

MÉSZÁROS Tamás

RÉGI ÉS ÚJ ELEMEEK A STRATÉGIAI GONDOLKODÁSBAN

A mögöttünk álló mintegy két évtized jelentős mértékben változtatta meg a vállalatok működési feltételrendszerét. A globalizáció kiterjedésének az információtechnológia, az internet egykoron elképzelhetetlen térnyerésének egymással is összefüggő jelenségei új versenyhelyzetet, új értékeket, minden korábbinál gyorsabb változásokat produkáltak. Vajon átalakul-e a stratégiai gondolkodás is? Azoknak lett-e igaza, akik – éppen az ezredforduló eufórikus hangulatában – a már semmi sem igaz a stratégiai menedzsment eddigi elméletéből és gyakorlatából álláspontot képviselték, vagy kijelenthetjük, nem történt nagy ugrás, a vállalati jövőről való gondolkodás paradigmatisztikus elemei továbbra is használhatók, mi több, tetten érhetőek úgy az elméleti munkákban, empirikus kutatásokban, mint a gyakorlati életben. E tanulmány döntően az ezredforduló utáni mintegy 5–7 év stratégiai szakirodalmában tallózva keres választ a feltett kérdésekre.

Kulcsszavak: stratégiaalkotás, stratégiai menedzsment

Van annak előnye, na meg hátránya is, ha valaki hosszabb ideje végzi ugyanazt vagy egy hasonló tevékenységet. Így van ez a kutatóval is, aki esetleg évek, évtizedek érdeklődését szenteli egy-egy témakörnek. Megismeri annak minden csínját-bínját, kiemelkedő szakembereit, meghatározó publikációit. Tudja, kire figyel a világ, kitől érdemes idézni (sőt kitől kötelező). Érti, megtapasztalja a tudományterület fejlődését, újdonságait. Figyelemmel képes követni egy-egy innováció, újdonság vagy újszerűség életciklusát, elméleti mondanivalóját, vagy éppen gyakorlati hozamát. Egy szóval együtt él a tudományterülettel, annak minden változásával vagy éppen változatlanásával.

E sok-sok pozitívum mellett óhatatlanul észlelhetők olyan nemkívánatos következmények is, mint a túlzott „leragadás” az adott témakörnél, a tudományterület „gurujaitól” való függőség. Munkáik szinte kötelező ismerete és beépítése a saját tanulmányokba, „híres köpéseik” mottóként való felhasználása, álláspontjuk megkérdőjelezhetetlensége, módszereik szolgalelkű másolása, és ami a legrosszabb, a rajtuk kívül állók figyelmen kívül hagyása.

Igen, a témakört több évtizede kutató egyén óhatatlanul együtt, egymáshoz hasonlóan kezeli a kutatások eredményeit, felfedezve, érezve azok újdonságait, át-fedéseit. Sokszor bizonyítani tudja a „nincs új a nap

alatt” mondás konkrét megnyilvánulásait, képes eldönteni mi az, ami valóban új vagy újszerű, mint ahogy azt is, hogy csak a „csomagolás”, a „köntös” változott.

Idősödő kutatónk néha kasszát csinál és felteszi a kérdést: mit fejlődött a tudományterület (esetünkben a stratégiai menedzsment), mely tudományos eredményei bizonyultak „fenntarthatónak”, a környezet gyors változásai közepette is alkalmazhatónak (esetünkben „régielemek”), és mik az aktuális kutatási témák, netán eddig nem ismert eredmények (esetünkben „új elemek”), amelyek gazdagítják az elméletet és gyakorlati hasznosságuk is kézzelfogható.

A „kassza” késének aktualitását – ahogy az lenni szokott – objektív és szubjektív tényezők egyaránt alá-támasztják:

- Objektívnek tekinthető pl. a tananyag-fejlesztési kötelezettség, amelyet megalapozandó a releváns szakirodalom (és lehetőleg a legfrissebb) átlagosnál nagyobb köre kerül feldolgozásra. Így történt ez esetünkben is, amikor a BCE Vállalkozásfejlesztési Intézetében fiatalabb munkatársak és kiváló doktorandusz hallgatók a tudományterület nemzetközi vezető folyóiratai (Harvard Business Review, Journal of Business Strategy, Strategic Management Journal, Strategic Change, Strategic

Direction, MIT Sloan Management Review, Long Range Planning) 2000 és 2007 közötti évfolyamainak valamivel több mint 130 tanulmányát tekintették át és kivonatolták.

- Szubjektívnek az egyéni kíváncsiság jelölhető meg. Vajon mi valósult meg, vagy mi látszik megvalósulni az ezredforduló környékén vizionált radikális változásokból, az internet és általában az információtechnológiának, az új gazdaságnak tulajdonított paradigmaváltásból? Valóban dominánsá váltak olyan megoldások, mint a vízióra épülő stratégia (IBM, 2002), az improvizációs stratégia, vagy a változásstratégia, és háttérbe szorultak a porteri versenysztratégiák, a képességekre, erőforrásokra építő jövőképek?
- Szubjektívnek tekinthető az is, ami szerint nem érdektelen megismerni mi foglalkoztatja a stratégiai menedzsment kutatóit, szakembereit egy világgazdasági válságot közvetlenül megelőző periódusban? Vannak-e jelek, közvetlen vagy közvetett célzások, figyelmeztetések, amelyek akár csak halvány utalásnak is tekinthetők: gondolatokat át újra stratégiákat, gondolkodásokat másképpen, mint eddig!
- És végül feltétlenül érdekli a kutatót, hogy ez a „fiatal tudományterület” (egyesekek szerint alig több mint 25 éves [Boyd et al., 2005]) rendelkezik-e stabil, évtizedeken keresztül hivatkozható és/vagy a gyakorlatban sikerrel alkalmazható eredményekkel, vagy rá is érvényes a mondás: csak a változás a biztos.

Nagyot fog csalódni, aki úgy gondolja, ez a kassza teljes körű, az áttekintett 130 cikk azonos mélységben és részleteiben feldolgozott. Korántsem, sőt e tanulmány inkább csak jelzésértékű, figyelemfelkeltő kíván lenni, megerősítvén korábbi tapasztalatokat, vagy éppen megérzéseket, felvetve kutatási igényeket.

E rövid bevezető után nézzük, milyen megállapításokat tehetünk!

„Öreg cikk nem vén cikk”

Eloolvasva több cikket, másokba csak beleolvasva, vagy végigpásztázva azok hivatkozásainak jegyzékét megállapítható, hogy feltűnően sok a régebbi, akár több évtizede megjelent tanulmány citálása. Mintzberg és két szerzőtársa nagyhatású könyvük elején írják, hogy mintegy 2000 szakirodalmat tekintettek át, amikor is tudatosan törekedtek arra, hogy a nagy tudású régi szakírók műveit hivatkozzák. „Meggyőződésünk ugyanis, hogy az idő ugyanolyan hatással van a stratégiai menedzsment irodalmára és gyakorlatára, mint a hordóban érlelődő borra: feltárja a kiváló tulajdonságait” (Mintzberg et al., 2005: p. 19.) – írják.

Persze olyasmi azért kivételnek számít, mint Schumpeternek a múlt század 30-as éveiben megjelent, vagy Selznik 1957-es könyvére való hivatkozás. Már nem olyan ritkán nyúlnak vissza a kutatók a 70-es évek egyes publikációihoz. Értelemszerű, hogy 1980-tól M. Porter első átfogó munkája megjelenésétől kezdve, maga a szerző pedig mind a mai napig megkerülhetetlen egyénisége a stratégiai menedzsment irodalmának.

E pusztán formai közelítés alapján is alátámasztható az a megállapítás, hogy bár a környezet, amelyre tekintettel a vállalati stratégiák készülnek, folyamatosan gyorsuló ütemben változik, a stratégiaalkotás terén születnek időtálló kutatási eredmények, el nem kopó modellek és technikák (l. pl. SWOT-elemzés), amikhez mint gyökerekhez vissza lehet nyúlni, amiket a kornak megfelelően – lehet aktualizálni, továbbfejleszteni.

A tárgyalt jelenség alátámasztja azokat az álláspontokat, amelyek szerint a tervezés, a stratégiaalkotás fejlődése több szakaszos, evolutív folyamatként fogható fel. Ennek során az egyes szakaszok ugyan markáns jellemzőkkel rendelkeznek, de éppúgy tetten érhető időbeli és tartalmi átfedések, mint a megtartva, továbbfejlesztve elv érvényesülése, vagyis az előző fázis bizonyos eredményeinek a beépülése a következő időszak gondolkodásába (Gardner et al., 1986; Taylor, 1986; Grant, 2007).

Örökzöld témák – újító kísérletek

Ahogy szinte „kötelező” a visszanyúlás a régebbi művekhez, hasonló módon fedezhetők fel „örökzöld” vagy – ahogy már az előzőekben jeleztük – „továbbfejlesztett témák”. A teljesség igénye nélkül néhányat megemlítnék ezek közül:

Tervezés és teljesítmény

A tervezés, a stratégiaalkotás léte, azok bizonyos jellemzői és tulajdonságai, valamint a vállalati teljesítmény összefüggései már nagyon régóta foglalkoztatják a kutatókat. Az 1960-as évek második felétől kezdődően a hosszabb távú, lényegében formális tervezésre való ösztönzést hamarosan követik olyan empirikus vizsgálatok, amelyek a tervezők „előnyeit” hivatottak igazolni a nem tervezőkkel szemben. Őt felmérés eredményei (Roney, 1976) az 1969–1973 közötti periódusra vonatkozóan egyértelműen a „tervezők” előnyeit mutatták ki a „nem tervezőkkel” szemben. Bizonyították például, hogy a tervezők értékesítése éves átlagban 19,6%-kal növekedett, szemben a másik csoport 8,8 %-ával.

A részvényenkénti hozam átlagos növekedési üteme 10,1, illetve 2,4% volt, de hasonló nagyságrendű eltérést tapasztaltak más pénzügyi mutatóknál is.

Az évek során ezek a vizsgálatok és elemzések egyre „komolyabbakká” váltak. Jelentős energiák fordítottak a tervezési karakterisztikák és a teljesítmények (függő és független változók) meghatározására, mérési lehetőségek és követelmények körülírására, valamint az alkalmazott – általában matematikai-statisztikai – apparátus bemutatására. Növekedett a mintába bevont vállalati kör is. A vizsgálati eredmények a 80-as években rendre a tervezés és a teljesítmény közötti gyenge korrelációt mutatják ki. Az Academy of Management Review 1987/4. számában a hasonló típusú elemzések sokaságát feldolgozó tanulmány a „halvány kapcsolat” kifejezéssel foglalja össze a formális stratégiák és a pénzügyi teljesítmények egymásra hatását (Pearce et al., 1987).

Úgy tűnik a nemleges eredmények nem vették el a kutatók kedvét, hiszen az utóbbi években is több elemzéssel, a mérési, feldolgozási metodológiát taglaló tanulmányokkal találkozunk. Egy angol cégekre vonatkozó vizsgálat nem igazolta az összefüggésekre utaló hipotéziseket (Falshaw et al., 2006). A kisvállalkozások stratégiaalkotási gyakorlatát bemutató kutatás, miközben általában megállapítja, hogy e vállalati körben kevés a formális tervezés, észlelte azt is, hogy azoknál a vállalkozásoknál, amelyeknél növekedett a kereslet, tetten érhető a stratégiai gondolkozás több eleme is (pl. a tőkeszerkezet hosszú távú forrásokon alapul, megértik a pozicionálás értékét, ismerik a fogyasztói elvárásokat, megfelelően koncentrálnak a vállalatok feladataira és céljaira, világosak a vállalati értékek) (Graham, 2007).

Komoly matematikai-statisztikai apparátust vountat fel az a kutatás, amelyik a piaci orientáció és a teljesítmény összefüggéseire kívánt fényt deríteni. Hipotéziseinek verifikálásából kiderül, hogy sem a piaci orientáció foka, sem a piaci információs folyamatok ismerete nem befolyásolják lényegesen a teljesítményt (G. Tomas et al., 2005). Érdemes még egy elemet azért mint újdonságot megemlíteni; nevezetesen a kultúra bekapcsolását a vizsgálatokba. Összefoglaló eredmény, miközben nagyon alacsony szintű kapcsolat tapasztalható a kultúra és a tervezés között, a kultúra képes moderálni a tervezés-teljesítmény kapcsolatrendszerét. Sikertelenül ugyanis olyan speciális kulturális értékeket találni, amelyekkel lehet számolni mint kultúrák közötti eltérések hatásaival a tervezés-teljesítmény kapcsolatokban. A tanulmány Hofstede kultúrakutatásaira is támaszkodva az angolszász, az északi és a német területek sajátosságait vizsgálja, apróbb összefüggéseket kimutatva (pl. az angolszász és északi népeknél a racionális tervezési magatartásmód erősebb). Összes-

ségében azonban ezek a hatások nem igazán meghatározóak a tervezés és a teljesítmény közötti kapcsolat szempontjából (Hoffman, 2007).

Az empirikus kutatások tehát változatlanul „divatosak” a stratégiai menedzsment területén. Nem mindegy, hogy milyen azok tudományos módszertani megalapozottsága. Publikáltak olyan elemzést, amely szerint a kutatási eredmények 40%-a nem megfelelő „erejű” (mintanagyság, egy vagy többváltozós modellek elemzése, „O” hipotézis elvetése stb.) mérésen alapul (Boyd et al., 2005). Érdemes erre a figyelmeztetésre mindenkinek odafigyelni.

Stabil modellek, elméletek

A bevezetőben felsorolt folyóiratokban megjelent tanulmányok egy jelentős hányada foglalkozik a stratégiai menedzsment olyan alapvető modelljeinek, vagy ha úgy tetszik paradigmáinak az alkalmazásával, továbbfejlesztésével, egymásra való hatásával és főleg összeegyeztetésével, mint M. Porter generikus stratégiája, versenystratégia-elmélete, a képességekre és erőforrásokra épülő stratégiák és azok elméleti-gyakorlati problémái, az értékteremtés kérdésköre, a különböző értékek (tulajdonosi, fogyasztói, érintetti kör) egymáshoz való viszonya, vagy e viszonyrendszer dilemmái.

Értelemszerűen megjelenik a Corporate Social Responsibility (CSR) mint a stratégia önálló, vagy éppen a stakeholder elmélettel összefüggő kiindulópontja.

Megtalálhatjuk természetesen a felsoroltak kritikáját, túlhaladottságukra vagy egyoldalúságukra való utalásokat is.

Porter örök

Újra és újra megerősítést nyer, hogy Michael Porter munkássága igencsak időtállóan bizonyul. Az idestova harminc éve megjelent Versenystratégia című könyvében (Porter, 1980) meghatározott három lehetséges stratégiai modell (generic strategies) érvényesülése, vagy éppen módosult megjelenítődése máig is foglalkoztatja a kutatókat.

Megfigyelhetők-e ezek a bizonyos alapstratégiák a japán vállalatoknál? – fogalmazzák meg empirikus vizsgálatuk fő kérdését a szerzők a Journal of Business Strategyben (Allen et al., 2007). Végző konklúziójuk, hogy a legnépszerűbb a „költségdiktáló” stratégia, amelyet a vállalatok 41,4%-a használ. Lényegesen kisebb az ún. differenciáló stratégiát alkalmazók aránya (7,6%). Ugyanakkor a faktoranalízis alapján nem volt azonosítható az ún. fókuszáló (összpontosító) stratégia, helyette két másik, tradicionálisan japán típus volt megkülönböztethető. A beszállítói láncra épülő (supply chain strategy) stratégiát a vállalatok 36,2%-a, míg a képzésre épülő (training strategy) 33,8% alkalmazta.

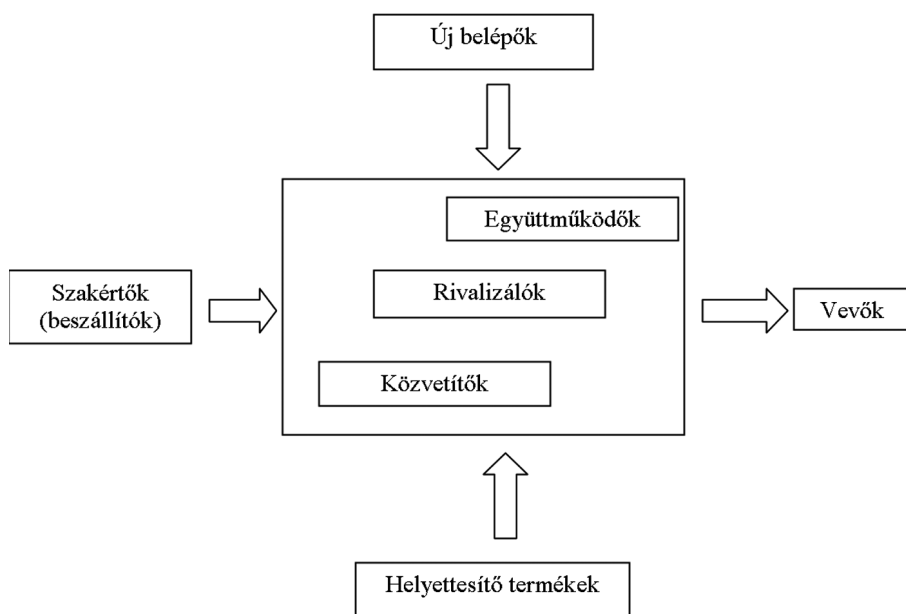
Ez utóbbiakról a szerzők megjegyzik, hogy a japán vállalatok mindig is ismertek voltak, többek között, a kiváló beszállítói kapcsolatokra építő, és ennek következtében hatékonyságot növelő irányítási rendszereikről, mint ahogy az egész vállalatra érvényes képzési szisztémájukról és a tradicionálisan senioritásra épülő, teljes körű felügyeleti irányításról is.

Egy másik tanulmány kétszáz vállalatot vont be abba a vizsgálatba, amely azt kívánta kideríteni, hogy milyen gyakorlati megoldásokat alkalmaznak e szervezetek egyik vagy másik alapstratégia megvalósíthatósága érdekében (Obasi et al., 2006). 25 ilyen „taktikát” azonosítottak, amelyek alkalmazásának intenzitását egy 7 fokozatú skálán mérték.

Természetesen vannak, akik felteszik a kérdést: „Miért nem alkalmazhatók a régi eszközök az „új tudásgazdaságban”? (Sheehan, 2005)

A tanulmány a szoftver ipari példán keresztül tesz javaslatot Porter öt erőhatáson alapuló modelljének kisebb átalakítására és átértelmezésére. A lényegét, kissé leegyszerűsítve, az 1. ábra szemlélteti.

Az átalakított öt erőhatáson alapuló modell



A hagyományos rivalizáló „társaság” kiegészül az együttműködőkkel és a közvetítőkkel. Ami még a tudásiparágra jellemző – a szerzők szerint –, hogy a beszállítók (szakértők) nagyon erősek, befolyásuk az iparág jövedelmezőségére jelentős, míg a vevők alkuereje – épp a szakértők és vevők tudásbéli különbsége miatt – gyengíthető.

A generikus stratégiákkal kapcsolatban emelik ki még a kutatók azon tapasztalataikat, hogy a tudásintenzív cégek nem szeretik a költségdiktáló típust, számukra –

miután lehetnek generalisták vagy specialisták – a differenciáló megoldás a kézenfekvőbb.

Természetesen vannak, akik a környezet megváltozása miatt részben vagy egészében meghaladottnak tekintik a porteri versenystratégia alapjait.

„Az 1980-as évek elején a stratégiai elemzés az iparág és a piaci szegmens megfelelő megválasztásával, valamint a piacstruktúra piaci erőt eredményező manipulálásával elérhető monopoljárdék felkutatására összpontosított (Porter, 1980). Ha azonban a piac szerkezete gyorsan változik, a monopoljárdék gyorsan elpárolog, átadja a helyét a verseny új forrásainak... Az erőforrás-alapú vállalatelméletek stratégiai menedzsmentre gyakorolt hatása két tényezőnek tulajdonítható. Először is, mivel nincs megfelelő bizonyíték arra, hogy a monopolerő a profit egy fontos forrása (Rumelt, 1991), a ricardói járadékok (az erőforrások alternatív költségén felüli járadékok) tűnnek a vállalatok közötti profitkülönbségek elsődleges forrásának. Másodsor, ha a külső piaci környezet folyamatos változásban van, akkor a vállalat belső erőforrásai és képességei stabilabb alapnak tekinthetők a stratégia

1. ábra kialakításában, mint az ügyfélkusz...”* (Grant, 1996).

Tartja magát az erőforrás-alapú elmélet

Ezzel a véleménnyel már át is „vezethetnénk” a másik időtálló elmélet (talán ma már mindkettőről kimondhatjuk, paradigma), az erőforrásokra és képességekre épülő stratégiaalkotás témakörére. Ez esetben is elmondhatjuk, hogy nem az alapok magyarázatát találjuk meg a cikkekben, hanem az erőforrás- és képesség-alapú elmélet alkalmazásának kiterjesztésével, mérési lehetőségeivel, iparági sajátosságaival találkozhatunk leginkább.

Ez utóbbit tekintve nem meglepő, hogy a szoftveriparág az empirikus kutatások egyik célpontja. E téren a képességek két nagy csoportját különböztetik meg, nevezetesen az ügyfélspecifikus képességek, valamint a projektmenedzsment-képességek, amelyek a folyamatos infrastrukturális és termékfejlesztési beruházásokhoz szükségesek. A kutatás hipo-

* Megjegyezni kívánjuk, hogy a hivatkozott forrás nem azon években született, mint az összes többi. Grant e véleménye azonban megtalálható később megjelent cikkeiben is (Grant, 2003).

téziseinek verifikálása a következő végeredményhez vezetett: a képességtudatos vállalati döntéshozatalban a képességekhez köthető határbevételek azok, amelyek alapján választhatunk: melyikre építjük stratégiánkat, melyikre alapozzuk döntéseinket (Ethiraj et al., 2005).

Sajnos arra a valóban izgalmas kérdésre, amely a cikk címében lett megfogalmazva, vagyis „honnan származnak a képességek”, explicit választ nem kapunk. A képességek mérésével természetesen más közlemények is foglalkoznak (pl. Dutta et al., 2005), mint ahogy felvetődik a másik fontos kérdéscsoport is: mennyire dinamikusak és fordítva, mennyire stabilak a képességek, lehet-e azokat állandóan változtatni (Schreyögg et al., 2007).

A szerzők menedzsmentdilemmaként fogalmazzák meg magát a kérdést, hiszen a képességek jellege, főleg ha bevonjuk az erőforrásokat is, inkább a stabilitást igényelné. A feloldásra megkísérelnek kialakítani egy új funkciót (képességmonitorozás).

Értékek és érdekek mint a stratégia fókuszai

Kedvelt és kiemelkedően fontos témája az utóbbi évek stratégiaimenedzsment-szakirodalmának az értékteremtés (Bowman et al., 2007). A kinek kívánunk értéket teremteni a stratégia megvalósításával? – kérdésre adott válasz egyben megadja a stratégiaalkotás kiindulópontját, jelzi, hogy mire fókuszáljon a stratégia. Közismerten a fogyasztók, a tulajdonosok, valamint a vállalat működése által érintett érdekcsoportok irányába valósulhat meg értékteremtés, elvárásaik adnak eligazítást a fókuszálás kérdéskörében.

Miközben, ahogy jeleztük, a kutatási eredmények publikálása meglehetősen bőséges ezeken a területeken, azt egyértelműen kijelenthetjük, hogy az egyes fókuszok önállóan, mint „magányos kiindulópontok”, nem túl sokat szerepelnek. A gyakorlati tapasztalatoknak és a tudomány fejlődésének hatása minden bizonnyal az, hogy az egymáshoz való viszonyuk, egymásra való hatásuk, ellentmondásaik kezelése kap sokkal tágabb teret.

Szinte kuriózumnak számít Rappaport cikke a Harvard Business Review-ben (Rappaport, 2006), amelyben tíz utat fogalmaz meg a tulajdonosi érték növelésére:

- „1 Ne »menedzseljük« az eredményt, hiszen a könyvelők által kiszámított eredmény sem a vállalat értékét, sem az időszakban bekövetkezett értékváltozást nem mutatja.
2. Olyan stratégiai döntésekre van szükség, amelyek értéket növelnek, még akkor is, ha rövid távon csökkentik az eredményt.
3. Olyan felvásárlásokat kell végrehajtani, amelyek értéket és nem eredményt maximalizálnak.

4. Csak olyan eszközöket tartsunk meg, amelyek maximálják az értéket.
5. Akkor fizessünk a részvényeseknek, ha nincs lehetőség az értékteremtésre. (Ne menjünk bele értékromboló befektetésekre!)
6. Jutalmazzuk meg a vezérigazgatót, ha hosszú távon kimagasló hasznot ér el.
7. Jutalmazzuk meg az operatív vezetést, ha hosszú távon kimagasló eredményeket érnek el.
8. Jutalmazzuk meg a középvezetőket és a többi élvonalbeli alkalmazottat.
9. Az igazgatók viseljék ugyanúgy a tulajdonnal járó kockázatot, mint a részvényesek.
10. Minden olyan információt adjunk meg a befektetőknek, amely fontos az érték szempontjából.”

A stakeholder elméletet és annak összefüggéseit erősíti az a tanulmány, amelyik javaslatot tesz az érintetti kör igényeit is kielégítő vállalati beszámolási rendszerre, amelynek lényegi elemei az alábbiak lehetnek:

- a) Átfogó beszámolási rendszer,
 - éves jelentés,
 - társadalmi jelentés,
 - környezeti jelentés,
 - integrált teljesítménymutatók,
- b) Integrált információs rendszer,
- c) Vállalati fenntarthatóság kulcs teljesítménymutatói (Perrini et al., 2006).

Azért azt, hogy nem szorult ki teljes mértékben a fogyasztóközpontúság kizárólagossága, mutatja az a cikk, amelyik a szervezet átalakítását javasolja, közelebb hozva azt (és természetesen a benne lévő vezetőket) a piachoz, a fogyasztókhoz (Day, 2006).

A legjobb, ha többféle megoldást választunk

Az e pontban tárgyaltak lényegében beépíthetők lehetnek volna az előző részekbe. Amivel foglalkoznak, és főleg, ami közös bennük, az igen fontos mind a stratégiai menedzsment elmélete, mind a gyakorlata szempontjából. Azon tanulmányok, cikkek soráról van szó, amelyek egyértelműen a különböző elméletek, paradigmák, kiindulási pontok, fókuszok – nevezük azokat bárminek – összehangolására, és ezzel a gyakorlat számára hasznos tanácsok nyújtására tesznek javaslatot, mutatnak be kiváló példákat, vagy éppen empirikus kutatásokkal támasztják alá mondanivalójukat.

A képességekre és erőforrásokra épülő stratégiák elmélete részben – ahogy bemutatásra került – a generikus stratégiák lényegét vitatva fejlődött ki, mint ahogy „közkedvelté vált” beszélni és írni a shareholder és

stakeholder dilemmáról is. (Ma ez már lényegesen kisebb szerepet kap (Smith, 2003), noha a menedzsmen-tek nem egykönnyen küzdenek meg vele.

A Kaplan–Norton által kidolgozott Balanced Scorecard modell formalizálta a megkerülhetetlen egyeztetési kötelezettséget az általuk nézőpontoknak nevezett elemek, fogyasztói elvárások, tulajdonosi elvárások, belső erőforrásokra épülő folyamatok között. A paletta azonban ennél jóval szélesebb, mint ahogy az alábbi áttekintés is bizonyítja.

Az értékteremtés mint „közös többszörös” hívószavával tesz kísérletet egyik tanulmány a porteri generikus stratégiák és az erőforrás-alapú szemlélet integrálására (Parnell, 2006). Többen is a fogyasztó-központúságot kívánják értelmezni, ha úgy tetszik továbbfejleszteni, amikor azt összekapcsolják a fenntartható versenyelőny megvalósításával (Adner et al., 2006), vagy éppen a tulajdonosi értékkel (Bauer et al., 2005). Ez utóbbi tanulmány a „fogyasztói tőkét”, „egyéni fogyasztói cash-flow-t” kapcsolja be a tulajdonosi érték számításába. Bevezeti az „egész életen át tartó fogyasztói értéket” és kapcsolódó mutatóit mint a megtartási ráta, árbevétel, költségek, vagy a még izgalmasabb és számszerűsíthető referenciaértéket, amely a referenciák mennyiségének és a referenciapotenciálnak a szorzata. Az érték valamely pénznemben kifejezve jelzi előre az adott fogyasztó várható vásárlási értékét (cash-flow-ját). A fenntarthatóságról mint a stakeholderek irányában megnyilvánuló stratégiai célról többen is igyekeznek bemutatni, hogy az nem mond feltétlenül ellent a tulajdonosi érték növelésének. Olyan pénzügyi modellel is találkozhatunk ugyanis (a szerzők elnevezése szerint pénzügyi elemzés a fenntarthatóság szolgálatában [Castro et al., 2006]), amely a pénzügyi és a környezeti teljesítményt is tükröző egyfajta mutatószámrendszert kreál. Az elemzés alapján azon fenntarthatósági akciókat kell azonosítani, amelyek hasznot hoznak a vállalatnak.

Végül e téma taglalását lezárandó a Jövőbeni mutatórendszer (Future Scorecard) című tanulmányra érdemes felhívni a figyelmet, amely a Balanced Scorecard szellemiségéből kiindulva olyan stratégiaalkotási jövőképet vázol fel, amely a külső (piacalapú) és a belső (erőforrás-alapú) forgatókönyvek segítségével mutat alternatív utakat a szervezet számára (Fink et al., 2005). Értelemszerűen ötvözni kívánja ez a megoldás a piaci alapú és az erőforrás-alapú megközelítést.

Meggyőződésünk, hogy az itt felvillantott és a rájuk épülő gondolkodás helyes irányba viszi a stratégiai menedzsment fejlődését.

Rámutat ugyanis arra, hogy nincs mindenható paradigma, egyedüli sikerhez vezető modell. A menedzsernek sok húron kell játszania ahhoz, hogy a fo-

gyasztóknak, a tulajdonosoknak és az egyéb érintetti körnek is értéket produkáljon. Bizonyítják azt is, hogy a fenntartható versenyelőnynek a jó piaci pozíció éppúgy forráskelléke, mint az alapvető képességek és erőforrásokra épülő stratégia. Hogy mikor, melyiket célszerű alkalmazni, vagy a köztük lévő ellentmondások hogyan oldhatók fel, az már a vezetés művészetének a kategóriájába tartozik.

Ismét a tervezőrészlegekről

Az „örökzöld témák” közé érdemes „felvenni” a tervezőrészlegek, -szervezetek létét, funkcióját, feladatait. Nem kisebb személyiségek foglalkoznak ugyanis azokkal, mint Grant (Grant, 2003), Kaplan és Norton (Kaplan – Norton, 2005). Ráadásul mindegyikük a sikeres stratégia-megvalósítás fontos zálogának tartja ezen egységek létét és jó működését.

Azért is tűnik ez különösnek, mert az ezzel kapcsolatos publikációk sora igyekezett bizonyítani már a 70-es évek közepétől kezdődően a tervezőrészlegek diszfunkcióját, haszontalanságát a szervezeten belül. Radikális fogalmazása miatt érdemes idézni a „Megtervezni a hivatásos tervezők megszüntetését” címet viselő tanulmányból, amely a „tervtechnokraták” és a vállalat többi részlegének együttműködését az alábbi módon vázolja: „Ha a tervezők elfelejtkeznek arról, hogy a döntéseket tulajdonképpen nem ők hozzák...” beleszólnak az operatív döntésekbe is, kialakul az a paradox helyzet, hogy az operatív vezetők „...nemcsak a felvetődött problémáknak megfelelően fognak cselekedni, hanem aszerint, hogy miről akarják, hogy tudjon a tervező és miről nem akarják, a tervező az a semmiért nem felelős, aki mindenbe bele akar avatkozni, és akit azzal vádolnak, hogy a tervezést magáért a tervezésért teszi, nem azért, hogy megoldja a problémákat” (De Guerny, 1974).

Az önálló tervezőrészleg létrehozását nem tartja kulcsproblémának R. Ackoff sem (Ackoff, 1974). E témában természetesen módon megszólal a tervezés formalizáltságának minden elemét ellenző Mintzberg is, akinek, szerzőtársaival írt könyvében, a tervezés hét halálos bűne közül az első így hangzik: „1. a tervező szervezet saját kezébe veszi a tervezési folyamat irányítását” (Mintzberg et al., 2005).

Annak ellenére, hogy a hivatkozott időszakból idézhetnénk neves szakembereket, akik munkájukban részletesen foglalkoztak a tervezőszervezetek feladataival, elhelyezkedésével (Hussey, 1979), a gyakorlat követte a „nagyobb hangú” elméleti útmutatást, és kezdte lépíteni a stratégiai tervezőszervezeteket (Grant, 2003). Hozzá kell mindehhez tenni azt a tényt, hogy a tervezőrészleg igen sok vállalatnál „beolvadt” a 90-es évek elejétől egyre inkább fejlődő controllingrendszerekbe.

Mindemellett úgy tűnt, hogy a vita nyugvópontra jutott, mígnem Robert Grant már idézett tanulmányában a 90-es évek második felének szemére veti, hogy hátráltatta a stratégiaalkotást, és rosszalja, hogy „Ezen átalakulás során a stratégiai tervezéssel megbízott osztályokat leépítették (vagy megszüntették) és az első vonalbeli menedzsereket tették teljes mértékben felelőssé a stratégiai tervezésért” (Grant, 2003).

Kaplan és Norton több mint másfél évtizedes vállalati teljesítményelemzésekre hivatkozva állapítják meg, hogy a vállalatok többsége rengeteg ambícióval rendelkezik, de a tervek csak ritkán valósulnak meg. Az eltérés egyik fő oka – a szerzők szerint –, hogy a stratégiaalkotás és a megvalósítás teljesen elkülönül egymástól. Megoldásként javasolják stratégiai menedzsment-irodák létrehozását az alábbi feladatokkal:

- a mutatószámrendszer kidolgozása és menedzselése,
- konzisztens stratégiai szemlélet kialakítása szervezetben belül,
- a stratégia felülvizsgálata,
- a stratégia fejlesztése,
- a stratégia kommunikálása,
- a kezdeményezések menedzselése.

Az egységnek – a szerzők szerint – a vezérigazgatóhoz kell tartoznia. Külön kiemelik, hogy ez a szervezet nem diktál, inkább lehetőséget nyújt (vö.: De Guerny) (Kaplan – Norton, 2005).

Még nincs vége a játszmának

Természetesen a leírtaknál sokszínűbb a publikációs kép, hiszen olvashatunk a stratégiai menedzsment érvényesülésének specialitásairól egy-egy iparágban (pl. Grant, 2003). Különösen a Long Range Planning közöl

(Összehasonlításként érdemes visszaidézni P. Evans: Stratégia, a játszma vége című cikkét (Evans, 2000). Ez minden korábbi stratégiai paradigmát tagad és alkalmazhatatlannak tart az internet korszakában.) Ha mégis valamit említésre méltónak lehet tekinteni az a Journal of Business Strategyben megjelent „Le a stratégiával: a rövid távú gondolkodás védelmében” címet viselő tanulmány (Ezer, 2007), amely, ahogy a címéből is kiolvasható, magát a stratégiát, kidolgozásának egyáltalán a lehetőségét a menedzsmentmítoszok körébe sorolja.

Részben e gondolkör folytatásaként ki kell emelni, mint még feltűnőbb jelenséget, hogy a XXI. század első évtizedének második felében megjelent, általunk áttanulmányozott stratégiai menedzsment-cikkek nem igazolják vissza azt a radikális változást, amit az ezredforduló környékén, részben e jelentős dátumhoz kötődően, de még inkább a globalizáció, az információtechnológia, különösen az internet elterjedése, valamint olyan konkrét eseményekhez kötődően, mint a dot.com lufi kipukkanása, vagy a World Trade Center tornyai 2001. szeptember 11-i leomlása kapcsán jósoltak. És mi van az új gazdasággal, és kell-e egyáltalán stratégia? Evans cikkére már utaltunk, amelynek lényege, hogy „...nem paradigmákra, hanem „hüvelykujjszabályokra” van szükség” (Evans, 2000).

A tisztesség kedvéért azt is meg kell említeni, hogy a stratégiai menedzsment meghatározó kutatói, bár jeleztek változási trendeket, a stratégiaalkotás szükségességét sohasem kérdőjelezték meg (1. European Business Forum, 2001. Winter körkérdéseire adott válaszok).

Az improvizációs stratégia mint tetten érhető modell nem terjedt el, bár minden bizonnyal érvényesülnek bizonyos elemei. Rosabeth Moss Kanter a hagyományos (írásba foglalt) és az improvizációs stratégia jellemzőit az 1. táblázatban olvashatók szerint foglalja össze (Kanter, R. M., 2001: 10. old.):

1. táblázat

A hagyományos (írásba foglalt) és az improvizációs stratégia jellemzői

<i>Írásba foglalt stratégia</i>	<i>Improvizációs stratégia</i>
<ul style="list-style-type: none"> • a biztos elemekre irányítja a figyelmet, • megvárja, amíg a célok tisztázódnak, • megfogalmazza a stratégiai dokumentumot, • követi az abban foglaltakat, • az érintettek passzív résztvevők, • a bizalom a felső vezetésben van. 	<ul style="list-style-type: none"> • feltárja a bizonytalan területeket, • nagyon gyorsan reagál, • az akción keresztül tanul, • új lehetőségeket alkot, • az érintettek input forrásnak tekinthetők, • a bizalom az adott terület résztvevőire helyeződik.

szívesen egy-egy ország tapasztalatait összefoglaló tanulmányt (Yoon-Dae, 2007; Markku, 2006). Ami feltűnő, nem igazán találkozhatunk a stratégiai menedzsment általános irányvonalát látványosan támadó cikkel.

Az új évezred új korszakaként jövendő „változásstratégia” (IBM, 2002) mint rendszer nem alakult ki, noha a változás központi eleme a stratégiai menedzsmentnek (mindig is az volt). A vízió fontos tartalmi

eleme a stratégiáknak, de olyan meghatározó szerepe (vízióalapú stratégiai tervezés [IBM, 2002]), mint amit egyes tanácsadó cégek neki szántak, nem alakult ki. Hogy a hagyományos modellek, rendszerek hogyan módosultak, egymáshoz való viszonyuk hogyan változott, az remélhetőleg kiolvasható e tanulmányból.

Nemigen olvashatunk már ugyanakkor új gazdaságról, miközben természetesen jelennek meg példák, esettanulmányok a tudásalapú iparágak sajátosságairól. A globalizáció és a „mindent megváltoztató internet” sem központi témája a cikkeknek, noha több is foglalkozik a stratégiaalkotás metodikájával gyorsan változó környezetben.

Nem valószínű, hogy ezek a világformáló jelenségek és technológiai váltások ne lennének jelen a vállalatok mindennapjaiban, ne alakítanák, befolyásolnák gondolkodásukat, döntéshozatalukat és természetesen stratégiáikat. Sokkal inkább vonhatjuk le azt a következtetést, hogy a világ hozzácsokolt, hogy ezekkel együtt kell élni. Ezek nem a stratégiaalkotást magát, hanem információbázisát, készítésének gyorsaságát stb. és a stratégia tartalmát (mivel foglalkozik) változtatták meg. Mondhatjuk úgy, hogy beépültek a stratégiai gondolkodásba, amelynek alapjai viszont – úgy tűnik – tartósan bizonyulnak.

Talán érdekességként megemlítnék egy cikket, amely a Profit és az Internet címet viseli, és amelyik a téma hét téves koncepcióját az alábbiak szerint taglalja (Rangan et al., 2001):

1. az első belépő (first-mover) előnyének a téveszméje,
2. az „elérhetőség” téveszméje,
3. a „costumer solution” – a kiegészítő szolgáltatások nyújtása a fogyasztóknak, a további versenyelőny megszerzése céljából – téveszméje,
4. az internet mint szektor téveszme,
5. a különleges társulás téveszméje,
6. a minden üzleti lehetőség globális téveszméje,
7. a technológia egyenlő a stratégiával téveszme.

Az internetben természetesen nagy lehetőség van, foglalható össze a fő mondanivaló. Viszont az üzleti lehetőségekkel kapcsolatban a vállalatoknak nem szabad összetéveszteniük, hogy mi az, ami technológiailag lehetséges, és mi az, ami stratégiaileg kívánatos.

Mondhatnánk tehát, hogy M. Porter higgadt előrejelzései bebizonyosodtak. Ő ugyanis az internettel kapcsolatban még 2001-ben – sokan mások euforikus hangulata közepette – úgy vélekedett, hogy – „Az internet evolúciójának a következő fázisa ki fog váltani egy olyan fordulatot a gondolkodásban, amelynek lényege a visszatérés az e-biznisztől a bizniszhez, az e-stratégiától a stratégiához. Csakis az internet általános stratégi-

ába való integrálása következtében válhat ez a valóban új technológia hatásos hajtóerejévé a versenylőnyöknek” (Porter, 2001/a: p. 78.).

2001 végén pedig a NASDAQ lejtmenete és az ezek életét kioltó terrortámadást követő válsághangulatban egyértelműen válaszol arra a kérdésre, hogy szükség van-e még egyáltalán stratégiára?: „Most van igazán szükség stratégiákra. Éppen itt van az ideje, hogy levarjuk róla azt a lepedéket, amely a konjunktúra időszakában ráakódott” (Porter, 2001/b: p. 20.).

Kevés a tartalom

Végezetül érdemes azon véleményünknek hangot adni, hogy a tanulmányok meglehetősen keveset foglalkoznak a stratégiák tartalmával. Mit is tartalmaznak, miről is szóljanak, és mit is tartalmaznak, miről szólnak a stratégiák? No persze utaltunk itt új fenntarthatósági, vagy a fogyasztói elvárás megjelenítésére alkalmas, a vállalatértékeléssel összefüggő minták, mutatószámrendszerek kialakítási kísérleteire. Egy tanulmány összehasonlítja a szlovén és a kanadai vállalatok misszióit (Borislavo et al., 2007). Olyan elemzések azonban, mint amilyenek pl. Robert Grant publikációiban található a számviteli botrányok okairól (Grant et al., 2006), vagy az olajvállalatok átszervezéséről (Grant, 1996), illetve stratégiáiról (Grant, 2003), nem igazán találtak követőkre.

Ha nem is pontosan Grant hivatkozott munkáival azonos típusúnak tekinthetően, de megállapíthatjuk, hogy M. Porter nagyhatású tanulmányai, „megszólalásai” is nagyon aktuális tartalommal bírnak. Ő az, aki minden nagy változást vagy változást tükröző jelenséget külön, a vállalati stratégiák tartalma szempontjából értékel, fontos útmutatót adva nem általában a jelenséggel, változással kapcsolatban, hanem annak megjelentetésével, beépítésével a stratégiákba. Emlékezzünk vissza, a két olajválságot, a második világháborút követő hosszú konjunkturális periódus lecsengését és a verseny kiéleződését követően jelenteti meg a versenystratégiáról szóló, máig is alapműnek számító könyvét (Porter, 1980).

Felgyorsul a globalizáció, erősödnek a transznacionális vállalatok, a verseny átlépi az országhatárokat. Azonnal kiterjeszti az alapstratégiákkal összefüggő koncepciót a globális iparágakra (Porter, 1986). Kifejti véleményét az internettel, valamint bizonyos válságjelenségek következményével kapcsolatban (l. korábban), és az utóbbi években útmutatót ad a vállalatok szociális felelősségének stratégiai kérdéseiben (Porter, 2006), és legutóbb a klímaváltozási hatások beépítésének megkerülhetetlenségéről győzi meg olvasóit, kifejtve, hogy: „Időről időre néhány új erő formálja át

drámaian az üzleti világot, mint ahogy a globalizáció és az IT is tette. A klímaváltozás azonban komplexitása és potenciális hatásai miatt még a fentiekben is túltehet (Porter, 2007).

Ha ezt a sorozatot tekintjük, valószínűleg nem állunk messze a valóságtól, ha azt prognosztizáljuk, hogy M. Porter hamarosan megszólal a pénzügyi és világgazdasági válság stratégiai hatásaival kapcsolatban is.

Következtetések

1. A XXI. század első évtizede nem hozott forradalmi változást a vállalati stratégiaalkotás területén. Mondhatnánk úgy is, hogy a tervezés evolúciójának klasszikus periodizációját alapul véve nem beszélhetünk új fejlődési szakaszról. A stratégiai menedzsment, mint a XX. század 80-as éveiben kiteljesedett elmélet és gyakorlat, nem adta át a helyét valamilyen új, hatásaiban hasonló „erejű” rendszernek.

Mindemellett azt is kijelenthetjük, hogy nem állt meg az az evolutív folyamat, ami a tervezést, a jövőalkotást mindig is jellemezte. A stratégia kiindulópontjaiba, fókuszaiba újabb és újabb értékek, motivációk épültek be, amelyek külön-külön is, de főleg együttes mérlegelésük miatt tették még bonyolultabbá a stratégiaalkotási folyamatot, adtak kutatnivalót bőven a szakembereknek, további „művészi mutatóvonalokra” kényszerítve a menedzsereket.

Robert Grant a stratégiai menedzsment evolúcióját bemutatva, „stratégia az új évezredben” címmel az alábbi jellemzőket vázolja: CSR és üzleti etika, verseny a standardokért (a standardok versenye), a győztes mindent visz piacok, globális stratégiák (Grant, 2007).

Igen. Az információtechnológia, a globalizáció, az ember és környezete viszonyában bekövetkezett átalakulás – beleillesztve ezekbe az előzőeknél is talán nagyobb hatású klímaváltozást – hozott új, vagy erősített meg már korábban érzékelt értékeket, alakította át a verseny feltételrendszerét és módozatait.

Ugyanakkor talán azt is kijelenthetjük, hogy maga a stratégiaalkotás, az említett elemek megjelenítődése mellett, továbbra is a külső piaci pozíciókra és a belső erőforrásokra és képességekre épülő elemzéseken alapszik.

2. A feldolgozott publikációkban, megjelenésük időpontját és megjelenésük átfutási idejét figyelembe véve, még nem tükröződnek a pénzügyi és gazdasági világválság jelei. 2008 második felétől minden bizonnyal felgyorsultak az azzal kapcsolatos kutatások és általános gazdaságpolitikai, világgazdasági összefüggéseit tekintve már ma is könyvtárnyi

elemzéssel találkozhatunk. Témánk, a vállalati stratégiai menedzsment szempontjából azonban minden bizonnyal 2009 vége és 2010 lesznek azok az időszakok, amikor meglódnak a kutatások, lesznek mérhető és feldolgozható empirikus tapasztalatok, és még az is lehet, hogy újra felteszik a kérdést: van-e értelme a stratégiának? És még érveik is lehetnek: kit érdekel ma már a szinte egyik napról a másikra megszűnt Lehmann-Brothers egykori stratégiája. A több tízmilliárd dollár állami segítségért sorban álló bankok vagy autógyárak sem igen lobogtatják korábban készült terveiket, mint ahogy a folyamatosan emelkedő olajárakból hasznot húzó országok és óriáscégek is igencsak új utak megválasztására kényszerülnek a drasztikus árcsökkenés miatt.

Ezen új stratégiák szempontjából érdekes kérdések lehetnek:

- Változik-e az állam szerepe a piacgazdaságban, átalakul-e, módosul-e (és milyen mértékben) a tulajdonosi struktúra és ezzel a tulajdonosi értékrend, magatartásmód?
- A gyorsuló ütemben átalakuló világgazdaság (pl. USA–Kína gazdasági szituációi) igényel-e és milyen változásokat a multinacionális vállalatoktól és beszállítóiktól?
- A pénzvilág és a reálszféra kapcsolataiban jelennek-e meg újdonságok?
- A források szűkösségéhez hogyan adaptálódjon a cég, jelennek-e meg új elemek a versenyelőnyért folyó küzdelemben?
- Hogyan rendeződik át a világ szektorálisan (1. leépülő iparágak), mi jön a helyükbe, és hogyan tudnak megkapaszkodni a sok országban már szép fejlődési pályát befutott kis- és középvállalatok, úgy is, mint a foglalkoztatás jelentős súlyú letéteményesei?

3. A „Mi is az a stratégiai menedzsment?” című tanulmányban (Nag et al., 2007) olvashatjuk, hogy egy olyan fiatal tudományterületről van szó, amelynek tulajdonképpen nincs kialakult definíciója. Sokszínűség jellemzi, és éppen ezért vonzó a menedzserek számára. Ez utóbbi a fontos, és minden okunk megvan rá, hogy ne is változzon.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném megköszönni Bálint Andrásnak e tanulmányhoz és általában szakmai munkámhoz nyújtott segítségét, valamint Tomcsányi Krisztinának, Virág Attilának, Antal Áronnak és Vigh Attilának a recenziók elkészítését.

Felhasznált irodalom

- Ackoff, R.L. (1974): Operációkutatás és vállalati tervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Adner, R. – Zemsky, P. (2006): A demand-based perspective on Sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, 2006/3, p. 215–239.
- Allen, S.R. – Helms, M.M. – Takeda, M. – White, C. S. (2007): Porter's generic Strategies: An exploratory study for their use in Japan. Journal of Business Strategy, Spring 2007, Vol. 24, No.1, p. 69–90.
- Bauer, H.H. – Hammerschmidt, M. (2005): Costumer-based corporate valuation, Management Decision, Vol. 43, No. 3, p. 331–348.
- Borisilavo, R. – Lynn, M. (2007): Mission statements in Slovene enterprises, Management Decision, Vol. 45, No. 4, p. 773–788.
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2007): Firm value creation and levels of strategy, Management Decesion, Vol. 45, No. 3, p. 360–371.
- Boyd, B.K. – Finkelstein, S. – Gove, S. (2005): How advanced is the strategic paradigm? The role of particularizm and univerzalizm in shaping research outcomes, Strategic Management Journal, Published on line 25. Jul 2005, p. 841–854.
- Boyd, D.K. – Gove, S. – Hitt, M.A. (2005): Construct measurement in strategic management research: illusion or reality? Strategic Management Journal, Chichester Mar 2005. Vol. 26, Iss. 3, p. 239–258.
- Day, G.S. (2006): Aligning the Organisation with the Market, MIT Sloan Management Review, Vol. 48, No.1, Fall 2006
- De Guerney J. (1974): Megtervezni a hivatásos tervezők megszüntetését, Hommes et Techniques 1974/jún-júl. OMIKK-fordítás
- Dutta, S. – Narasimhan, O. – Rajin, S. (2005): Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application, Strategic Management Journal, Chichester Mar 2005, Vol. 26, Iss. 3, p. 277–286.
- Ethiraj, S.K. – Kale, P. – Krishnan, M.S. – Shing, J.V. (2005): Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software industry, Strategic Management Journal, Chichester, Jan. 2005, Vol. 26, Iss.1, p. 21–46.
- Evans, P. (2000): Strategy the end of the game, Journal of Business Strategy, Nov-Dec 2000 p. 12–18.
- Ezer, J. – Dionysos, S. D. (2007): Down with strategy: in defense of short term thinking, Journal of Business Strategy 2007/1, p. 57–63.
- Falhsaw, I.R. – Glaister, K.W. – Tatoglu, E. (2006): Evidence on formal strategic planning and company performance, Management Decesion Vol. 44, No. 1, p. 9–30.
- Fink, A. – Marr, B. – Siebe, A. – Kuhle, I.P. (2005): The Future Scorecard, Management Decision, Vol. 43, No. 3, p. 360–381.
- G. Tomas, M.H. – David, J. – Ketchen, J.R. – Stanley, F. S. (2005): Market orientation and performance: an integration disparate approaches, Strategic Management Journal, 2005/12, p. 1173–1181., Published Online 25 Aug 2005
- Gardner, J.R. – Rachlin, R. – Sweeney, A. (editors) (1986): Handbook of Strategic Planning. John Wiley&Sons, New York
- Graham, B. (2007): The strategy payoff for smaller enterprises. Journal of Business Strategy, 2007/1, p. 11–17.
- Grant, R.M. (1996): Prospering in dynamically-competitive enviroments: Organizational Capability as knowledge integration, Organization Science, Vol. 7, July–August 1996, p. 375–387.
- Grant, R.M. (2003): Strategic planning in a turbulent enviroment: Evidence from the Oil and Gas Majors, Strategic Management Journal, Vol. 24, June 2003, p. 491–518.
- Grant, R.M. (2007): Contemporary strategy analysis, Blackwell Publishing, USA
- Grant, R.M. – Visconti, M. (2006): The Strategic background to corporate scandals, Long Range Planning, Vol. 39, August 2006, p. 361–383.
- Grant R.M. (2008): Tudás és stratégia, Aleina Kiadó, Rajk László Szakkollégium, 57–79 old.
- Hoffman, C.R. (2007): The strategic planning process and performance relationship: Does culture matter? Journal of Business Strategies, Huntsville: Spring 2007, Vol. 24, Iss. 1, p. 22.
- Hussey, D.E. (1983): A tőkés vállalati tervezés gyakorlata, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- IBM (2009): Corporate strategy for the new millenium, http://www_935.ibm.com/services/uk/igs/pdf/esv-corporate-strategy-for-the-new-millenium.pdf.
- Kanter, R.M. (2001): In times of uncertainty try improvising, in: European Business Forum Issue 8, Winter 2001/2
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2005): The office of strategy, Harvard Business Review Oktober
- Markku, W. (2006): Cultural competence in the business world: a Finnish perspective, Journal of Business Strategy 2006/4, p. 43–49.
- Mintzber, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari, útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben, HVG-könyvek, Budapest
- Nag, R. – Donald, H.C. – Min-Jer Chen (2007): What is Strategic Management Really? Inductive derivation of a consensus definition of the field, Strategic Management Journal, 2007/9, Published online: 22 Mar 2007, p. 935–955.
- Obasi, A. – Allen, R.S. – Helms, M.M. – Spralls, A.S. (2006): Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. Journal of Business Strategies, 2006/1, p. 43–53.
- Parnell, J.A. (2006): Generic strategies after two decades. Management Decision, Vol. 44, No. 8, p. 1139–1154.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Pearce, I.A. – Freeman, E.B. – Robinson, R.B. (1987): The tenous link between formal strategic planning and financial performance, *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1987/4, p. 658–675.
- Perrini, F. – Tencati, A. (2006): Sustainability and stakeholder management, *Business Strategy and the Enviroment*, Vol. 15, Issues, Sept.–Okt. 2006. p. 293–308.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive advantage: Techniques for analysing industries and competitors*, The Free Press, New York
- Porter, M.E. (1986): *Competition in global industries*, Havard Business School Press, Boston
- Porter, M.E. (2001/6): Now is the time to rediscover strategy, *European Business Forum*, 8 issue, 2001/2 Winter, p. 21–22.
- Porter, M.E. (2001/a): *Strategy and the internet*, Harvard Business Review, March. 2001, p. 63–79.
- Porter, M.E. (2006): *Strategy and Society*, Harvard Business Review, December
- Porter, M.E. (2007): *A strategic approach to climate*, Harvard Business Review, Oktober
- Rangan, S. – Adner, R. (2001): Profit and the internet: seven misconceptions. *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, p. 44–53.
- Rappaport, A. (2006): 10 Ways to create shareholder value, *Harvard Business Review*, September
- Roney, C.W. (1976): The two purposes of business planning. *Managerial Planning*, 1976/Nov.–Dec.
- Schreyögg, G. – Kleish-Eberl, M. (2007): How dinamic can organizational capabilities be? Towards a dual–process model of capability dinamization, *Strategic Management Journal*, 2007/9, Published Online 3 April 2007, p. 913–933.
- Rumelt, R.P. (2003) :How much does industry matter? *Strategic Management Journal* Vol. 12, No. 3, p.167–185.
- Sheehan, T.N. (2005): Why old tools won't work in the „new” knowledge economy? *Journal of Business Strategies*, 2005/4, p. 53–60.
- Smith, J.H. (2003): The shareholders vs stakeholders debate, *Sloan Management Review*, Summer
- Taylor, B. (1986): *Corporate planning for the 1990s: The new frontiers*. Long Range Planning, 1986/6
- Yoon-Dae, E. – Jay Hyuk Rhee (2007): Lessons from the Korean crisis: Policy and Managerial Applications, *Long Range Planning*, Vol. 40, p. 431–445.

Cikk beérkezett: 2009. 12. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 2. hó

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cik keket elektronikus levélben (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerin-

tí, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press
2. példa (folyóiratcik): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation; *Harvard Business Review*, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszerről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerrel) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%e40sessionmgr112> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elekt-ronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.