

BAKONYI Zoltán

MIKÉNT BEFOLYÁSOLJÁK A STRATÉGIAI GONDOLKODÁSMÓDOK A VÁLLALAT INNOVATIVITÁSÁT?

A stratégiai gondolkodásmód a szervezetben működő egyének olyan kognitív sémáinak összessége, melyek alapjaiban befolyásolják a szervezet üzleti lehetőségeivel kapcsolatos feltevéseiket, valamint ezáltal a vállalati stratégiát és innovációt. Jelen tanulmány egy koncepcióalkotó munka, mely négy alapvető stratégiai gondolkodásmódot azonosít, amelyek mindegyike sajátos módon kapcsolódik az innovációhoz. Későbbi empirikus vizsgálathoz kapcsolódóan három feltevést azonosít, melyek a következők: 1. Minél dinamikusabb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál radikálisabb innovációs kezdeményezéseket támogat. 2. Időben a vállalatok (a stabilitásra való törekvésük miatt) a statikusabb stratégiai gondolkodásmód felé mozdulnak el. 3. Minél konzisztensebb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál nagyobb mértékben kerül megvalósításra a tervezett stratégia.

Kulcsszavak: vállalati stratégia, stratégiaalkotás, innováció

A sikeres stratégiaalkotás kulcsfontja a megfelelő stratégiai gondolkodásmód. Ez befolyásolja a vállalat és környezetével kapcsolatos előfeltevéseket, és ezáltal a stratégia kereteit is.¹

Napjaink stratégiai menedzsmentje szemléletváltás előtt áll. Az évtizedek óta központi kérdés, a fenntartható versenyelőny elérését fokozatosan felváltja az időszakos előny² gondolata (D’Aveni – Dagnino, 2010). Ezek alapján a turbulens versenykörnyezetben működő vállalatnak elsősorban nem azt kell keresnie, hogy miként tarthatja fenn meglévő előnyeit, hanem újabb és újabb versenyelőnyöket kell szereznie. Az új versenyelőnyök folyamatos megújulást, így új stratégiákat és innovációs kezdeményezéseket igényelnek.

A stratégiaalkotóknak így olyan gondolkodásmódra van szükségük, amik lehetővé teszik a megújulást, illetve új stratégiai lehetőségek azonosítását. Kutatási kérdésem: Miként befolyásolja a stratégiai gondolkodásmód a vállalat innovativitását? Jelen tanulmány egy koncepcionális keret, mely egy későbbi kvalitatív és kvantitatív empirikus kutatás alapjául szolgál majd.

Tanulmányom elején a kutatási modell elméleti alapvetéseit közlöm, mely fontos lesz a második fejezethez, mely a stratégiai gondolkodásmód fogalmát tisztázza. Ezt követően négy alapvető stratégiai gon-

dolkodásmódot azonosítok, melyeket az innovációval való kapcsolatuk követ. Végül azt vizsgálom meg, hogy e gondolkodásmódok miként tudnak változni az időben, illetve a szervezetben. Tanulmányomat az elméleti és gyakorlati stratégiaalkotók számára ajánlott következtetésekkel zárom.

A kutatási modell keretei

A koncepció bemutatása előtt kikötöm a modell alapvetéseit, mely a későbbiekben kiemelkedően fontos lesz. Ezek a rendre: 1. szándékolt stratégia, 2. leíró megközelítés, 3. tervezés és kognitív iskola, 4. a stratégiák nézőpontja, 5. a tervek, mint a folyamat eredménye.

1. *Szándékolt stratégia.* Mintzberg és társai (2005) szerint megkülönböztethetünk szándékolt és realizált stratégiát³. A szándékolt stratégia a vállalat felső vezetése által elvégzett vagy elfogadott racionális gondolkodási folyamat produktuma, mely meghatározza a szervezet fejlődési irányait. Ezzel szemben a realizált stratégia nem feltétlen tudatos tervezés eredménye, lehetséges, hogy több olyan stratégiai irány is kifejlődik a vállalatban, melyet eredetileg nem terveztek el. Nagy különbség, hogy míg a realizált stratégiát kizárólag ex post, addig a szándékolt

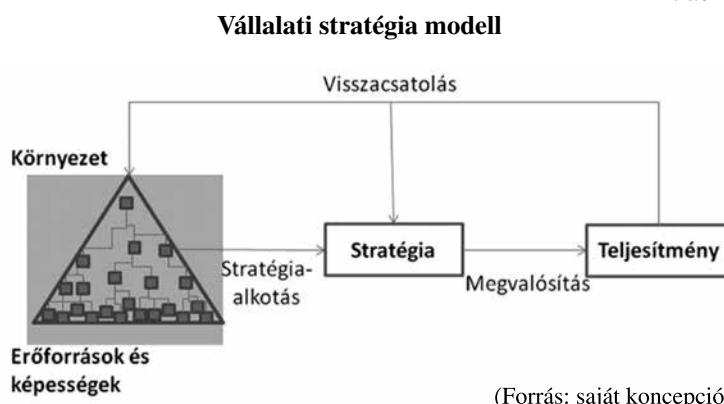
tat ex ante is meghatározhatjuk. A racionális iskola képviselői elsősorban csak a szándékolt stratégiával foglalkoznak (Ansoff, 1964; 1991). Egyes alkotók szerint nem létezik kizárólag szándékolt stratégia (Grant, 2008), ahhoz mindig csatlakoznak kifejlődő stratégiák is. Más kutatók pedig még azt is megkérdőjelezzik, hogy érdemes-e egyáltalán foglalkozni a szándékolttal, hiszen többségük sosem valósul meg (Mintzberg, 1990; 1991). Jelen tanulmány bár elismeri a kifejlődő stratégiák létét és fontosságát, mégis elsősorban a szándékolt stratégiákat vizsgálja, mivel fókuszpontja a vállalatok stratégiaalkotásának háttere. Azzal, hogy miként alakulnak ki tudatos tervezési folyamat nélkül üzleti döntések vagy stratégiai irányok, nem foglalkozik.

2. *Leíró megközelítés.* A stratégiai menedzsment területének egyik legfontosabb kérdése, hogy miként tartható fenn a versenyelőny. Ez egyértelműen kijelöli annak az igényét, hogy az elmélet ne csak leíró, hanem normatív jelleggel is meghatározza, hogy a vállalatoknak mit kellene tenniük teljesítményük növelése érdekében. Jelen tanulmány elsősorban leíró természetű, azaz nem kíván „egy jó megoldást” bemutatni; minden esetben kitér majd az egyes stratégiai gondolkodásmódok előnyeire és hátrányaira is.

3. *Tervezési és kognitív iskola.* A stratégiai menedzsmentnek erős pszichológiai alapjai vannak (Hodgkinson – Healey, 2010). Powell és társai (2011) egyenesen viselkedési stratégiáról beszélnek, mely tudományterület a kognitív és a társadalmi pszichológiát köti össze a stratégiával. Mintzberg és társai (2005) több stratégiai iskolát különböztetnek meg, melyek közül e tanulmány a tervezési és kognitív iskola elemeit alkalmazza. A szerzők szerint a kognitív iskola a vállalatot övező világot a tervező szubjektív interpretációja által konstruált jelenségnek tartja. A tervezési iskola alapján a vállalat alapvető elképzelésekkel rendelkezik, felméri a belső és külső adottságokat, majd ennek tudatában alakítja ki a stratégiát. Jelen tanulmány egyrészt a tervezési iskola megközelítését fogadja el, azaz a stratégiát tudatos elemzési folyamat végeredményeként kezeli. Másrészt éppen a tudatos tervezési folyamat miatt tartja fontosnak a kognitív iskolát, mivel szeretné mélyebben bemutatni, hogy milyen pszichológiai sémák alakítják a tervezők gondolkodását. Ezáltal a döntéshozókat korlátozottan racionálisnak (March, 1993; Simon – March, 1993) tekinti.

4. *Stratégák nézőpontja.* A fenti kitételekből és a kutatási kérdésemből következik, hogy a tanulmány vizsgálatának fókuszában a vállalati stratégiaalkotók állnak. Ezek a stratégiák lehetnek felső vezetők és elemzők is. A központi követelmény a vizsgálat alanyaival szemben, hogy vagy döntési jogkörrel bírnak a szervezet stratégiájával kapcsolatban, vagy pedig jelentős szerepet játszanak a döntés-előkészítési folyamatban.

1. ábra



5. *Tervek, mint folyamat eredményei.* Az 1. ábra egy sematikus stratégiamodellet ábrázol. Ez alapján a vállalat rendelkezik különféle erőforrásokkal, melyeket egy bizonyos környezeti kontextusban értelmez. A vállalat stratégiája a stratégiaalkotási folyamat keretében jön létre. Az így kialakult stratégia a vállalati működés kereteit fogja meghatározni, így az implementáció során hat a teljesítményre. Végül a visszacsatolási mechanizmusok mentén a teljesítmény kontrollja, a stratégia felülvizsgálata, illetve az erőforrások fejlesztése következik. Jelen tanulmány a stratégiaalkotási folyamatra fókuszál, így a vizsgálat inputjai a stratégiaalkotók környezetről és a vállalatról rendelkező információi, outputjai pedig stratégiai tervek lesznek. Ez azért kiemelkedően fontos, mivel alapjaiban határozza meg a szándékolt stratégiákat, és így a vállalat jövőbeli fejlődési útjait. A tanulmány közvetlenül nem foglalkozik a stratégiaalkotás és a teljesítmény kapcsolatával, azt csak közvetve érinti.

A fenti fejezetben bemutatott tanulmányom vizsgálati modelljeinek alapvetéseit. Ezek alapján leíró elemzést fogok elvégezni arra keresve a választ, hogy miként befolyásolja a stratégiai gondolkodásmód a vállalat innovativitását. Mivel az erőforrás-allokációs döntések befolyásolják a vállalat innovációs képességét (Christensen – Bower, 1996), így fontos annak a vizsgálata, hogy miként jön létre a szándékolt stratégiai terv. Mivel a terveket korlátozottan racionális egyének

alkotják meg, ezért az ő kognitív sémáinak stratégiai-pszichológiai vizsgálatával magát a vállalat innovációs képességét is megismerhetjük. Ezért kiemelkedően fontos a stratégiai gondolkodásmódok és a vállalat innovációinak elemzése.

A stratégiai gondolkodásmód

A következő fejezetben definiálom a tanulmány legfontosabb fogalmát, a stratégiai gondolkodásmódot. A fejezet elején a fogalom döntéseméleti alapjait, majd annak vállalat, és stratégiaelméleti továbbfejlesztését mutatom be. A külső vs belső fókusz és a statikus vs dinamikus megközelítésben a stratégiai gondolkodásmódok két csoportosítását definiálom, melyek későbbi elemzésem alapjául szolgálnak majd.

Fogalom meghatározás

A stratégiai menedzsment régóta foglalkozik az egyének üzleti döntéseinek pszichológiai alapjaival (Hodgkinson – Healey, 2010). A korlátozott racionalitás megközelítése alapján (March, 1993; March – Simon, 1993) a döntéshozó kognitív korlátai miatt nem képes tökéletes racionalitásra. Egyrészt, mert a környezetben fellelhető információk is tökéletlenek, a megszerzett információ mennyisége meghaladja az egyén információfeldolgozó képességét, illetve nem kizárólag gazdasági racionalitás alapján döntenek. A kielégítő döntések lényege, hogy a döntéshozó nem igyekszik kiválasztani az eseménytér optimális elemét, hanem *hajlandó „kielégítően jó” döntéseket hozni*, mely megfelel aspirációs szintjének.

A nagy mennyiségű információ feldolgozását egyszerűsítik le a *döntési heurisztikák*. A heurisztikák olyan döntési szabályok, melyek azokra a területekre irányítják a figyelmet, ahol biztosabb, hogy kielégítő megoldást találunk (Zoltayné, 2005), azaz a külvilág információinak szűrésében nyújtanak segítséget.

A heurisztikák, illetve döntési szabályok vizsgálata szintén fontos területe a stratégiai menedzsment irodalmának. Lényege, hogy a komplex környezetben működő komplex vállalat stratégiájának megalkotása meghaladja a korlátozottan racionális döntéshozó képességét. Smith és Tushman (2005) szerint a vállalatnak több stratégiai ellentmondással kell szembenéznie mindennapi működése során, melyek kezelése is *mentális sablonokkal* történik. Walsh (1995) meghatározása szerint a döntési keretek olyan mentális sablonok, amiket az emberek a környezetükhöz rendelnek, hogy formát tudjanak adni a jelenségeknek. Eisenhardt és Sull (2001) öt döntési szabályt említ meg, ami segíthet a komplex környezetben történő stratégiaalkotás-

ban. Ezek a kulcstényezők azonosításához, a vállalat profiljának határaihoz, a prioritizáláshoz, az időzítéshez és az üzletből való kiszálláshoz köthető szabályok. A szerzők szerint ezek alapján a vállalat vezetése sokkal átláthatóbban végezheti munkáját.

Fontos azonban, hogy döntési sémáink befolyásolják magukat a döntéseinket is (Hammond, 1998). Zoltayné (2005) szerint *a döntéshozó egyéni jellemzői* (személyisége, aspirációi, feltételezései stb.) *befolyásolják a keresési folyamatot*. Prahalad és Hamel (1993) kijelentik, hogy a menedzserek *gondolkodási keretei határozzák meg leginkább a vállalat versenyhez való hozzáállását*, és ezáltal akár magát a pozícióját is. Szintén Prahaladhoz és Bettishez köthető az uralkodó gondolkodásmód (dominant logic) megközelítése, melyek olyan sémák, amik alapvetően befolyásolják a felső vezetés üzleti döntéseit és az iparágakról kialakult tudását (Prahalad – Bettis, 1986). Kor és Mesko (2013) már a menedzserei változáshoz (managerial change) szükséges dinamikus képességeket és az uralkodó gondolkodásmódot kötötték össze, mint a vállalati innováció egyik kulcstényezőjét.

A stratégiai gondolkodásmód a szervezetben működő egyének olyan kognitív sémáinak összessége, melyek alapjaiban befolyásolják a szervezet üzleti lehetőségeivel kapcsolatos feltevéseiket. A stratégiai gondolkodásmód mindig egyénekhez köthető, azaz személyes hiedelmek, előzetes tudásuk, tapasztalataik és személyiségük van, de mivel szervezetben működnek, ezért e jellemzőkre mind hatnak más szervezeti tagok is, ezért van értelme egy szervezetben domináns stratégiai gondolkodásmódról beszélni. A kognitív sémák olyan információszűrő és döntési eljárások összességei, melyek segítenek kihangsúlyozni, illetve elfedni azokat az információkat, melyek a kielégítő döntéshozatalat támogatják. Fontos kiemelni, hogy a stratégiai gondolkodásmód kifejezi az egyén aspirációs szintjét is. Az üzleti lehetőségekkel kapcsolatos feltevések olyan tényezők körei, amelyek meghatározzák, hogy a vállalatnak milyen környezeti, illetve szervezeti tényezőkre kell kiemelkedően fókuszálnia, melyeket kell kevésbé figyelembe vennie. Hozzá kell tennünk, hogy mindegyik tényezőhöz tartozhat kimondott vagy kimondatlan normatív, értékítéllettel teli állítás is.

A stratégiai gondolkodásmód azt is befolyásolja, hogy a szervezet tagjai miként értelmezik környezetüket, illetve önmagukat. Például, ha egy kisvállalat stratégiai szándéka nehezen elérhető célokat fejez ki, viszont jelentősen nyitott az önfejlesztés felé is, akkor lehetséges, hogy sikeresebb lesz, mint egy olyan közép vállalat, mely stratégiai gondolkodásmódja nem érzékeli a változó fogyasztói igényeket. Ebből nem kö-

vetkezik az, hogy ha egy vállalat stratégiai gondolkodásmódja a világpiaci vezetői szerepet tűzi ki, akkor el is éri, de azt igen, hogy ha nem jelenik meg ez a stratégiai gondolkodásmódjában, akkor nem is fog ilyen stratégiát alkotni. Ezért kell újra aláhúznunk, hogy a stratégiai gondolkodásmód a szándékolt stratégiákat, és ezáltal magát a vállalat tevékenységrendszerének vezérfonalát befolyásolja.

Ezek alapján a stratégiai gondolkodásmód kiemelkedően fontos a stratégiaalkotási és innovációs kezdeményezések szempontjából, hisz kifejezi a stratégiaalkotók alapvető hiedelmeit a szervezet üzleti lehetőségével kapcsolatban. A következőkben négy alapvető stratégiai gondolkodásmódot mutatok be, mely a külső vs belső fókusz, illetve a statikus vs dinamikus megközelítéseket emeli ki.

Belső vs külső fókusz

A stratégiai gondolkodás egyik meghatározó eleme, hogy miként gondolkodunk a vállalat szituatív tényezőiről. Ebben az esetben a központi kérdés, hogy *a vállalat miként fogja fel a versenylőny forrását*.

A neoklasszikus vállalatelmélet szerint a vállalatok homogén inputok segítségével egységes termelési függvénnyel állítanak elő homogén outputokat (Conner, 1991). Ebben az esetben egyik vállalat sem rendelkezik versenylőnnyel, és mindaddig új vállalatok lépnek be a piacra, amíg a gazdasági profit el nem éri a zérus szintet. A termékek és az árak homogenitási feltételeinek feloldása eredményeként a piacszerkezetek elmélete már más színben vizsgálta a vállalatokat. Ennek következtében a piac, azaz a külső környezet vált a versenylőny magyarázatának központi tényezőjévé (Conner, 1991).

A korlátozott verseny felfogásából a stratégia piacszerkezeti megközelítése egyértelműen az iparági adottságokból vezette le a versenylőny forrását. Porter (2006, 2008) szerint az iparági versenytényezők határozzák meg annak jövedelmezőségét, melyek az iparági verseny kontextusa, a vevők és a szállítók alkuereje, az új belépők, valamint a helyettesítő termékek fenyegetése. A vállalatok számára a járadék az iparági adottságok észlelését követően a megfelelő versenystratégia alkalmazásából, azaz a pozicionálásból eredt. Ebben a logikában a vállalati stratégia feladata, hogy azonosítsa az iparági struktúrát, és az egész piacon, vagy egy adott szegmensben minőségi vagy költségelőnyre tegyen szert. E megközelítés nagy hátránya, hogy kevés figyelmet fordít a vállalat belső adottságaira (Barney, 1995).

Az 1980-as években jelentős változások mentek végbe a stratégiai menedzsment területén, mivel az eddig domináns külső fókusz helyett a belső adottságokra való összpontosítás került a gondolkodás homlokterébe

(Balaton et al., 2010). Ebben az esetben a neoklasszikus paradigma másik alapfeltevését, azaz a homogén tényezőkinálat tételét is feloldva megteremtették az erőforrás-alapú vállalatelmélet alapjait (Grant, 2008). Az elmélet szerint a vállalatok teljesítménykülönbségeit azok költségesen másolható belső adottságai magyarázzák (Conner, 1991). Amennyiben ezek értékesek és egyediek⁴, a vállalat fenntartható versenylőnyre tehet szert, melynek köszönhetően járadékot realizálhat (Barney, 1995). A stratégia feladata, hogy ezen értékes és egyedi adottságokra fókuszálva fenntartható versenylőnyt biztosítson, így a vállalatnak ismernie kell erőforrásait és képességeit (Grant, 1991). Az erőforrás-alapú elmélet kritikusai szerint az elmélet tautologikus, valamint a heterogenitás feltétele miatt nehezen azonosíthatók és vizsgálhatók a konkrét sikert jelentő erőforrások (Lockett et al., 2009).

A versenylőny forrásáról szóló vita egyértelműen a stratégiai gondolkodás fókuszában öltött testet, azaz a stratégiaalkotók a belső vagy a külső tényezőkre összpontosítsanak. A két, eleinte egymásnak ellentmondónak tűnő álláspont fokozatosan közeledett egymáshoz, melynek eredményeképpen egy integratív megközelítés jelent meg, ami szerint *a vállalatnak egyszerre kell fókuszálnia mind a két dimenzióra* (Grant, 2008). Amit és Schoemaker (1993) stratégiai iparági tényezők megközelítése szerint a vállalat értékes és ritka erőforrásait a piaci szegmens elvárásainak megfelelően kell felhasználnia. Érdekes, hogy az integratív megközelítés megjelenik a külső fókusz elsőbbsége mellett érvelő Porternél (1991) is, aki szerint a versenylőny és a pozíció megtartásának alapja, ha a vállalat tevékenységeinek tökéletesítésére fókuszál. Mintzberg és társai (2005) szerint a tervezési iskola egyik központi eleme, hogy a vállalat mind a külső, mind a belső adottságokat felméri.

A sikeres stratégia kialakításához a stratégiaalkotók számára elengedhetetlen, hogy egyszerre fókuszáljanak a külső és a belső tényezőkre, ezért a következőkben mindkettőt vizsgálom majd. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy valamelyik fókusz aránytalanul nagy szerepet kap a másikkal szemben, de mind a kettő jellemzője a stratégiai gondolkodás módnak.

Statikus vs dinamikus megközelítés

Ebben az esetben az a kérdés, hogy a vállalat miként határozza meg a stratégia kereteit. Amennyiben azok meghatározottak és egyoldalúan stabilak, akkor statikusnak tekinthetjük. A neoklasszikus elmélet alapján a tökéletes versenyben működő vállalat nem képes hatást gyakorolni a piacra (Conner, 1991). Nemhogy az erőforrásai azonosak, de árelfogadó is, így döntése nem befolyásolja a többi szereplőt.

Már Ansoff kiemelte, hogy a vállalat környezettel való kölcsönhatásából eredhet a stratégia (Balaton et al., 2010). Nyilván ez a kölcsönhatás többféle lehet, felfoghatjuk alakítható keretként, illetve meghatározott adottságként. Porter (2006) a jövedelmezőség kereteként egyértelműen az adott iparágat tekintette. A vállalat nyereségességének alapja a pozicionálás módjából fakad, mint azt már korábban tárgyaltuk.

Child (1972) szerint fontos, hogy a menedzsment miként érzékeli a környezetét, mely gyakran fontosabb, mint maga a környezet. A környezet és szervezet közötti határok kapcsolatban állnak a vezetők preferenciáival. Az interpretatív megközelítés szerint a szervezet egyenesen saját maga konstruálja a környezetét, és ebben értelmezi a problémákat, valamint a teljesítményt (Kuwada, 1998).

D’Aveni (1995) hiperverseny-elképzelése alapján a világszerte verseny annyira felerősödött, hogy a vállalatoknak folyamatos változással kell szembenézniük. E változás kezelésének egyik módja a belső adottságaik fejlesztése. Már az erőforrás-alapú elmélet korai alkotóinál is megjelenik az erőforrás-portfólió lehetséges bővítése (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984). Az erőforrások dinamikus szemléletének két aspektusát azonosíthatjuk, egyik esetben a vállalat fejleszti erőforrás-portfólióját, a másik esetben a jelenlegivel lép be új piacokra⁵. Hasonlóan dinamikus megközelítést látunk a tudásalapú megközelítésnél is (March, 1991), ahol a vállalat célja a lehető legjobban integrálni a kívülről megszerzett vagy a vállalatban belül felfedezett tudást szervezeti tudássá.

A kék óceán (Kim – Mauborgne, 2008) megközelítés szerint a vállalatnak már az iparági határokat sem kell adottságként elfogadnia, sőt alakíthatja azt. Ezáltal az erősen versenyző „vörös óceán” piacán olyan innovációkat kell véghezvinni, mely a jelenlegi fogyasztói csoport igényeit más megoldásokkal szolgálja ki, ezáltal versenylőnyt szerezve.

A következőkben azt vizsgálom, hogy a vállalat miként fogja fel stratégiai korlátait, azaz mennyire azonosítja belső, illetve külső tényezőit statikusnak vagy dinamikusnak. A dinamizmus önmagában nemcsak azt jelenti, hogy exogén módon változik, de azt is, hogy a vállalatnak hatása van az adott tényező változására.

Ebben a fejezetben a stratégiai gondolkodásmódot, mint a szervezetben működő egyének kognitív sémáinak összességéként definiáltam, melyek alapjaiban befolyásolják a szervezet üzleti lehetőségeivel kapcsolatos feltevéseit. A stratégiai gondolkodásmódokat két dimenzió (külső vs belső fókusz, statikus vs dinamikus megközelítés) szerint osztályoztam, melyeket a következő fejezetekben részletesen jellemezek.

A négy stratégiai gondolkodásmód

A fentiek alapján a 2. ábrán látható módon négy stratégiai gondolkodásmódot azonosíthatunk. Ezek a klasszikus illeszkedés, a belső adaptáció, a külső rekonstrukció, valamint a radikális rekonfiguráció. Mindegyik stratégiai gondolkodásmód esetén röviden bemutatom annak jellemzőit, majd azt, hogy milyen üzleti elemzési keretek köthetőek hozzá, végül, hogy milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal rendelkeznek.

2. ábra

Alapvető stratégiai gondolkodásmódok

		Belső nézőpont	
		Statikus	Dinamikus
Külső nézőpont	Statikus	Klasszikus illeszkedés	Belső adaptáció
	Dinamikus	Külső rekonstrukció	Radikális rekonfiguráció

(Forrás: saját ábra)

Klasszikus illeszkedés

Ebben az esetben a vállalat mind a környezetét, mind a vállalat belső tényezőit statikus adottságként fogja fel. A klasszikusan illeszkedő vállalatok stratégiai gondolkodásának célja, hogy minél alaposabban kihasználják erősségeiket és a környezet lehetőségeit. Itt a vállalat elsősorban a meglévő piaci járadék fenntartását célozza meg. Tipikus stratégiai lépései a meglévő termékek olcsóbb előállítására, esetleg a termékvonallal konzervatív bővítésére. Jellemzője, hogy tipikusan kis kockázat, kis hozam jellegű döntéseket hoz. E stratégiai gondolkodásmód legfőbb kérdése, hogy milyen adódó piaci lehetőségeket képes kihasználni a vállalat a meglévő erőforrásaival?

Ide köthetjük az erőforrás-alapú elmélet keretein belül értelmezhető erőforrás-elemzési modelleket (Barney, 1995), a tudásjellemezési modelleket (Grant, 1996). A külső környezet elemzését tekintve a piacszerkezetek megközelítését emelhetjük ki, így az öt erő- és versenytárs-elemzési modellt (Porter, 2008).

Nagy hátránya, hogy a vállalatvezetés „belekényelmesedhet” pozíciójába és nem végez el szükséges fejlesztéseket (Hamel – Prahalad, 1989). Prahalad és Hamel (1993) kijelentik, hogy gyakran a vezető vállalatok erőforrásbősége és alacsony ambíciója az, ami megnehezíti számukra a versenylőny fenntartását. Túlságosan csak a meglévő erőforrásaik és a környezet illeszkedését tartják elsődlegesnek.

Belső adaptáció

A vállalat ebben az esetben *adottságnak veszi a külső környezetet, és megpróbál ahhoz alkalmazkodni az erőforrásai fejlesztésével*. Ebben az esetben a vállalati stratégia célja, hogy megtalálja azt az erőforrás-portfóliót, amivel megfelelően ki tudja elégíteni az eddig is jól ismert fogyasztói igényeket. Célja a minél nagyobb mennyiségű iparági tudás felhalmozása, illetve frissítése. A belső adaptációs stratégiai gondolkodásmódot valló vállalatok képesek belső innovációkat véghezvinni, azonban elsősorban folyamatinnovációban erősek, elősegítve a minél nagyobb alkalmazkodást. E stratégiai gondolkodásmód kulcskérdése, hogy miként szükséges átalakítanunk az erőforrás-portfóliónkat, hogy a leginkább ki tudjuk használni az adott piaci lehetőségeket?

A belső adaptáció megközelítéséhez köthetjük Grant (1991, 1996) szervezetiképesség-megközelítéseit, miszerint a vállalat legfontosabb adottsága a tudásintegrációs képessége, mellyel képes megváltoztatni belső adottságait. A tanuló szervezet megközelítése szerint a vállalat tagjainak önreflektív légköre az alapja a változásoknak (Senge, 1998). Kotter (1998) nyolc alapvető fogalmat meg, melynek keretében a szervezet tagjai képesek radikális változást véghezvinni a kultúrában, hogy alkalmazkodni tudjanak a környezeti kihívásokhoz.

Szintén ideköthető a dinamikus képességek megközelítése (Teece, 2007). A megközelítés lényege, hogy a vállalatnak olyan képességeket kell kialakítania, mely lehetővé teszi, hogy érzékelje, értékelje a piaci lehetőségeket, majd ennek megfelelően átalakítsa a meglévő erőforrás-portfóliót (Rindova – Kontha, 2001; Bowman – Ambrosini, 2003). A belső adaptáció hátránya, hogy a vállalat stratégiai döntései jellemzően „követő” magatartást mutatnak, még akkor is, ha rendelkezik innovációs tevékenységgel, hisz az iparági tényezőket és a fogyasztói elvárásokat adottságnak veszi.

Külső rekonstrukció

A külső rekonstrukciós stratégiai gondolkodásmód alapja, hogy a vállalat belső tényezőit statikus adottságnak veszi, viszont az iparágot dinamikusan alakíthatónak tekinti. Jó példa erre a vállalat tudáshalmazát felhasználva merőben új termékek létrehozása, illetve új üzleti modellekkel az iparági határok kitérítése.

Célja új vezetési módszerek alkalmazásával új fogyasztói igények kielégítése. E stratégiai gondolkodásmód alapkérdése, hogy milyen piacon, illetve szegmensben vagyunk képesek a legjobban kiaknázni adott erőforrás-portfóliónkat?

A meglévő erőforrás-portfólió új piacokon történő alkalmazását láthatjuk az alapvető képességek megközelítésénél. Prahalad és Hamel (1990) kijelenti, hogy

az alapvető képességek a vállalat olyan lényeges tudása, mely a versenyelőny alapvető forrása, nehezen másolható, illetve hozzáférést biztosít új piacokhoz.

Kim és Mauborgone (2004, 2009) kékóceán-megközelítésének lényege, hogy a vállalatnak újra kell gondolnia és ki kell tágítania az iparág határait. A versenytől heves vörös óceántól a specifikusabb értékajánlattal rendelkező, kevésbé versengő kék óceán felé kell elmozdulni. A szerzők e piaci megközelítést rekonstrukcionalizmusnak nevezik.

E stratégiai gondolkodásmód legnagyobb hátránya lehet, hogy a vállalat túl nagy hangsúlyt fektet az új fogyasztói igények megcélzására és kevésbé hajlandó fejleszteni meglévő erőforrás-portfólióját.

Radikális rekonfiguráció

Ebben az esetben a vállalat mind belső, mind külső környezetét dinamikusan alakíthatónak tekinti. Ez egy tipikusan nagy kockázat, nagy hozam típusú stratégiai megközelítés. A vállalat vezetése itt már csak az üzleti lehetőséget tekinti elsődlegesnek és mind az iparági pozíciót, mind a vállalati erőforrás-portfóliót alakíthatónak tekintik. Kutatási tevékenysége elsősorban alaputatás-jellegű lehet. A központi kérdése e stratégiai gondolkodásmódnak, hogy miként maximalizálhatjuk a tulajdonosi értéket az iparági határok, illetve a vállalati adottságok újragondolásával.

A radikális rekonfiguráció stratégiai gondolkodásmódjához jól köthető a romboló innováció gondolata, melynek lényege, hogy a vállalat a meglévő piaci struktúrától eltérő megoldásokat vezet be. Ez a megoldás lehet új termék, üzleti modell vagy új technológia is, a lényeg, hogy merőben új értékajánlatot szolgáltatson a fogyasztók számára, ezáltal átalakítva a meglévő iparági struktúrát (Christensen – Raynor, 2003). Ehhez az újdonsághoz azonban aktívan kell a belső adottságait is igazítani, ami az erőforrás-portfólió fejlesztését vonja maga után.

E stratégiai gondolkodásmód legnagyobb hátránya a stabilitás hiányában rejlik. Mivel mind a belső, mind a külső adottságokat alakíthatónak tekinti, ezért nehézkes azonosítani, hogy a vállalat mire fókuszáljon, melyik piacát tekintse a központi üzletágának, illetve mit tekintsen alapvető erőforrásnak.

A fentiekben részletesen bemutattam négy alapvető stratégiai gondolkodásmódot, mely későbbi elemzések alapjául szolgálhatnak. Fontosnak tartom hangsúlyozni tanulmányom leíró alapállását, azaz nem célja előíró megállapítást tenni, hogy a vállalatnak milyen stratégiai gondolkodásmódot kellene követnie. A következőkben azonban az innovációval való összekapcsolás mentén olyan sejtéseket fogalmazok meg, melyek későbbi empirikus vizsgálatok alapjait képezhetik.

Kapcsolat az innovációval

Ebben a fejezetben a korábban definiált stratégiai gondolkodásmódok és az innováció összefüggését mutatom be röviden. Jelen tanulmány elsősorban elméleti koncepcióalkotó munka, mely későbbi empirikus elemzések alapjául szolgálhatnak. A fejezet elején röviden csoportosítom az innovációs típusokat, fenntartva azt, hogy a tanulmánynak nem célja teljes képet adni az innováció irodalmáról. Ezt követően az egyes stratégiai gondolkodásmódok és az innovációs típusok közötti kapcsolatról fogalmazok meg egy sejtést.

Chikán (2008) az innovációt a fogyasztói igények magasabb szinten történő gazdaságos kielégítéseként definiálja. Az innováció központi eleme, hogy a vállalat egy olyan üzleti megoldást kínál a fogyasztóinak, melyért a fogyasztó hajlamos magasabb megtérülést biztosító árat megfizetni. Az innováció tartalma szerint megkülönböztethetünk termék-, technológia- és szervezeti vagy folyamatinnovációt. Napjainkban egyre elterjedtebb az üzletimodell-innovációk elemzése is, amikor a termék, illetve az előállítás technológiája vagy folyamata lehet, hogy nem is változik meg, de a vállalat merőben új logika szerint termel értéket a fogyasztók és a tulajdonosok számára (Johnson et al., 2008; Amit – Zott, 2010). Davila és társai (2013) már kifejezetten csak technológiai és üzletimodell-innovációkat különböztetnek meg.

A tartalmi felosztáson túl az innovációkat értékelhetjük mértékük szerint is. Megkülönböztethetünk inkrementális, radikális és közradikális innovációkat (Davila et al., 2013). Az inkrementális innováció kismértékű módosításokat fejez ki, legyen szó a termékről, az üzleti modellről vagy a technológiáról. A radikális innováció ezzel szemben ugrásszerű változásokra utal. Davila és társai megkülönböztetik a közradikális innovációt is, amikor vagy a technológiában vagy az üzleti modellben egy jelentősebb újítás történik, vagy minden más vagy változatlanul marad, vagy csak inkrementálisan változik⁶.

A stratégiai gondolkodásmódok meghatározzák, hogy az egyének miként gondolkodnak a vállalat üzleti lehetőségeiről, és ezáltal az innovációs stratégiát is befolyásolják.

Feltevés 1: Minél dinamikusabb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál radikálisabb innovációs kezdeményezéseket támogat.

Például, ha egy vállalat kizárólag a klasszikus illeszkedés stratégiai gondolkodásmódját képviseli, akkor sem a környezetét, sem az erőforrásait nem tekinti dinamikusán változtathatónak, így kizárólag olyan in-

novációs kezdeményezéseket fog ösztönözni, amelyek szorosan kapcsolódnak a vállalat addigi tevékenységéhez. Ezek alapján inkább az inkrementális innovációhoz kapcsolható.

A radikális rekonfiguráció alapfeltevése, hogy mind a vállalati erőforrás-portfólió, mind a piaci struktúra alakítható, így sokkal nyitottabb lesz a radikális innovációra, mint a többi stratégiai gondolkodásmód esetében.

A belső adaptáció az iparági struktúrát veszi statikusan adottnak, így innovációs tevékenysége elsősorban belső jellemzőire, a folyamatokra, az előállítási technológiára fog irányulni. A külső rekonstrukció pont fordítva, inkább a saját adottságait kihasználva próbálja elérni a piac megváltoztatását, például termékfejlesztéssel vagy üzletimodell-innovációval. A belső adaptáció és a külső rekonstrukció stratégiai gondolkodásmódjai jellemzően közel radikális innovációt fognak kezdeményezni.

Mivel alkalmazott modellem egyik alapfeltevése, hogy a stratégiai gondolkodásmód fontos a stratégiaalkotási folyamat szempontjából (mely folyamat inputjai az információk, outputja a szándékolt stratégia), ezért feltevéseim nem az innováció megvalósításával foglalkoznak, hanem csupán az innovációval kapcsolatos tervekkel. Attól, hogy egy innovációs kezdeményezést támogat a felső vezetés még nem biztos, hogy meg is valósul, illetve, hogy nyereséget is biztosít a vállalat számára. Viszont, ha még nem is támogatják azt, akkor minimális az esélye az innováció megvalósulásának. Ezek alapján a stratégiai gondolkodásmód közvetlenül a stratégiaalkotási folyamatot, és ezzel együtt a stratégiai és innovációs terveket befolyásolja, a vállalati teljesítménnyel csak közvetlen kapcsolatban áll.

Ebben a fejezetben felvezetem azt a sejtést, miszerint a dinamikusabb stratégiai gondolkodásmód radikálisabb innovációs tevékenységek támogatását ösztönzi.

A stratégiai gondolkodásmód megváltozása

A stratégiai gondolkodásmódot sok tényező befolyásolhatja, melyek időszakosan magát a gondolkodásmódot is megváltoztatásra készíteti. Ebben a fejezetben két típusú változást fogok kiemelni, mely komoly következményeket eredményez a vállalat teljesítményében. Az első esetben a személyeket változatlanak véve a stratégiai gondolkodásmódok időbeli változását mutatom be. A másodikban pedig (feloldva vizsgálati modellem egyes feltevéseit) az egy adott időben a szervezeten belüli stratégiai gondolkodásmódban jelentkező eltéréseket mutatom be.

Stabilitásra törekvés

A stratégiai gondolkodásmódot a döntésemélet korlátozott racionalitásmegközelítéséből vezettem le. Itt is találunk magyarázatot arra, hogy miként változhat a stratégiai gondolkodásmód. Heurisztikákban jellemző a visszatekintő torzítás, amikor úgy ítélünk meg eseményeket, mintha másképp nem is történhetett volna meg. Mivel túlzottan sok információ áll rendelkezésünkre a világból, azért hajlamosak vagyunk olyan percepciókat alkalmazni, amivel csökkenthetjük az információöbbltetet. Korábbi eseményeket hajlamosak vagyunk értelmes történetekké felépíteni, olyan sémákat alkotva mögé, amely befolyásolja későbbi döntéseinket (Zoltayné, 2005).

Az üzleti döntéshozást vizsgáló Eisenhardt és Sull (2001) hasonlókát állítanak. Szerintük addig kell ragaszkodni a stratégiai döntések meghozatalát segítő szabályokhoz, ameddig van értelme, hiszen vezérfonalaknak tekinthetőek. Azonban azt nem lehet előre jelezni, hogy mikor van szükség e szabályok megváltoztatására.

Hammond (1998) szerint a gondolkodási sémáink többféle problémát is okozhatnak. A bizonyítékok megerősítése séma esetén hajlamosak vagyunk olyan információkat keresni, ami a meglévő nézőpontokat támasztják alá. Például a vezérigazgató olyantól kér tanácsot egy fejlesztési ötlet leállításával kapcsolatban, aki már korábban is állított le hasonló fejlesztést. A szerző szerint különösen hajlamosak vagyunk a status quo fenntartására, így olyan alternatívákat részesítünk előnyben, melyek a fennálló helyzetet erősítik meg. Például két vállalat összeolvadása nem sikerült, mert a felvásárolt vállalat nem hagyja, hogy az új vezetési rendszert implementálják a vállalatban.

Az uralkodó gondolkodásmódot ugyanúgy meghatározza a gazdasági siker által megerősített világgép, mint a menedzsment összetett problémamegoldó készsége (Pralhad – Bettis, 1986). Idővel a domináns logika egy információ- és kompetenciaszűrő lesz a vállalatban, ha az beágyazódik a vállalat rutinjaiba, folyamataiba és az erőforrás allokációs döntéseibe (Kor – Measko, 2013). Bettis és Prahalad (1995) szerint a kis változások azért térnek vissza az eredeti egyensúlyi állapotba, mert a szervezet gondolkodásmódja túl stabil ahhoz, hogy valódi változást tudjon elérni. Igazán nagy változás kell, ami kibillentí a szervezetet az egyensúlyából, ehhez viszont a gondolkodásmód változtatására van szükség.

Leonard-Barton (1992) már szigorúbban fogalmaz, kiemelve, hogy ugyanazok az alapvető képességek lehetnek a vállalat számára a változást nehezítő legnagyobb problémák, mivel a szervezet megszokta, hogy egy bizonyos tevékenység biztosít számára versenyelőnyt, így nem is igyekszik azt megváltoztatni. Egy

idő után azonban a változó környezetben pont ez a változásra képtelen alapvető képesség lesz a vállalat veszte a versenyzői környezetben.

Feltevés 2: Időben a vállalatok a statikusabb stratégiai gondolkodásmód felé mozdulnak el.

Az egyik legjellemzőbb változást a stabilitásra való törekvés eredményezi, melyet az útfüggés hoz létre (Sydow – Schreyögg, 2009). Ennek lényege, hogy a vállalat működése során megerősítést kap arról, hogy megfelelő stratégiát valósít meg.⁷ Ez a megerősítés meggyőzi a vállalatot arról, hogy az eddig sikeresen alkalmazott stratégiát érdemes tovább folytatni, hiszen ez egy kipróbált gyakorlat, és ezáltal lehetőséget kap jövőbeli járadékszerzésre alacsonyabb kockázat mellett (hisz az adott stratégiát már próbálta).

Ezáltal a stratégiai gondolkodás fog idomulni a stratégiához és nem fordítva. Ennek következménye, hogy a stabilitásra való törekvés miatt a vállalat stratégiai gondolkodása hajlamos a statikusabb típusok felé elmozdulni. Ezáltal a radikális rekonfiguráció megközelítéséből vagy a környezeti, vagy a vállalati tényezőket statikusnak értékelve, a külső rekonstrukció vagy a belső adaptáció megközelítését fogja alkalmazni. Ugyanazzal a logikával nem nehéz belátni, hogy miért lehet vonzó a vállalat számára a klasszikus pozicionálás gondolkodásmódját alkalmazni.

Christensen és Bower (1996) hardvergyártó vállalatokat elemző, kiemelkedő jelentőségű művükben megállapítják, hogy a vezető vállalatok a meglévő adatokra és ismeretekre támaszkodva szerettek volna sikereket elérni, holott a versenytársaktól érkező új technológia alapjaiban új gondolkodást követelt volna meg. Másik jellemző hibájuk volt, hogy elsődleges céljuk általában a meglévő technológia tökéletesítése volt és nem az új alkalmazása. Így a vezető vállalatok sikertelenségeire a stratégiai gondolkodásmód egy alternatív magyarázattal szolgálhat.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a stabilitásra való törekvés a vállalat gondolkodásmódját a statikusabb megközelítések felé vonzza. Ezáltal a változás alapja, hogy a vállalat képes-e új megközelítést alkalmazni, azaz vagy a külső, vagy a belső tényezőit dinamikusan szemlélni.⁸

A stratégiai gondolkodásmód konzisztenciája

Az elemzés e pontján érdemes túllépni azon, hogy kizárólag a legfelsőbb stratégiai döntéshozók stratégiai gondolkodásmódját elemezzük, mivel stratégiaalkotás és annak megvalósítása során a vállalatnak támaszkodnia kell a szervezet minden tagjára. Nyilván nem minden tagot szükséges egyformán bevonni a stratégiaalkotásba, viszont a megvalósításban mindenképpen

fontos szerepet játszanak. Ennek következtében előfordulhat, hogy a munkavállalók egy része nem ért egyet a stratégiával, akkor annak megvalósítása veszélybe kerülhet (Collier – Esteban, 1999).

A vállalaton belüli döntési keretek eltérései nagyban befolyásolják, hogy miként tud reagálni a vállalat a környezetére (Sharma, 2000), illetve miként implementálják a stratégiát (Burgelman, 1991; Marcel et al., 2010). A vezérigazgató és a felső vezetés fontos szerepet játszik a domináns logika megváltoztatásában (Kor – Maesko, 2013), de nem biztos, hogy ők az egyetlen meghatározói ennek.

Hamel és Prahalad (1989) szerint, ha a szervezet minden szintjén megteremtik a győzelem rögeszméjét, akkor a vállalat nagyobb célokat is elérhet, mint amit eredetileg erőforrásai biztosítanak.

A stratégia implementációjához a vezetők gondolkodási kereteinek kellene megváltoznia. Ha nem egyészes ez a gondolkodás, akkor nehezen lehet implementálni (Speculand, 2009).

Feltevés 3: Minél konzisztensebb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál nagyobb mértékben kerül megvalósításra a tervezett stratégia.

Ahogy a korábbi fejezetekben is kiemeltük, a stratégiai gondolkodásmódok közvetlenül befolyásolják a szándékolt stratégiát, és közvetve a teljesítményt. A közvetett kapcsolatot a megvalósítással kapcsolatos hiedelmeken keresztül befolyásolja. Ezért fontos, hogy a vállalat különböző területein hasonló legyen a stratégiai gondolkodásmód, hisz az nagyban segíti a stratégia megértését és elfogadását. Elképzelhető, hogy a felső vezetés új víziója a belső adaptáció megközelítésén alapszik, azonban a vállalat tagjai továbbra is statikusan gondolkodnak a szervezet adottságairól, azaz nem fogják tudásukat bővíteni. Hasonló logikával, ha a vállalat egy divíziója továbbra is a klasszikus pozicionálás megközelítése szerint fogja fel a vállalati stratégiát, akkor a központi elvárásokkal ellentétben nem fogja tudni újraértelmezni az iparági kereteket.

A sikeres stratégia megalkotásához és megvalósításához nem elegendő pusztán a stratégiai központnak kialakítania az új stratégiai gondolkodásmódot, a vállalatnak összhangban kell működnie ebből az aspektusból is.

Ebben a fejezetben a stratégiai gondolkodásmód változásait elemeztem, mellyel kapcsolatban két sejtést fogalmaztam meg. Egyrészt, idővel a vállalatok a kevésbé dinamikus stratégiai gondolkodásmódok felé mozdulnak el. Szintén érdemes kiemelni, hogy ezt egy leíró, és nem normatív állításként írom le. Lehetséges, hogy hosszú távon is sikeres az a vállalat, ami folyamatosan a stabilabb gondolkodásmód felé halad.

Másrészt, minél konzisztensebb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál nagyobb az esélye, hogy megvalósuljon a szándékolt stratégia. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a vállalat sikeres is lesz, kizárólag azt, hogy a szándékolt tervek nagyobb mértékben lesznek megvalósítva.

Következtetések

Bár jelen tanulmányom későbbi elemzések koncepcionális alapja, mégis megfogalmazhatunk néhány olyan következtetést, melyek hasznosak lehetnek mind a gyakorló vállalatvezetőknek, illetve elméleti szakembereknek.

- *A stratégiai gondolkodásmód közvetlenül befolyásolja a stratégiát, és közvetve a teljesítményt.* A stratégiai gondolkodásmód az üzleti lehetőség ről szóló gondolkodás kereteit alkotja meg, viszont nem határozza meg, hogy mit kell tennie a vállalatnak. Lehetséges, hogy a legdinamikusabb stratégiai gondolkodásmóddal rendelkező vállalatvezető is rosszul dönt, vagy nem sikerül megvalósítani a szándékolt stratégiát. Viszont, ha már a szándékolt stratégia sem nyitott eléggé az innovációra, akkor a vállalat nem fog tudni megújulni. Ezért fontos ismerni a stratégiai gondolkodásmódot.
- *Az önreflexió nagyban segít a vállalat innovációs képességének újragondolásában.* Az első következtetés miatt is kiemelkedően fontos, hogy megismerjük a stratégiai gondolkodásmódunkat. Mint fent bemutattam, a stratégiai gondolkodásmód a külső tényezők hatására önmagától is képes a változásra. Azonban az önreflexió lehet az első lépés, hogy dinamikusabban lássuk vállalatunk üzleti lehetőségeit, és ezáltal nyitottabbak legyünk az innovációs kezdeményezésekre.
- *A statikusság felé történő elmozdulás ismerete elősegítheti a vállalatot a stratégia újragondolásában.* Nem sok tétje van már csődbe ment vállalatok sikertelenségéből elméleteket gyártani, így fontos, hogy a stratégiai gondolkodásmód statikusabbá válását sem egyoldalúan elkerülhetetlen eseményként fogjuk fel. A döntéshozók visszatérő önreflexiójával a stratégiai gondolkodásmód statikusabbá válását már folyamatában is észlelhetik, és a még jelentős versenyelőnnyel rendelkező, ám a statikusság felé elmozduló vállalatoknál is képesek lesznek a beavatkozásra.
- *A stratégiai gondolkodásmód az egész szervezetben fontos.* A felső vezetés szerepe elsődleges a szándékolt stratégia megalkotásában, azonban a szervezet többi tagjának gondolkodását is érde-

mes megismerni. Egyrészt azért, mert a top-down stratégiaalkotási logikában ők lesznek a stratégia implementálói, amihez konzisztens gondolkodásmód szükséges. Másrészt, a bottom-up, illetve kifejlődő stratégiák szempontjából is fontos, hogy a szervezet minden tagja képes legyen a többiekkel konzisztens stratégiai döntések meghozatalára.

Összefoglalás

A vállalat stratégiai gondolkodásmódja meghatározza a szervezet belső és külső tényezőiről való előfeltevéseket, és ezáltal befolyásolja a stratégiát is.

A sikeres stratégiaalkotáshoz tehát először szükséges, hogy a vállalat tudatában legyen a saját stratégiai gondolkodásmódjával, illetve azzal, hogy milyen megközelítés vezethetné sikerre a vállalatot. Mivel a stabilitásra való törekvés a vállalatokat a statikusabb felfogások felé sodorja, ezért fontos, hogy megfelelően tudjon váltani a gondolkodásmódok között. Ezt a váltást csak akkor fogja tudni eredményesen megtenni a vállalat, ha az egész szervezet hasonló gondolkodásmóddal rendelkezik, így könnyebb a kialakított stratégiát elfogadni és megvalósítani.

A tanulmányosorozat következő elemében empirikusan (interjúzás és kérdőíves felmérés) azonosítom azokat a tényezőket, melyek kiemelkedően fontosak a stratégiai gondolkodásmód számszerűsítéséhez. Ezek után a három feltevésből hipotéziseket fogalmazok meg és keresztmetszeti, illetve idősoros elemzéseket tervezek végezni.

Lábjegyzet

¹ Köszönetnyilvánítás: Nagy köszönettel tartozom dr. Balaton Károlynak és dr. Chikán Attilának azért a rengeteg segítségért, amivel az elmúlt években támogatták szakmai munkámat, és reménykedem benne, hogy a jövőben is megtartják e szokásukat. Köszönve minden inspirációt, e cikket Bokros Andrásnak és Hürkecz Attilának ajánlom, azzal a kitételrel, hogy nincs az a mátrix vagy osztályozás, ami elbírná az ő gondolkodásmódjukat.

² Grimm és társai (2005, idézi: D'Aveni – Dagnino, 2010) szerint minden fenntartható versenyelőny egy olyan időszaki versenyelőny, mely tovább kitart, így egymásra épülő, egymás mellett létező fogalmakról beszélhetünk. Thomas és D'Aveni (2009, idézi: D'Aveni – Dagnino, 2010) szerint ezek viszont egymást kizáró jelenségek, és az oligopóliumokat hamarosan felváltja a hiperverseny.

³ Hasonló megkülönböztetést láthatunk Burgelman (1991) cikkében, aki ezt az ellentétpárt indukált és autonóm stratégiákként definiálja.

⁴ Annak vizsgálatára, hogy mely vállalati adottság biztosít fenntartható versenyelőnyt, különböző erőforrás-elemzési modellel alkalmazhatunk. Ezen egyre szofisztikáltabb modellek az erőforrások több olyan (másolhatóságon túlmutató) tulajdonságát emelik

ki, melyek fenntartható versenyelőnyt nyújthatnak. Az erőforrás-elemzési modellekhez lásd: Barney (1995), Black – Boal (1994), Collins – Montgomery (1995), Grant (1991).

⁵ Ez a gondolatmenet Prahalad és Hamel (1990) alapvető képesség megközelítésénél is megjelenik.

⁶ Hasonlót olvashatunk O'Reilly és Tushman (2004) cikkében, akik a két szélsőértékhez hasonlóan megkülönböztetik az architektúrais innovációt. Ennek lényege, hogy a vállalat a meglévő erőforráskészletét vagy folyamatainak tartalmát kismértékben változtatja, de rendszerüket, felépítésüket (architektúra) jelentősen átalakítják.

⁷ Hasonlót tapasztalhatunk a befektetői oldalon is, ahol a tőzsdei nyomás a folyamatos növekedés felé nyomja a vállalatokat, de egyes meglévő befektetők nem szeretnének olyan kockázatokat viselni, ami az igazi nagy innovációkhoz vezetnek (Christensen – Raynor, 2003).

⁸ Ismét ki kell hangsúlyozni, hogy ez az állítás elsősorban a szándékolt stratégiára vonatkozik, és a kifejlődő, illetve autonóm stratégiákkal nem foglalkozik.

Felhasznált irodalom

- Amit, R. – Schoemaker, P.J.H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14: p. 33–46.
- Amit, R. – Zott, C. (2010): Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. Working Paper WP-870, IESE Business School, University of Navarra: p. 1–15.
- Ansoff, H.I. (1964): A Quasi-Analytic Approach to the Business Strategy Problem. *Management Technology*, Vol. 4, No. 1: p. 67–77.
- Ansoff, H.I. (1991): Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, Vol. 12: p. 449–461.
- Balaton K. et al. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó: p. 1–338.
- Barney J. (1995): Looking for inside competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9: p. 49–61.
- Bettis, R.A. – Prahalad, C.K. (1995): The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1: p. 5–14.
- Black, J.A. – Boal, K.B. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15: p. 191–148.
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 4: p. 289–303.
- Burgelman, R.A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, Vol. 2: p. 239–262.
- Child, J. (1972): Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, Vol. 6, No. 1: p. 1–22.

- Christensen, C.M. – Bower, J.L.* (1996): Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3: p. 197–218.
- Christensen, C.M. – Raynor, M.E.* (2003): The Innovator's Solution. Boston: Harvard Business School Press: p. 1–72.
- Collier, J. – Esteban, R.* (1999): Governance in the Participative Organisation: Freedom, Creativity and Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, No. 2/3: p. 173–188.
- Collins, D.J. – Montgomery, C.A.* (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s. in *Harvard Business Review on Corporate Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing: p. 33–62.
- Conner, K.R.* (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1: p. 121–154.
- D'Aveni, R.A.* (1995): Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3: p. 45–60.
- D'Aveni, R.A. – Dagnino, G.B. – Smith, K.G.* (2010): The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 31: p. 1371–1385.
- Davila, T. – Epstein, M.J. – Shelton, R.D.* (2013): Making Innovation Work. New Jersey: Pearson Education – Financial Times Press: p. 1–58.
- Eisenhardt, K.M. – Sull, D.N.* (2001): Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 1: p.107–116.
- Grant, R.M.* (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*, Vol. 33, Spring: p. 114–135.
- Grant, R.M.* (2008): *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing: p. 1–240.
- Grant, R.M.* (1996): The Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, July-August: p. 375–387.
- Hamel, G. – Prahalad, C.K.* (1989): Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Vol. 3: p. 63–67.
- Hammond, John S. – Keeney, Ralph L. – Raiffa, H.* (1998): The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 5: p. 47–58.
- Helfat, C.E. – Peteraf, M.A.* (2003): The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10: p. 997–1010.
- Hodgkinson, G.P. – Healey, M.P.* (2010): Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 32: p. 1500–1516.
- Johnson, M. W. – Christensen, C.M. – Kagermann, H.* (2008): Reinventing Your Business Model. HBR's Must-Reads on Strategy: p. 57–68.
- Kim, W.Ch. – Mauborgne, R.* (2008): *A két óceán stratégia*. Budapest: Park Könyvkiadó: p. 1–304.
- Kim, W. Ch. – Mauborgne, R.* (2004): Blue Ocean Strategy in HBR's Must-Reads on Strategy: p. 69–80.
- Kim, W. Ch. – Mauborgne, R.* (2009): How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, No. 4: p. 71–80.
- Kor, Y.Y. – Mesko, A.* (2013): Dynamic Managerial Capabilities: Configuration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic. *Strategic Management Journal*, Vol. 34: p. 233–244.
- Kotter, J.P.* (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press: p. 1–187.
- Kuwada, K.* (1998): Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. *Organization Science*, vol. 9, November-December: p. 719–736.
- Leonard-Barton, D.* (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13: p. 111–125.
- Lockett, A. – Thompson, S. – Morgenstern, U.* (2009): The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No. 1: p. 9–28.
- Marcel, J.J. – Barr, P.S. – Duhaime, I.M.* (2010): The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics. *Strategic Management Journal*, Vol. 32: p. 115–138.
- March, J.G.* (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2: p. 71–87.
- March, J.G.* (1993): *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Blackwell Publishing: p. 1–252.
- March, J.G. – Simon, H.* (1993): *Organizations*. Oxford: Blackwell Publishing: p. 1–300.
- Mintzberg, H.* (1990): The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11: p. 171–195.
- Mintzberg, H.* (1991): Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, Vol. 12: p. 463–466.
- Mintzberg, H.* (2005): *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG Kiadó: p. 1–820.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (2005): *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG Kiadó: p. 1–429.
- O'Reilly, C.A. – Tushman, M.L.* (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 4: p. 74–81.
- Porter, M.E.* (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Review*, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics: p. 95–117.
- Porter, M.E.* (2006): *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 1–365.
- Porter, M.E.* (2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review in HBR's Must-Reads on Strategy*: p. 23–41.

- Powell, T.C. – Lovallo, D. – Fox, C.R.* (2011): Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 32: p. 1369–1386.
- Prahalad, C.K. – Bettis, R.A.* (1986): The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6: p. 485–501.
- Prahalad, C.K. – Hamel G.* (1990): The Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3: p. 79–91.
- Prahalad, C.K. – Hamel, G.* (1993): Strategy Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2: p. 75–84.
- Rindova, V.P. – Kotha, S.* (2001): Continuous „Morphing”: Competing Through Dynamic Capabilities. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6: p. 1263–1280.
- Rumelt, R.P.* (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm. in: Foss, J. Nicolai (1997): *Resources, Firms and Strategies*. Oxford: Oxford University Press
- Senge, P.M.* (1998): *Az ötödik alapelv – A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Budapest: HVG Kiadó: p. 4–31.
- Sharma, S.* (2000): Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4: p. 681–697.
- Simon, H. A. – March, J. G.* (1993): *Organizations*. Oxford: Blackwell Publishers: p. 1–281.
- Smith, W. K. – Tushman, M.L.* (2005): Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, No. 16: p. 522–536.
- Speculand, R.* (2009): Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business Strategy Series*, Vol. 10, No. 3: p. 167–172.
- Sydow, J. – Schreyögg, J.* (2009): Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 4: p. 689–709.
- Teece, D.J.* (2007): Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28: p. 1319–1350.
- Walsh, J.P.* (1995): Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, Vol. 12, No. 5: p. 559–577.
- Wernerfelt, B.* (1984): A Resource-Based View of the Firm. in: Foss, J. Nicolai (1997): *Resources, Firms and Strategies*. Oxford: Oxford University Press: p. 17–130.
- Zoltayné Paprika Z.* (2005): *Döntésemélet*. Budapest: Alinea Kiadó: p. 1–212.
-