyasztói igényekkel, preferenciákkal és magasabb vásárlóerővel találkoznak, ezért azt feltételeztük, hogy a Kutató, Elemző, Védekező stratégiai orientáció árbevételre gyakorolt pozitív hatása városi környezetben felerősödik a vidéken tapasztaltnál képest. Azonban – a magas versenyintenzitásnak, valamint inkonzisztens erőforrás- és képességkészletüknek köszönhetően – a Reagáló patikák még a városok kedvező keresleti feltételeiből származó előnyöket sem tudják kihasználni. Ezért azt vártuk, hogy a városi elhelyezkedés tovább erősíti a Reagáló stratégia árbevételre kifejtett negatív befolyását.

A kvalitatív interjúk eredményei szerint a telephely potenciális moderáló hatásának alakulása kissé komplikáltabb a patikák profitabilitása esetében (H6). A városi környezet kedvezőbb keresleti feltételei és a heterogén betegigények a Kutató és Elemző patikákat arra ösztönzik, hogy költségesebb beruházásokkal bővítsék termék- és szolgáltatásportfóliójukat, ami könnyen gyengítheti e stratégiák és a jövedelmezőség közötti pozitív kapcsolatot. Ezzel szemben a vidéki környezet kedvezhet a Védekezők – a konvencionális termékekben és hűsége betegszegmensekben rejlő potenciál kiaknázására irányuló – stratégiai szándékainak, ezáltal növelheti profitjukat. A Reagálók inkonzisztens innovatív intézkedései könnyen túlzott mértékű, „elsüllyedt” költségeket eredményezhetnek, így azt prognosztizáltuk, hogy esetükben a stratégiai orientáció és a patikák jövedelmezősége közötti negatív kapcsolat a városokban tovább erősödik.

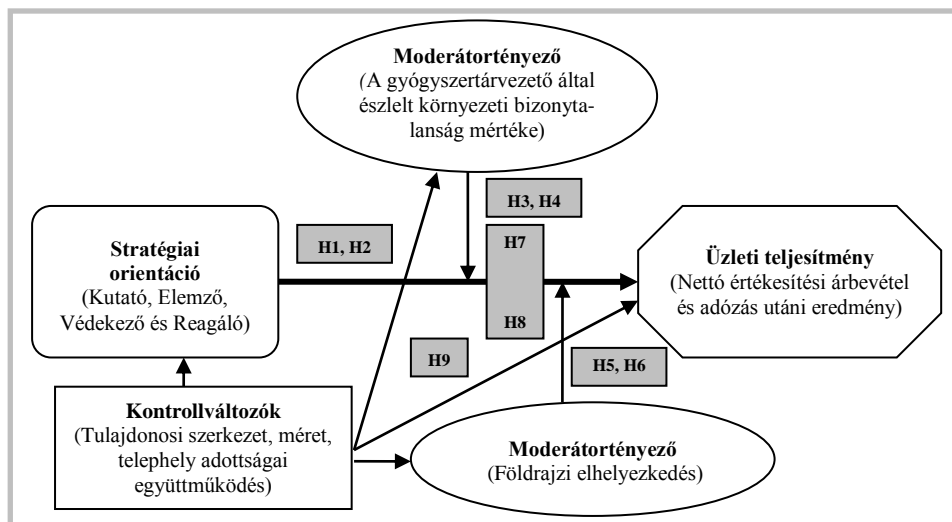
Azt is feltételeztük, hogy az MS-féle stratégiák és a teljesítmény közötti kapcsolat alakulását potenciálisan befolyásoló észlelt környezeti bizonytalanság moderáló hatása másképp érvényesül városi és rurális környezetben, ezért a PEU és a telephely együttes moderáló befolyását SEM segítségével vizsgáltuk meg hetedik és nyolcadik hipotézisünkben. Az ágazatban tapasztalható turbulens változások általánosságban véve arra bátorítják az eltérő stratégiai orientációval rendelkező gyógyszertárakat, hogy bővítsék portfóliójukat, új betegcsoportokat szólítsanak meg, és innovatív üzleti alkalmazásokat vezessenek be. Azonban a hasonló intézkedések sikeressége nem csupán az egyes stratégiai orientációk sajátos tulajdonságaitól és a gyógyszertárvezető által észlelt környezeti bizonytalanság mértékétől függ, hanem a patika városi vagy vidéki elhelyezkedésétől is.

Azt feltételeztük, hogy a városokban az észlelt környezeti bizonytalanság mértékének növekedése jobban felerősíti a Kutató, Elemző, Védekező stratégiai orientáció és az árbevétel pozitív kapcsolatát, mint ahogy azt vidéken tapasztaljuk (H7). A jö-

vedelmezőség esetében úgy prognosztizáltuk, hogy az életképes stratégiával rendelkező és a termék-/piaci szegmenseik bővítésében határozottan cselekvő városi patikák jelentősebb addicionális keresletet generálnak, valamint az újonnan bevezetett értékaánlatok is magasabb árakkal értékesíthetők. Így azt vártuk, hogy vidéken a környezeti bizonytalanság mértékének emelkedése gyengíti a Kutató, Elemző, Védekező stratégiai orientáció és a patikák profitabilitása közötti pozitív kapcsolatot a városokban tapasztaltakhoz képest (H8).

Továbbá úgy gondoltuk, hogy vidéki környezetben a patikusok által észlelt környezeti bizonytalanság növekvő mértéke jelentősen degradálja a Reagálók árbevételét és eredményességét is, hiszen a városi kontextus kedvezőbb keresleti feltételei részben képesek kompenzálni a bizonytalanság emelkedésére adott „kapkodó” intézkedések üzleti teljesítményre kifejtett negatív hatását. Végül, kilencedik hipotézisünkben (H9) azt vizsgáltuk, hogy ha kiszűrjük az üzleti teljesítményre érdemi befolyást gyakorló, a patikák szociodemográfiai és telephelyi adottságaira vonatkozó kontrollváltozók – például a patika telephelyének adottságai, a patika mérete, tulajdonosi szerkezete, esetleges részvétele a különböző horizontális és/vagy vertikális együttműködési formákban – hatását, akkor milyen mértékben robusztusak a stratégiai orientáció, az észlelt környezeti bizonytalanság, a telephely, az árbevétel és a jövedelmezőség közötti kapcsolatrendszerre a H1–H8 hipotéziseinkben azonosított komplex összefüggések. A stratégia és a teljesítmény közötti összefüggésekre megfogalmazott kutatási hipotéziseinket a 2. ábrán jelenítettük meg.

2. ábra. Hipotéziseink megjelenítése a kutatás konceptuális modelljében



Forrás: Saját készítésű ábra.

*

A kutatási kérdések megfogalmazását szemléltető F2. táblázatot jelen tanulmány Függelékében, míg a kutatási hipotéziseket részletesen ismertető táblázatokat – a tesztelésük eredményeivel való könnyebb összehasonlíthatóság és interpretáció érdekében – tanulmányunk második részében szerepeltetjük. A kutatási kérdések megválaszolására és hipotéziseink tesztelésére irányuló empirikus vizsgálatok módszertanát, a statisztikai elemzéseket és az eredményeket szintén cikkünk második részében mutatjuk be.

Függelék

F1. táblázat

A magyarországi lakossági gyógyszerellátási ágazat üzleti teljesítményének alakulása, 2006–2014

Az ágazat főbb gazdasági mutatói	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
	évben								
Gyógyszertárak száma (db)	2010	2145	2330	2424	2451	2396	2341	2334	2329
Gyógyszertári vállalkozások száma (db)	1943	2087	2171	2243	2290	2073	2062	2151	2134
Ágazat belföldi értékesítésének nettó árbevétele (milliárd Ft)	536	495	527,6	577,2	611,4	611,8	562,0	566,8	600,3
Gyógyszertári vállalkozások által összesen realizált éves árrestőmeg (milliárd Ft)	75	69	n. a.	n. a.	93	96,9	93,2	96,3	103,7
Gyógyszertári vállalkozások átlagos adózás utáni eredménye (millió Ft)	11,4	n. a.	2,9	3,0	3,2	5,3	7,0	8,9	10,4
A gyógyszertári vállalkozások összes szállítói tartozása (milliárd Ft)	n. a.	n. a.	48,3	58,2	62,7	52,2	42,1	40,6	38,3
Egy gyógyszertári vállalkozásra jutó szállítói tartozások átlagos értéke (millió Ft)	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	27,38	25,18	20,42	18,87	17,94
A gyógyszertári vállalkozások fordulónapi készletértéke összesen (milliárd Ft)	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	36,4	34,3	33,2	35,3	38,6
A gyógyszertári vállalkozások átlagos fordulónapi készletértéke (millió Ft)	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	15,9	16,5	16,1	16,4	18,08
Veszteséges gyógyszertári vállalkozások száma (db)	118	n. a.	557	559	528	344	298	220	178
Veszteséges gyógyszertári vállalkozások aránya (%)	5,9	n. a.	25,7	24,9	23,1	16,6	14,5	10,2	8,3

Forrás: Saját készítésű táblázat *Hankó et al.* [2016], [2017a], [2017b] alapján.

A tanulmány kutatási kérdéseinek és részkérdéseinek ismertetése

Kutatási kérdések

- K1. A hazai lakossági gyógyszerellátásban a patikák környezeti alkalmazkodási magatartásában megfigyelhető-e Miles és Snow összes stratégiai orientációja?
- K2. A hazai lakossági gyógyszerellátásban egymástól markánsan elkülönülő, tiszta vagy hibrid ötvözetstratégiai orientációk azonosíthatók?
- K3. A hazai lakossági gyógyszerellátási ágazatban azonosított Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló stratégiai orientációt követő patikák aránya milyen mértékben tér el egymástól a különböző mérőeszközök (stratégiai extrakciós technikák) eredményeinek esetében?
- K4. Milyen mértékben tér el a magyarországi lakossági gyógyszerellátásban azonosított, különböző MS-féle stratégiai orientációkat követő patikák egymáshoz viszonyított előfordulási aránya? A Kutató stratégiai orientációt követő patikák aránya meghaladja-e a Védekező (K4a) és Elemző (K4b) stratégiai orientációt követő patikák arányát, míg az Elemző stratégiai orientációt követő patikák aránya meghaladja-e a Védekezők arányát (K4c)? Végül, a Reagáló stratégiai orientációt követő patikák aránya meghaladja-e a Kutató, Védekező és Elemző patikák arányát (K4d)?
- K5. Különbözik-e egymástól a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló stratégiai orientációt követő patikák vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke? A Kutató patikák vezetői által észlelt PEU meghaladja-e az Elemző (K5a) és Védekező (K5c) patikák vezetői, míg az Elemző patikák vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke meghaladja-e a Védekező patikák vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértékét (K5b)? Végül, a Reagáló gyógyszertárak vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértéke meghaladja-e a Kutató, Elemző és Védekező gyógyszertárak vezetői által észlelt környezeti bizonytalanság mértékét (K5d)?
- K6. A magas és alacsony környezeti bizonytalanságot észlelő patikák csoportjaiban különbözik-e a Kutató, Elemző, Védekező, Reagáló stratégiai orientációk érvényesülése? A magas környezeti bizonytalanságot észlelő gyógyszertárak csoportjában a Kutatók (K6a) és a Reagálók (K6d) érvényesülése jellemzőbb-e, mint az alacsony környezeti bizonytalanságot észlelő patikák csoportjában? A magas észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető gyógyszertárak csoportjában a Védekezők (K6b) és az Elemzők (K6c) érvényesülése kevésbé jellemző-e, mint az alacsony észlelt környezeti bizonytalansággal jellemezhető patikák csoportjában?
- K7. A gyógyszertárak által követett stratégiai orientációk észlelt környezeti bizonytalanságra gyakorolt hatása elmarad-e a gyógyszertárvezetők által észlelt környezeti bizonytalanság stratégiai orientációkra gyakorolt hatásától?

Irodalom

- ANDREWS, R. – BOYNE, G. A. – WALKER, R. M. [2006]: Strategy content and organisational performance: an empirical analysis. *Public Administration Review*. Vol. 66. No. 1. pp. 52–63. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00555.x>

- ANDREWS, R. – BOYNE, G. A. – LAW, J. – WALKER, R. M. [2009]: Strategy, structure and process in the public sector: a test of the Miles and Snow model. *Public Administration*. Vol. 87. No. 4. pp. 732–749. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01760.x>
- BARNEY, J. B. [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1. pp. 99–121. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BOYD, B. K. – HAYNES, K. T. – HITT, M. A. – BERGH, D. D. – KETCHEN, D. J. JR. [2012]: Contingency hypotheses in strategic management research: use, disuse or misuse? *Journal of Management*. Vol. 38. No. 1. pp. 278–313. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311418662>
- BROMILEY, P. [2010]: Research notes and commentaries: looking at prospect theory. *Strategic Management Journal*. Vol. 31. No. 13. pp. 1357–1370.
- CHILD, J. [1972]: Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*. Vol. 6. No. 1. pp. 1–22.
- DANKÓ D. – MOLNÁR M. P. [2011]: *Gyógyszertámogatás, rendszerek, eszközök, perspektívák*. Medicina Könyvkiadó Rt. Budapest.
- DAY, G. S. [1994]: The capabilities of market-driven organisations. *Journal of Marketing*. Vol. 58. No. 4. pp. 37–52.
- DESARBO, W. S. – DI BENEDETTO, A. C. – SONG, M. – SINHA, I. [2005]: Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty and firm performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 26. No. 1. pp. 47–74. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.431>
- GHOBIAN, A. – O'REAGAN, N. [2005]: Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54. Issue 2. pp. 81–97. <https://doi.org/10.1108/17410400510576595>
- GRANT, R. [1999]: The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In: Zack, M. H. (ed.): *Knowledge and Strategy*. Taylor and Francis. New York. pp. 3–23.
- GRAY, B. J. – GREENLEY, G. E. – MATEAR, S. M. – MATHESON, P. K. [1999]: Thriving on turbulence. *Journal of Market Focused Management*. Vol. 4. Issue 3. pp. 231–257.
- GULÁCSI L. – PÉNTEK M. – HAJDU O. [2011]: Gyakorló orvosok egészségnyereség társadalmi elosztásával kapcsolatos attitűdje – Q vizsgálat. *Statisztikai Szemle*. 89. évf. 9. sz. 980–1006. old.
- HAMBRICK, D. C. [2003]: On the staying power of defenders, analysers, and prospectors. *Academy of Management Executive*. Vol. 17. No. 4. pp. 115–118.
- HAGE, J. – AIKEN, M. [1967]: Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12. No. 1. pp. 72–93. <http://dx.doi.org/10.2307/2391213>
- HANKÓ Z. – NAGY V. – SCHLÉGEL P. – SOHAJDA A. [2016]: A 2015-ös év gazdálkodási és pénzügyi szempontból – I. rész. *Gyógyszerészi Hírlap*. XXVII. évf. 12. sz. 17–23. old.
- HANKÓ Z. – NAGY V. – SCHLÉGEL P. – SOHAJDA A. [2017a]: A 2015-ös év gazdálkodási és pénzügyi szempontból – II. rész. *Gyógyszerészi Hírlap*. XXVIII. évf. 1. sz. 19–21. old.
- HANKÓ Z. – NAGY V. – SCHLÉGEL P. – SOHAJDA A. [2017b]: A 2015-ös év gazdálkodási és pénzügyi szempontból – III. rész. *Gyógyszerészi Hírlap*. XXVIII. évf. 2. sz. 20–23. old.
- HODGKINSON, G. P. – HEALEY, M. P. [2011]: Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 32. No. 13. pp. 1500–1516.

- HREBINIAK, L. G. – JOYCE, W. F. [1985]: Organisational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30. No. 3. pp. 336–349.
- HUFF, D. L. [1964]: Defining and estimating a trade area. *Journal of Marketing*. Vol. 28. No. 3. pp. 34–38. <http://dx.doi.org/10.2307/1249154>
- INKPEN, A. – CHOUDHURY, N. [1995]: The seeking of strategy where there is not: toward a theory of strategy absence. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. No. 3. pp. 313–323. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199610\)17:8<669::AID-SMJ822>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199610)17:8<669::AID-SMJ822>3.0.CO;2-1)
- KABANOFF, B. – BROWN, H. [2008]: Knowledge structures of prospectors, analysers and defenders: content, structure, stability and performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 29. No. 2. pp. 149–171. <https://doi.org/10.1002/smj.644>
- KORNAI J. [1983]: Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*. XXX. évf. December. 1025–1038. old.
- LEVINTHAL, D. A. [2011]: A behavioral approach to strategy – What’s the alternative? *Strategic Management Journal*. Vol. 32. No. 13. pp. 1517–1523. <https://doi.org/10.1002/smj.963>
- LEVY, M. – WEITZ, B. A. [2012]: *Retailing Management*. 8th edition. McGraw-Hill. New York.
- LINDBLOM, C. E. [1959]: The science of muddling through. *Public Administration Review*. Vol. 19. No. 2. pp. 79–88. <http://dx.doi.org/10.2307/973677>
- MIHÁLYI, P. [2012]: Spending cuts and centralization in Hungarian healthcare as a response to the international financial crisis. *International Journal of Healthcare Management*. Vol. 5. No. 3. pp. 173–186. <https://doi.org/10.1179/2047970012Z.00000000025>
- MILES, R. E. – SNOW, C. C. [1978]: *Organisational Strategy, Structure and Process*. McGraw Hill Book Company. New York.
- MILES, R. E. – SNOW, C. C. – MEYER, A. D. – COLEMAN, H. J. JR. [1978]: Organisational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*. Vol. 3. No. 3. pp. 546–562. <https://doi.org/10.2307/257544>
- MINTZBERG, H. – MCHUGH, A. [1985]: Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30. Issue 2. pp. 160–197. <http://dx.doi.org/10.2307/2393104>
- MORGAN, N. – KALEKA, A. – KATSIEKAS, C. [2004]: Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*. Vol. 68. No. 1. pp. 90–108. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
- NAMIKI, N. [1999]: Miles and Snow’s typology of strategy, perceived environmental uncertainty and organisational performance. *Akron Business and Economic Review*. Vol. 20. No. 2. pp. 72–88.
- OLSON, E. M. – SLATER, S. F. – HULT, G. T. M. [2005]: The performance implications of fit among business strategy, marketing organisation structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*. Vol. 69. No. 3. pp. 49–65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- PARNELL, J. A. – LESTER, D. L. – LONG, Z. – KÖSEOGLU, M. A. [2012]: How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: evidence from China, Turkey and the USA. *Management Decision*. Vol. 50. No. 4. pp. 546–568. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211220129>
- PITTINO, D. – VISINTIN, F. [2009]: Innovation and strategic types of family SMEs: a test and extension of Miles and Snow’s configurational model. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 17. No. 3. pp. 257–295. <http://dx.doi.org/10.1142/S0218495809000382>

- PORTER, M. E. [1979]: The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*. Vol. 61. No. 2. pp. 214–227. <http://dx.doi.org/10.2307/1924589>
- SHARMA, S. [2000]: Managerial interpretations and organisational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*. Vol. 43. No. 4. pp. 681–697.
- SHARMA, S. – VREDENBURG, H. [1998]: Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. No. 8. pp. 729–753. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4)
- SLATER, S. F. – NARVER, J. C. [1994]: Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*. Vol. 58. No. 1. pp. 46–55. <http://dx.doi.org/10.2307/1252250>
- SRINIVASAN, M. – MUKHERJEE, D. – GAUR, A. S. [2011]: Buyer-supplier partnership quality and supply chain performance: moderating role of risks and environmental uncertainty. *European Management Journal*. Vol. 29. No. 4. pp. 260–271. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2011.02.004>
- SUN, T. – WU, G. [2004]: Consumption patterns of Chinese urban and rural consumers. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 21. Nos. 4–5. pp. 245–253. <http://dx.doi.org/10.1108/07363760410542156>
- SZABÓ F. [2009]: *Stratégiai dilemmák a gyógyszerpiacon*. MBA-szadolgozat. Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest.
- TALPOVÁ, Z. S. [2012]: *Strategies of Multinational and Domestic Companies in the Czech Republic*. PhD-dissertation. Masaryk University. Brno.
- TEECE, D. J. – PISANO, G. – SHUEN, A. [1997]: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 7. pp. 509–533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- VORHIES, D. W. – MORGAN, N. A. [2003]: A configuration theory assessment of marketing organisation fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*. Vol. 67. No. 1. pp. 100–115.
- ZAHRA, S. A. – BOGNER, W. C. [1999]: Technology strategy and software new ventures' performance: exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*. Vol. 15. No. 2. pp. 135–173. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00009-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00009-3)
- ZAHRA, S. A. – PIERCE, J. A. II. [1990]: Research evidence on the Miles–Snow typology. *Journal of Management*. Vol. 16. No. 4. pp. 751–767. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639001600407>
- ZINN, J. S. – SPECTOR, W. D. – WEIMER, D. L. – MUKAMEL, D. B. [2008]: Strategic orientation and nursing home response to public reporting of quality measures: an application of the Miles and Snow typology. *Health Services Research*. Vol. 43. No. 2. pp. 598–615. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-6773.2007.00781.x>

Summary

The study explores the (in)consistent behavioural patterns that are observable in the adaptation process of domestic pharmacies experiencing turbulent environmental changes. It aims to find

answers for the following two questions: How many of *Miles* and *Snow*'s original strategic orientations can be observable? In what form can these strategic orientations be observable in a sector characterised by strong market and bureaucratic coordination mechanisms? In their hypotheses, the authors highlight the business performance implications of the strategic orientations and test the potential moderating effect of the environmental uncertainty perceived by pharmacists and of the geographical location of drugstores, played in the relationship between strategic orientation and business performance. The theoretical findings provide clear guidelines for pharmacy managers pursuing various strategic orientations to enhance sales and profitability.