

KAPÁS Judit

A VÁLLALATI STRATÉGIA ELMÉLETEI

Míg a stratégiai kutatás fontos helyet foglal el a vezetéstudományban, a stratégiaelméletekre jóval kisebb figyelem irányul. Ez részben azzal magyarázható, hogy bár a stratégiaelméletek elemzése megkívánja a közgazdasági elméletekkel történő megalapozást, a közgazdaságtan és a vezetéstudomány nem igazán felhőtlen kapcsolata folytán ez az utóbbi időkig csak alig volt érzékelhető. A szerző cikkében ezért nemcsak a stratégiaelméleteket mutatja be, hanem azok kapcsolatát is a vállalatelméletekkel.

Ha vállalati stratégiáról van szó, leggyakrabban a stratégiaalkotás eszközeiről, technikáiról, a stratégia végrehajtásáról, a vállalati politikák alakításáról és a stratégiák kategorizálásáról írnak a szerzők. Az angolszász szakirodalomban több tucat könyv létezik „Strategic management” címmel, és ezek többsége ugyanazokat a technikákat, módszereket írja le. Az azonos tartalom abból fakad, hogy ezen könyvek szerzői a vállalati stratégiának ugyanazt a tartalmat tulajdonítják.

Bár a stratégiai menedzsment könyvek stratégia koncepciója még ma is uralkodó, léteznek a stratégiának másfajta megközelítései is. Ezek az „alternatív” stratégiaelméletek a vállalati magatartásról és célokról, a vállalatközi kapcsolatok és a vállalaton belüli viszonyok tartalmáról, a makrogazdasági környezetről eltérő alapfeltevésekkel élnek, és ennek megfelelően a stratégia lényegét más módon ragadják meg.

Véleményem szerint a stratégiaelméletek elemzése során nem kerülhetők ki az ún. vállalatelmélet tárgykörébe tartozó kérdések sem, hiszen a stratégiai menedzsmentre, és így a stratégiaelméletre is jelentősen hatottak a közgazdasági elméletek.¹ A szakirodalomból ugyanakkor hiányzik a vállalatelméletek és a stratégiaelméletek közötti kapcsolat bemutatása. Nézetem szerint pedig ez lényeges kérdés, hiszen a stratégiaelmélet a vezetéstudomány és a közgazdaságtudomány határmezsgyéjén

található. Tanulmányomban tehát a stratégiaelméletek elemzésébe a hatást gyakorló vállalatelméleteket is beépítem.

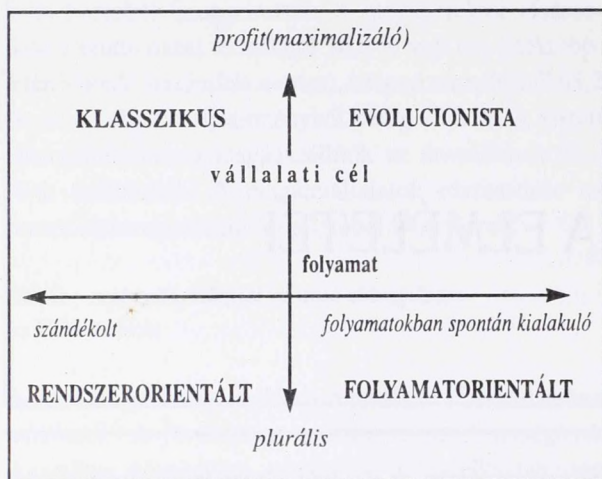
Stratégiai iskolák

Whittington (1993) négy stratégia koncepciót különít el, a modellek kategorizálásakor az ő struktúráját követem. A stratégiaelméletek elhatárolása az alapján történik, hogy két fontos kérdést illetően milyen alapfeltevések a jellemzőek. Az első kérdés arra vonatkozik, hogy mit tekintünk a vállalat céljának, a második pedig arra, hogy milyennek gondoljuk azt a folyamatot, amelyben a stratégia kialakul. Mindkét kérdés esetében két, egymással szemben álló feltevéssel lehet élni. A vállalati célok tekintetében egyrészt gondolhatjuk azt, hogy a profit a vállalat egyetlen célja², másrészt azt, hogy a vállalatnak a profiton kívül más céljai is vannak, sőt első helyen sem feltétlenül a profit (maximalizálás) áll. A második kérdést illetően az egyik nézőpont szerint a stratégia egy szándékolt folyamat eredménye, ami tudatos tervezést foglal magában, a másik szerint a stratégia spontán keletkezik, és ebben a folyamatban jelentős szerepe van a véletlennek és a szerencsének is.

A fenti feltevések alapján elkülöníthető négy stratégiaelméletet az 1. ábra foglalja össze:

1. ábra

A négy stratégiaelmélet



Forrás: Whittington (1993)

A *klasszikus* elmélet szándékolt, racionális folyamatban kialakulónak tekinti a stratégiát, melynek alapja a tudatos tervezés, kalkuláció és analízis, továbbá a vállalat egyetlen céljának a profitmaximalizálást tartja. Mindez feltételezi, hogy az aktorok racionálisak, és hogy a környezet információgyűjtés segítségével megismerhető, vagy legalábbis változása előre jelezhető. Ennek megfelelően a klasszikus stratégiaelmélet univerzális technikákat is ajánl a stratégialkotóknak. Ezek a nézetek a vállalatnak a standard neoklasszikus vállalatelmélet alapján történő felfogását követelik meg.

A *folyamatorientált* stratégiaelmélet a piac és a szervezet tökéletlenségéből kiindulva tervezhetetlennek tartja a jövőt, elveti a neoklasszikus mikroökonómia profitmaximalizáló optimalizációját. Az elmélet egyrészt azt állítja, hogy a stratégia egy tanulási, kompromisszumkötési, adaptációs folyamatból emelkedik ki, másrészt, hogy a vállalat nem jellemezhető egyetlen céllal, sokkal inkább a célok hierarchikus rendszere jellemzi. A folyamatorientált stratégiaelmélet a standard neoklasszikus vállalatelmélet korai kritikájaként megfogalmazódó ún. „magatartási” (behavioral) vállalatelmélet talaján áll, de erős hatások érték a Simon által a közgazdaságtanba bevezetett „a kielégítő keresése” (satisficing) elmélet oldaláról is.

Az *evolucionista* elmélet osztja a klasszikus elmélet feltevését a vállalati célokat illetően, azaz úgy véli, hogy a vállalatnak egyetlen explicit módon megfogalmazható célja van, és ez a profit nagyságával kapcsolatos. A gazdasági környezetet viszont túlságosan gyorsan változó-

nak, kiszámíthatatlannak, bizonytalannak tartja. A biológiai evolúciós elmélet alapján úgy gondolja, hogy a piac szelektálja a cégeket, így csak azok a vállalatok maradnak fenn, akik rátalálnak a profitot hozó stratégiára. A stratégia az evolucionisták szerint is a vállalati folyamatokban spontán alakul ki, nem pedig előre megtervezett folyamat következményeként jön létre. Az evolucionista stratégiaelméletre alapvetően az evolúciós vállalatelmélet gyakorolt hatást.

A *rendszerorientált* stratégiaelmélet plurális célokat tételez fel a vállalatoknál, de a stratégiát egy szándékolt folyamat eredményének tekinti. Úgy gondolja, hogy a stratégiát a társadalmi-kulturális környezet határozza meg. A vállalati célok ezen elmélet szerint azért plurálisak, mert a társadalmi háttér más célt is adhat, mint a profitmaximalizálás, így cél lehet a vezető szakmai előmenetele, a hatalom biztosítása, a társadalom igényeinek és elvárásainak való megfelelés, és még sok más. A rendszerorientált elméletre a szociológia gyakorolta a legnagyobb hatást.

Klasszikus stratégiaelmélet

A stratégiai menedzsment könyvek a stratégia klasszikus elméletét képviselik. Ez az irányzat a hatvanas években alakult ki, fő képviselői Alfred Chandler, Igor Ansoff, Alfred Sloan, Kenneth Andrews és Michael Porter. Ők a stratégia fő elveinek a profitmaximalizálás érdekében végzett racionális elemzést, valamint a stratégiai tervezés és végrehajtás különválasztását tekintik. Nézeteikre erősen hatott a katonaság stratégia felfogása. Maga a stratégia szó a görög *strategos* (tábornok) szóból ered. A hadseregben a stratégiát a tábornok csinálja, parancsai alapján egy engedelmessé hierarchia hajtja azt végre, a fronton a tisztek vezetik a csapatokat, a katonák a parancsok vakon engedelmessé, a cél pedig a győzelem. Ez a katonai példa teljesen analóg a klasszikus vállalati stratégia felfogásával. Csak a tábornok helyébe a vállalatvezető, a hadsereg helyébe a vállalati szervezet, a tisztek helyébe az alsóbb szintű vezetők, a győzelem helyébe pedig a profit helyettesítendő.

A klasszikus elmélet tipikus profitorientált stratégia definícióját Sloan adja a „My years with General Motors” (1963) című könyvében: „A vállalat stratégiai célja a tökemegtérülés biztosítása, és ha a hosszú távú megtérülés nem kielégítő, a hiányosságokat ki kell javítani, vagy abba kell hagyni az adott tevékenységet.” Míg Sloan a profitorientáltságot emeli ki, addig Chandler a stratégiai célok meghatározásának és ezen célok megvalósításának

a különválását. A „Strategy and Structure“ (1962) című könyvében így határozza meg a stratégiát: „A stratégia egy vállalat alapvető fontosságú, hosszú távú céljainak a megfogalmazását, valamint az e célok teljesüléséhez szükséges akciók sorozatát és az erőforrások allokációját jelenti.“

A klasszikus stratégiaelmélet a standard neoklasszikus mikroökonómia vállalatelméletébe illeszkedik. A standard vállalatelmélet feltevése szerint a szereplőkre a teljes racionalitás a jellemző. Ez azt jelenti, hogy ismerik az összes választási lehetőséget, ezen lehetséges események következményeit, képesek a döntések meghozatalához szükséges számítások elvégzésére, és így optimális döntéseket (profitmaximalizálás) tudnak hozni. Mindez implicit módon magában foglalja azt a feltevést, hogy az információk megszerzhetőek és feldolgozhatóak, sőt a környezet állapota egyértelműen leírható kvantitatív jellemzőkkel, valamint azt, hogy a környezet változása nem túl gyors az információk megszerzési és feldolgozási idejéhez képest. A standard neoklasszikus vállalatelmélet a vállalatot erősen leegyszerűsíti, egyedüli feladatának az inputok outputtá történő átalakítását tekinti. Coriat és Weinstein (1995) szerint a neoklasszikus vállalat egy „pont“, amelynek nincsenek dimenziói, vagyis a belseje, azaz a szervezet lényegtelen. A vállalati szervezet szerepének és jelentőségének a teljes negligálása jellemző nézet a klasszikus stratégiaelméletben is. Chandler (1962) azt írja, hogy „...a struktúra követi a stratégiát...“, és a stratégia határozza azt meg. Ez a nézet a struktúra és a stratégia viszonyában a stratégiának ad elsőbbséget, és összecseng a fenti megállapítással, miszerint a szervezet belső folyamatai és komplexitása nem játszanak szerepet a stratégiaalkotásban.

A klasszikusoknál a stratégia formális, írott tervként jelenik meg. A stratégiaalkotáshoz már-már klasszikus technikákat (SWOT-analízis, portfólió mátrixok, termék életgörbe-elemzés, PIMS elemzés, tapasztalati görbe stb.) használnak fel. Ezen technikák gyakorlati használatát, alkalmazásuk fontosságát a klasszikus stratégiaelmélet meghatározó egyénisége, Porter hangsúlyozza leginkább. Porter (1987) stratégia felfogása tipikusan a diverzifikált nagyvállalatra alkalmazható. Ő két stratégiai szintet különít el: 1. az üzleti egységek szintjét, az itt megjelenő stratégiát versenysztratégiának nevezi, 2. az egész vállalat szintjét, az itt jelentkező stratégiát vállalati stratégiának nevezi. A versenysztratégia lényege, hogy az adott iparágban az üzleti egység versenylőnyt szerezzen, a vállalati stratégia lényege pedig az arról való döntés, hogy egyrészt a vállalat milyen iparágokban legyen jelen, más-

részt, hogyan menedzselje az üzleti egységeit. Porter premisszának tekinti, hogy nem a nagyvállalat versenyez, hanem az egyes üzleti egységei, így a sikeres vállalati stratégiának a versenysztratégiákat kell erősítenie. Porter figyelme tehát alapvetően a versenysztratégiára irányul.

A versenysztratégiák alaptípusait (költségvetető, megkülönböztető, összpontosító) a „Competitive Strategy“ (1980) című könyvében írja le. Szerinte az iparág versenytényezőit (lehetséges belépők, szállítók, helyettesítő termékek, vevők, iparági versenytársak) kell figyelembe venni a stratégiaalkotásnál, ehhez a kvantitatív és kvalitatív elemzés eszközeivel fel kell tárnunk ezeket. Porter stratégiaalkotásról vallott nézetei is összhangban állnak a neoklasszikus vállalatelmélettel. Szerinte azért lehetséges az optimális stratégia kialakítása, mert a környezeti információk az aktorok rendelkezésére állnak és feldolgozhatóak. Bár az utóbbi években Porter (1993) is hangsúlyozza már a környezeti változások felgyorsulását, de nála a „bizonytalan“-nak jellemzett környezet valójában nem bizonytalan. Úgy gondolom, hogy a bizonytalanság helyes felfogását a Knight-i bizonytalanság koncepció jelenti.³ Porter „bizonytalan“ környezete ismert valószínűséggel bekövetkező környezeti állapotokat jelent, ezért lehetséges az optimalizáció. A Knight-i bizonytalanság megközelítést elfogadva a kvantitatív elemzések jogossága erősen megkérdőjelezhető. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a folyamatorientált stratégiaelmélet képviselői is éppen ezt hangsúlyozzák.

Hasonlóan a már korábban említett szerzőkhöz, Porter sem beszél a vállalat belső viszonyairól, a vállalat és az érintettek kapcsolatáról, kizárólag külső tényezők függvényében értelmezi a stratégiát. Mivel az iparág szerkezetében alapvető változások szerinte csak ritkán történnek, viszonylagos stabilitást tételez fel a stratégiáról (Porter 1996).

A versenylőnyök kiépítése megkülönböztető kompetenciák kifejlesztésével lehetséges. A kompetencia kulcsfogalom Porter-nél is, csakúgy, mint sok más szerzőnél. Porter a kompetenciát valamely tevékenységhez kapcsolja. Úgy gondolja, hogy a kompetencia kialakulásához valamely vállalati tevékenység(ek)ben a versenytársakkal szemben megszerzett előny vezet, ezért elemzi alaposan az ún. értékláncot.⁴ Reális kritika fogalmazódik meg a Porter-i nézettel szemben az erőforrásalapú vállalatelmélet alapján álló szerzők⁵ részéről, akik a kompetenciákat az erőforrásokkal való ellátottságban megnyilvánuló komparatív előnyökre vezetik vissza.⁶

Porter stratégia koncepciója a kilencvenes években új

hangsúlyokat kapott. Miközben továbbra is a hosszú távon elérhető előnyök biztosításának a fontosságát emeli ki, amikor a működési hatékonyságot és a stratégiát megkülönbözteti, a stratégiát árnyaltabban határozza meg, mint azt korábban tette. A stratégia **1)** egyedi, értékes pozíció kiépítése, amely sok tevékenységet foglal magában (pozicionálás), **2)** az inkompatibilis tevékenységek közötti választási lehetőség (trade-off) létrehozása, **3)** a tevékenységek összekapcsolása, integrálása, amely a tevékenységek rendszerére épített versenyelőnyt hoz létre (Porter 1996). Ez a hármas definiálás a korábbi szűkebb értelmezéssel szemben, amely a pozicionálással azonosította a stratégiát, valószínűleg a gyorsabban változó környezet szerepének az elismerését jelenti. Míg korábban a Porter úgy gondolta, hogy a versenyelőny az adott cégtől függő tényezők alapján építhető ki, addig most már a környezeti tényezők szerepét is hangsúlyozza. „Gyémánt“-nak (diamond)⁷ nevezi azt a négy környezeti elemet, amely a versenyelőny kiépítésében szerepet játszik (Porter 1991).

Porter így kétségtelenül túllép a korábbi szerzők azon szemléletén, amely a stratégiát alapvetően tervnek tekintette, de azzal, hogy a termékipiacokon tudatosan kiépítendő versenyelőnyökre teszi a hangsúlyt, a stratégia alapvetően explicit jellegét hirdeti.

Folyamatorientált stratégiaelmélet

A folyamatorientált stratégiaelmélet a hetvenes években vált meghatározóvá, fő képviselői Richard Cyert, James March, Henry Mintzberg, Andrew Pettigrew, James Brian Quinn. Ők a piac és a szervezet tökéletlenségéből kiindulva elutasítják a feltevést, hogy a vezető versenyelőnyt biztosító stratégiát tud kidolgozni. Legfontosabb nézetük az, hogy a stratégia a cselekedetekben többnyire csak utólag fedezhető fel, kis lépések sorozata révén spontán alapul ki. Elméletük két alappilléren nyugszik: **1.** a teljes racionalitás elvetése, **2.** a tökéletes piac feltevésének elvetése. A racionalitás helyébe az evolucionistákhoz hasonlóan a Simon-i korlátozott racionalitást állítják. A racionális cselekvések kognitív határainak hangsúlyozásával elsősorban Mintzberg munkáiban találkozhatunk. A piac és a szervezet tökéletlenségének kiemelése jelenik meg Pettigrew (1973) írásában, amikor a szervezet belső komplexitásának figyelembevételét hangsúlyozza.

A fenti szerzők a profitmaximalizálást elutasítják, ugyanis szerintük egy komplex vállalati szervezet nem képes egyetlen hasznosságot (profit) maximalizálni. Úgy gondolják, hogy a szervezet céljai egy alku folyamat

során kompromisszumok eredményeként alakulnak ki, és sokfélék lehetnek. A fentiek okán leértékelik az elemzés jelentőségét, és elvetik a klasszikus stratégiaelmélet által favorizált technikákat és módszereket is.

A stratégia folyamatorientált elméletének kiemelkedő képviselője Mintzberg. Mintzberg (1987) mintegy összefoglalva a különböző stratégiai koncepciókat az 5P fogalmával írja le a stratégia tartalmát. A stratégia mint terv (Plan), csel (Ploy), viselkedési minta (Pattern), pozíció (Position) és perspektíva (Perspective) definiálható. A stratégia tervként való meghatározása megfelel a klasszikus elmélet felfogásának, a pozicionálás is lehet kompatibilis a tervvel, amennyiben a versenyelőnyt biztosító pozíciót terv választja ki. De a pozicionálás megvalósulhat cselen vagy viselkedési mintákon át is.

Mintzberg megkülönbözteti a szándékolt (deliberate) és a folyamatok közben spontán kialakuló (emergent) stratégiát. Ez a nézet gyökeres ellentétben áll a klasszikus elmélet egyoldalú megközelítésével. Mintzberg stratégiának tekinti azt is, ha egy vállalat magatartása valamilyen mintát, sablont követ. E mögött nem szükségszerűen kell tervnek állnia. A stratégia ily módon egy sokkal tágabb kontextusba helyeződött át, melynek csak egy speciális esete a terven alapuló stratégia. Mintzberg a terven alapuló stratégiát nevezi szándékolt stratégiának, a viselkedési minta alapú stratégiát pedig folyamatokban spontán kialakuló stratégiának. A stratégia mint perspektíva a szervezet tagjainak a fejében létezik, közös magatartást, gondolkodást jelent, s mint ilyen a vállalati kultúra részét képezi. A perspektíva megváltoztatása nehéz és időigényes folyamat, ebből is következik Mintzberg azon véleménye, hogy a vállalatok nem változtatják gyakran a stratégiájukat.

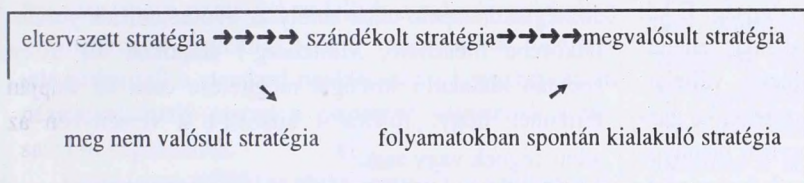
Tehát míg Porter szándékoltnak tekinti a stratégiát, addig Mintzberg (1987) a folyamatok közben, tanulás által keletkező, a múltból származó viselkedési mintákon alapuló magatartási végeredménynek. Rendkívül szellemesen a stratégiát a „gyökerek“-hez („grass-roots“⁸) hasonlítja. Ez a hasonlat tömören összefoglalva arra utal, hogy a stratégia egyszerűen csak a vállalati kultúra egyik eleme. Ebben a megközelítésben bármely vállalatnak bármely időpontban van stratégiája, s ez az, ami éppen a cselekedeteiben megnyilvánul. (A klasszikusok szerint ezzel szemben bizonyos vállalatoknak nincs stratégiájuk, és ennek okát vizsgálják is.)

A fentiek szellemében természetesen a vezető feladata is más, mint a klasszikusoknál. A klasszikus stratégiaelmélet szerint a vezető feladata a tervezés és a végrehajtás ellenőrzése. A folyamatorientált elmélet szerint a

vezető feladata a viselkedési minták felismerése, olyan vállalati környezet teremtése, amelyben sokféle stratégia kibontakozhat. Ez nagy szervezet esetében flexibilis struktúrát, kreatív embereket és ún. esernyő stratégia⁹ alkalmazását igényli. A tanult vezetői képességek mellett tehát nagy szerep jut az intuíciónak is.

Mintzberg stratégia koncepcióját a 2. ábra foglalja össze:

Mintzberg stratégia koncepciója



Forrás: Mintzberg-Waters (1985)

...tisztán szándékolt, illetve tisztán csak a folyamatokban kialakuló stratégia gyakorlatilag nincs, a létező stratégiák a kettő valamilyen arányú kombinációból állnak. A stratégia típusok elkülönítése tehát a szándékolt és a folyamatokban spontán kialakuló stratégiák különböző arányú kombinációja alapján történik.¹⁰

A folyamatorientált stratégiaelméletben is nagy hangsúlyt kap a megkülönböztető kompetenciák kiépítése. Míg Porter az elemzés nyomán tudatosan kifejleszthető kompetenciákról beszél, amiket valójában a környezet diktál, addig a folyamatorientált szemléletben a kompetenciák gyökerei a szervezetben vannak, tehát belső, és nem külső tényezőkön alapulnak.

A folyamatorientált stratégiaelmélet tárgyalásakor szólni kell Quinn (1978, 1980, 1985) logikai inkrementalizmus elméletéről is. Az inkrementalizmus lényege, hogy a vezetők vagy a szervezet tagjai nem valamilyen hosszú távú terv alapján hozzák a döntéseiket, hanem mindig csak az éppen felmerülő problémákat kezelik. Az inkrementalizmus azért alakult ki, mert a gyors változások miatt nincs idő a formális stratégiai elemzés eszközeivel feltárni a stratégiai opciókat, azonnal dönteni kell. Ebből következően magatartásbeli és pszichikai tényezőket is figyelembe kell venni a stratégiai döntéseknél.

A lépésről-lépésre történő döntés alkalmazásához a felgyorsult környezeti változások mellett hozzájárul a már említett kognitív korlát léte is, valamint az a tény, hogy egy nagy szervezet alrendszerait nagyon nehéz összehangolni. Így a sürgős ellenlépéseket igénylő külső

és belső változások egyre kevésbé kontrollálhatóak a vezetők számára, a döntések egyre inkább tűzoltó jellegűvé válnak. Az inkrementalizmus előnye viszont, hogy segít fenntartani a szervezet rugalmasságát azáltal, hogy a döntéshozatal a lehető legkésőbbi időpontra halasztják a vezetők, amíg a megfelelő információkat meg nem szereztek.

Quinn logikai inkrementalizmusa párhuzamba állítható a Mintzberg-féle folyamatokból kiemelkedő (emergent) stratégiával, hiszen Quinn is stratégiának tekinti a reaktív lépések láncolatát, amely folyamat során a tanulásnak és a vezetői manőverezésnek nagy szerepe van. Az inkrementalizmus elveti azt, hogy minden tényező egyidejűleg kezelhető és optimalizálható lenne, mint ahogy azt a klasszikus elmélet hívei tartják.

Mintegy összefoglalva a fentieket Whittington (1993) szerint négy lényeges szempont szerint különbözik a folyamatorientált stratégiaelmélet a klasszikustól: 1) a stratégia heurisztikus döntés, 2) a stratégia a folyamatokban spontán alakul ki, 3) a stratégia nem piacválasztást jelent, hanem megkülönböztető kompetenciák kifejlesztését, 4) a stratégia a „kielégítő“-t keresi, nem az optimálist.

A folyamatorientált stratégiaelmélet vállalatelméleti oldalról erős ösztönzést kapott a Simon-i „satisficing“ gondolatától. A „satisficing“ gondolat lényege az, hogy az aktorok nem a legjobb eredményt, hanem a kielégítőt keresik, amely megfelel bizonyos aspirációs szintjüknek. A „kielégítő“, és nem az optimális keresése a korlátozott racionalitás feltevéséből fakad. Két érv is alátámasztja a „kielégítő“ keresését: 1) az egyén kognitív korlátai (korlátozottak az információk és az egyén kalkulációs képessége), 2) csak a „kielégítő“ teszi lehetővé a szervezet tagjai közötti konszenzus elérését. Ez utóbbi érv Cyert és March „magatartási“ (behavioral) elméletével (Cyert és March, 1963) is egybecseng, ugyanis ők a vállalatot sokféle érdekekkel rendelkező csoportok együttesének tekintik. A hangsúly a szervezet komplexitásán, a csoportok koalícióján van.¹¹ Ezzel lényeges kérdéssé válik a vállalat belüli döntéshozatal, tárgyalások, alkuk kérdése. Ebben a „magatartási“ vállalatelméletben, szemben a standard neoklasszikus elmélettel a vállalat nem csupán a termelési tényezők kombinálását végzi, hanem alapvetően egy szervezetét, amelyen belül az alkuk, az explicit és implicit szerződések kulcsfontosságúak. Nyilvánvaló, hogy a stratégiai tanulás csak ilyen keretben értelmezhető.

Evolucionista stratégiaelmélet

Az evolucionista stratégiaelmélet a nyolcvanas években terjedt el, fő képviselői Michael T. Hannan, John Freeman, Bruce Henderson, Richard Nelson és Sidney Winter. Az evolucionista stratégiai elmélet az evolúciós vállalatelméletből vezethető le¹².

Az evolúciós vállalatelmélet a biológiai evolúciós elmélet analógiáját használja, átveszi a darwini elmélet két alapkategóriáját: a természetes szelekciót és a mutációt. Az evolúciós vállalatelmélet két alapfeltevése a korlátozott racionalitás és a Knight-i bizonytalanság. E két feltételezésből következik a profitmaximalizálás lehetetlensége, amely kulcsfontosságú az evolúciós vállalatelméletben. A biológiai elméletből átvett szelekció a gazdaságban a piaci versenyt jelenti, a versenyben bizonyos vállalatok elbuknak (csődbe mennek), mások fennmaradnak. A túlélés kritériuma, a siker bizonyítéka pedig a profitabilitás. Az evolúciós elmélet szerint a profit a vállalat egyetlen explicit módon megfogalmazható célja.

A megkülönböztető kompetencia az evolúciós elméletben nem más, mint rutinok összessége, amelyek a cég versenyképességét az adott tevékenységben biztosítják. A rutin Nelson és Winter (1982) alapján olyan, mint a biológiában a gén, azaz meghatározza az egyed tulajdonságait, amely magában foglalja a vállalat összes eddig felhalmozott tudását és így megkülönbözteti egyik céget a másiktól. Mivel a rutin nem transzferálható más vállalatba és nehezen imitálható, így hozzájárul a vállalati kompetenciák kifejlődéséhez. Tehát a vállalatok azért különböznek, mert az egyes vállalatoknál más-más a tanulás révén felhalmozott rutin.

Szemben a neoklasszikus elmélet azon nézetével, miszerint a vállalat végtelen sok technológia és piac között választhat, az evolucionisták a vállalat fejlődési útjának a meghatározottságát (path-determinancy) emelik ki. Úgy gondolják, hogy a rutin mint gén meghatározza azt, hogy a vállalat a jövőben mit és hogyan cselekszik, azaz a múltból felhalmozott rutinok behatárolják a jövőben lehetséges lépéseket.

Az evolucionista stratégiaelmélet szerint a szelekció azt jelenti, hogy a piac dönti el utólag, hogy kinek volt jó stratégiája és kinek nem, azáltal, hogy a cég életben marad vagy sem, illetve, hogy jó profitot ér el vagy sem. A piaci verseny tehát nem más, mint állandó harc a túlélésért. Mivel a környezet változása szerintük rendkívül gyors és drasztikus, így megkérdőjeleznek mindenféle stratégiaalkotást, illetve a gyors elévülés miatt egyébként is túl költségesnek tartják azt. Ebből

következően a szándékolt, eltervezett stratégiának ilyen környezetben nincs semmi értelme.

Hannan és Freeman (1988) a természetes szelekciót úgy fogják fel, mint amely egy sajátos optimalizációs folyamatként szolgál. Megkülönböztetett figyelmet szentelnek a véletlennek és a szerencsének, hiszen e két tényező a bizonytalanság természetes kísérőjelenségei. Márpedig ha elfogadjuk azt a nézetüket, miszerint a környezethez való alkalmazkodásban mindig vannak véletlen elemek, akkor el kell fogadnunk azt is, hogy a formális stratégiának nincs létjogosultsága. Az egyetlen stratégia koncepció tehát amely az evolucionisták gondolkörébe illeszhető, Mintzberg-i alapokon áll. Ezen spontán kialakuló stratégia megítélése csak az alapján történhet, hogy „túlélés“-t biztosít-e a versenyben az adott cégnek vagy sem.¹³

Henderson (1989) szerint a biológiai és az üzleti evolúció csak egy vonásában tér el: a természetben a véletlen a legfontosabb tényező, az üzleti életben viszont a stratégiaalkotó felhasználhatja tudását és képzetét a verseny és a változás befolyásolására. Szerinte a stratégia tervezett evolúció, a természetes szelekciós verseny menedzselése.

A stratégia koncepcionális felfogását tekintve Oliver Williamson, a tranzakciós költségek elméletének kiemelkedő képviselője is az evolucionista felfogást képviseli. Ő is elfogadja a szelekciós nyomás létét, szerinte éppen ez a nyomás kényszeríti ki a tranzakciók hatékony megszervezését. Williamson (1991) véleménye szerint a legjobb stratégia a hatékonyság. Megállapítható, hogy ez éppen ellentétes Porter (1996) véleményével. Williamson úgy gondolja, hogy a stratégiának két megközelítése létezik: 1) stratégiaalapú (strategizing), 2) hatékonyságalapú (economizing). A kettő közül alapvetőnek a hatékonyságot tekinti. Szerinte az „economizing“ minden tranzakcióra releváns, a „strategizing“ viszont csak a tranzakciók egy kis részére. Nála a hatékonysági elemzés a termelési költségek elemzése mellett természetesen magában foglalja az irányítási költségek (governance cost) elemzését is. Williamson szerint a tranzakciós költségek elméletének legfőbb üzenete az, hogy a hatékonyság a legjobb stratégia.

A stratégia evolucionista elmélete a tartós versenyelőny kiépíthetőségét olyan formában, ahogy azt a klasszikus elmélet gondolja, elveti. Az evolucionisták szerint a szervezet képessége a környezethez való alkalmazkodás terén korlátozott, és a történelemben nagy szerep jut a szerencsének, a véletlennek. A legjobb stratégia tehát: hagyni a környezetet, hogy szelektáljon.

Rendszerorientált felfogás

A rendszerorientált elmélet a kilencvenes években alakult ki, fő képviselője Mark Granovetter. Ez az elmélet erősen szociológiai megközelítésű, és mint ilyen a stratégia társadalmi-kulturális függőségét hangsúlyozza. Az elmélet kiinduló alapját Granovetter ún. „beágyazottság” elmélete jelenti. Granovetter beágyazottságon azt érti, hogy „a gazdasági cselekvést, eredményeket és intézményeket befolyásolják a cselekvők személyes kapcsolata, és a kapcsolatháló egészének a szerkezete” (Granovetter 1990). Szerinte tehát a gazdasági cselekvés mindig társadalmilag meghatározott cselekvés. Ez a megállapítás tökéletes ellentétben áll a standard neoklasszikus közgazdaságtan nézeteivel, mely szerint a piacon lényegtelenek a társadalmi kapcsolatok.

Granovetter (1985) az alulszocializált és a túlszocializált modellek¹⁴ szélsőséges nézeteivel szemben, melyek közül a legfontosabb az atomizált aktorok léte, a beágyazottság elméletével új aspektusból közelíti meg a gazdasági rendszereket. Granovetter a társadalmi struktúrából vezeti le a nemzetekre jellemző stratégiákat. A rendszerorientált elmélet tehát a stratégiát azokból a normákból származtatja, amelyek a helyi társadalmi-kulturális közeghez kötődnek. A stratégiai különbségeket nem iparágak vagy a vállalat mérete alapján vonja meg, hanem társadalmi-kulturális jellemzők alapján. Ennek megfelelően alapvetően az országok (kultúrák) közötti stratégiai különbségeket igyekszik kimutatni. A modell szerint a stratégiai különbségek tartósak, a stratégiai jellemzők nehezen változnak, mert ezek gyökerei a társadalomban vannak. Mindezek alapján kétségbe vonható egy univerzális stratégiai modell léte.

A stratégia rendszerorientált elmélete a fent említett három elmélettel szemben nem mikro-, hanem makroökonómiai szemléletű, nem próbál mikroszintű magyarázatokkal élni a stratégia meghatározottságáról. Nézetei alapján az a következtetés vonható le, hogy az egyes kultúrák stratégiai különbségei a meghatározóak, és ezekhez képest a vállalatok közötti stratégiai különbségek csak részletkérdések. A választóvonal nem a különböző iparágakba tartozó vállalatok vagy a különböző méretű vállalatok között húzódik, hanem az egyes társadalmak között.

Összefoglalás

A bemutatott négy stratégiaelmélet egyike sem általános érvényű, egyik sem nyújt olyan koncepciót a stratégiáról, amely bármely vállalatnál bármely szituációban alkal-

mazható lenne. Úgy gondolom, hogy nem az a kérdés, hogy a négy elmélet közül melyik a legjobb. Bármelyik elmélet jó lehet, ha tudjuk, milyen szituációban, milyen kérdések középpontba állítása esetén kell alkalmazni.

A klasszikus stratégiaelmélet jól alkalmazható új szervezeteknél, ahol a kezdeti koncepcióalkotás folyik, vagy olyan vállalatoknál, ahol jelentős irányváltásra van szükség, vagy olyan iparágakban működő cégeknél, ahol hosszabb ideig stabil környezettel lehet számolni. A folyamatorientált megközelítés azoknál a vállalatoknál használható, amelyek rugalmas struktúrával, „mély” vállalati kultúrával rendelkeznek, amelyeknél a vállalatvezetőnek elsősorban a folyamatokat kell koordinálnia. Az evolucionista stratégiafelfogás a gyorsan és kiszámíthatatlanul változó iparági környezetben működő cégeknél alkalmas a stratégia értelmezésére. A rendszerorientált elmélet megközelítési módja eltér az előbbi elméletektől, mivel ez utóbbi az egyes nemzetek közötti társadalmi-kulturális jellemzőkre vezeti vissza a stratégiai különbségeket. De ez az elmélet adott nemzetgazdaságon belül is alkalmazható, amennyiben markáns lokális kulturális különbségek léteznek.

Láttuk, hogy a stratégiaelméletek több szálon kapcsolódnak a különböző vállalatelméletekhez. A klasszikus modell a standard neoklasszikus mikroökonómia vállalatelméletének a talaján áll, a rendszerorientált modell szociológiai ihletésű, az evolucionista stratégiaelméletre az evolúciós vállalatelmélet, a folyamat-orientált stratégiai modellre a „magatartási” vállalatelmélet hatott. A racionalitás milyenségéről való feltételezés meghatározza a stratégia koncepcionális felfogását. Teljes racionalitást feltételezve a stratégia egy tervezett, szándékolt folyamatban alakult ki (klasszikus és rendszerorientált stratégiaelméletek); korlátozott racionalitást feltételezve a stratégia a folyamatokból spontán alakul ki (evolucionista és folyamatorientált stratégiaelméletek).

Fontos kérdés a stratégiaelméletekben az optimalizáció lehetősége. Az optimalizáció megvalósíthatóságát csak a klasszikus elmélet állítja. Az evolucionisták szerint a vállalat célja a profittal kapcsolatos ugyan, de a maximalizálás nem lehetséges. Szerintük a természetes szelekció szolgál egyfajta optimalizációs folyamatként. Míg tehát a klasszikusoknál maga az aktor végzi az optimalizálást, addig az evolucionistáknál a szelekció. A plurális célrendszert feltételező rendszerorientált és folyamatorientált elmélet a feltételekből következően az optimalizációs nem tartja releváns kérdésnek. A plurális célrendszer hangsúlyozása ugyanakkor a szervezeti jellemzők szerepének a fontosságát emeli ki.

Az 1. táblázatban összefoglalom a négy elemzett stratégiaelmélet legfontosabb nézeteit:

1. táblázat

A négy stratégiaelmélet összehasonlítása

	klasszikus	flyamatorientált	evolucionista	rendszerorientált
stratégiaelmélet				
<i>racionális</i>	teljes	korlátozott	korlátozott	lokális (teljes)
<i>súlypont</i>	belső tényezők (tervek)	belső tényezők (kognitivitás)	külső (piacok)	külső (társadalom)
<i>folyamatok</i>	analitikus	alku/tanulás	szelekció	társadalmi-kulturális
<i>mi hatott rá</i>	standard mikro-ökonómia/katonaság	pszichológia/„satisficing“/„magatartási“ vállalatelmélet	evolúciós vállalatelmélet/biológia	szociológia
<i>szerzők</i>	Chandler, Sloan, Ansoff, Andrews, Porter	Cyert és March, Mintzberg, Quinn, Pettigrew	Henderson, Hannan, Freeman, Williamson, Nelson. Winter	Granovetter
<i>periódus</i>	60-as évek	70-es évek	80-as évek	90-es évek
<i>jellemzés</i>	racionális	pragmatikus	fatalista	relativista
<i>vállalati cél</i>	profitmaximalizálás	plurális	túlélés (kielégítő profit)	plurális
<i>stratégiai tanulás</i>	nem lehetséges	lehetséges	lehetséges	nem hangsúlyos
<i>a stratégia fő jellemzője</i>	formális	folyamatokban alakul ki	a vállalati gyakorlat által létezik	társadalmilag beágyazott

Irodalom:

Alchian, A. (1950) Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy* 58:211-221.
 Andrews, K. R. (1971) *The Concept of the Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, Ill, Third edition, 1987
 Ansoff, I. (1991) Critique of Henry Mintzberg's: The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* 12:449-461.
 Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*. Cambridge, Ma: MIT Press
 Coriat, B.-Weinstein, O. (1995) *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Le livre de poche, Paris
 Cyert, R. M.-March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
 Foss, N. J. (1993) *Evolutionary Theories of the Firm: Reconstruction and Relations to Contractual Theories*. Papers on Economics and Evolution, Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena

Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3):481-510
 Granovetter, M. (1990) A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. Megjelent: Lengyel, Gy.-Szántó, Z.: *A gazdasági élet szociológiája*, Budapest, 1994. Aula Kiadó
 Hannan, M. T.-Freeman, J. (1988) *Organizational Ecology*. Cambridge, Ma: Harvard University Press
 Henderson, B. D. (1989) The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, November-December:139-143.
 Hodgson, G. (1998a) Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior and Organization* 35:179-201.
 Hodgson, G. (1998b) Evolutionary and competence based theories of the firm. *Journal of Economic Studies* 25. 1.:25-56.
 Hunt, S. D. (1997) Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory Of Competitive Firm Behavior? *Journal of Economic Issues* March:59-77.

- Knight, F.* (1921) Risk, Uncertainty and Profit, New York, Houghton Mifflin Co.
- Knights, D.-Morgan, G.* (1990) The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent. *Sociology* 24 (3):475-483.
- Mintzberg, H.* (1978) Patterns in strategy formation. *Management Science* 24 (9):934-948.
- Mintzberg, H.-Waters, J. A.* (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6:257-272.
- Mintzberg, H.* (1987) Crafting strategy. *Harvard Business Review*, July-August:65-75.
- Mintzberg, H.* (1987) Five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall
- Mintzberg, H.* (1988) Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management* 5:1-67.
- Mintzberg, H.* (1990) The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* 11:171-195.
- Mintzberg, H.-A. McHugh* (1985) Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly* 30.
- Nelson, R.-Winter, S.* (1982) An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press, Cambridge, London
- Penrose, E.* (1959) Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, London
- Pettigrew, A. M.* (1973) The Politics of Organizational Decision-Making. London, Tavistock
- Porter, M.* (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* March-April
- Porter, M.* (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms. New York, Free Press and Macmillan
- Porter, M.* (1987) From Competitive Advantages to Corporate Strategy. *Harvard Business Review* May-June
- Porter, M.* (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12:95-117.
- Porter, M.* (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review* November-December:61-78.
- Quinn, J. B.* (1978) Strategic change: Logical incrementalism. *Sloan Management Review* Fall:7-21.
- Quinn, J. B.* (1980) Strategic for Change: Logical Incrementalism. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin
- Quinn, J. B.* (1985) Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review* May-June:73-84.
- Rumelt, R.* (1980) The Evaluation of Business Strategy. Published in Glueck, W. F.: *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, Third edition
- Rumelt, R.-Schendel, D.-Teece, D.* (1991) Strategic management and economics. *Strategic Management Journal* 12:5-29.
- Simon, H.* (1991) Satisficing. published in *The New Palgrave: A Dictionary of Economics* edited by Eatwell, J. – Milgate, M. – Newman, P. (1991) The Macmillan Press Limited, New York 1987, 1991
- Sloan, A.* (1963) My years with General Motors. London, Sedgewick and Jackson
- Wernerfelt, B.* (1984) A Resource-based View of the firm. *Strategic Management Journal* 5:171-180.
- Whittington, R.* (1993) What is strategy and does it matter? Routledge, London
- Williamson, O.* (1985) The Economic Institutions Of Capitalism. New York, Free Press
- Williamson, O.* (1991) Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal* 12:75-94.
- Winter, S. G.* (1971) Satisficing, selection, and the innovation remnant. *Quarterly Journal of Economics* 85. (2):237-261.
- Winter, S. G.* On Coase, Competence, and the Corporation. published in: *The nature of the firm, Origins, Evolution, and Development*, edited by Williamson, O.-Winter, S. (1991) Oxford University Press, New York, Oxford

Lábjegyzet

- 1 A közgazdaságtan hatását a stratégiai menedzsmentre részletesen elemzi Rumelt – Schendel – Teece (1991).
- 2 Felfogásban ennek csak egy speciális esete az, amikor profit-maximalizálást tételezünk fel. A hangsúly azon van, hogy egyetlen vállalati cél létezik, és ez a profit nagyságával kapcsolatos, de ez nem feltétlenül a maximális profit.
- 3 Knight (1921) megkülönbözteti a bizonytalanságot a kockázattól. Kockázat az, ami ellen lehet védekezni biztosítás kötésével, tehát a kimenetek valószínűség-eloszlása ismert. A bizonytalanság ellen nem lehet védekezni, azaz a kimenetek valószínűség-eloszlása nem ismert.
- 4 Lásd: Porter (1991).
- 5 Lásd: Wernerfelt (1984), Hodgson (1998a, 1998b), Hunt (1997).
- 6 Érdemes megjegyezni, hogy Porter tulajdonképpen abszolút előnyökről beszél a kompetenciák kapcsán, ezzel szemben az erőforrásalapú megközelítés relatív előnyökről.
- 7 Ezek a következők: 1) iparág, versenytársak, 2) keresleti feltételek, 3) kapcsolódó iparágak, 4) tényezőkkel való ellátottság.
- 8 A „grass-roots“ modell hat fő elemének a részletes leírása megtalálható: Mintzberg-McHugh (1985).
- 9 Az esernyő stratégia a stratégiatípusok egyike. Lényege, hogy a vezető csak a viselkedés általános vonalait adja meg, és hagyja a szervezet tagjait manőverezni. Bővebben lásd: Mintzberg-Waters (1985)
- 10 Bővebben lásd: Mintzberg-Waters (1985).
- 11 Vesd össze ezt Coriat és Weinstein (1995) alapján a standard neoklasszikus elmélet „pont“ vállalat koncepciójával.
- 12 Az evolúciós közgazdaságtanban belül többféle evolúciós vállalatelméleti irányzat létezik. Lásd: Hodgson (1998). A stratégiaelméletre ezek közül Nelson és Winter vállalatelmélete hatott. A továbbiakban evolúciós vállalatelméleten az ő elméletüket értjük.
- 13 Hasonló gondolat jelent meg már korábban Alchian-nál (1950).
- 14 Alulszocializált modellt ír le a neoklasszikus mikroökönómia. Ugyanis a tőkés piacon nincs helye a tárgyalásnak, alknak, így az aktorok között nincsenek társadalmi kapcsolatok. Túlszocializált modellt ír le az institucionális közgazdaságtan, amikor azt feltételezi, hogy szokások, normák alakulnak ki, amit az aktorok mechanikusan követnek. Lásd erről bővebben: Granovetter (1985).