

CSEPETI Ádám

# A MILES ÉS SNOW-FÉLE STRATÉGIATIPOLÓGIA KUTATÁSI KÉRDÉSEI

Jelen dolgozat a Miles és Snow (1978) által kidolgozott stratégiai tipológiával kapcsolatos legjelentősebb kutatások megállapításait igyekszik összefoglalni. A szerző az elmúlt három évtized Miles és Snow-i kutatásaiban leginkább érintett területek alapján osztályozza a feldolgozott cikkeket, majd részletesen ismerteti a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló stratégiát követő vállalatokra vonatkozó marketing- és teljesítményimplikációkat. A vizsgálatok korlátainak és hiányosságainak feltárását követően a Miles és Snow-i stratégiai típusok aktuális elméleti, kutatás-módszertani és gyakorlati kihívásainak, valamint alulkutatott aspektusainak bemutatásával a cikk útmutatást kínál a stratégiai menedzsment leendő kutatóinak is.

**Kulcsszavak:** stratégiai menedzsment, Raymond Miles, Charles Snow, stratégiatípusok, teljesítményvizsgálatok

A stratégiai menedzsment-diszciplína akadémiai képviselőinek sokáig nem sikerült kidolgozni olyan elméleti kereteket, amelyek alkalmasak lettek volna a vállalatok által követett stratégiák osztályozására. Azonban a XX. század utolsó harmadában számos jelentős stratégiai tipológia született, melyek közül külön említést érdemelnek Miles és Snow (1978), Mintzberg (1979) és Porter (1980) munkái. Az inkább belső orientációval rendelkező, a vállalatok szervezeti konfigurációjára fókuszáló mintzbergi, illetve a cégek versenyelőny-forrásaira nagy hangsúlyt fektető, inkább külső, versenytárs-orientációval jellemezhető porteri tipológiával szemben Raymond Miles és Charles Snow (továbbiakban gyakran M&S) tipológiája a szervezetet mint komplex rendszert kezelő, átfogó természetével emelkedik ki.

Az egyre inkább turbulens környezeti változásokkal szembesülő vállalkozások számára a környezeti alkalmazkodás kulcsfontosságú lett. Ennek megfelelően a Miles és Snow-féle stratégiai tipológia a szervezetek környezeti alkalmazkodását állítja a fókuszába, s egyaránt részletesen tárgyalja a külső és belső környezeti alkalmazkodási folyamatokat. Továbbá igyekszik megtalálni az egyensúlyt abban a kérdésben is, hogy a vállalati stratégiát a menedzserek („managerial choice”),

vagy inkább a környezeti feltételek („environmental determinism”) határozzák meg erőteljesebben (Hrebiniak – Joyce, 1985).

## Az adaptív ciklus mint a tipológia központi konstrukciója

A szerzők által kidolgozott tipológia központi elméleti konstrukciója az ún. alkalmazkodási ciklus („adaptive cycle”), mely folyamat során a vállalatoknak három problémára kell adekvát választ adni (Miles – Snow, 1978). A *vállalkozói probléma* („entrepreneurial problem – product/market domain”) esetében a szervezetnek definiálni kell azokat a termékeket és szolgáltatásokat, amelyeket gyártani, illetve értékesíteni kíván, továbbá meg kell határozni a kiszolgáló piaci szegmenseket. A *műszaki probléma* („engineering problem”) során a vállalatoknak egy működőképes rendszert kell kifejleszteni a termékek és szolgáltatások előállítására, értékesítésére. Ez elsősorban a termelési és elosztási technológia kiválasztását foglalja magában, de ide kapcsolódhat még számos üzleti tevékenység – pl. K+F, logisztika, marketingkommunikáció – megtervezése is. Az alkalmazkodási ciklus harmadik eleme az ún. *adminisztratív probléma*, amelynek

keretében a szervezetnek olyan működési mechanizmusokat szükséges kifejleszteni, melyek biztosítják a vállalkozói és tervezési szakaszban kifejlesztett rendszerek zavartalan, hatékony működését. Ez elsősorban a szervezeti-magatartás-diszciplína jól ismert konstrukcióinak – formalizáció, centralizáció, specializáció, kontrollmechanizmusok stb. – gyakorlati megvalósítási feladatát jelenti a menedzserek számára.

Természetesen az adaptív ciklus – mint ahogy arra a terminológia is utal – nem tekinthető egy statikus fogalomnak. A külső és belső környezeti tényezők változásának függvényében a szervezeteknek folyamatosan újabb megoldásokat kell kínálni a vállalkozói, tervezési és adminisztratív probléma bizonyos aspektusaira. Mit jelent ez? Azt, hogy adott esetben a cégeknek változtatni kell a termékkínálaton, módosítani kell a gyártási folyamatokat, vagy éppen át kell szabni a szervezeti struktúrát. Tehát az alkalmazkodási folyamatban rejlő változtatási motívum egyfelől jelentős dinamikus jelleget kölcsönöz a M&S-féle stratégiai tipológiának. Másfelől azonban az alkalmazkodási folyamat állandó képlékeny természete nem jelenti azt, hogy a vállalatok nem alakítanának ki meglehetősen jól azonosítható adaptációs mintákat. Miles és Snow kontextusában ezeket – az alkalmazkodási ciklus három problémájára megoldási alternatívát kínáló konzisztens, magatartási formákat – nevezhetjük stratégiáknak.

### Miles és Snow üzletstratégia-típusai

Az egyetemi tankönyvkiadók piacát az alkalmazkodási ciklus alapján vizsgáló legelső kutatásukat követően a szerzőpáros négy stratégiai típust azonosított. Ezek voltak (Miles – Snow, 1978): „*Prospectors*”, „*Defenders*”, „*Analyzers*”, „*Reactors*”. A magyar menedzsment-szakirodalom Chikán (2006) alapján a következő terminológiákat alkalmazza az egyes M&S-i stratégiai típusokra: *Kutatók* („*Prospectors*”), *Védők* („*Defenders*”), *Elemzők* („*Analyzers*”) és *Reagálók* („*Reactor*”). A továbbiakban a szerző javasolja a Védők típus elnevezésének Védekezőkre történő módosítását, s e cikk következő szakaszaiban konzekvensen ezt a terminológiát kívánja használni. A következő bekezdésekben a Miles és Snow által azonosított stratégiai típusok profiljainak rövid ismertetésére kerül sor.

*Kutatók* („*Prospectors*”): A Kutató vállalatok olyan stratégiát követnek, amely folyamatosan törekszik új termékekkel, új fogyasztói szegmensekkel kapcsolatos lehetőségek felkutatására és kiaknázására. Tudatosan keresik a változó környezeti feltételek által felkínált alternatívákat, sőt sokszor proaktív módon ők maguk idézik elő azokat. A kutató cégek élen járnak a K+F-

ben és a termékinnovációban, valamint kerülnek az egyetlen gyártási és disztribúciós technológia melletti elkötelezettséget. Folyamatos fejlesztéseiknek kevésbé hierarchikus szervezeti mechanizmusok adnak keretet, melyeket az informális, a decentralizáció és az alacsony ellenőrzés jellemeznek.

*Védekezők* („*Defenders*”): A Kutatókkal ellentétben a Védekező stratégiával rendelkező vállalatok egy stabil termékpiaci szegmens hosszú távú kiszolgálására törekednek. A Védekezők termékkínálata általában szűk, viszont standardizált gyártási folyamataiknak köszönhetően adott esetben meglehetősen széles fogyasztói csoportot képesek kiszolgálni. Termelési és elosztási technológiájuk elsődleges fókuszusa a maximális költséghatékonyság, amely legtöbbször egyetlen domináns technológiai folyamat tökéletesre fejlesztésének eredménye. Az adminisztratív probléma megoldása során a Védekezők a termelés és az elosztás maximális hatékonyságát kívánják biztosítani, így a formális struktúrák és folyamatok, a centralizált döntéshozatal és a munkafolyamatok szigorú ellenőrzése jellemzi a hasonló stratégiával rendelkező szervezeteket.

*Elemzők* („*Analyzers*”): Az Elemzők a Védekezők és a Kutatók között, mint e két végponttal jellemezhető képzeletbeli stratégiai alkalmazkodási kontinuum közbülső részén helyezkednek el. A Kutatók és a Védekezők erősségeinek optimális kombinációjára törekedve az Elemzők egyszerre kívánják biztosítani a költséghatékonyságot és kiaknázni a termékinnovációban rejlő lehetőségeket. Ennek megfelelően párhuzamosan igyekeznek megtartani hagyományos mag („*core*”) piacaikat és kifejleszteni újakat. Ehhez a kettősséghez illeszkednek technológiai folyamataik is, az Elemzők általában két alaptchnológiával dolgoznak, így biztosítva egyszerre a rugalmasságot és a stabilitást. Az Elemzők szervezeti jellemzőit illetően meglehetősen heterogén a kép. Általában a Védekezőkhöz képest csekélyebb mértékű formalitás és kontroll, míg a Kutatókhoz képest kevésbé decentralizált döntéshozatal jellemzi őket. E duális jelleg sok Elemző esetében egy mátrixstruktúrát eredményez.

*Reagálók* („*Reactors*”): Az előző három stratégiai típussal ellentétben a Reagálók nem képesek kialakítani egy jól azonosítható, a környezeti alkalmazkodáshoz szükséges magatartási mintát. Így nem rendelkeznek egy világos, jól artikulált stratégiával. Ennek következtében a Reagálókra a permanens instabilitás és bizonytalanság állapota jellemző leginkább, változtatásra szinte csak legvégső esetben, a külső és belső környezeti tényezők kényszerítése folytán képesek. Miles és Snow szerint alapvetően három indoka lehet annak, hogy egy vállalat Reagáló: 1) a felső vezetés nem képes megfogalmazni egy világos stratégiát, 2) a

**A Miles és Snow-féle stratégiai kutatások osztályozása**

szervezeti struktúra és folyamatok nem megfelelően illeszkednek a követni kívánt stratégiához, 3) a turbulens környezeti változások ellenére a topmenedzsment ragaszkodik a „status quo”-hoz, és konzerválja az elmaradt technológiát, szervezeti struktúrát, valamint a hanyatló piacok kiszolgálását.

Az eredeti, mindössze húsz egyetemi tankönyvkiadó vállalkozásra kiterjedő kutatást a szerzők kiterjesztették, s a későbbiekben még további három iparág – élelmiszer-feldolgozás, elektronika és egészségügy – cégeit vonták be a vizsgálatba (Miles – Snow, 1978). Az eredmények a fenti stratégiai típusok egyértelmű azonosíthatóságára utaltak. Azonban cikkében Walker és Ruekert (1987) kitűnő logikai érveléssel és elméleti megalapozással kombináltak a M&S-i, valamint a porteri stratégiai tipológiákat. Ennek eredményeképp a versenyelőny típusa alapján a Védekezőket két csoportra osztották, Alacsony Költségű Védekezőkre és Differenciáló Védekezőkre. Az első profilja gyakorlatilag megegyezik az eredeti Védekezőkével, míg a Differenciáló Védekezőkre egy rendkívül szűk, stabil fogyasztói szegmens, jó minőségű termékekkel és addicionális szolgáltatásokkal történő kiszolgálása jellemző. A következő évek vizsgálataiban a Védekező stratégiák fenti két típusának azonosítása és relevanciájának biztosítása egyértelműen sikeresnek bizonyult, így a későbbi kutatásokba a szofisztikáltabb megállapítások érdekében számos alkalommal építették be őket (Slater – Olson, 2000, 2001; Slater et al., 2005, 2006).

**A Miles és Snow-i stratégiai tipológia kutatásainak osztályozása**

A Miles és Snow-i kutatások alapvetően négy kutatási terület köré csoportosíthatók. 1) Megkülönböztethetünk ún. profilalkotó, profilbővítő kutatásokat, amelyek célja a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok jellemzőinek minél pontosabb leírása. 2) A külső környezeti alkalmazkodást fókuszba helyező tanulmányok arra a kérdésre keresik a választ, hogy mennyire jellemzőek és hogyan viselkednek az egyes M&S-i stratégiai típusok különböző iparági környezeti feltételek esetén. 3) A belső környezeti alkalmazkodást, stratégiai implementációt vizsgáló tanulmányok a vállalatok különböző szervezeti jellemzői (formalizáció, centralizáció, specializáció, kontrollmechanizmusok, vezetési stílus stb.) és a követett M&S-i üzleti stratégiatípus közötti illeszkedést vizsgálják. 4) Továbbá megkülönböztetünk módszertani, „review” és „gondolatébresztő” munkákat. Az 1. táblázat a szerző által feldolgozott tanulmányok osztályozását szemlélteti. Számos kutatás érint egyszerre több területet, ezek értelemszerűen több csoportba is besorolhatók.

Kutatási terület	Tanulmányok
Profilalkotó, profilbővítő	• Miles – Snow (1978)
	• Snow – Hrebiniak (1980)
	• Hambrick (1983)
	• McDaniel – Kolari (1987)
	• Conant et al. (1990)
	• Shotell – Zajac (1990)
	• Narver – Slater (1993)
	• Dvir et al. (1993)
	• Matsuno – Mentzer (2000)
	• Slater – Olson (2000)
	• Slater – Olson (2001)
	• Vorhies – Morgan (2003)
	• Olson et al. (2005)
	• Desarbo et al. (2006)
• Kabanoff – Brown (2008)	
Külső környezeti alkalmazkodás	• Miles – Snow (1978)
	• Snow – Hrebiniak (1980)
	• Hambrick (1983)
	• McKee et al. (1989)
	• Dvir et al. (1993)
	• Matsuno – Mentzer (2000)
	• Desarbo et al. (2006)
A stratégia implementálása – Belső környezeti illeszkedés	• Slater – Olson (2000)
	• Slater – Olson (2001)
	• Vorhies – Morgan (2003)
	• Olson et al. (2005)
	• Kabanoff – Brown (2008)
Módszertan vagy review	• Walker – Ruekert (1987)
	• Conant et al. (1990)
	• Shortell – Zajac (1990)
	• Zahra – Pierce (1990)
	• Hambrick (2003)

Az 1. táblázatban feltüntetett, a Miles és Snow-i stratégiai tipológia más-más aspektusaival foglalkozó kutatások természetesen a legkülönbözőbb menedzsmentdiszciplínák – termelés-menedzsment, marketing, logisztika, HR, szervezeti magatartás stb. – perspektívájából vizsgálták a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok jellemzőit. E cikkben elsősorban a M&S-i tipológia legfontosabb marketingvonatkozásaira kíván a szerző figyelmet fordítani.

## A Miles és Snow-féle stratégiai típusokkal kapcsolatos empirikus kutatások marketingvonatkozásai

A marketing – mint a szervezet környezeti alkalmazkodásában kiemelt szerepet játszó, a vállalat határain átívelő – funkció (Achrol – Kotler, 1999) számtalan esetben került a M&S-i stratégiai típusok jellemzőit vizsgáló kutatások középpontjába. Ugyanis az olyan stratégiai és taktikai szintű marketingtevékenységek – mint például márkaépítés, piackutatás, lojalitásépítés, termékfejlesztés, disztribúciós csatorna megszervezése, kompetitív árazás, frontvonalbeli alkalmazottak képzése, kormányzati lobbitevékenység stb. (McKee et al., 1989) – magas szintű megtervezése és végrehajtása elengedhetetlen feltétele nemcsak a külső, hanem a belső környezeti alkalmazkodásnak, s így a kiemelkedő üzleti teljesítménynek is. A következőkben a szerző által feldolgozott kutatások marketingimplicációjának rövid bemutatására kerül sor. A kutatásokban érintett marketingkonstrukciókat a szerző alapvetően három vizsgálati körre osztotta, így a marketingvonatkozások ismertetése is e séma szerint történik.

### A Miles és Snow-i típusok stratégiai és taktikai szintű marketingtevékenységeinek s piaci orientációjának vizsgálata

McKee et al. (1989) a fentebb említett nyolc taktikai szintű marketingtevékenység intenzitásán keresztül vizsgálták a M&S-féle stratégiai típusokat. Arra a megállapításra jutottak, hogy az egyes stratégiai típusok alkalmazkodóképessége és az általuk végzett marketingtevékenységek intenzitása, illetve fontossága között pozitív szignifikáns kapcsolat mutatható ki, amely a környezeti bizonytalanság, illetve a piac ingadozásának mértékétől függetlenül is meglehetősen erőteljes.

Tizenegy stratégiamarketing-tevékenység intenzitása alapján Slater és Olson (2001) faktor-, illetve klaszterelemzést követően a vizsgált 208 SBU marketingstratégiáit négy csoportra osztották („Aggressive Marketers”, „Mass Marketers”, „Marketing Minimizers”, „Value Marketers”). Megállapították, hogy amennyiben az azonosított marketingstratégiák és a Miles és Snow-i üzleti stratégiatípusok között megfelelő az illeszkedés (Kutató – Agresszív, Elemző – Tömeg, Költségalapú Védekező – Minimalizáló és Differenciáló Védekező – Értékteremtő), akkor kiemelkedő üzleti teljesítmény realizálható.

A tipológia relevanciájának biztosítása érdekében Slater és Narver (1993) is a klaszterelemzést használta. A M&S-i és a porteri elméleti keretek mixelésével a szerzőpáros négy klaszterképző (proaktivitás, diffe-

renciálás, alacsony költségorientáció és piaci fókusz), valamint három validációs (új termékek fontossága, új termék-felelősség és sikerességi ráta) változó alapján megerősítette a Kutató, Elemző és Védekező vállalati stratégiák relevanciáját az amerikai faipari nagyvállalatok körében, és sokat pontosította profiljaik leírásában is. Továbbá a tanulmány részletesen elemzi az egyes stratégiai típusok jellemvonásait (piaci orientáció, humán erőforrás-menedzsment, relatív költség szint, SBU autonómiája) és a jövedelmezőség közötti sztochasztikus kapcsolat irányát és erősségét is.

A banki stratégiai marketing által leggyakrabban használt elemek vizsgálatát követően McDaniel és Kolari (1987) igen részletes és kimerítő leírást ad a M&S-i stratégiai típusokról. A szerzők a marketingstratégia implementálása és végrehajtása során végzett tevékenységek jellemzői között – az egyes M&S-i stratégiákat követő vállalatok esetében – tapasztalt eltérések ismeretében a Kutató, Védekező és Elemző vállalatok piaci orientációjára fogalmazznak meg következtetéseket. A piaci orientáció mérését explicit formában nem is tartalmazó kutatás szerint a piaci orientáció és a marketinggel összefüggésben lévő tevékenységek intenzitása területén szignifikáns különbség figyelhető meg a Kutatók, az Elemzők és a Védekezők között. A leginkább piacorientált vállalatoknak a Kutatók tekinthetők, őket követik az Elemzők, míg a Védekezők legkevésbé a marketing-erőforrásaik és -képességeik segítségével érik el stratégiai céljaikat.

Matsuno és Mentzer (2000) is hasonló gondolatmenet alapján építette fel kutatása. A szerzőpáros nagy érdeme, hogy sikeresen kapcsolták össze a marketing- és a stratégiai szakirodalom elmúlt évtizedeinek két kiemelkedő kutatási területét, a piaci orientációt és a Miles and Snow-i stratégiai tipológiát. A piaci orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot potenciálisan befolyásoló környezeti tényezőkre vonatkozó kutatások eddig igen vegyes eredményeket hoztak (Slater – Narver, 1994). A Kohli – Jaworski-féle (1993) többtételű piacorientációs skála kiegészítésével, módosításával, valamint a M&S-féle stratégiatípusok moderátorváltzóként történő modellbe illesztésével Matsuno és Mentzer azt vizsgálta, hogy az egyes stratégiai típusok befolyásolják-e a vállalatok piaci orientációja és üzleti teljesítménye közötti kapcsolat erősségét. Az eredmények értelmében a piaci orientáció és az üzleti teljesítmény közötti pozitív kapcsolat az egyes M&S-i stratégiatípusok között nem bizonyult monotonnak (pl. az Elemzők nem számíthatnak szignifikáns teljesítménynövekedésre, amennyiben emelik piacorientált tevékenységeik intenzitását), tehát a stratégiatípus befolyásolta a piaci orientáció és a teljesítmény közötti kapcsolat szorosságát.

### ***A különböző M&S-i stratégiai típusok marketing-képességeinek és egyéb kompetenciáinak feltárását célzó kutatások***

A Miles and Snow-i stratégiai tipológiával foglalkozó kezdeti kutatások kiemelt figyelmet fordítottak az egyes típusok profiljainak minél pontosabb leírására. Snow és Hrebiniak (1980) a félvezetőgyártó, légi közlekedési, műanyag- és autóiipari vállalatok által birtokolt megkülönböztető képességek alapján igyekezett részletes képet festeni az egyes stratégiatípusokról. Kutatásuk igazolta M&S korábbi feltevéseit, ugyanis a Kutató és Védekező vállalatokat nagyjából szignifikánsan ellentétes megkülönböztető képességek jellemezték (Kutatók – általános menedzsment, pénzügyi menedzsment, termékfejlesztés, marketing és értékesítés, illetve Védekezők – általános menedzsment, pénzügyi menedzsment, termelés-menedzsment és alkalmazott műszaki menedzsment), míg a Reagálók valóban nem mutattak egyértelmű, konzisztens kompetenciamintát. A kutatás hiányossága, hogy nem tudott egyértelmű kompetencialeírást kínálni az Elemző vállalatok stratégiájára, ugyanis mindössze annyit állapít meg, hogy valóban a Kutatók és a Védekezők képességeit ötvözik, de hogy pontosan melyeket és milyen mértékben, arra nagyon homályos választ adnak a kutatók.

Néhány évvel később a M&S-féle tipológia egyik legtöbbet idézett kutatója, Donald Hambrick (1983) a fentebbi, meglehetősen általános és tág menedzsmentkompetenciákhoz képest részletesebben definiált képességek, tevékenységek és attribútumok vizsgálata alapján próbálta meg leírni elsősorban a Kutatók és a Védekezők között tapasztalt különbségeket. A marketingfunkcióval kapcsolatos feladatokra, jellemzőkre nagy hangsúlyt fektető vizsgálat szerint a Kutatók a Védekezőkhöz képest szignifikánsan többet fordítanak marketingre, termék K+F-re, és gyakran szereznek versenyelőnyt addicionális szolgáltatások kínálatával, míg a Védekezőkre többek között az alacsonyabb közvetlen költségek, a magasabb lekötött eszközarány és vertikális integráció volt jellemző. A stratégiai tipológia marketingvonatkozásaival kapcsolatos érdekes eredménynek számít, hogy Hambrick egy korábbi kutatásában (1981) nem tudott kimutatni szignifikáns különbséget a Védekező és Kutató vállalatok piacfelderítési/piackutatási tevékenységének gyakorisága és intenzitása között, így a megfigyelhető különbségeket az iparági sajátosságokkal és a felső vezetők személyiségével próbálta magyarázni.

A különböző stratégiatípusokat követő vállalatokra leginkább jellemző marketingképességeket és -tevékenységeket leginkább részletezett, specifikált formában ismertető kutatásnak mindenképpen

Conant et al. (1990) tanulmánya számít. A szerzők varianciaelemzéssel és páros összehasonlításokkal hűsz taktikai szintű marketingtevékenység fontosságát, intenzitását vizsgálták a Kutató, Védekező, Elemző és Reagáló stratégiát követő vállalkozások esetében. A kutatást követően a szerzők kijelentették, hogy hiába tekinthetők a marketing úttörőinek a Kutató vállalatok – hiszen a vizsgált hűsz marketingtevékenységből 15-ben is felülmúlták a Védekezőket, az Elemzőket és a Reagálókat (igaz, sok esetben ezek a különbségek nem bizonyultak szignifikánsnak) –, ez nem eredményezett számukra a Védekezőkét és az Elemzőkét meghaladó pénzügyi teljesítményt. A Reagálók teljesítményét viszont jelentősen meghaladta mindhárom egyéb stratégiát követő vállalat.

A M&S-i stratégiai tipológia távol-keleti relevanciáját tesztelték kivételes vizsgálatukban Desarbo et al. (2005), akik Conant et al. (1990) tanulmányához nagyon hasonló marketingképességek – piacfelderítési, vevőszerzési, tartós beszállítói kapcsolatépítési, vevőmegtartási és értékesítési csatorna megszervezési képességek – alapján kívánták meghatározni az amerikai, japán és kínai Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok profilját. A kutatás megállapította, hogy a Kutató cégek marketingdominanciája korántsem egyértelmű, sőt a Védekező vállalatok, de néhány esetben még a Reagálók is kiemelkedő marketingkompetenciákat képesek felmutatni.

Az egyes M&S-féle stratégiai típusok marketingprofiljának kialakításában jelentős hozzáadott értéket képvisel Dvir et al. (1993) kutatása is, akik a high-tech szektorban működő Kutató, Elemző és Védekező vállalatok technológiai alkalmazkodása és üzleti teljesítménye közötti kapcsolatot vizsgálták. A kutatás szükségességét igazolta az a felismerés, hogy a marketingnek – mint a vállalat és a környezete közötti „párbeszédért” felelős funkciónak – egyik kulcsfeladatává vált, hogy a rendelkezésre álló eszközökkel (piackutatás, a technológiák fogyasztói elfogadásának támogatása, termékinnovációk optimális árazása stb.) elősegítse az alkalmazkodást a turbulens ütemben változó technológiai környezethez. A technológiai innovációk figyelemmel kísérése és átvétele alapján a Kutatók (permanens technológiai monitoring és fejlesztés – sokszor mérsékelt hatékonysággal), a Védekezők (fókuszált, mérsékelt, már bizonyított technológiák átvétele – magas hatékonyság) és az Elemzők (egyensúly – a Kutatók sikeresebb technológiai innovációinak követése) között fontos jellemvonásbeli különbségek figyelhetők meg, melyek adott esetben az egyes stratégiai típusok közötti és típusokon belüli teljesítménykülönbségeket is indokolhatnak.

***A marketing szerepe a stratégia implementálásában és a belső környezeti alkalmazkodásban, valamint a marketingfunkció szervezeti jellemzőinek bemutatása az egyes M&S-i stratégiai típusokban***

A korábban már említett Walker – Ruekert (1987) szerzőpáros gondolatébresztő jellegű cikke hatalmas lökést adott a Miles és Snow-féle stratégiai tipológiát vizsgáló kutatásoknak. Ugyanis a tanulmány a jövő kutatói számára az egyes potenciális kutatási területekkel, vizsgálati dimenziókkal (pl. funkciók közötti koordináció, szinergia és konfliktusok, ellenőrzési és jutalmazási rendszerek, funkcionális kompetenciák, erőforrás-allokáció, szervezeti struktúra, valamint marketingprogramok) kapcsolatban, nagyszámú kutatási javaslatot kínált. Az elsősorban vezetés-szervezési, szervezetelméleti változókra vonatkozó proposíciók publikálása nagy szerepet játszott abban, hogy megindultak a M&S-i stratégia típusok implementálását vizsgáló, a belső szervezeti jellemzők megfelelő illeszkedésére fókuszáló kutatások. Meg kell jegyezni, hogy a kutatások e szervezeti orientációjú hullámának előidézésében nagy érdemei voltak Zahra és Pierce (1990) közös visszatekintésének és métaelemzésének is.

A teherszállítási iparág vállalkozásainak marketing-szervezeti és marketingtevékenységi jellemzőinek vizsgálata során Vorhies és Morgan (2003) a M&S-i üzleti stratégiák sikeres implementálásához szükséges belső környezeti, szervezeti illeszkedést állítottak figyelme fókuszába. A konfigurációelméletből építkező kutatás fő megállapítása, hogy az egyes üzleti stratégiai típusok ideális szervezeti profiljától való eltérés a hatásszűrés és/vagy hatékonyság típusú teljesítménymutatók csökkenéséhez vezet. A fenti kutatást Olson et al. (2005) azzal egészítették ki, hogy a belső környezeti illeszkedés vizsgálatához – a marketing mint vállalati funkció szervezeti sajátosságain túl – modelljükbe építettek még egy magyarázó változót, a stratégiai magatartási orientációt. A számos szekunder és terciér iparágat átfogó kutatás következtetése, hogy a M&S-i stratégiai típusok implementálása csak akkor eredményez optimális üzleti teljesítményt, ha a marketing-szervezeti jellemzők illeszkedésén túl a vállalatok képesek megtalálni a megfelelő egyensúlyt a számukra releváns magatartási orientációk között is.

Ugyancsak Zahra és Pierce (1990) – többek között az adminisztratív probléma tudatosabb vizsgálatát szorgalmazó – felhívásának köszönhetően foglalkozik részletesen az eladás-menedzsment marketing-szervezeti jellemzőivel és azok üzleti teljesítményre gyakorolt hatásával Slater és Olson (2000). A kutatópáros öt változó – az eladási stratégia típusa, az eladási tevékenység internalizálása vagy kiszervezése, az eladási funkció felügyelete, az eladószemélyzet ellenőrzési

mechanizmusa, valamint az alkalmazott kompenzáció jellege – alapján írja le a Kutató, Elemző, Alacsony Költségű Védekező és Differenciáló Védekező M&S-i stratégiát követő vállalatok eladás-menedzsmenttel kapcsolatos magatartási jellemzőit.

Slater et al. (2006) a stratégia kialakításának szervezeti folyamatait (küldetés és célok tisztázása, stratégiai helyzet elemzése, stratégiai alternatívák értékelése és a tervezési folyamat) és a M&S-féle üzleti stratégia típusok illeszkedésének teljesítményvonatkozásait vizsgálták. Kutatásuk alapján elmondható, hogy a marketingnek a stratégia kialakítási folyamat összes lépésénél kiemelt szerepet kell betöltenie, továbbá a legerősebb kapcsolat a piaci célok megfelelő artikulálása és az üzleti teljesítmény között a Kutatók esetében volt feljegyezhető.

Az adminisztratív probléma individuális szintjét tanulmányozta Hambrick (1982). A felsővezetői teamek vizsgálatát követően kijelentette, hogy a Védekező és Kutató vállalatok menedzsereinek stratégiai tudatossága között nem mutatkozik szignifikáns kapcsolat. E tekintetben a vizsgált kórházak, felsőoktatási intézmények és biztosítók közti különbségeket leginkább a stratégia váltás kényszere, illetve a menedzserek személyisége és az iparági specifikumok okozták. Hiánypótló kutatásukban Kabanoff és Brown (2008) a topmenedzserek stratégiai ismereteit, tudását vizsgálták, és megállapították, hogy a marketinghez kapcsolódó menedzserei szakértelem elsősorban a Kutatók, az Elemzők és a Differenciáló Védekezők esetében bizonyultak elengedhetetlenek a kiemelkedő üzleti teljesítményhez. A fentebb említett stratégiai típusok esetében e kogníciók azonban nem jelentik ugyanazon tevékenységek kiemelt kezelését. Van például, ahol a termékinnováció, és van, ahol a vevőkiszolgálás minősége bizonyult dominánsnak.

A marketingvonatkozások ismertetését követően a szerző a Miles és Snow-féle üzleti stratégia típusok teljesítményértékelésére kíván figyelmet fordítani.

***A Miles és Snow-i stratégiai típusokat követő vállalatok üzleti teljesítménye***

A M&S-i tipológia gyakorlati relevanciájával kapcsolatban elmondható, hogy a menedzsmentsadalom érdeklődésének középpontjában egyértelműen az egyes stratégiai típusokat követő vállalatok által mutatott üzleti teljesítmény alakulása áll. A stratégiaimenedzsment-diszciplínában az üzleti teljesítményt a vállalatok hosszú távú külső és belső környezeti alkalmazkodása alapján ítélik meg (Chakravarthy, 1981). Elméletben egy vállalat környezeti alkalmazkodása számos aspektus szerint értékelhető. Ezek a következők lehetnek (Chakravarthy, 1986):

- 1) Milyen mértékben illeszkedik a vállalati stratégia az iparági szerkezet és a versenykontextus jellemzőihez?
- 2) A vállalat szervezeti struktúrája hogyan illeszkedik a környezethez, valamint a választott stratégiához?
- 3) A vállalat vezetési rendszere mennyiben passzol a stratégiához és a szervezeti környezethez?
- 4) A vezetési stílus és mechanizmusok milyen mértékben vannak a stratégiai kontextusra szabva?

A stratégiai irodalom a vállalatok üzleti teljesítményének meghatározására általában olyan különböző mutatószámokat, konstrukciókat, fogalmakat használ, amelyek a következő négy elméleti kategória valamelyikébe jól illeszkednek (Walker – Ruekert, 1987, Kaplan – Norton, 1996).

- *Hatásosság („Effectiveness”)*: A vállalat termékeinek és programjainak sikeressége a fő piaci versenytársakhoz viszonyítva. A hatásosságot leggyakrabban olyan mutatószámokkal igyekeznek mérni, mint az értékesítési árbevétel, a piaci részesedés, az értékesítési árbevétel vagy a piaci részesedés százalékos változása.
- *Hatékonyág („Efficiency”)*: A hatékonyság a vállalatok jövedelmezőségét igyekeznek megragadni és számszerűsíteni. Minden hatékonysági mutató valamilyen módon a vállalat által generált outputokhoz felhasznált input erőforrások arányát méri. A leggyakrabban használt hatékonysági mutatószámok a vállalati pénzügyek irodalmából jól ismertek: befektetett tőke-arányos megtérülés (ROI), eszközarányos megtérülés (ROA), saját tőke arányos megtérülés (ROE), lekötött-tőke arányos megtérülés (ROCE), befektetésarányos cash flow (CFOI) stb. Érdemes megjegyezni, hogy az elmúlt két évtized során a legkülönfélébb vezetés- és szervezéstudományi diszciplínák (marketing, HR-menedzsment, logisztika stb.) igyekeztek stratégiai hozzáadott értéküket kvantitatív formában igazolni. Az elsősorban a befektetők érdekeit prioritásként kezelő hatékonysági teljesítményindikátorok közül ily módon emelkedett ki a részvényesi érték („Shareholder Value”), amely hamar a stratégiák és taktikai szintű programok értékelésének egyik legelterjedtebb eszköze lett (Day – Fahey, 1988; Srivastava et al., 1999; Doyle, 2000).
- *Alkalmazkodóképesség („Adaptability”)*: A cégek válaszképessége az állandóan változó külső és belső környezeti tényezőkre. Az alkalmazkodóképesség számos módon értékelhető, legelter-

jedtebb mutatószámok: új termékek sikeres piaci bevezetése a fő versenytársakhoz viszonyítva, az új termékek által generált forgalom százalékos részesedése az értékesítési árbevételben stb.

- *Innovativitás („Innovativity”)*: Bár az innováció meghatározása továbbra is sok tekintetben a téma klasszikusa, Schumpeter termelésorientált megközelítésén alapszik, a szerző a cikk marketingfókuszára való tekintettel inkább a Peter Drucker-féle fogyasztói perspektívát hangsúlyozza. E szerint az innovativitás olyan piaci lehetőségek gyors vállalati kiaknázása, mint pl. a demográfiai változások, a szemléletváltozás, az ipar szerkezeti változásai, a váratlan események stb. (Drucker, 1985).

Az első két mutatócsoport (a hatásosság és a hatékonyság) alapvetően a szervezetek által követett üzleti stratégiák szigorú értelemben vett múltbeli teljesítményét értékeli, hiszen a már megvalósult folyamatok kvantitatív mutatószámokban kifejezett piaci és pénzügyi eredményeit vizsgálja. Ezzel szemben az alkalmazkodóképesség és az innovativitás a vállalkozások múltbeli piaci működésének értékelésén túl igyekeznek iránymutatást adni a szervezetek várható jövőbeli stratégiai potenciáljáról is. A fentebb említett teljesítménymutató csoportok a szerző véleménye szerint meglehetősen jól illeszkednek a Kaplan – Norton-féle Balance Scorecard mutatószámrendszer különböző konstrukcióihoz. Ugyanis megállapítható, hogy a hatásosság és a hatékonyság elsősorban a pénzügyi és működési dimenzióval, míg az alkalmazkodóképesség és az innovativitás a vevői, illetve tanulási perspektívával mutat párhuzamot.

Fontos leszögezni, hogy természetesen az egyes teljesítményindikátor csoportok alakulása egymástól nem független. Érdemes például arra gondolni, hogy a kiemelkedő alkalmazkodás és innovativitás a legtöbbször növekvő árbevételhez, magasabb piaci részesedéshez, tehát kiemelkedő hatásossági teljesítményhez vezet. A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia vizsgálatára irányuló kutatások döntően a hatásosság és hatékonyság dimenziókra fókuszálva értékelik az egyes stratégiai típusok üzleti teljesítményét. Ennek megfelelően a szerző is e két teljesítménydimenzió értékelésére kíván nagyobb hangsúlyt fektetni. Az előbbi egyszerűsítésnek nyújt megfelelő elméleti alapot a hazai marketing-szakirodalom is, amely marketinghatékonyságon a marketingráfördítések – általában az értékesítési árbevétel százalékos arányában kifejezett – megtérülését, míg marketinghatásosságon a kitűzött marketingcél hosszú távú hatásfokát – legtöbbször a megfelelő piaci pozíció elérését – érti, és kezeli kiemelt prioritásként (Bauer – Berács, 2006).

A fentiekből is jól látható, hogy a környezeti alkalmazkodás alapján meghatározott üzleti teljesítmény egy olyan többdimenziós konstrukció, amelynek alakulását számos tényező befolyásolja (Chakravarthy, 1986; Walker – Ruekert, 1987; Kaplan – Norton, 1996). A következőkben ezen, elsősorban a teljesítmény mérésével kapcsolatos, tényezők rövid ismertetésére kerül sor.

- *A teljesítményértékelés szintje:* Jelentősen befolyásolja a teljesítménymutatók megválasztását és alakulását, hogy a teljesítményt vállalati, stratégiai üzleti egységi vagy funkcionális szinten végezzük.
- *A választott stratégia típusa:* Különösen fontos szempont a M&S-féle stratégiai típusok teljesítményértékelésekor, hiszen a különböző típusok eltérő hangsúlyt fektetnek a hatásosságra és a hatékonyságra. A Kutatók inkább a hatásosságra, a Védekezők inkább a hatékonyságra fókuszálnak (Hambrick, 1983), míg az Elemzők igyekeznek fenntartani az egyensúlyt a két teljesítménydimenzió között.
- *A teljesítménymérés időhorizontja:* Természetesen korántsem semleges, hogy a rövid vagy hosszú távú teljesítményt kívánjuk-e értékelni, hiszen a különböző időhorizontok más-más teljesítményindikátorokat indokolnak, és nagymértékben determinálják is azokat. Érdemes arra gondolni, hogy a magas piaci részesedés elérése rövidtávon legtöbbször magas befektetéseket igényel, amely csökkenti a jövedelmezőségi mutatók értékét.
- *Szubjektív vs. objektív teljesítménymutatók:* Természetesen elképzelhető, hogy a szubjektív, menedzseri értékítéleten alapuló teljesítménymutatók eltérnek az objektív forrásokban (mérleg, eredménykimutatás, cash flow-kimutatás stb.) nyilvántartott teljesítményindikátoroktól. Bár számos kutatás bizonyította, hogy a vállalati vezetők teljesítménnyel kapcsolatos szubjektív megítélése és az objektív mutatók közötti eltérés nem bizonyul szignifikánsnak (Morgan – Kaleka – Katsiekas, 2004).
- *Érintettek (Stakeholders):* Kiknek szól elsősorban a teljesítményértékelés? Más teljesítménykritériumok foglalkoztatják a befektetőket, a menedzsereket, a munkavállalókat, az adóhatóságot, a kormányzatot, a helyi közösségeket, a civil szervezeteket, a szakszervezeteket, a környezetvédőket és még sok egyéb szervezetet.
- *A vizsgált iparág vagy az összehasonlított iparágak szerkezeti, technológiai versenyintenzitási stb. jellemzői:* Bizonyos iparágak markánsan eltérő karakterrel rendelkeznek, így ilyen esetekben a leginkább iparág-specifikus teljesítménymutatók alkalmazása indokolt.

A tipológia megalkotását követően Miles és Snow a négy stratégiai típus valamelyikét követő vállalatok teljesítményére vonatkozóan két jelentős állítást, feltételezést fogalmazott meg:

- 1) A Kutató, Védekező és Elemző vállalatok teljesítménye mindig – azaz tetszőleges környezeti feltételek esetén – felülmúlja a Reagálókét.
- 2) A Kutató, Védekező és Elemző stratégiát követő vállalatok teljesítménye nagy átlagban közel azonos, bármely stratégiai típus eredményezhet kiemelkedő üzleti teljesítményt, amennyiben a stratégiai implementáció megfelelő volt.

Ugyan a későbbi kutatások az egyes M&S-i stratégiai típusok teljesítményvonatkozásainak számos más aspektusát is vizsgálták, a fenti két állítás elemzése legalább implicit formában szinte az összes tanulmány során előkerült (2. táblázat).

### Amit tudunk

A Miles és Snow-féle stratégiai típusok marketing- és teljesítményvonatkozásainak rövid ismertetését követően érdemes néhány pontban összefoglalni, hogy a különböző kutatási területeket vizsgáló tanulmányok meglehetősen heterogén eredményei ellenére milyen általános megállapításokat tehetünk a tipológiáról. Szükséges leszögezni, hogy a következőkben megfogalmazott állítások nem tekinthetők teljes mértékű, örök igazságoknak, csupán az eddigi kutatások során legtöbbször bizonyított hipotéziseket tükrözik. A M&S-i kutatások leginkább vitatott kérdéseivel (iparági környezetfüggőség, közel azonos teljesítmény stb.) kapcsolatos elmentmondásos kutatási eredmények értelemszerűen nem tekinthetők általános megállapításoknak.

- 1) A M&S-i stratégiai tipológia relevánsnak, működőképesnek és stabilnak bizonyult elsősorban az Egyesült Államok piacán, de néhány alkalommal más országok vállalatai körében is azonosították.
- 2) Az Alacsony Költségű és Differenciáló Védekezők közötti különbségtétel indokolt és empirikusan igazolt.
- 3) A marketingtevékenységekre, termék-, illetve szolgáltatásinnovációkra a Kutatók és a Differenciáló Védekezők fordítják a legnagyobb hangsúlyt, míg az Alacsony Költségű Védekezők a termelés és elosztás maximális költséghatékonyságának biztosítására törekednek.
- 4) A Kutató vállalatok esetében a hatásossági, míg a Védekezőkében a hatékonysági teljesítményindikátorok élveznek prioritást. Az Elemzők mindkét teljesítménymutató esetében egy átlag feletti szintet céloznak meg.



**A Miles és Snow-féle üzletstratégia-típusok teljesítményvonatközzései**

Szerzők	Vizsgált iparágak	Hatásossági teljesítményindikátor	Hatékonyági teljesítményindikátor	Azonosított, illetve elemzett stratégiai típusok	Főbb eredmények
Snow – Hrebiniak (1980)	Félvezetőgyártó, légi közlekedési, műanyag- és autóiipari vállalatok	Nincs	Pénzügyi teljesítmény: összes jövedelem és az összes eszköz aránya, valószínűleg ROA	Kutatók, Elemzők, Védekezők, Reagálók	Kompetitív iparágakban a Kutatók, Elemzők, a Védekezők üzleti teljesítménye meghaladja a Reagálókat, viszont regulatív környezetben ennek a fordítottja áll fenn
Hambrick (1983)	Az elsősorban termelő-gyártó vállalatokat tartalmazó PIMS adatbázis alapján, a cégek iparágait érett/növekvő, illetve innovatív/nem innovatív kategóriákba rendezve	Piaci részesedés változása	Befektetett-tőke arányos megtérülés (ROI) és befektetésarányos pénzáram (Cash flow on investment – CFOI)	Kutatók és Védekezők	Hatékonyági teljesítménymutatók esetében (ROI, CFOI) a Védekezők, míg hatásossági teljesítményindikátoroknál a Kutatók mutatnak magasabb eredményt
McKee – Varadarajan – Pride (1989)	Bankszektor, bankbetétek piaca	Piaci részesedés százalékos változása	Eszközarányos, illetve befektetett tőkearányos megtérülés (ROA és ROE)	Kutatók, Elemzők, Védekezők	A piaci volatilitás mértéke moderálja a stratégia és a teljesítmény közötti kapcsolatot. Enyhén volatilis piacokon U alakú teljesítménygörbe és az Elemzők ROA és ROI alapján jobban teljesítenek. Negatív volatilitással jellemezhető piacokon a védekezők a piaci részesedés alapján teljesítenek kiemelkedően, míg a kutatók magas volatilitású piacokon sem hatásossági, sem hatékonysági alapon nem múlták felül a Védekezőket és az Elemzőket
Shortell – Zajac (1989)	Kórházak	Nem megfelelően definiált	Nem megfelelően definiált	Kutatók, Elemzők, Védekezők	Felfedezhető szignifikáns különbség a Kutató, Védekező, Elemző és Reagáló vállalatok teljesítménye között
Conant – Mokwa – Varadarajan (1990)	Egészségmegőrző szervezetek (HMO)	Nincs	A vállalat általános profitabilitása, valamint a befektetett tőke megtérülése (ROI)	Kutatók, Elemzők, Védekezők, Reagálók	Bár kiemelkedő marketingképességekkel rendelkeznek a Kutatók, teljesítményük nem különbözik szignifikánsan a Védekezőkétől és az Elemzőkétől, de mindhárom „stabil” stratégiai típus üzleti teljesítménye felülmúlja a Reagálókat
Dvir – Segev – Shenhar (1993)	Számítástechnika és elektronika	Megrendelések generálása rövid távon, hosszú távon új üzleti lehetőségek teremtése, a hosszú távú prosperitáshoz szükséges tudományos és technológiai képességek megléte	Rövid távú jövedelmezőségi szint: A pénzügyi célok teljesülésének általános értékelése	Kutatók, Elemzők, Védekezők	A technológiai monitoring intenzitása, valamint az új alkalmazások bevezetése teljesítménybeli különbségeket indukál az egyes M&S-i stratégiai típusokon belül és között is. A közölcselességgel ellentétben a technológiai alkalmazkodás nem a Kutatók, hanem a Védekezők teljesítményét javíthatja leginkább hosszú és rövid távon egyaránt

Szerzők	Vizsgált iparágak	Hatásossági teljesítményindikátor	Hatékonyági teljesítményindikátor	Azonosított, illetve elemzett stratégiai típusok	Főbb eredmények
Slater – Narver (1993)	Fa- és bútorigar	Nincs	Eszközarányos megtérülés (ROA) a fő versenytársakhoz képest	Kutatók, Elemzők, Védekezők	Kutatók esetében az innováció és a jövedelmezőség között pozitív, míg a piaci növekedés és a profitabilitás között kissé ellentmondásos, negatív kapcsolat figyelhető meg. Az Elemzők viszonylag alacsony költséggel és magas hatékonysággal működnek, míg a Védekezők csak akkor lehetnek kiemelkedően jövedelmezők, ha az állandó folyamatinnovációra és a TQM-re nagy hangsúlyt fektetnek
Matsuno – Mentzer (2000)	Számos iparág termelő-gyártó vállalatait tartalmazó, heterogén minta	Piaci részesedés növekedési üteme az előző évhez, az értékesítés növekedési üteme a fő versenytársakhoz képest, illetve az új termékek értékesítésének részesedése az éves forgalomból (%)	Befektetett-tőke arányos megtérülés (ROI)	Kutatók, Elemzők, Védekezők	A M&S-i stratégiai típusok szignifikánsan moderálják a piaci orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot, ROI tekintetében a Védekezők felülmúlják az Elemzőket és a Kutatókat, míg piaci teljesítményben a Kutatók eredménye bizonyult a legmagasabbnak
Slater – Olson (2000)	24 szűkebb-tágabb iparág termelő-gyártó vállalatait tartalmazó, heterogén minta	Piaci teljesítmény: Piaci részesedés és értékesítés növekedési üteme a legfőbb versenytársához, ill. a realizált értékesítési volumen és elért piaci részesedés a célokhoz viszonyítva	Jövedelmezőség: Profitabilitás a legfőbb versenytársához és a kitűzött célokhoz képest – nincs konkretizálva a teljesítményindikátor	Kutatók, Elemzők, Alacsony Költségű Védekezők, Differenciáló Védekezők és Reagálók	Az egyes stratégiai típusokon belüli teljesítménykülönbségeket vizsgálja és azonosítja az eladási stratégia azon aspektusait, amelyek az egyes típusok kiemelkedően teljesítő vállalataira jellemzőek
Slater – Olson (2001)	Rendkívül tág, termelő és szolgáltató vállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta	Piaci teljesítmény: Értékesítési árbevétel és piaci részesedés	Jövedelmezőség: Befektetett-tőke arányos megtérülés (ROI)	Kutatók, Elemzők, Alacsony Költségű Védekezők, Differenciáló Védekezők	Inkább az egyes stratégiai típusokon belüli különbségeket vizsgálta. Kiemelkedő teljesítmény akkor realizálható, ha az üzleti stratégia (K, E, AKV, DV) és a marketingstratégia (Agresszív, Tömeg, Minimalizáló, Érték) illeszkedése optimális
Vorhies – Morgan (2003)	Teherszállítás	Marketinghatásosság: A piaci részesedés növekedési ütemével, az értékesítés növekedésével, ill. a piaci pozícióval kapcsolatos célok megvalósulása	Marketinghatékonyág: Marketing és értékesítési ráfordítások aránya a vállalat üzemi eredményéhez	Kutatók, Elemzők, Védekezők	Az egyes stratégiai típuson belüli teljesítménykülönbségeket vizsgálta. Amennyiben jól illeszkednek a marketing-szervezet jellemzői az üzleti stratégiához, akkor kiemelkedő a hatásosság a Kutatók, az Elemzők és a Védekezők esetében, illetve magas hatékonyság a Kutatóknál és a Védekezőknél
Olson – Slater – Hult (2005)	Rendkívül tág, termelő és szolgáltató vállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta	Általános menedzseri teljesítményértékelés: A vállalat általános üzleti teljesítménye mennyiben felelt meg az elvárásoknak és hogyan alakult a főbb versenytársakéhoz képest, valamint mennyire volt elégedett ezzel a felső vezetés		Kutatók, Elemzők, Alacsony Költségű és Differenciáló Védekezők	Elsősorban az egyes stratégiai típusokon belüli teljesítménykülönbségeket próbálta magyarázni. Csak akkor realizálható optimális teljesítmény, ha a stratégiai típus, a marketingfunkció strukturális jellemzői és a stratégiai orientáció megfelelően illeszkednek. Az illeszkedés és a teljesítmény között szignifikáns kapcsolat az Alacsony Költségű Védekezők (belső/költség-orientáció) esetében mutatható ki

Szerzők	Vizsgált iparágak	Hatásossági teljesítményindikátor	Hatékonyági teljesítményindikátor	Azonosított, illetve elemzett stratégiai típusok	Főbb eredmények
Desarbo et al. (2005)	Rendkívül tág, elsősorban termelő vállalatokat tartalmazó heterogén minta – gyógyszeripar, szórakoztatóelektronika, telekommunikációs berendezések, félvezetők, informatika, gépgyártás stb.	Relatív piaci részesedés, értékesítési árbevétel növekedési üteme, értékesítési árbevétel a kitűzött célhoz képest, általános vevőmegtartás, kulcsvevők megtartása	Profit, ROA, ROI, ROIPEC (Az elmúlt 3 üzleti év átlagos befektetett-tőke-arányos megtérülése), ROI alakulása a kitűzött célhoz képest és átlagos haszonkulcs	Kutatók, Elemzők, Védekezők, Reagálók és adott esetben ezek hibrid klaszterei	A kiemelkedő marketing-képességekkel rendelkező Védekezők és a tudatosan, felelősségteljesen fejlesztő Kutatók a hatásossági és hatékonyági indikátorok alapján egyaránt felülmúlják a többieket.
Slater – Olson – Hult (2006)	Rendkívül tág, termelő és szolgáltató vállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta	Objektív és szubjektív hatásossági teljesítménymutatók: Piaci részesedés és értékesítési árbevétel alakulása az elmúlt évben és a legfőbb versenytársához képest	Nincs	Kutató, Elemző, Alacsony Költségű és Differenciáló Védekezők	A stratégialakítási képesség és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot a M&S-i stratégiai típusok moderálják. A stratégialakítási képesség bizonyos aspektusai eltérő mértékű és irányú üzleti teljesítményváltozást okozhatnak az egyes M&S-i típusokban
Kabanoff – Brown (2008)	Igen tág, ausztrál termelő és szolgáltató vállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta	Nincs	Eszközarányos megtérülés (ROA), sajáttőke-arányos megtérülés (ROE), valamint a részvényárfolyam és az egy részvényre jutó nyereség hányadosa (PER)	Kutatók, elemzők, Termelékeny Védekezők (Alacsony Költségű Védekezők), Szolgáltatóorientált Védekezők (Differenciáló Védekezők), Reagálók és Újrastrukturálók (hibrid stratégia típus)	Az egyes M&S-i stratégiai típusokat követő vállalatok között tapasztalható teljesítménykülönbségeket elsősorban az eltérő iparágak környezeti jellemzői magyarázzák, de adott esetben a menedzserek stratégiai kogníciói is játszhatnak szignifikáns szerepet.

- 5) A külső és belső környezeti alkalmazkodás megfelelősége és az üzleti teljesítmény között pozitív szignifikáns kapcsolat mutatható ki
- 6) Néhány kivételtől eltekintve a Kutató, Elemző és védekező stratégiát követő vállalatok teljesítménye rendre felülmúlja a Reagálókét.

### Az eddigi kutatások hiányosságai, korlátai és a jövőbeli kutatási irányokra, területekre vonatkozó javaslatok

Az utóbbi három évtizedben a Miles és Snow által kidolgozott stratégiai tipológia komoly sikereket könyvelhetett el, számtalan elméleti kutatás fordított rá kiemelt figyelmet, és bebizonyosodott gyakorlati alkalmazhatósága is. Azonban számos alkalommal került mind az akadémiai-kutatói, mind pedig a menedzserei viták középpontjába. Az elméleti alapoktól kezdve, a kutatás-módszertani eszközökön át, egészen az üzleti életre vonatkozó következtetésekig, a kritikusok a tipológia vizsgálatára irányuló kutatások legtöbb aspektusát bírálták. E fejezetben azokra a területekre igyekszik a szerző rávilágítani, amelyek a kutatások jelentősebb korlátait, hiányosságait képezik, és javaslatokat fogalmaz meg az egyes problematikus pontok megoldására is.

- 1) *A stratégiai típusok azonosítása:* A M&S-i kutatók egyik módszertani sarokpontjának számít, hogy milyen módszerrel, eljárással próbálják a kutatók beazonosítani a vizsgált vállalatok által követett stratégiai típusokat. Snow és Hrebiniak (1980) szerint alapvetően négy erre alkalmas módszert különböztethetünk meg, Conant et al. (1989) ezeket egészítették még ki a skálázási technikákkal. A különböző Miles és Snow-i stratégiai típusok feltárására a kutatóknak az alábbi technikák állnak rendelkezésre:

- az „önkitöltős” módszer („*Self-typing paragraph method*”), amikor arra kéri a válaszadó menedzsereket, hogy a kutatók által egy bővített mondatban, esetleg egy tömör bekezdésben megfogalmazott M&S-i stratégiai típusok közül válasszák ki azt, amelyik leginkább jellemző vállalatukra,
- a *szerzők általi besorolás*, amikor a kutatók a vizsgált vállalatok tevékenységének alapos megismerését követően néhány önkényesen megválasztott kritérium alapján stratégiai típusokba rendezik a cégeket,
- *független, iparági szakértők értékelése*, ez esetben a M&S-i tipológiát ismerő, felkért szakember osztályozza a vállalatokat,

- *objektív mutatókon alapuló azonosítás*, amikor cégprofilok, éves beszámolók, kamarai jelentések, versenyhivatali elemzések és hasonló dokumentumok alapján igyekeznek a kutatók stratégiai típusokba sorolni a vizsgált vállalatokat,
- *a skálák*, az adaptív ciklus mindhárom szakaszára, azaz a vállalkozói, tervezési és adminisztratív problémára egyaránt állításokat tartalmazó, több-tételes skálák is alkalmasak lehetnek a stratégiai típusok menedzserek, majd kutatók általi meghatározására.

A fentiek közül leginkább elterjedt módszer az önkitöltős, amely ugyan rendkívül praktikus, de számos tökéletlenségtől szenved. Egyrészt a M&S-i stratégiai típusokat leíró mondatok meglehetősen durva egyszerűsítésekkel élnek és túlságosan szélsőséges, ideáltipikus eseteket tükröznek. Ez elsősorban abban nyilvánul meg, hogy a megfogalmazások kizárólag az adaptív ciklus vállalkozói problémájára, azaz a vállalatok termékpiacon működési körére fókuszálnak. Így – az adminisztratív és tervezési probléma elemeinek negligálásával – fennáll a veszélye annak, hogy a valóságban ilyen tiszta formában nem is létező, sokkal inkább az akadémikusok által létrehozott, mesterséges stratégiai típusokról számolnak be a menedzserek (Hambrick, 1983). Annak érdekében, hogy a jövőbeli kutatások ne szenvedjenek jelentős érvényességi csorbát, mindenképpen érdemes legalább két módszerrel azonosítani a vizsgált vállalatok által követett stratégiai típusokat, majd a kapott eredményeket statisztikai próbákkal is összehasonlítani. Így nemcsak a kutatások érvényessége, de megbízhatósága is nagymértékben javulhat.

2) Az „önkitöltős” módszer további gyengéje, hogy általában jóval alacsonyabb számú Reagáló stratégiai típust követő vállalatot azonosít, mint amennyi a valóságban létezik. Ennek oka a Reagáló stratégiai típus meglehetősen „fekete-fehér” megfogalmazásában rejlik. *„A Reagáló vállalatok nem képesek egy konzisztens stratégiai alkalmazkodási magatartásminta kifejlesztésére, sem egyértelmű termékpiacon orientáció meghatározására. Elsősorban rövid távú orientációval rendelkeznek, és a piaci környezet kompetitív, technológiai stb. feltételeinek nyomására cselekednek.”* (Slater – Olson, 2000: 829. old.) Az előbbi definíció alapján érthető, hogy a válaszadó felső vezetők miért vonakodnak attól, hogy saját vállalatukat ezzel a stratégiai típussal jellemezzék. Az „önkitöltős” módszer e hiányossága miatt is indokolt egyszerre több stratégiafeltáró módszer alkalmazása, így jelentősen megkönnyíthető a Reagáló azonosítása.

- 3) *A kutatások nem elhanyagolható hányada eleve kizárja a vizsgálatból a Reagáló vállalatokat azaz az indokkal, hogy úgysem képesek felmutatni konzisztens stratégiai magatartásmintákat, és ennek következtében nehéz lenne az ő stratégiai profiljuk megalkotása. Ráadásul a legtöbb kutatás bizonyítja, hogy teljesítményük is elmarad a többi stratégiai típustól. Ennek ellenére úgy gondolom, ahhoz, hogy a Reagáló elmozduljanak a tudatos stratégiai magatartás irányába, elengedhetetlen, hogy a Kutatók jobban megismerjék aktuális állapotukat, legfőbb jellemvonásaikat, s a tapasztalataikból kiindulva javaslatokat fogalmazzanak meg számukra a sikeres stratégiai alkalmazkodásról.*
- 4) *Annak ellenére, hogy szinte mindig nagyszámú és markánsan elkülönülő csoportot alkotnak, nagyon keveset tudunk az Elemző vállalatok jellemzőiről. A menedzserek gyakorlati döntéseinek támogatása érdekében tisztázni szükséges, hogy mennyiben tekinthetők az Elemző vállalatok a Kutatók és a Védekezők ötvözetének, vagy milyen mértékben képeznek önálló sajátosságokkal rendelkező stratégiai típust (Hambrick, 2003).*
- 5) *A M&S-i stratégiai tipológiával foglalkozó tanulmányok szinte kivétel nélkül a nagyvállalatokra fókuszálnak. A gazdasági társaságok elsőprő szám-beli többségét kitevő, a foglalkoztatottak jelentős hányadát alkalmazó kis- és közepes vállalkozások stratégiai orientációjának és teljesítményének vizsgálata az eddigiekben rendre elkerülte a kutatók figyelmét. Néhányan ezt azzal magyarázzák, hogy a kkv-k lehetséges, hogy nem is alakítanak ki a környezeti alkalmazkodáshoz szükséges, tudatos stratégiai magatartásmintákat (Olson et al., 2006). Az állítás kissé provokatív, bizonyítása vagy cáfolása a jövő kutatóinak feladata.*
- 6) *A kutatások jelentős része az egy válaszadós technikát alkalmazza. Ez értelemszerűen sok esetben a különböző erőforráskorlátoknak köszönhető, de amennyiben a kutatóknak lehetőségében áll, akkor javasolt a kvantitatív kérdőíveket a vállalatok több felső vezetőjével is lekérdezni. Egy felső vezető véleménye ugyanis adott esetben torzított képet mutathat a válaszadó személyiségének, birtokában lévő információmennyiségnek, érdekeinek stb. függvényében. A leggyakrabban megkérdezett vezérigazgatóknak sokszor kevés információja van például arról, milyen szervezeti jellemzőkkel írható le a marketingfunkció, vagy éppen mely marketingtaktikai lépések illeszkednek leginkább a választott marketing-, illetve üzleti stratégiához. Ezért a kutatások optimális mértékű érvényességének és*

- megbízhatóságának elérése érdekében a több válszadás (vezérigazgató és marketingigazgató, marketingigazgató és pénzügyi igazgató stb.) technikák alkalmazása erősen ajánlott.
- 7) *A M&S-féle kutatások esetében a tudományos munkák három alappillérevel (Babbie, 1995) – az érvényességgel, a megbízhatósággal és az általánosíthatósággal – kapcsolatos aggodalmak leginkább a különböző iparágakba tartozó vállalatok stratégiai teljesítményének összehasonlításakor merülnek fel.* A minél szélesebb körű általánosíthatóság elérése érdekében rengeteg olyan tanulmány született, ami olyan vállalatok stratégiai teljesítményét vetette össze, amelyek teljesen eltérő karakterű iparágakban tevékenykedtek. Az eltérő piaci turbulenciával, különböző versenyintenzitással, technológiai ciklussal, állami szabályozási mechanizmussal rendelkező iparágak vállalatai teljesítményének összehasonlítása komoly érvényességi kételyeket ébreszt. Érdeemes elgondolkodni, mennyire illuzórikusnak tűnhet a kiskereskedelem és a biotechnológia, esetleg a bankszektor és a mezőgazdaság vállalatainak stratégiai teljesítményét, akár például piaci részesezés vagy ROI alapján, összevetni! A megbízhatóság és érvényesség biztosítása érdekében érdemes a kutatóknak óvatosabbnak lenni, s inkább egy adott iparág cégeinek összehasonlítása alapján levonni a M&S-i stratégiai típusok teljesítménykonzekvenciáit. Ugyan ez szűkíti a kutatás eredményeinek általánosíthatóságát, viszont kevesebb kritikai felületet kínál. Természetesen az optimális megoldást az egyetlen, ha minél több iparág-specifikus vizsgálatot lehetne lefolytatni, és a kutatók e tapasztalatok alapján fogalmazhatnák meg a különböző karakterű iparágakban működő vállalatok teljesítményére vonatkozó következtetéseiket. Ehhez persze mindenekelőtt erőforrások szükségesek, de csak ezek birtokában lehet elérni a megbízhatóság és érvényesség, illetve az általánosíthatóság között fennálló, „trade-off” jellegű kapcsolatban az egyensúlyt.
- 8) Ugyan számos módszertani tanulmány bizonyítja, hogy a *szubjektív*, menedzseri értékítéleten alapuló és az *objektív* indikátorok alapján megállapított stratégiai üzleti teljesítmény között erős korreláció tapasztalható (Ramanujam – Venkatraman, 1986; Morgan et al., 2004), ennek ellenére indokolt lehet a menedzseri véleményeken alapuló teljesítmény-mutatókat, az érvényesség és megbízhatóság érdekében, a lehetőségekhez mérten, objektív indikátorokkal is ellenőrizni. Különösen hasznos lehet ez a turbulensen változó, átrendeződő iparágak vállalatainak esetében.
- 9) Néhány kutató komoly aggodalmát fejezte ki azzal kapcsolatban, hogy a válszadás menedzserek számára sokszor nem megfelelően tisztázott, hogy a kutatók melyik stratégiára vonatkozóan is igyekeznek tőlük információt gyűjteni: a *jelen vagy jövőbeli stratégiára, a tervezett (szándékolt) vagy esetleg a realizált stratégiára (Mintzberg, 1978)?* A jövő kutatásaiban ezt feltétlenül le kell szögezni az adatfelvételek legelső fázisában. A stratégiák e perspektívából történő megkülönböztetésének komoly tudományos hozzáadott értéke is lehet. Ugyanis, amennyiben a kutatók képesek lennének két vagy több időpontban, például a tervezett és a megvalósult stratégia vizsgálatára, összehasonlítására, akkor hasznos megállapításokat tehetnének a stratégia megváltoztatására, illetve a stratégiai átmenetre vonatkozóan. Ehhez a kihíváshoz kapcsolódik szorosán a következő pont is.
- 10) *A M&S-i stratégiai tipológia vizsgálatára irányuló munkák döntő többsége – néhány kivételtől eltekintve – keresztmetszeti kutatás volt.* Ahogy a stratégiai menedzsment szakirodalomban általában is, a M&S-i kutatások esetében különösen nagy szükség lenne jól megalapozott *longitudinális*, panel típusú vizsgálatok lefolytatására. Így számos, az előző pontban ismertetett kihívásra kínálhatnának megoldást a kutatók. Nevezetesen menedzseri következtetéseket fogalmazhatnának meg arra vonatkozóan, hogyan kell stratégiai orientációt váltani, mi jellemzi a stratégiai átmenetet, milyen taktikai lépések meghozatala szükséges a sikeres átmenet menedzseléséhez stb.
- 11) Az egyes stratégiai típusok teljesítményének vizsgálatokor a jövőben célszerű elrugaszkodni attól az állásponttól, hogy kizárólag a befektetők és a menedzserek számára fontos hatékonysági és hatásossági mutatók élveznek prioritást. A M&S-i stratégiai típusok teljesítményértékelésébe be kell hozni olyan korszerű teljesítmény-mutatókat, amelyeket *további „stakeholderek”* – munkavállalók, környezetvédők, civil szervezetek stb. – folyamatosan követelnek. Ilyenek lehetnek például a munkavállalói elégedettség, lojalitás, környezeti terhelés stb.
- 12) A szerzők legtöbbször a Kutató, Elemző, Védekező (alacsony költségű és Differenciáló), valamint Reagáló vállalatok *közötti* stratégiai teljesítménykülönbségekre fókuszálnak. A jövő kutatóinak érdemes lenne nagyobb figyelmet fordítani az egyes stratégiai típusokon *belüli* teljesítményeltérésekre, és a menedzserek számára feltárni azokat a tényezőket, amelyek ezeket a különbségeket előidézik.

13) Néhány ritka kivételt nem számítva, a M&S-féle kutatások során elsősorban az *Egyesült Államok* piacán működő vállalatokból merített minta alapján fogalmazták meg következtetéseiket a szerzők. Minden bizonnyal rendkívül izgalmas, kihívásokkal teli kutatási területnek minősülne olyan országok, esetleg régiók vállalatainak stratégiai típusvizsgálata, amelyek nem egy hatalmas, igen integrált, egységes piacon működnek, valamint az angolszász üzleti kultúra is csekélyebb mértékben jellemzi őket. Különösen érdekes lehet a turbulens környezeti változásokkal és hagyományosan erőteljes állami beavatkozással jellemezhető *BRIC* (Brazília, Oroszország, India, Kína) országok piacain működő vállalatok stratégiai orientációjának vizsgálata, csakúgy, mint a fejlett, de az angolszásztól eltérő üzleti kultúrával rendelkező, *meghatározó európai, kontinentális piacok* (Németország, Franciaország) vállalatainak Miles és Snow fókuszú stratégiai megközelítése. Végezetül a kutatások során nagyobb érdeklődést kellene fordítani annak a kérdésnek a megválaszolására is, hogy mennyiben tekinthető a M&S-i tipológia relevánsnak a *relatív kis országok – például Magyarország – piacain* működő vállalatok esetében. A fenti igénnyel kapcsolatban mindenképpen ki kell emelnünk Berács et al. (1995) kutatását, akik a '90-es évek elején-közepén, post hoc megközelítés keretében vizsgálták a magyarországi vállalatok marketingstratégiáit. A szerzők a vállalkozások üzleti környezete, valamint további négy – a marketingstratégia kialakítása során különösen fontos – változó (stratégiai célok, célok elérésének módja, piaci szegmentáció és célcsoportképzés, valamint ár-minőség alapú pozicionálás) vizsgálata alapján öt markánsan elkülönülő stratégiai típust különböztettek meg. A magyarországi vállalatok esetében, klaszterelemzést követően azonosított, a Hatékonyságra, a Minőségre, az Alacsony árra törekvő Védekezők, valamint a Támadó és a Kiegyensúlyozott növekedő stratégiák jelentős átfedéseket mutattak Miles és Snow, illetve Walker-Ruekert Alacsony Költségű Védekezők, Differenciáló Védekezők és Kutatók stratégiai típusaival.

## Konklúzió

Természetesen még számos további elméleti és módszertani elégtelenséget, kutatási irányt, területet lehetne felsorolni. Az adminisztratív probléma manapság

kiemelt aspektusaira (topmenedzsment team összetétele, munkaerő-felvétel folyamata, munkaerő képzése, felsővezetők stratégiai gondolkodásmódja stb.) fókuszáló kutatásokra nagy szükség lenne. Kimeríthetetlennek tűnik azon potenciális kutatások forrása is, amelyek azt a kérdést vizsgálják, hogy az egyes vállalati funkciók (marketing, HR, logisztika, kontrolling stb.) milyen taktikai szintű és operatív tevékenységekkel járulhatnak leginkább hozzá a különböző M&S-i stratégiai típusokat követő cégek üzleti teljesítményéhez. A turbulensen változó világgazdasági környezet a M&S-i stratégiákat követő vállalatok kockázatkerülő, illetve kockázatvállaló magatartásának vizsgálatát indokolja akár finanszírozási, befektetési, akár számos működési aspektusban (Hambrick, 2003). A szerző a legfontosabb kihívásnak a kutatások amerikai piactól való elrugaszkodását tartja. A M&S-féle stratégiai tipológia relevanciájának, stabilitásának bizonyítása az angolszász üzleti kultúrától eltérő környezetben, illetve kisebb piacokon, mind az elméleti, tudományos, mind pedig a gyakorlati előrelépés szempontjából kulcsfeladatnak számít. Ennek tükrében, következő munkájában a szerző a magyarországi vállalatok által követett stratégiai típusokat és jellemzőiket igyekszik majd összefoglalni.

## Felhasznált irodalom

- Berács J. – Hooley, Graham – Kolos K. (1995): Marketingstratégia Magyarországon: A hazai vállalatok tipológiája, *Vezetéstudomány*, XXVI. évf., 6. szám, p. 5–11.
- Achrol, R.S. – Kotler, P. (1999): Marketing in the Network Economy, *Journal of Marketing*, Volume 63, Special Issue, p. 146–163.
- Babbie, E. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest
- Chakravarthy, B.S. (1981): *Managing Coal: A Challenge in Adaptation*, SUNY Press, Albany, NY
- Chakravarthy, B.S. (1986): Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, Volume 7, No. 5, p. 437–458.
- Chikán A. (2006): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest
- Child, J. (1972): Organizational structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, Volume 6, p. 1–22.
- Conant, J.S. – Mokwa, P.J. – Varadarajan, P.R. (1990): Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, Volume 11, September, p. 365–384.
- Day, G. – Fahey, L. (1988): Valuing Market Strategies, *Journal of Marketing*, Volume 52, July, p. 45–57.

- Desarbo, W.S. – di Benedetto, C.A. – Song, M. – Sinha, I.* (2005): Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, Volume 26, p. 47–74.
- Doyle, P.* (2000): Értékvezérelt Marketing, Panem Kiadó, Budapest
- Drucker, P.F.* (1985): Innovation and Entrepreneurship, Harper and Row, New York
- Dvir, D. – Segev, E. – Shenhar, A.J.* (1993): Technology's Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology, *Strategic Management Journal*, Volume 14, No. 2, February, p. 155–161.
- Hambrick, D.C.* (1981): Strategic Awareness within Top Management Teams, *Strategic Management Journal*, Volume 2, No. 3, p. 263–279.
- Hambrick, D.C.* (1982): Environmental Scanning and Organizational Strategy, *Strategic Management Journal*, Volume 3, No. 2, p. 159–174.
- Hambrick, D.C.* (1983): Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, *Academy of Management Journal*, Volume 26, No. 1, p. 5–26.
- Hambrick, D.C.* (2003): On The Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors, *Academy of Management Executive*, Volume 17, No. 4, p. 115–118.
- Hrebiniak, L.G. – Joyce, W.F.* (1985): Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism, *Administrative Science Quarterly*, Volume 30, September, 1985, p. 336–349.
- Jaworski, B.J. – Kohli, A.K.* (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Volume 57, July, p. 53–70.
- Kabanoff, B. – Brown, S.* (2008): Knowledge Structures of Prospectors, Analyzers and Defenders: Content, Structure, Stability and Performance, *Strategic Management Journal*, Volume 29, p. 149–171.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P.* (1996): The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Matsuno, K. – Mentzer, J.T.* (2000): The Effects of Strategy Type on the Market Orientation – Performance Relationship, *Journal of Marketing*, Volume 64, October, p. 1–16.
- McDaniel, S.W. – Kolari, J.W.* (1987): Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, *Journal of Marketing*, Volume 51, October, p. 19–30.
- McKee, D.O. – Vara darajan, P.R. – Pride, W.M.* (1989): Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective, *Journal of Marketing*, Volume 53, July, p. 21–35.
- Miles, R.E. – Snow, C.C.* (1978): Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw Hill Book Company, New York
- Miles, R.E. – Snow, C.C. – Meyer, A.D. – Coleman, H.J.Jr.* (1978): Organizational Strategy, Structure and Process, *Academy of Management Journal*, July, p. 546–562.
- Mintzberg, H.* (1978): Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Volume 24, No. 9, May, p. 934–948.
- Mintzberg, H.* (1979): Structuring of the Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Morgan, N. – Kaleka, A. – Katsiekas, C.* (2004): Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment, *Journal of Marketing*, Volume 68, January, p. 90–108.
- Olson, E.M. – Slater, S.F. – Hult, G.T.M.* (2005): The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, Volume 69, July, p. 49–65.
- Porter, M.E.* (1980): Competitive Strategy, The Free Press, New York
- Ramanujam, V. – Venkatraman N.* (1986): Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, Volume 11, No. 4, p. 801–814.
- Shortell, S.M. – Zajac, E.J.* (1990): Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity, *Academy of Management Journal*, Volume 33, No. 4, p. 817–832.
- Slater, S.F. – Narver, J. C.* (1993): Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types, *European Journal of Marketing*, Volume 27, Issue 10, p. 33–51.
- Slater, S.F. – Narver, J.C.* (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, Volume 58, January, p. 46–55.
- Slater, S. – Olson, E.M.* (2000): Strategy Type and performance: The Influence of Sales Force Management, *Strategic Management Journal*, Volume 21, August, p. 813–829.
- Slater, S. – Olson, E.M.* (2001): Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, Volume 22, No. 11, November, p. 1055–1067.
- Slater, S. – Olson, E.M. – Hult, T.M.* (2006): Research Notes and Commentaries, The Moderating Role of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability – Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, Volume 27, p. 1221–1231.
- Snow, C.S. – Hrebiniak, L.G.* (1980): Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Volume 25, June, p. 317–336.
- Srivastava, R.K. – Shervani, T.A. – Fahey, L.* (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing

Activities and the Discipline of Marketing, Journal of Marketing, Volume 63, Special Issue, p.168–179.

Vorhies, D.W. – Morgan, N.A. (2003): A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance, Journal of Marketing, Volume 67, January, p. 100–115.

Walker, O.C, Jr. – Ruekert, R.W. (1987): Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical

Review and Conceptual Framework, Journal of Marketing, Volume 51

Zahra, S.A. – Pierce, J.A. II. (1990): Research Evidence On The Miles-Snow typology, Journal of Management, Volume 16, Issue 4., December, p. 751–767.

Cikk beérkezett: 2010. 2. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2010. 4. hó

## Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. Alapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség ([robert.becsky@uni-corvinus.hu](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címeiken.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közti 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 kéziratához 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 szövegek közti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetőknév és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (*Veress, 1999*); szó szerinti, 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* (folyóiratcikk): 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” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) 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%40sessionmgr112> 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, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.