

A STRATÉGIAI PARADIGMÁK FEJLŐDÉSÉNEK HOLISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSE

Deutsch Nikolett¹ - Mészáros Tamás² – Szabó Lajos³

¹PhD, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8., +3646565111/1773, nikolett.deutsch@uni-corvinus.hu

²CSc, rector emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8., +3646565111/1773, tamas.meszáros@uni-corvinus.hu

³PhD, dr. habil, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8., +3646565111/1773, lajos.gyorgy.szabo@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A stratégiai menedzsment elmúlt öt évtizedes fejlődéstörténete számtalan kutatási irányzatot, paradigmát és megközelítést produkált. Tekintettel a megközelítésmódok és interpretációk sokaságára jelen cikk célja, hogy ismertesse, hogyan támogathatja a Budapesti Corvinus Egyetem Stratégia és Projektvezetés Tanszékének Stratégiai Kutatócsoportja által kidolgozott holisztikus és rendszerszemléletű megközelítésmód a stratégiai menedzsment égisze alatt születő tudományos eredmények rendszerezését.

SUMMARY

Nowadays there are several research focusing on different approaches of strategic management. Because of the wide-ranging approaches and interpretations, it is very important to consider it from different perspectives. This paper provides a holistic view of Strategic Management developed by the Strategic Management Research Group of the Department of Strategy and Project Management at the Corvinus University of Budapest aimed to systematise the rich and diverse scientific streams and results of the evolution process of strategic management.

1.BEVEZETÉS

A stratégiai menedzsment fejlődéstörténetével, a szakirodalom által azonosított korszakok jellemzőivel, valamint a stratégia-alkotás és alkalmazás paradigmáinak elemzésével számtalan szakirodalmi forrás foglalkozott már. A stratégiai menedzsment több mint öt évtizedes története jelentős, nemzetközi szintű folyóiratokat és komoly könyvtárnyi kötetet produkált, így új, vagy újszerű tudományos eredményt már csak ezért is meglehetősen nehéz elérni a témakör kutatóinak. Ugyanakkor, e rendkívül gazdag és sokszínű, szinte mindenre kiterjedő szakirodalmi forrásözön mellett a szakmában bűvárokodóknak az alábbi nehézségekkel is szembe kell nézniük:

- az első és talán legfontosabb azon tény tudomásulvétele, hogy a stratégiai menedzsment elmélete és gyakorlata az elmúlt század második felében, de inkább utolsó harmadában kialakult. Számos jelentős tankönyv, szakkönyv tartalmának elemzése bizonyítja, hogy a jelzett időszak, mint virágkor hívott életre a gyakorlatban is elterjedt elméleteket, paradigmákat, modelleket és módszereket, amelyek mind a mai napig meghatározóknak tekinthetők. Nem véletlen, hogy ezen elméletek létrehozói, mint a stratégiai menedzsment „gurujai” vonultak be a tudománytörténetbe, a rájuk való hivatkozást ma sem nélkülözheti szinte egyetlen - e téren születő – tudományos közlemény sem.
- az előzőekből következik, hogy a stratégiai menedzsment későbbi kutatói egyrészt ezen elméletek továbbélését, kritikáját, gyakorlati alkalmazását bemutatva gazdagíthatják a tudományos eredményeket, másrészt más tudományok és a stratégiai menedzsment

érintkezési pontjainak, egymásra gyakorolt hatásainak kutatása terén produkálhatnak új vagy újszerű eredményeket.

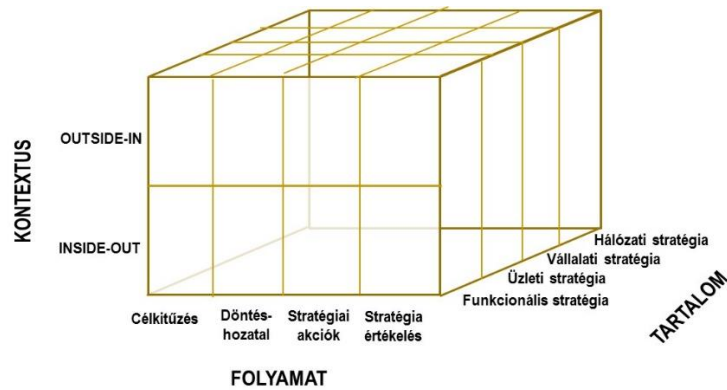
- nem függetlenül az előzőektől, de a tudományterület jellegéből következően, fontos szerepe van az empirikus kutatásoknak. Ezen belül is tudományos elfogadottság szempontjából egyik központi kérdés a stratégia és a teljesítmény viszonya, de más típusú felmérések, esettanulmányok is a kutatások tárgyát képezik.
- mondhatnánk, hogy szinte külön ága a vizsgálódásoknak maga a tudományterület fejlődése, az elmúlt több mint öt évtized folyamatának leírása.

A stratégiai menedzsment fejlődéstörténetének nemzetközi szinten is egyik leginkább elfogadott besorolása a McKinsey&Co. nevéhez fűződik, mely megkülönbözteti egymástól a rövid távú pénzügyi tervezés, a hosszú távú pénzügyi tervezés, a stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment korszakait egymástól (Gardener et al., 1986; Tari, 1996). A kutatók „feljegyezték”, hogy a „stratégiai menedzsment” kifejezés Ansoff szüleménye, aki azt először használta egy konferencián 1972-ben (Tari, 1996). Amikor ugyanis kiderült, hogy a stratégiai tervezés csak az alkalmazások kisebbségénél sikeres, Ansoff felteszi a kérdést, hogy vajon a stratégiai tervezés egy rossz teória, vagy még egy be nem fejezett valami, ami fejlesztésre szorul? A válasz az utóbbi, vagyis egy befejezetlen eszköz, amely nem foglalja magában a változás menedzselését (Bhatia, 2014). A változásoknak egymást követő sorozatával foglalkozik Grant (2008b) is, kiegészítve természetesen az időhorizontot a kétezres évek első évtizedéig. Míg Grant (2008b) a stratégiai menedzsment evolúciójáról beszél és a folyamatot a rendszeren belüli „domináns témák” változásával írja le, de nem fogalmaz meg új, a stratégiai menedzsmentet meghaladó szakaszt a fejlődés folyamatában, addig O’Shanassy (1999) már - „stratégiai gondolkodásról”, Bhatia (2014) „komplex stratégiai rendszerről” beszél tanulmányában, és hasonló megközelítésmód fedezhető fel a „strategy as a practice”, azaz a stratégia, mint gyakorlat megjelenésében is (Jarzabkowski et al. 2009).

A stratégiai menedzsment fejlődéstörténetének korszakai mellett a stratégiai menedzsment szakirodalmában viszonylagos egyetértés figyelhető meg az ezen fejlődési folyamatban megjelenő, uralkodó minták, ún. stratégiai paradigmák kategorizálása tekintetében, melynek értelmében a Harvard iskola tervezési paradigmáját, az elsősorban Porter nevével fémjelzett iparági versenyerők paradigmáját, valamint az erőforrás és képesség alapú paradigmát (ld. Evans, 2000; Hermann, 2005) különböztetik meg egymástól. Jelen cikk célja egy olyan holisztikus elemzési modell ismertetése, mely lehetővé teszi az egyes stratégiai menedzsment paradigmák megjelenésének, fejlődésének és/vagy meghaladásának vizsgálatát. Ennek érdekében első lépésben a szerzők által kidolgozott holisztikus elemzési keretrendszer kerül tárgyalásra, majd ezt követően az elemzési dimenziók mentén, a releváns hazai és nemzetközi forrásokra támaszkodva szemléltetjük a modell alkalmazási lehetőségét a stratégiai menedzsment paradigmák vonatkozásában.

2.A STRATÉGIAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSTÖRTÉNETÉNEK HOLISZTIKUS MODELLJE

A releváns szakirodalmi forrásokra és a Pettigrew (1988) által azonosított nézőpontokra építve Rasche (2008) a stratégia és a stratégiai menedzsment kutatások alábbi három fő – tartalmi, folyamat és kontextus- dimenzióját különbözteti meg és ahogyan azt az 1. ábra is szemlélteti, ezen három, egymással is összefüggő dimenzió összesíti a szervezeteken belüli stratégiai gondolkodás alapelemeit.



1. ábra: A stratégia menedzsment kutatások összegző modellje

Forrás: Rasche (2008, 66. o.)

Rasche (2008) szerint a **stratégia tartalmával** foglalkozó kutatási irányzatának fókuszában a stratégiai célokra és a stratégiai szintekre vonatkozó döntési elemek vizsgálata áll.

Szinte valamennyi, stratégiai menedzsmenttel foglalkozó kutató egyetért abban, hogy a stratégiai menedzsment alapvetően a fenntartható versenyelőny szerzésének és megtartásának módjával foglalkozik. Barney és Hesterly (2012) definíciója szerint egy vállalat abban az esetben tesz szert versenyelőnyre, ha képes a versenytársakét meghaladó gazdasági értéket előállítására, azaz ha a vállalat által biztosított termék vagy szolgáltatás fogyasztók által észlelt értéke és a termék vagy szolgáltatás biztosításával kapcsolatosan felmerülő összes kiadás különbsége meghaladja a versenytárs termékek vagy szolgáltatások esetében kalkulált különbözetet. Ugyanakkor, tekintettel arra, hogy mind a fogyasztók által észlelt érték, mind pedig a termék vagy szolgáltatás biztosításával kapcsolatosan felmerülő összes kiadás meghatározása az esetek döntő többségében nehézségekbe ütközik, a versenyelőny megszerzése és megtartása kapcsán a stratégiai menedzsment kutatások a versenyelőny biztosítékaként értelmezett kimagasló gazdasági teljesítmény lehetséges forrását, feltételeit, elérésének és megszerzésének módját, mérés lehetőségeit vizsgálják.

Az egyes kutatási irányzatok között jelentős eltérés tapasztalható a tekintetben, hogy a versenyelőny forrásaként a piaci szerkezet és az arra adott stratégiai reakciók, a vállalat rendelkezésére álló, egyedi erőforrásai, képességei, illetve azok rendszere, vagy a vállalat tevékenységének gyors és rugalmas módosítását támogató innovatív képességei, és azok kiaknázása kerül a középpontba.

A stratégia tartalmi dimenziójába sorolhatók továbbá a szervezet egyes hierarchikus szintjeire értelmezett stratégiatípusok, azaz a vállalati, az üzleti és a funkcionális stratégiák is. Míg a vállalati stratégia feladata elsősorban annak megválaszolása, hogy milyen területeken, piacokon tevékenykedjen a vállalat: és ezen stratégiai irányokba történő elmozdulás milyen eszközök révén valósítható meg, addig az üzleti stratégia ezzel szemben azzal foglalkozik, hogyan versenyezzen a vállalat, vagy üzleti egység az adott termék-piac kombinációkban, a funkcionális stratégiák pedig arra keresik a választ, hogyan szolgálhatják az egyes vállalati funkciók üzleti és vállalati stratégia elérését.

A fenntartható versenyelőny zálogaként kezelt kimagasló gazdasági teljesítmény meghatározásának, mérésének módja átvezet a stratégiai menedzsment harmadik fő tartalmi kérdéséhez: Miből induljon ki, kinek az érdekeit tükrözze a stratégia?

A vállalatok gazdasági teljesítményének, - és azzal összefüggésben álló versenyelőnyének, - vizsgálatára általában véve a stratégiai menedzsment szakirodalmi forrásai (ld. Rapaport, 1986; 2006; Barney-Hesterley, 2012) a jövedelmezőségi mutatók (ld. ROA, ROE) iparági átlaghoz, vagy a vállalat súlyozott átlagos tőkeköltéséhez (WACC) viszonyított értékét, illetve az értékalapú vállalatvezetés mutatószámait (ld. EVA, CFROI, SVA) veszik alapul

(Becker et al. 2005). Ez a szemléletmód szoros kapcsolatban áll a tulajdonosi érték alapú megközelítéssel, mely szerint a tulajdonosok számára történő értékteremtés fókuszba állításának fő indoka, hogy ők biztosítják a tőkét a vállalat számára, ők vállalnak kockázatot, csak a többi érintetti csoportot követően részesülhetnek a befektetésükből eredő haszonból, miközben nincs esélyük azok periodikus újratárgyalására (Freeman, 1984). Ugyanakkor ez a megközelítés sok kritikát is kap a tudomány képviselőitől (vö. Grant, 2008a, Prahalad – Hamel, 2000). A fogyasztói érték, mint fő motívum értelemszerűen fontos szerepet játszik e körben (Prahalad – Ramaswamy, 2000; Anderson – Rust, 1997; Kordupleski, 2003). Természetesen a témakör óriási irodalommal rendelkezik, izgalmas kérdései, hogy az alapvető képesség vs. fogyasztói érték hogyan kezelendő a stratégiaalkotás során? A technológia fejlődése (pl. a big data analízis) szintén új megvilágításba helyezi az érdekközpont alkalmazását. A valóságban mindkét érték kielégítése a vállalat alapvető célja, amelyet Chikán (2008) „kettős értékteremtésnek” nevezett el. A stakeholder elméletre épülő stratégiai gondolkodás hangsúlyozza, hogy valamennyi, a vállalattal érdekviszonyban lévő egyén csoport elvárásai fontos szerepet játszhatnak a stratégiai célok kialakítása során (Ackoff, 1981), és a gazdasági megközelítés mellett a szervezeti igazságossággal, a hovatartozásból eredő, valamint az észlelt használdozati költségekkel összefüggő hasznosság szempontjai is mérlegelésre kerülnek. Ezen megközelítés többirányú továbbfejlesztése történt meg az elmúlt évtizedekben, vizsgálva az érdekcsoportok egymáshoz való viszonyát egy ún. „hatalmi-érdekeltségi hálózat” megjelenítődésében (Ackermann et al. 2011). A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, mint az utóbbi években folyamatosan erősödő, stratégia-alkotó, stratégiai célképző elem önálló filozófiája és gyakorlata mellett is kapcsolatba hozható az érintett elmélettel. Mi több, a közös értékteremtés elvárása, - amely szerint egyszerre kell értéket teremteni a vállalat és a társadalom számára - is e gyökerekből fakad (Porter – Reinhardt, 2007, Porter – Kramer, 2006, 2011).

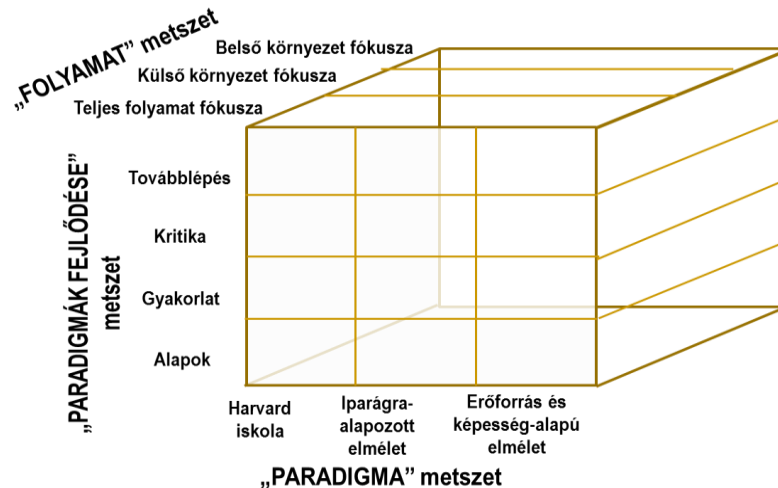
A stratégia **folyamat dimenziójával** foglalkozó kutatások a stratégiaalkotás és megvalósítás folyamatának szerkezetével, a folyamat jellemzőivel és feltételezéseivel, valamint az egymást követő lépések során elvégezendő feladatokkal foglalkoznak. A stratégiaalkotás és megvalósítás különböző folyamat-modelljei (ld. Eisenhardt – Brown, 1998; Stacey, 2003) a folyamat linearitására, a folyamat követése során érvényesülő racionalitásra és megbízhatóságára (ld. Eisenhardt – Zbaracki, 1992), a folyamat teljességére és követhetőségére, a stratégia és struktúra, valamint a stratégia és kultúra kapcsolatára vonatkozó előfeltevéseikben térnek el egymástól. Általában véve kijelenthető, hogy a stratégiai menedzsment szakirodalmában a stratégiaalkotás és alkalmazás folyamatosok esetében a valóság egyfajta leegyszerűsítéseként, lineáris folyamat-struktúrában - a stratégiai elemzés, stratégiai döntés, stratégia megvalósítás és ellenőrzés lépéseire tagolva-tárgyalja, még annak ellenére is, hogy a szerzők maguk is felhívják a figyelmet, hogy a valóságban a stratégia kialakítása és megvalósítása különböző típusú, szervezeten belüli és kívüli interakciók, egymással kölcsönkapcsolatban álló folyamatok, párhuzamos lépések többszörös visszacsatolások sokasága révén valósul meg, mely nem minden esetben követ tervezett, szekvenciális folyamatot. Hasonló véleményütközések azonosíthatók a stratégia és a struktúra, valamint a stratégia és a kultúra kapcsolatrendszerének vizsgálatával foglalkozó irányzatoknál.

A stratégia **kontextus dimenziója** a stratégiaalkotás és megvalósítás külső és belső környezeti aspektusait, azok változásának mértékét és módját tartalmazza. Ennek talán egyik legismertebb vetületét képezi Taylor 1986-os cikke, melyben a szerző mintegy 1000 cikk alapján nem csupán a tervezés fejlődésének periódusait és az egyes szakaszok lényegi jellemzőit mutatja be, hanem – mintegy elemzési modellként – vázolja fel azt is, hogy az

adott periódus tervezési (majd) stratégiai jellemzői milyen környezeti tényezők hatására alakultak ki, illetve változtak meg. Világosan bizonyítja ezzel, hogy a tervezés, a stratégiai gondolkodás, vagy a stratégiai menedzsment evolutív fejlődése nem „spontán”, önmagától bekövetkező folyamat, hanem a környezeti változások következménye. Ezzel legalább két területen segíti is a további kutatásokat: egyrészt a folyamaton belüli változások leírását, de sokkal inkább megértését segíti elő, másrészt a környezeti összetevők felismert változásai előre vetítik a stratégiai menedzsmenten belüli (vagy azt meghaladó) változás igényét és esetleges tartalmát. Ezt teszi Grant (2008b) könyvének utolsó fejezetében („A stratégiai menedzsment jelenlegi trendjei”), amikor a vállalatok külső környezetében kitapintható trendeket - harmadik ipari forradalom, társadalmi nyomás, nyilvános vállalatok hanyatlása - összefoglaló jellemzőkkel írja le, és ezekből von le következtetéseket többek között a komplex rendszerek stratégiájának, vagy éppen az adaptációs stratégiák előtérbe kerüléséről (Grant, 2008b). Grant (2008b) nem kérdőjelezi meg a stratégiai menedzsment „továbbélését”, de azon belül foglalkozik pl. az „adaptációs stratégiákkal”. Idézi Jack Welch „3S” (Speed – Simplicity – Self-confidence) gondolatát, amelynek lényege a szakítás az eddigi konvenciókkal, a spontaneitás és megérzések előtérbe kerülése.

Az eddigiekből érzékelhető, hogy a stratégiai menedzsment elméleti háttere, elméleti alapjai egymást „megtermékenyítve”, egymással párhuzamosan változtak, fejlődtek. Szorosan kapcsolódnak hozzájuk azok az eszközök (technikák, módszerek vagy modellek), amelyek a stratégia kidolgozását (megalapozó elemzések), a döntéshozatalt – (döntési modellek) (ld. pl. Bain&Co’s Management Tools Survey (Rigby 2013), Berényi, 2015) - a megvalósítást (szervezet, kultúra, motiváció és visszacsatolási mechanizmusok) (ld. Balaton et al. 2014, Dobák, 2008) támogatják. A stratégiai menedzsment több évtizedes fejlődéséről alkotott, „rendszeresített kép” tehát nem nélkülözheti ezen eszköztár, mint fontos tartalmi elem időbeli változásának nyomon követését és bemutatását. Mindezen megállapításokat figyelembe véve pedig kijelenthető, hogy e három dimenzió mentén nemcsak a stratégiai menedzsment fő kutatási irányzatai rendszerezhetők, hanem a modell megfelelő adaptációjával a domináns stratégiai menedzsment paradigmák fejlődésének tanulmányozása elvégezhető. Ahogyan azt a 2. ábra is szemlélteti, az újragondolt holisztikus elemzési keretrendszer felépítését tekintve továbbra is három fő vizsgálati nézőpontra tagolódik, melyek az alábbiak szerint értelmezhetők

- Paradigma dimenzió: ahogyan arra már korábban is utaltunk, a stratégiai menedzsment szakirodalma a stratégia fejlődéstörténetének három fő domináns mintáját, uralkodó paradigmáját - a Harvard iskola nevéhez köthető modellt, az iparágra alapozott és az alapvető erőforrásokra és képességekre épülő elmélet- nevezik meg, melyek sajátos feltételrendszereknek, alapvetéseiknek eltérő stratégiai tartalmi elemekre támaszkodnak.
- Folyamat dimenzió: habár az egyes stratégiai paradigmáknak a stratégiaalkotás és megvalósítás folyamatával, lépéseivel kapcsolatos induló feltételezései jelentős eltéréseket mutatnak, az elmúlt évtizedekben a folyamat során alkalmazható eszköztár változása tapasztalható.
- Fejlődési dimenzió: tartalmi elemeket érintő megbontó innovációk mellett, a stratégiai paradigmák a kontextuális tényezők változásai – globalizáció, új üzleti modellek megjelenése, szorosabbá váló partnerkapcsolatok és együttműködések - okán fokozatos innovációk révén is fejlődtek, mely az alapmodellek, gyakorlati alkalmazások, kritikák és módosítási javaslatok megjelenésében nyilvánul meg.



2. ábra: A stratégia menedzsment fejlődéstörténetének holisztikus modellje

Forrás: saját szerkesztés

Bár a vizsgálati keretrendszer az egyes metszéspontok részletes tanulmányozását, a releváns szakirodalmi kutatások rendszerezését teszi lehetővé, a következő fejezetben a teljesség igénye nélkül, a holisztikus keretrendszer felhasználásával kerül sor az egyes stratégiai paradigmák, nevezetesen a tervezésen és előrejelzésen alapú, az iparágra alapozott, valamint az alapvető erőforrásokra és képességekre alapozott stratégiai elméletek, valamint a velük kapcsolatos kutatások rendszerezési lehetőségének bemutatására.

3.A STRATÉGIAI PARADIGMÁK FEJLŐDÉSÉNEK HOLISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSE

3.1.A Harvard iskola racionális modellje

A tervezési alapokon (Chandler, 1962; Learned et al. 1969, Andrews, 1971, Ansoff, 1965) nyugvó előrejelzésre alapozott stratégiai paradigma szerint köthető racionális tervezési modell értelmében a vállalatok a rendelkezésükre álló stratégiai tervezési folyamat, valamint az egyes folyamatlépésekre kidolgozott elemzési modellek alkalmazása révén azonosíthatják a szervezet külső és belső környezetének fő jellemzőit, azok trendjeit, és ezen ismeretük felhasználása révén kidolgozhatják azokat a versenyelőnyt biztosító stratégiai terveket, mely a szervezet és külső környezetének egymáshoz való, varrat nélküli illeszkedését biztosíthatják. Annak ellenére tehát, hogy a racionális folyamatmodell kidolgozását (ld. 3. ábra) a külső környezeti bizonytalanság hajtotta, a stratégiai paradigma értelmében a vállalatok versenyelőnyét a tervezési és az előrejelzési folyamatok és modellek alkalmazása biztosítja. Mintzberg (1994, pp.16-24) összegzése szerint a szervezetek a tervezési tevékenység folytatása révén biztosíthatják tevékenységük koordinációját, a jövő számításba vételét, a racionális megközelítés alkalmazását, a kontroll kézben tartását.

A versenyelőny megszerzésének és megtartásának módszere helyett e stratégiai paradigma a vállalati szintű stratégiák (ld. pl. Ansoff-mátrix, Miles-Snow növekedési modellje) vizsgálatára, a vállalati és üzleti szintű stratégiák összhangjának megteremtésére, valamint az üzleti portfólió (ld. stratégiai portfólió modellek) kiegyensúlyozására helyezi a hangsúlyt. Az alapvetően a stratégiai elemzésre és helyzetértékelésre fókuszáló folyamat egyes lépéseire kidolgozott kvalitatív és kvantitatív módszerek tartoznak, melyek támogatják a külső (ekkor jelennek meg a makrokörnyezeti elemzés alapmodelljei) és a belső környezet (az egyes vállalati funkciók vizsgálata) elemzését, a vállalat jelenlegi és jövőbeli pozíciójának

értékelését (pl. SWOT-analízis, PIMS modell, BCG-mátrix). Fontos megemlíteni, hogy a paradigma égisze alatt megjelenő tervezési folyamat, illetve a kidolgozott elemzési és előrejelzési módszerek és modellek a stratégiai menedzsment eszköztárának alapjait adják, melyek az elmúlt öt évtizedben maguk is fejlődés tárgyát képezték.



3. ábra: A stratégia-alkotás folyamata a Harvard modellje szerint
 Forrás: saját szerkesztés

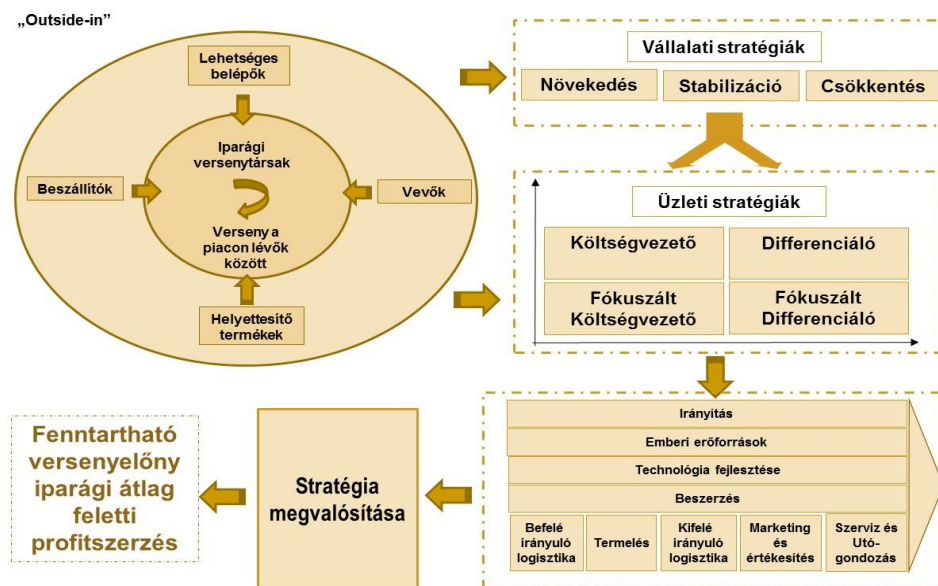
A stratégiai kontextus tekintetében a racionális folyamatmodellt több kritika is érte, melyek közül mindenképp kiemelendő Evans (2000) és Mintzberg et al (1998), akik hangsúlyozzák, hogy a racionális folyamatmodell csak a megfogalmazott előfeltételek mellett, stabil környezetben alkalmazható.

3.2. Iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma

Ezen mikroökonómiai alapokkal rendelkező paradigma elsősorban Bain (1956, 1968) és Mason (1957) azon vizsgálataira épít, melyek az iparág vállalati jövedelmezőségre gyakorolt hatásait vizsgálják, és amely szerint az adott iparágban tevékenykedő vállalatok teljesítményét az iparági struktúra és az iparágban tevékenykedő vállalatok magatartása határozza meg. Az elsősorban Porter nevével fémjelzett paradigma szerint ugyanis a vállalatok által kiválasztott iparág jellemzői, mint például a belépési korlátok erőssége, a méretgazdaságossági hatások érvényesülése, az iparágra jellemző piacszerkezet, a beszállítók és a vevők alkuereje, a termékek differenciálhatósága, stb. - nagyobb hatást gyakorolnak a vállalatok teljesítményére, mint a vállalaton belüli menedzseri döntések (Bowman – Helfat, 2001; Shamsei, 2003; Seth – Thomas, 1994). Ennek megfelelően, tekintettel arra, hogy Porter (1980; 1984; 1989) szerint a vállalat sikerét az iparág vonzereje és a vállalat iparágban betöltött relatív pozíciója határozza meg, ez a paradigma a profit, és abból fakadóan a versenyelőny forrásának az ún. monopol járadékot, vagy más néven Chamberlain-i járadékot nevezi meg (Teece et al. 1997). Az iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma a versenyelőny megszerzése és megtartása szempontjából kiemelt szerepet tulajdonít az üzleti, illetve versenystratégiák vizsgálatának. A racionális folyamatmodellre alapozott paradigmával ellentétben, ezen elméleti irányzat az üzleti stratégiák tipologizálására, a versenystratégiák forrásainak azonosítására fókuszál, hiszen Porter (1980, 1984, 1986) nevéhez köthető a tág és szűk piacra generikus alapstratégiák - költségvetető, megkülönböztető, fókuszáló-kidolgozása.

Az iparágra alapozott stratégiai paradigma szerint a stratégiaalkotás és megvalósítás folyamatának (ld. 4. ábra) első lépését a külső környezet, azon belül is az iparági környezet vizsgálata kell, hogy képezze, mely során kiemelt figyelmet kell szentelni az iparági versenyerők elemzésének (Porter, 1980). Az ágazati elemzés (az öttényezős modell

alkalmazásának) eredményeire támaszkodva a vállalatok már meghatározhatják vállalati és üzleti szintű stratégiáikat. A tervezési folyamat következő állomása a kiválasztott stratégiák erőforrás- és képesség-igényének értéklánc mentén történő vizsgálata, és a külső környezeti feltételekre szabott stratégia megvalósítása érdekében történő kifejlesztése, vagy megszerzése. A paradigma fontos alapfeltevése ugyanis, hogy az adott iparágban, vagy iparági szegmensben tevékenykedő vállalatok hasonló, magas mobilitással bíró erőforrásokkal és képességekkel rendelkeznek, következésképpen a vállalati teljesítmény csak abban az esetben növelhető, ha a vállalat a lehető legmagasabb profitabilitási potenciált ígérő ágazatban tevékenykedik, és a rendelkezésére álló eszközök és képességek révén képes az iparági struktúra által meghatározott stratégia megvalósítására (Feldman et al. 2005). A tervezési folyamat fontos feltételezése a szereplők racionális, profit-maximalizáló magatartása.



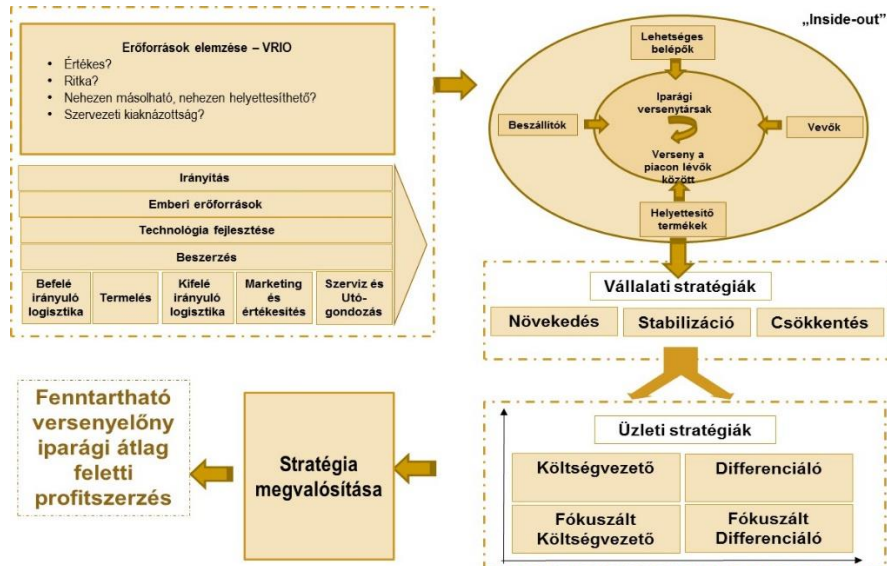
1. ábra: A stratégia-alkotás folyamata Porter-i paradigma alapján
 Forrás: saját szerkesztés

Természetesen az iparágra alapozott stratégiai paradigma és a paradigma keretein belül kidolgozott modellek és módszerek gyakorlati alkalmazásának vizsgálatával - csakúgy, mint a paradigmát érintő kritikák megfogalmazásával - foglalkozó szakirodalom rendkívül bőséges és messze túlmutat jelen tanulmány keretein. A kritikák az iparági erők túlzott dominanciáját (pl. Grundy, 2006), a versenyelőny forrását biztosító monopol járadékot (ld. Teece et al. 1997; Spanos et al. 2001), a versenyelőny megszerzését szolgáló üzleti stratégiák típusait és egymást kizáró jellegét (pl. Laperson et al. 2015), a stratégiaalkotás folyamatát és az alkalmazott eszköztár statikus jellegét (pl. Srisvastava et al. 2012), a folyamat egyes lépéseire kidolgozott modellek alkalmazhatóságát (pl. Evans, 2000, Porter, 2001a, 2001b; Tapscott, 2001) vitatják, vagy e területeken próbálnak új megközelítéseket, eszközöket és modelleket javasolni.

4.ERŐFORRÁS ÉS KÉPESSÉG-ALAPÚ PARADIGMA

Az erőforrásokra és képességekre épülő paradigma képviselői (ld. pl. Grant, 1991; Prahalad - Hamel, 1993; Barney, 1991; Peteraf 1993) szerint a fenntartható versenyelőny forrásaként csak azok a hosszú távon stabil és a vállalat befolyása alatt álló tényezők szolgálhatnak, melyek az azonos iparágban, és így azonos külső feltételek között, versenyző vállalatok profitabilitásában jelentkező eltéréseket magyarázzák. Megközelítésük értelmében a

vállalatok fenntartható versenyelőnyét csak a szervezetek birtokában lévő, egyedi, ritka, nehezen másolható és nehezen helyettesíthető, alapvető erőforrások és képességek biztosíthatják (Barney, 1991; Grant 1991). Az alapvető erőforrások és képességek elmélete tehát a profit és ennek megfelelően a fenntartható versenyelőny alapjául a Selznick-i (1957) és Penrose-i (1959) hagyományokra támaszkodva a Ricardói járadékot nevezi meg (Grant, 1991).



5. ábra: A stratégia-alkotás folyamata az RBV paradigma szerint

Forrás: saját szerkesztés

Habár az alapvető erőforrásokra és képességekre alapozott stratégiai paradigma is foglalkozik az egyes stratégiai szinteken értelmezhető stratégiák és hozzájuk kapcsolódó szervezeti erőforrások és képességek kapcsolatrendszerével, kevés figyelmet szentel a versenyelőny megszerzése és megtartása kapcsán alkalmazható vállalati és üzleti stratégiák típusainak kidolgozására (Rasche, 2008). Következésképpen kijelenthető, hogy ezen a területen az alapvető képességek és erőforrásokra alapozott paradigma a korábbi paradigmák égisze alatt megjelenő koncepciókra támaszkodik.

Az alapvető erőforrásokra épülő stratégiai paradigma folyamat-koncepciója a korlátozott racionalitás és az erőforrás-heterogenitás elvére épít, melynek értelmében az egyes szervezetek eltérő erőforrásokat szereznek be, melyek egyedi kombinációja révén egyedi képességeket fejlesztenek ki, mely képességek alacsony mobilitással bírnak. Ahogyan azt az 5. ábra szemlélteti az alapvető erőforrásokra és képességekre alapozott stratégiai paradigma megközelítése szerint a stratégiaalkotás első lépését azon erőforrások, képességek, illetve azok rendszerének azonosítása kell, hogy képezze, melyek eleget tesznek a fenntartható versenyelőny megszerzése és megtartása szempontjából velük szemben támasztott (ld. VRIO modell alkalmazásával) követelményeknek. Amellett, hogy a fenntartható versenyelőnyt támogató erőforrások és képességek beazonosítása önmagában is szükségessé teszi a külső környezet, azaz az iparág (fókuszban a versenytársakkal) vizsgálatát, a paradigma képviselői szerint a vállalatok alapvető erőforrásai és képességei kiterjeszhetőségük okán eleve meghatározzák, mely ágazatok tekinthetők vonzóknak a szervezetek számára. A stratégiaalkotás folyamatának következő állomását a külső környezet adta lehetőségek és a vállalat erőforrásainak és képességeinek kiaknázását szolgáló vállalati és üzleti stratégiák kiválasztása képezi.

Az erőforrás és képesség alapú elmélet érő kritikai megfontolások elsősorban a versenyelőny hosszú távú fenntarthatóságát (pl. Evans, 2000, Kim et al. 2005, Carr, 2013, D’Aveni, 1994), McGrath, 2013,), az alapvető képességek „alapvető rugalmatlanságot” előidéző jellegét (ld. Leonard-Barton, 1992), a VRIO-módszertan gyakorlatban történő alkalmazási nehézségeit (ld. pl. Armstrong – Shimizu, 2007; Newbert, 2007) állítják középpontba. Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy ezen kritikai észrevételekre reagálva e stratégiai paradigma kvázi továbbfejlesztéseként jelent meg az ún. „dinamikus képességekre alapozó stratégia” koncepciója (Teece – Pisano, 1994, Teece et al. 1997, Davenport et al. Eisenhardt – Martin, 2000; Zollo – Winter, 2002), mely a versenyelőny megszerzésének és megtartásának forrását azon szervezeti képességekhez, magasabb szintű rutinokhoz köti, amelyek révén a szervezet képes a gyorsan változó környezeti igényeknek megfelelően integrálni, kiépíteni és újrakonfigurálni kompetenciáit, támogatva az adaptációt és a változást.

5. ZÁRÓ GONDOLATOK

Jelen cikk fő célja egy olyan holisztikus modell bemutatása volt, melynek alkalmazása hozzájárulhat a stratégiai menedzsment fejlődéstörténetének leírását támogató, a releváns szakirodalmi forrásokat és irányzatokat rendszerező ún. fejlődési térkép összeállításához. Természetesen annak érdekében, hogy a kidolgozott holisztikus modell ezen feladatát elláthassa további kutatások szükségesek egyrészt a stratégiai paradigmák fejlődésének mélyebb megismerését és megértését szolgáló esettanulmányok és legjobb gyakorlatok, másrészt az új paradigmák megjelenését ösztönző trendek, irányzatok és gyakorlatok azonosítása és elemzése terén.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ackermann, F. – Eden, C. (2011): Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, *Long Rang Planning*, 44(3), pp. 179-196.
- Ackoff, R. (1981): *Creating the Corporate Future*, John Wiley and Sons, New York
- Aktouf, O. (2004): The False Expectations of Michael Porter’s Strategic Management Framework, *Universidad & Empresa*, 6(6), pp. 9-41.
- Anderson, T. – Rust, R.T. (1997): Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between goods and services, *Marketing Science*, 16(2), pp. 129-45.
- Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, New York
- Armstrong, C. - Shimizu, K. (2007): Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm, *Journal of Management*, 33(6), pp. 959-986.
- Balaton, K. – Hortoványi, L. - Incze; E. - Laczkó; M. Szabó; Zs. R. – Tari, E. (2014): *Stratégiai menedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Barney, J. B. – Hesterly, W. S. (2012): *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Publishing, Cambridge
- Barney, J. B. (2001): Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.
- Bathia, V. K. (2014): Strategic Management – History and Development, <http://vijaykumarbhatia.weebly.com>, Letöltve 2014.01.14.
- Becker, P., - Turner; A. – Varsányi, J. – Virág, M. (2005): *Értékalapú stratégiák: A pénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Berényi, L. (2015): Lean fejlesztés: értékteremtés vagy veszteségek megszüntetése, *Marketing & Menedzsment*, 49(2), pp. 47-60.

- Bowman, E. H. – Helfat, C. E. (2001): Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22, pp.1-23.
- Carr, A. (2013): Death to Core Competency: Lessons from Nike, Apple, Netflix. <http://www.fastcompany.com/3005850/core-competency-dead-lesso>. letöltve: 2014. 01.14.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in History of the American Industrial Enterprise* M.I.T. Press, Cambridge
- Chikán, A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó, Budapest
- D’Aveni, R. (1994): *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. The Free Press, New York
- Dobák, M. (2008): Átjárhatók-e a szervezeti határok? *Harvard Business Review*, 6. szám
- Evans, P. (2000): Strategy: The End of the End-Game. *Journal of Business Strategy*. 21(6), pp. 12-18.
- Eisenhardt, K. M., - Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. – Brown, S. L. (1998): Competing on the Edge - Strategy as Structured Chaos. *Long Range Planning*, 31(5), pp. 786-89
- Eisenhardt K. M. - Zbaracki, M. J. (1992) Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13(52), pp. 17-37
- Feldman, L.F. - Brush, C. G. - Manolova, T. (2005): Co-alignment in the resource-performance relationship: Strategy as mediator, *Journal of Business, Venturing*, 20(3), pp. 359–383.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston
- Grant, R. M. (2008a): Tudás és stratégia, Siker dinamikus környezetben. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest
- Grant, R. M. (2008b): *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, New Jersey
- Grant, R. M. (1991): The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage; Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135
- Grundy, T. (2006): Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model, *Strategic Change*, 15(5), pp. 213-229
- Hermann, P. (2005): Evolution of Strategic Management, The Need for New Dominant Design. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), pp. 111-130
- Jarzabkowski, P. - Spee, A.P. (2009): Strategy as a practice: A review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp.69 - 95
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Unconteste*, Harvard Business School Publishing Co, Boston: MA
- Kordupleski, R. (2003): *Mastering Customer Value Management, The Art and Science of Creating Competitive Advantage*, Pinnaflex Educational Resources Inc. Cincinnati
- Lapersonne, A. - Sanghavi, N. - De Mattos, C. (2015): Hybrid Strategy, Ambidexterity and Environment: toward an Integrated Typology, *Universal Journal of Management*, 3(12), pp. 497-508
- Learned, E. P. – Christensen, C. R. – Andrews, K. R. – Guth, W. D. (1969): *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13(S1), pp. 111-125.
- Luthans, F. - Doh, J.P. (2014): *International Management*. McGraw Hill, New York.
- McGrath, R. (2013): *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): *Strategy Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall Europe

- Mintzberg, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education
- Newbert, S. L. (2007): Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28(), pp. 121- 146.
- Porter, M. – Kramer, M. (2011): Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 1-16.
- Porter, M. – Reinhardt, F. (2007): Strategic Approach to Climate. *Harvard Business Review*. 85(10), pp. 22-26.
- Porter, M. – Kramer, M. (2006): Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Dec. pp. 78-92.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York
- Porter, M. (1986): *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston
- Porter, M. (2001/a): Now Is the Time to Rediscover Strategy, *EBF*, 8. pp. 20-21
- Porter, M. (2001/b): Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March. pp. 63-79.
- Penrose, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, University Press, Oxford
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(), pp. 179-191.
- Pettigrew A (1988): *The Management of Strategic Change*, Blackwell, New York
- Prahalad, C.K. – Ramaswamy, V. (2000): Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, 78(1), pp. 79-87
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): *The core competence of the corporation*, Harvard Business School Pub. Corp., Boston
- Rasche, A. (2008): *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*, Physica-Verlag, Heidelberg
- Rappaport, A. (1986): *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York
- Rappaport, A. (2006): 10 Ways to Create Shareholder Value, *Harvard Business Review*, 84(9), pp.66-77.
- Shamsie, J. (2003): The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation, *Strategic Management Journal*, 24(3), 199-215
- Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row, New York
- Seth, A. – Thomas, P. (1994): Theories of the firm: Implications for strategic research, *Journal of Management studies*, 31, pp. 165-191
- Spanos, Y.E. – Lioukas, S. (2001): An examination into the casual logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22(10), pp. 907-934.
- Stacey, R.D. (2003): *Strategic Management and Organizational Dynamics – The Challenge of Complexity*, 4th eds. FT Prentice Hall, Essex
- Srivastava R.M. - Verma, S. (2012): *Strategic Management: Concepts, Skills and Practices*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi
- Tapscott, R. (2001): Rethinking Strategy in a Networked World, or Why Michael Porter Is Wrong about the Internet, *Strategy and Business*, 24, pp. 34-41
- Tari, E. (1996): *A stratégiai menedzsment elméletének és gyakorlatának fejlődéstörténete a piactudományokban*. in: Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Tari, E. – Drótos, Gy. (1996): *Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből egyetemi jegyzet*, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, pp. 1-33

- Taylor, B. (1986): Corporate Planning for the 1990s: The New Frontiers, *Long Range Planning*, 19(6), pp. 13-18.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-513.
- Teece, D. J. – Pisano, G. (1994): The dynamic capabilities of firms: an Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3(3) pp. 537-556.
- Zollo, M. – Winter, S. G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13(3), pp. 339-351