

# ÉRDEMES-E STRATÉGIAI CÉLOKAT KITŰZNI? – A STRATÉGIAALKOTÁS ÉS MEGVALÓSÍTÁS KORLÁTAI ÉS LEHETŐSÉGEI

## IS IT WORTH SETTING STRATEGIC GOALS? – LIMITS AND POSSIBILITIES OF STRATEGY FORMATION AND IMPLEMENTATION

A hosszú távú stratégiai célok kijelölése, illetve az ezek elérését megcélzó stratégia megvalósítása napjainkban érvényes koncepcióknak tekinthetők? A szerzők válaszuk megfogalmazásához szakirodalmi áttekintést végeztek, amely alapvetően a stratégiaalkotás előíró modelljeinek problémáira, illetve részben a nem előíró lehetőségeire fókuszál. Megállapítják, hogy a legújabb kutatási eredmények alapján a stratégiaalkotás és megvalósítás nem idejétmúlt koncepciók: Hiszen 1) az előre kitűzött stratégia megvalósítása észszerű szervezeti cselekvésként értelmezhető. 2) A kitűzött stratégiák bukási arányának vizsgálata nem cáfolja az előíró gondolkodásmód érvényességét. 3) A stratégia (tervezés és megvalósítás), valamint a szervezeti teljesítmény között mérsékelt pozitív kapcsolat figyelhető meg. Mindeközben arra is fényt derült, hogy 4) a stratégia megvalósítása változót a kutatók ezideáig nem kezelték jelentőségéhez mérten megfelelően. Végül a stratégiaalkotás jelenével és jövőbeli lehetőségeivel foglalkozva, röviden kiemelnek néhány kortárs megközelítést, mint a foresight, vagy a fizika tudományából ismert elvek (káosz, entrópia), továbbá az adatvezéreltség és a „big data” elemzések stratégiai alkalmazását, vagy az ún. „formáló” (shaping) vállalatok megjelenését.

**Kulcsszavak:** stratégiaalkotás, stratégiamegvalósítás, stratégiai menedzsment, stratégiakutatás

To identify whether it is worth setting strategic goals, the authors conducted a literature review primarily focusing on the problems of prescriptive strategy formation, but also on the non-prescriptive possibilities. They conclude that strategy formation and implementation are not outdated concepts since: 1) implementing the pre-defined strategy can be interpreted as rational organisational behaviour, 2) the failure rate of strategy implementation does not disprove the validity of prescriptive thinking, 3) there is a moderate positive relationship between strategy (planning and implementation) and organisational performance, and, finally, 4) the strategy implementation variable was not treated as per its proper significance. When considering the present and future of strategy formation, the literature review concludes by highlighting several contemporary approaches such as foresight, or principles known from physical science (chaos, entropy), as well as the strategy-related applications of data-driven solutions and “big data”, and the appearance of “shaping” organisations.

**Keywords:** strategy formation, strategy implementation, strategic management, strategy research

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Dr. Csenedes István<sup>a</sup> (csenedes.istvan@gtk.uni-neumann.hu) egyetemi docens; Dr. Bocskor Ákos<sup>b</sup> (bocskor.akos@tk.hu) tudományos munkatárs

<sup>a</sup>Neumann János Egyetem (John von Neumann University) Magyarország (Budapest); <sup>b</sup>Társadalomtudományi Kutatóközpont (Centre for Social Sciences) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 09. 22-én, javítva: 2023. 03. 10-én és 2023. 06. 02-án, elfogadva: 2023. 06. 02-én.

This article was received: 22. 09. 2022, revised: 10. 03. 2023 and 02. 06. 2023, accepted: 02. 06. 2023.

A minket körülvevő világ szinte minden szempontból Arendkíven gyorsan változik, mely szükségessé teszi a tudás, a készségek, a képességek folyamatos fejlesztését, a változó környezethez való állandó adaptációt, különösen a jelenlegi, a digitális átalakulás fogalmával leírható változó, bizonytalan gazdasági környezetben. Mindez joggal veheti fel azt a kérdést, hogy egy ilyen környezetben a hosszú távú stratégiai célok kijelölése, illetve az előíró stratégiaalkotás – ezen belül a tervezés – hatékony tud-e maradni. Vagy esetleg a hosszú távú célok előre való kijelölése és a stratégia megvalósítása során az előzetesen megszabott tervhez való ragaszkodás rugalmatlanná teszi a szervezet működését, megnehezítve így a változásokhoz való alkalmazkodást, végső soron akár a szervezet működését, versenyképességét is veszélyeztetve. Az üzleti gyakorlatban új menedzselképzetek megjelenésének lehetünk tanúi mind a stratégia, mind az „operáció” területén. Csak említésképpen, ilyen a digitális és az adatvezérelt stratégia, illetve a projektszerű vagy az agilis működés. Ebben a helyzetben hatványozottan érdekessé válik az itt – de korábban már oly sokszor – feltett alapvető kérdés újbóli megválaszolása.

Tanulmányunk célja a témához kapcsolódó szakirodalmából kirajzolódó tapasztalatok bemutatása a sokak által előíró stratégiaalkotás és megvalósításként ismert megoldások problémáira, illetve opcióira helyezve a hangsúlyt, a régebbi és az újabb kutatási eredmények tükrében. Nem célunk sem a stratégiaalkotás korai, sem a kortárs elméleti megközelítéseinek a teljes körű ismertetése. (Igaz a teljesség igénye nélkül néhány jelentősebb – az előíróhoz képest eltérő – irányzatról természetesen írunk.) Hiszen erre a feladatra, sőt a különböző irányzatok rendszerezésére előttünk már sok szerző vállalkozott. Közülük két ismert magyar szerző Tari Ernő és Balaton Károly egy-egy átfogó tanulmányt tett közzé a *stratégiai menedzsment fejlődéséről a Vezetéstudomány 2019-es különszámában* (Balaton, 2019; Tari, 2019). Két tényezőben azonban hasonlítható munkánk a két említett tanulmányhoz: egyrészt kutatási módszerünk nekünk is a szakirodalom feldolgozása, másrészt mi is nagyban építünk a közismert stratégiai szerző Henry Mintzberg és szerzőtársai több munkájára, ezek közül kiemelten az eredetileg 1998-ban, de magyarul csak 2005-ben megjelent *Stratégiai szafari* című könyvre (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005).

Ez utóbbi, jelentős monográfiában a szerzők tíz *stratégiaalkotási* – saját elnevezésük szerinti – *iskolát* különböztetnek meg (Mintzberg et al., 2005). Az időben elsőként megjelenő megközelítésmódok, a mintzbergi elnevezés szerinti ún. „előíró” (*prescriptive*) iskolák elsősorban azal foglalkoznak, hogy *hogyan kellene kialakítani a stratégiákat*, nem pedig azzal, hogy *ténylegesen hogyan alakulnak ki ezek a stratégiák*. A másik hat megközelítésmód ezzel szemben inkább leíró jellegű (*descriptive*), nem az ideális stratégiai viselkedés meghatározására koncentrálnak, hanem arra, hogy *ténylegesen hogyan készülnek a stratégiák*. Végül az utolsó, a konfigurációs iskola a másik kilenc iskolatípus megközelítésmódjainak az integrációjára törekszik. Természetesen más szerzők ettől eltérő felosztásokat alkalmaznak, Ellen Earle Chaffe például *lineáris*,

*adaptív* és *értelmező (interpretive)* stratégiákat különböztet meg (Chaffe, 1985). A többféle lehetséges felosztás közül a tanulmány bevezető szekcióiban, illetve általános értelmezési kereteként a Mintzberg és szerzőtársai által alkalmazott kategóriarendszert és gondolatokat használjuk majd. A dolgozat második felében a stratégiaalkotás sikerességét vizsgáló empirikus kutatásokat tekintjük át, illetve felvillantunk a stratégiai gondolkodás újabb irányzataiból is párat, melyek a preskriptív stratégiaalkotás kortárs lehetőségeire reflektálnak. Utóbbihoz hat vezető folyóiratnak (*Strategic Management Journal, Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Journal of Management, Organization Science, Long Range Planning*) az elmúlt évtizedekben megjelent tanulmányait tekintettük át, illetve szabadszavas Google Scholar keresést is alkalmaztunk.

## Az előíró stratégiaalkotás problémái

A stratégiai tervezés egyik kulcsproblémája, hogy miközben a stratégiák kidolgozása időigényes feladat, sok esetben az elkészült stratégia a „polcon marad”: vagy egyáltalán nem is kerül megvalósításra, vagy pedig nagyon hamar érvényességét veszti (Friis, Holmgren, & Eskilden, 2016). A jelenség oka lehet tartalmi hiányosság (túl általános megfogalmazás vagy nem a megfelelő elemek szerepeltetése), a stratégia kidolgozásának leszűkített csupán pár emberre és ehhez kapcsolódóan a célok nem hatékony kommunikációja a többi érintett felé, illetve a megvalósítással kapcsolatos problémák, például a különböző szervezeti egységek bevonásának és így a stratégia melletti szervezeti elköteleződésnek a hiánya (Friis et al., 2016). Syed Akhter szerint a kidolgozott stratégiai tervek jelentős része inkább egy „rituális táncra” hasonlít, és sok cég esetében deklaráltan is csak „szimbolikus célokat” szolgál (Akhter, 2003, p. 20). Véleménye szerint a vállalatok jellemzően nem azért szenvednek el veszteségeket a versenytársakkal való küzdelem során, mert nem rendelkeznek stratégiai tervekkel, hanem mert ezek a stratégiák nem készítik fel őket a versenytársak jövőbeli lépéseinek az előrejelzésére és kezelésére, sokkal inkább a jelenre koncentrálnak, mint a jövőre (Akhter, 2003).

Lawrence Hrebeniak *Obstacles to Effective Strategy Implementation* című tanulmányában szisztematikusan végigveszi a hatékony stratégiamegvalósítás akadályait egyrészt a saját több évtizedes kutatói és tanácsadói tapasztalatai, másrészt több mint 400, a stratégia megvalósításán dolgozó menedzserrel végzett kérdőíves felmérés eredményei alapján. A beazonosított problémák között kulcsszerepet játszik a tervezés és a megvalósítás merev szétválasztása időben és szervezeten belül is (a menedzserek terveznek, a „közkatona” végrehajtja), a rossz minőségű vagy rosszul megfogalmazott stratégiák, a stratégia és a szervezeten belüli erőviszonyok „ütközése”, a nem egyértelmű felelősségi körök, illetve a változások kezelésének a kudarcai is (Hrebeinak, 2006, pp. 16-18). Hrebeinak eredményei jól mutatják a hagyományos tervezéshez kapcsolódó nehézségeket, melyek a stratégiaalkotási gyakorlat és a mögötte meghúzódó elméletek hiányosságaira

utalnak. J. Sterling Livingston, a Harvard Business School professzora, a *Myth of the well-educated manager* című tanulmányában a formális menedzserképzéssel kapcsolatban megjegyzi, hogy míg az a problémamegoldó és döntéshozó képességekre jelentős hangsúlyt fektet, a résztvevőkben az olyan, elsősorban a gyakorlatban megtanulható kritikus készségek, mint a problémafelismerés, a célok *elérésének* a megtervezése, vagy az operacionalizált tervek végrehajtása nem igazán fejlődnek ki (Livingston, 1971, pp. 99-101).

Az előíró modellekben a stratégia megalkotásának és végrehajtásának a szétválasztása a nyugati gondolkodásmód *racionálisfelfogásából* (is) táplálkozik: a racionális cselekvő, ebben az esetben a vállalati felső vezetők szűk köre először eldönti, hogy mit akar elérni, majd a „többiek”, a hierarchiában alattuk lévők ezeknek a döntéseknek megfelelően cselekednek (Mintzberg, 1990, pp. 184-185). Természetesen ez a modell hierarchikusan erősen tagolt szervezetet feltételez, emellett a tömegtermelésre, valamint a szolgáltatások tömeges nyújtására kialakult „gépi bürokrácia” logikájára épít (Mintzberg, 1990, p. 185). A tervezés és a megvalósítás szétválasztása Mintzberg és szerzőtársai szerint erősen kapcsolódik az *esettanulmányok módszerének* normatív, preskriptív módon való alkalmazásához (Mintzberg et al., 2005). A szerzők hangsúlyozzák, hogy nem az esettanulmányok módszerével van az alapvető probléma, amely deskriptív módon alkalmazva hatékony eleme lehet az oktatásnak, hanem azzal, ha ezt normatív módon alkalmazzák „azt a képzetet keltve a menedzserekben, hogy a stratégiakészítéshez elég, ha az irodáikban, magukat dokumentumokkal körülbástyázza török a fejüket, vagyis szabályokat alkotnak, amelyeket mások majd végrehajtanak” (Mintzberg et al., 2005, p. 48).

Egy fentebb már érintett másik fontos probléma a tervezés és a végrehajtás szétválasztásával kapcsolatban az, hogy a „végrehajtók” jellemzően nem ismerik megfelelően a stratégiát, illetve, ha ismerik is, gyakran nincsenek a megfelelő ismeretek és készségek birtokában annak megvalósítására (Heide, Grønhaug, & Johannessen, 2002). Például Morten Heide és szerzőtársai egy norvég hajótársaságnál végzett esettanulmányukban, melynek során menedzserekkel és alkalmazottakkal végeztek strukturált egyéni interjúkat, azt találták, hogy az alkalmazottak jelentős részének nem volt semmilyen elképzelése arról, hogy a vállalati stratégiai kezdeményezések milyen módon érintik őket, illetve e kezdeményezések egy részéről nem is hallottak (Heide et al., 2002). A szerzők a vertikális kommunikációs problémákat azonosították a stratégia megvalósításának elsősorban akadályaként.

A problémák egy másik fontos halmaza a stratégia előzetes rögzítéséhez kapcsolódik, amely jellemzően mind a tervek, mind a tervezési folyamat *rugalmatlanságát*, a (külső és belső) változásokhoz való alkalmazkodás nehézségeit eredményezi (Mintzberg, 1990, pp. 172-176). Egyrészt már a kiindulóponttal is lehetnek problémák, mint a külső és belső tényezők hibás azonosítása (Hansen & Smith, 2003, idézi Arvand & Baroto, 2016, p. 302). Másrészt a stratégiát megalkotó menedzser számára is lenye-

gében lehetetlen minden fontos tényezőt (belső, vállalati döntések, külső környezet eseményei, a versenytársak cselekedetei stb.) egyszerre, „egy azon időpillanatban” összegyűjtenie és összehangolnia (Quinn, 1978, p. 17). Harmadrészt, és a változásokhoz való alkalmazkodás problematikájának talán ez a legfontosabb vonatkozása: minél világosabban van egy stratégia megfogalmazva és beágyazva a szervezeti szokásrendszerbe, annál inkább akadályozza a később esetleg szükségessé váló stratégia-váltást, annál nagyobb ellenállást szülnék az ezen stratégia megváltoztatására irányuló törekvések (Mintzberg et al., 2005, p. 47).

A (klasszikus) stratégiaalkotáshoz kapcsolódó néhány általános probléma bemutatása után röviden ismertetjük a mintzbergi értelemben vett „konceptióalkotási”, „tervezési” és „pozicionáló” iskolák specifikus kritikáját is. A „tervezési” és a „konceptióalkotási” iskola kapcsán Mintzberg és szerzőtársai kritikájában több már fentebb ismertetett elem is megjelenik. Eszerint a problémák többsége a stratégiaalkotás és a végrehajtás egymástól való elkülönítésével, a stratégia rugalmatlan rögzítésével, a szervezeti struktúra stratégiára való hatásának figyelmen kívül hagyásával és a felső vezetés mellett a többi vállalati szereplő stratégiára gyakorolt hatásának a mellőzésével kapcsolatos (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 2005). Emellett a szerzők a szervezeti gyengeségek és erősségek *konceptionális* („egy asztal körül ülve”) az egyetemi képzésben használt esettanulmányok módszeréhez hasonló módon végzett meghatározását is kritizálják (Mintzberg, 1990, pp. 187-189; Mintzberg et al., 2005, pp. 44-45). Véleményük szerint a szervezet csak egy *tanulási folyamat* révén ismerheti meg a saját gyengeségeit és erősségeit: ameddig ezeket nem tette próbára addig nem lehet biztos bennük, mivel egyrészt a kompetenciák nem mindig elkülöníthetők egyértelműen, másrészt az idő, kontextus és az alkalmazás függvényében változhatnak, harmadrészt pedig a szervezet nem tudhatja, hogy a korábban bevált kompetenciák a későbbiekben is erősségnek, vagy akár pont gyengeségnek bizonyulnak-e majd (Mintzberg et al., 2005). Hasonló kritikus pont a konceptióalkotási iskolának az a feltételezése, hogy a stratégia határozza meg a struktúrát (Chandler, 1962, idézi Mintzberg et al., 2005, p. 46). Mintzbergék ezzel kapcsolatban felteszik azt az egyszerű kérdést, hogy „melyik működő szervezet tud mindig tiszta lappal indulni, ha megváltoztatja a stratégiáját?” (Mintzberg et al., 2005, p. 46).

A „pozicionáló” iskola esetében Mintzberg és szerzőtársai alapvetően négy csoportba osztják a felmerülő problémákat: a fókusszal kapcsolatos problémákra, a kontextussal kapcsolatos problémákra, a folyamattal kapcsolatos problémákra és magára a stratégiával kapcsolatos problémákra. Mind a *fókusz*, mind a *kontextus* kapcsán azoknak túlságosan leszűkített volta merül fel, mint probléma, az előbbinél a számszerűsíthető gazdaságossági adatokra való túlzott koncentrációként a társadalmi, politikai és nem számszerűsíthető gazdaságossági adatok rovására, míg utóbbinál a nagy, hagyományos és érett iparágak irányába való elfogultsággént, az ettől különböző iparágak rovására (Mintzberg et al., 2005). A *folyamat-*

tal kapcsolatos problémák ebben az esetben arra utalnak, hogy e megközelítésmód sem azt üzeni, hogy „menjünk ki a helyszínre és tanuljunk, hanem azt, hogy üljünk otthon és kalkuláljunk” (Mintzberg et al., 2005, p. 131). Végül maga a *stratégia* is beszűkül azáltal, hogy általános pozícióként, nem pedig egyedi perspektívaként tekintenek rá (Mintzberg et al., 2005, p. 132).

Mintzberg egyik első, a koncepcióalkotási iskolát bemutató és kritizáló írására (Mintzberg, 1990) Igor Ansoff – a stratégiai tudomány egy másik kiemelkedő szerzője – ugyanazon folyóirat, a *Strategic Management Journal* hasábjain válaszolt. Ansoff (akit egyébként Mintzberg a „tervezési iskolához” sorolt) a kritikának szinte az összes elemét kifogásolja, a módszertani megalapozottság és a tényszerűség hiányosságaira hivatkozva. Ide tartozik többek között az, hogy véleménye szerint Mintzberg egyetlen szerző (Kenneth Andrews) munkássága mentén mutatta be a koncepcióalkotási iskolát, egyrészt elfedve ezzel az idetartozó szerzők közötti nézőpontbeli különbségeket, másrészt pedig azt a látszatot keltve, hogy az iskola „időben megfagyott”, nézetei nem fejlődtek az eltelt évtizedek során (Ansoff, 1991, pp. 450-451). Ansoff azt is kifogásolja, hogy bár Mintzberg szó szerinti idézeteket mutat be Andrews-tól ezeket nem az idézetteknek megfelelően szöveghűen, hanem az általa feltételezetteknek megfelelően (*implied intent*) értelmezi. Végül kifogásként jelenik meg az is, hogy miután Mintzberg egy szerző munkássága alapján általánosít a koncepcióalkotási iskolára, ezeket az általánosításokat ráhúzza a másik két „előíró jellegű” iskolára is.

Hasonlóképpen reflektív gondolatnak tekinthető Ian Wilson *Strategic Planning Isn't Dead – It Changed* című tanulmánya is (Wilson, 1994), melyben a Mintzbergék által (is) kritizált jelenségekre reflektál, áttekintve a stratégiai tervezés fejlődését az 1970-es évektől. A szerző hangsúlyozza, hogy a kezdeti hibák után a stratégiai tervezés átalakult egy életképes rendszerre, a stratégiai menedzsmentté. Wilson sorra veszi azt is, melyek voltak e kezdeti hibák (a stratégiai tervezés „hét főbűne”), melyek közül a témánk szempontjából a legfontosabbak a következők:

1. A stratégia tervezésére új részlegek jöttek létre új alkalmazottakkal, a középvezetők „közönyösek” voltak az új részlegek által megfogalmazott stratégiákkal szemben, miközben a vezetés kimaradt a tervezési folyamatból.
2. A tervezés módszertana túl bonyolulttá vált, az elszaporodó elemzések és a terjedelmes dokumentáció pedig inkább akadályozta, mint segítette a döntéshozatalt.
3. A tervezési folyamatnak nem sikerült valódi stratégiai választási lehetőségeket kialakítania.
4. A tervezés figyelmen kívül hagyta a szervezeti és kulturális szempontokat.
5. Az egyponyos előrejelzés (*single-point forecasting*) nem a megfelelő alap volt egy ilyen bizonytalan korban.

Végezetül a szervezeti gyengeségek és erősségek kapcsán érdemes részletesebben is kitérni a SWOT-analízis, mint

máig az egyik legnépszerűbb elemzési technika kritikájára is. Hill és Westbrook (1997) a módszer kritikáit a következő főbb pontokban foglalja össze:

- hosszú listák alkalmazása/létrehozása,
- az azonosított tényezők rangsorolásának vagy súlyozásának a hiánya,
- nem világos vagy kétértelmű szavak és kifejezések használata,
- az ellentmondások (*conflicts*) feloldásának a hiánya,
- a megfogalmazott vélemények és állítások adatokkal való alátámasztásának a hiánya,
- egyszintű elemzés (*single level of analysis*),
- az egyes megvalósítási fázisokkal való logikai kapcsolat hiánya.

A szerzők meglátása szerint e problémák talán abból származnak, hogy a módszer maga egy olyan korszakban lett kialakítva amikor a piacok stabilabbak voltak (Hill & Westbrook, 1997, p. 51). A szerzők *SWOT Analysis: It's time for a Product Recall* című tanulmányukban amellel érvelnek, hogy a SWOT-analízist mint idejétmúlt „terméket” célszerű lenne „visszahívni”, már csak azért is, hogy újabb és jobb megközelítéseknek teret engedhessen. Habár azt elismerik, hogy maga a módszer megfelelő szigorral és szisztematikussággal végrehajtva esetleg értékes elemzési eszköz lehet, megjegyzi, hogy egy módszer hasznosága nem kis részben attól függ a felhasználói mennyire értik az alapelveit és milyen mértékben tudják alkalmazni szakszerű és értelmes módon (Hill & Westbrook, 1997, pp. 51-52).

## Az előíró stratégiaalkotáson túl

Fontos leszögezni, hogy habár sok szerző szerint minden szervezet rendelkezik (explicit vagy implicit) stratégiával, nem mindenki látja ezt így. Andrew Inkpen és Nandan Choudhury *The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence* című tanulmányukban a szervezeti stratégia hiányának lehetséges okaira és a stratégiával nem rendelkező cégek jellegzetességeire koncentrálnak. Mint írják, a stratégiaikutatás a *jelenlévő* stratégiákra fókuszál és a stratégiaelméletek folyamatosan egyre kifinomulttá válnak, ugyanakkor amellel érvelnek, hogy a stratégiák *hiányának* szisztematikus vizsgálata is hozzájárulhat a stratégiák működésének jobb megértéséhez (Inkpen & Choudhury, 1995, pp. 313-314). A szerzők a témával kapcsolatban három eltérő megközelítésmódot különböztetnek meg: 1. a stratégia hiánya mint *negatív koncepció*: a menedzséri kudarc bizonyítéka, 2. a stratégia hiánya mint átmeneti jelenség a szervezet életciklusában, 3. a stratégia hiánya mint *pozitív koncepció*: egy jelenség a saját jogán (Inkpen & Choudhury, 1995, pp. 316-319). Ez utóbbi arra az esetre utal, amikor a stratégia hiánya egy *tudatos döntés* eredménye a menedzserek részéről, melyre a szerzők két példát is hoznak. Az első esetben a stratégia hiánya a környezeti bizonytalansággal és a verseny erősödésével áll összefüggésben: a stratégia hiánya és a célok meghatározásába beépített tudatos bizonytalanság hozzájárulhat a *szervezeti rugalmasság megőrzé-*

séhez, a proaktív és innovatív döntéshozatalhoz (Inkpen & Choudhury, 1995, p. 318). A második példa a stratégia hiányát mint *szimbolikus üzenetet* értelmezi: a szervezet így jelzi egyértelműen mind a külső, mind a belső érintettek számára, hogy nem kíván „erőforrásigényes ceremóniában” (*resource-consuming ceremony*) részt venni.

Mint a fentebb utaltunk már rá, a stratégia hiánya tudatos döntés, illetve menedzseri kudarc mellett értelmezhető úgy is, mint átmeneti jelenség. Ilyen esetekben a stratégia fokozatosan, menet közben alakul ki a vállalat rendelkezésére álló erőforrások és ismeretek növekedésével párhuzamosan (Inkpen & Choudhury, 1995, p. 317). Henry Mintzberg és James A. Waters *Of Strategies, Deliberate and Emergent* című tanulmányukban különbséget tesznek szándékolt (*deliberate*) és menet közben kialakuló (*emergent*) stratégiák között, melyeket nem dichotóm kategóriákként, hanem *egy skála két végpontjaként* fognak fel, mely két végpont közé esnek a való életben is megfigyelhető stratégiák (Mintzberg & Waters, 1985, pp. 258-259).

Ahhoz, hogy egy stratégiát *tisztán* menet közben kialakulónak tekintsünk, a cselekedeteknek sorrendben konzisztensnek kellene lenniük egy bizonyos időszakon keresztül (hiszen stratégiáról beszélünk) a stratégiára irányuló szándék hiányában is (hiszen tisztán menet közben kialakuló stratégiáról beszélünk) (Mintzberg & Waters, 1985, p. 258). Habár ebben a formában ez ritkán valósul meg, a szerzők azonosítanak olyan stratégiákat, amelyek a skála ezen végéhez viszonylag közel állnak, legalábbis bizonyos dimenziók mentén. Ezek közé tartozik az *esernyő stratégia (umbrella strategy)*, a *folyamat stratégia (process strategy)*, a *nem összefüggő stratégia (unconnected strategy)* és a *konszenzusos stratégia (consensus strategy)*. Az *esernyő stratégia* esetén a vezetők csak általános iránymutatást adnak a határok megszabásával és a többi szereplőre van bízva e keretek között a manőverezés. A *folyamat stratégia* esetén, mint a neve is mutatja, a vezetőség a stratégiaalkotás folyamatát kontrollálja, mint például a személyzet kiválasztása/kijelölése (*staffing*), miközben a stratégia tartalmi részét a többi szereplőre hagyja. A *nem összefüggő stratégia* esetén a különböző szervezeti alegységek a saját cselekvésmintáikat dolgozzák ki, amelyek csak lazán kapcsolódnak más alegységek hasonló mintázataihoz. Végül a *konszenzusos stratégia* a különböző szereplők egymáshoz való kölcsönös alkalmazkodásából jön létre, melynek során egymástól és a környezetre adott különböző válaszaikból tanulnak a szereplők és ezáltal találunk rá arra a közös mintázatra, amelyet követnek (Mintzberg & Waters, 1985, pp. 262-267).

A fokozatosan kifejlődő stratégiák kapcsán meg kell említeni *James Brian Quinn* nevét és a *logikai inkrementalizmus* fogalmát is. Quinn amellett érvel, hogy a valóságban a hatékony stratégiák jellemzően a specifikus stratégiai ügyekre fókuszáló stratégiai alrendszerek keverékéből (*blending*) jönnek létre, ugyanakkor ezen alrendszerek menedzselése és egymással való összekapcsolása a kognitív és folyamatbeli korlátok miatt fokozatosan (inkrementálisan) történik meg (Quinn, 1978, p. 8). A menedzserek tudatosan és proaktív módon, inkrementálisan haladnak előre az olyan célok elérése érdekében, mint például a

stratégiai döntéseket megalapozó információk minőségének a javítása, a stratégiai változással szembeni ellenállás leküzdése, a stratégia megvalósításához szükséges szervezeti tudatosság és elkötelezettség erősítése, valamint a stratégiai döntések minőségének a javítása (Quinn, 1980, pp. 20-21).

A következő bekezdésekben visszatérünk Mintzberg és szerzőtársai felosztására a stratégiaalkotási „iskolákkal” kapcsolatban, és két további iskolát mutatunk be: a „tanulási” és a „kulturális” iskolát. Az előző bekezdésekben ismertetett gondolatok, a menet közben kialakuló stratégia és a logikai inkrementalizmus tulajdonképpen már a tanulási iskola egyes alapvető gondolatait is tartalmazta, hiszen Mintzbergék mind saját magukat, mind Quinn-t ehhez az iskolához sorolják.

A *tanulási iskola* alaptételeit Mintzberg és szerzőtársai a következőkben foglalják össze:

- i. a stratégiaalkotás egy *időbeli tanulási folyamat*, melynek során a megfogalmazás és a megvalósítás végső soron nem különül el egymástól,
- ii. a „kollektív rendszer” (a potenciális stratégiák) és maga a vezető is tanul,
- iii. a stratégiai kezdeményezések bárkitől származhatnak, a sikeres kezdeményezések „a tapasztalatok olyan áradatát indítják meg, amelyek cselekvési mintákban futhatnak össze, s azokból menet közben kialakuló stratégiák lesznek”,
- iv. a vezetőség feladata így nem a stratégiák előzetes kialakítása, hanem a stratégiai tanulás folyamatának a menedzselése, mely újszerű stratégiák megjelenéséhez vezethet,
- v. a stratégiák először a múltból származó mintáként jelennek meg, ezek később válhatnak a jövőre vonatkozó tervekkel, majd az egész viselkedést irányító szemléletté (Mintzberg et al., 2005, pp. 226-227).

C. K. Prahalad és Gary Hamel *The Core Competence of the Corporation* című nagyhatású tanulmányukban amellett érvelnek, hogy a vállalatok versenyelőnye az általuk birtokolt alapkészségekben (*core competences*) gyökerezik. Ezek az alapkészségek pedig nem mások, mint a szervezet „kollektív tanulása”, különösen a különböző termelési készségek koordinálásának és a különböző technológiák integrálásának a képessége (Prahalad & Hamel, 1990, p. 81). Ezen alapkészségek közé tartozik a kommunikáció, a bevonódás (*involvement*) és a munka iránti mély elköteleződés is, melyek magukban foglalnak minden szervezeti funkciót, és a szervezet különböző szintjeiről való munkatársakat is (Prahalad & Hamel, 1990, p. 81). A szerzők szerint a stratégiai üzleti egységekben való merev gondolkodás elkerülhetetlenül az alapkompenciák fragmentálódásához vezet, amely elkerülése érdekében Prahalad és Hamel egy alapkompenciákra (és alaptermékekre) fókuszáló stratégiai szerkezet (*strategic architecture*) kialakítását javasolják (Prahalad & Hamel, 1990, pp. 87-88).

Robert Grant (akit Mintzbergék a kulturális iskolához sorolnak) a vállalati erőforrásokat és képességeket (*capabilities*) tartja a stratégia alapjának, és a tanulási iskola

követőihez hasonlóan a szervezeti tanulást tartja az egyik központi témának (Grant, 1991, 1996). Véleménye szerint a *tudás* a cég legfontosabb stratégiai erőforrása, az egyes egyének tudásának ösztályalati képességgé való integrációja a cég első számú feladata (Grant, 1996, p. 375). A stratégia kialakítása az ő modelljében a következő öt lépésben történik:

1. A vállalat *erőforrásainak* beazonosítása és osztályozása, a versenytársakhoz viszonyított erősségek és gyengeségek értékelése, az erőforrások jobb hasznosításának megtalálása.
2. A vállalati *képességek* beazonosítása: Mit tud a cég jobban csinálni a versenytársainál? Az egyes képességekhez tartozó erőforrás inputok beazonosítása.
3. A képességek és erőforrások haszongeneráló potenciáljának (*rent-generating potential*) az értékelése a megtérülés mértéke és a versenyelőny fenntarthatósága szempontjából.
4. A vállalat erőforrásait és képességeit legjobban kihasználó *stratégia kiválasztása*, figyelembe véve a külső lehetőségeket.
5. Az „erőforrás rés” (*resource gap*) beazonosítása és betömése a cég erőforrásbázisába való beruházáson keresztül (Grant, 1991, p. 115).

Látható, hogy ebben az elméletben megfér együtt a „modern”, szervezeti tanulást és vállalati képességeket központba állító szemlélet és a „hagyományosabb”, szervezeti erősségekre és gyengeségekre, illetve külső lehetőségekre koncentráló megközelítés is. Fontos megjegyezni, hogy – habár nem kizárólagosan – az itt ismertetett szerzők (Prahald & Hamel, Grant) munkáinak elméleti alapjain épült fel a későbbiekben, az *erőforrás-alapú nézőpontra* (resource-based-view, RBV) nevezett jelentős stratégiai menedzsmentirányzat.

Végül nézzük meg a stratégia megközelítésének egy másik lehetséges felosztását. Richard Whittington *Strategy as practice* című tanulmányában a megközelítésmód *központi kérdése* és a *szervezeti szint* alapján négy különböző stratégiai perspektívát különböztet meg: a tervezés alapú, a policy alapú, a folyamat alapú és a gyakorlat alapú perspektívákat. (1. ábra)

1. ábra

**Négy stratégiai perspektíva**

Központi kérdés		Szint	
		<b>Szervezet</b>	<b>Menedzserek</b>
	<b>Hova?</b>	Policy	Tervezés
	<b>Hogyan?</b>	Folyamat	Gyakorlat

Forrás: Whittington (1996, p. 732) alapján saját szerkesztés

A folyamatközpontú megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a stratégia megalkotása és alkalmazása egy *folyamat*, mely jelentős hangsúlyt fektet a megújulásra és a növekedésre, nem pedig a vállalati pozíció és az erőforrásbázis, valamint a környezet illeszkedésének egy statikus állapota (Pettigrew, 1992, 1997). A stratégiára gyakorlatként

tekintő (*strategy as practice*) szemléletmód a gyakorló szakemberre fókuszál, a vállalati alapkompenciák helyett a menedzser, mint stratégia gyakorlati kompetenciáira (Whittington, 1996). A megközelítésmód központi kérdése az, hogy a stratégiaalkotási folyamat során a menedzserek és tanácsadók milyen módokon cselekednek és milyen interakciókat hoznak létre, más szóval az, hogy a stratégia ténylegesen hogyan jön létre és hogyan működtek (*doing strategy*) (Whittington, 1996, p. 732). Whittington hangsúlyozza, hogy amellet, hogy a hatékony stratégának ismernie kell a tervezés analitikus technikáit, a megfelelő policy lehetőségeket és a döntéssel és végrehajtással kapcsolatos szervezeti folyamatokat, ezen stratégia nagy mértékben alapoz a *gyakorlat közben megszerzett tudására és készségekre* is. A szerző véleménye szerint ez utóbbi terület az, amelyre a kutatásnak és az oktatásnak nagyobb hangsúlyt kellene fektetnie.

A stratégiaalkotás nem előíró modelljeit tárgyaló szekciónk lezárásaként meg kell jegyezünk, hogy a szakirodalom bővelkedik a különböző megközelítésmódok, „iskolák” gyenge pontjainak feltárásában és a specifikus kritikák megfogalmazásában. Írásunk a stratégiai gondolkodás fő áramába tartozó elméletek felvillantásán túl nem tudja felvállalni sem az itt felvetett alapelképzelések mentén kialakult különböző felfogások bemutatását, sem az ezekre vonatkozó kritikák ismertetését. Ehelyett dolgozatunk második részében egyrészt – figyelembe véve a legújabb kutatási eredményeket – a leginkább preskriptívnek nevezett és sokszor megkérdőjelezett stratégiaalkotási és -megvalósítási törekvések létjogosultságnak kérdésével foglalkozunk. Majd az eddigiekben felvázolt gondolkodási irányok tovább fejlődéséről, perspektíváiról írunk.

**Stratégiaalkotás és megvalósítás: az empirikus eredmények tapasztalatai**

A megelőzőekben – nagyrészt – a klasszikusnak nevezhető stratégiai irodalom segítségével tárgyaltuk a stratégiaalkotással kapcsolatosan felmerülő problémákat, másrészt érintettük a kitűzött célok megvalósításának nehézségeit is. Emellet néhány, nem előíró stratégiai iskola alap gondolatát is felvillantottuk. A következőkben néhány új keletű publikációra építve tárgyaljuk a stratégiaalkotás és megvalósítás értelmének a kérdését.

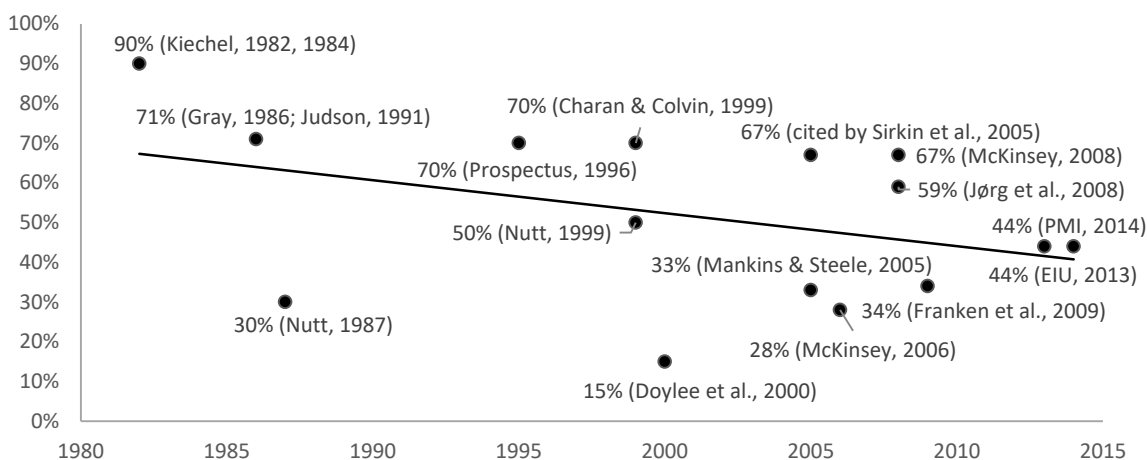
Előljáróban érdemes egy általánosan használt elemzési módszer példáján megfigyelnünk az előíró stratégiai gondolkodás fejlődésének, továbbélésének bizonyítékait. Hiszen, ahogyan azt a specifikus korlátokkal és hiányosságokkal foglalkozó szekcióban is láthattuk a koncepcióalkotási (Harvard) iskola közismert alpmódszerének, a SWOT-elemzésnek a kritikái már régóta ismertek. Ugyanakkor manapság többen a SWOT-analízis védelmében állnak ki, köztük Geoffrey Bell és Linda Rochford is (Bell & Rochford, 2016). A szerzőpáros, habár elismeri a korábban vázolt kritikák (egy részének a) jogosságát, amellet érvel, hogy a módszer egy olyan integratív keretet ad, amely a külső és belső részeket, illetve az ezekből összeálló „egészt” együttesen tudja kezelni. A két kutató szerint ez a módszer kiegészítve az olyan modernebb, külső,

illetve belső környezetre vonatkozó elemzési eszközökkel, mint a PESTEL-elemzés vagy az erőforrás-alapú megközelítés (RBV), továbbra is kiemelkedően hasznosnak bizonyul majd. Ezt a lehetőséget tárgyalja Tari (2019, p. 78) is cikkében, aki a SWOT-modell továbbélését és az erőforrás-alapú megközelítés (RBV) fejlődését – a dinamikus képességek (Eisenhardt & Martin, 2000) elméletének irányába – elemzi. Polowczykra (2012) hivatkozva, végül az erőforrás-alapú felfogás (RBV) mai napig érzékelhető befolyásosságát állapítja meg. Ezt erősíti többek között az a tény is, hogy a témával foglalkozó magyar szerzőpáros (Szilágyi & Mészáros, 2019) nemrégiben RBV-alapokon

és a megvalósítás szétválasztásának a problematikáját is. Ugyanakkor, feltételezve, hogy sok esetben egy jól megtervezett és kidolgozott stratégia (akár szándékolt, akár menet közben kialakuló stratégiáról beszélünk) megfelelő módon végrehajtva hozzájárulhat a vállalat sikeréhez, felmerül az a kérdés, hogy vajon mekkora arányban és milyen mértékben sikerül ezeket a stratégiákat megvalósítani és milyen okok húzódnak meg a sikerek és kudarcok mögött. Ez utóbbi tényező, a sikerek és kudarcok okai, nagyban meghatározzák azt is, milyen mértékben tekinthető a stratégia nem vagy nem tökéletesen való megvalósítása kudarcnak.

2. ábra

A stratégia kudarcának rátája



Forrás: Cándido & Santos (2015, p. 252) alapján saját szerkesztés

tett közzé egy stratégiai elemzést a Magyar Telekom két és fél évtizedes történetéről.

A módszerek és irányzatok létjogosultságának, adaptációjának témáját tárgyalva – különösen cikkünk fókuszát tekintve – itt az ideje feltennünk alapvető kérdésünket is, azaz, hogy egyáltalán érdemes-e stratégiai célokat megfogalmazni, illetve a kitűzött stratégiát megvalósítani.

Ennek a kérdésnek a megválaszolásához először is érdemes egy különbségtétellel kezdeni és szétválasztani a stratégia tökéletes megvalósítását a (stratégia következtében beálló) sikeres vállalati teljesítménytől (Lee & Puranam, 2015). Ezt a különbségtételt fontos hangsúlyozni, hiszen az elsődleges cél nyilvánvalóan a vállalat sikeres működésének elősegítése és (valamilyen mutatók mentén meghatározott) teljesítményének a növelése. A sikeres stratégiamegvalósítás precizitását Lee és Puranam úgy határozzák meg, mint annak a mértékét, hogy egy szervezet *cselekedetei* mennyire felelnek meg a stratégiai *szándékoknak*. Ez a sikeres stratégiamegvalósítás természetesen még nem jelent garanciát a jobb teljesítményre, ugyanakkor sokan a szervezeti siker egyik kulcsösszetevőjének tartják (Lee & Puranam, 2015). Mint fentebb már láttuk, ez a nézőpont nem univerzálisan elterjedt, hiszen a klasszikus stratégiaalkotási iskolák kapcsán egyrészt említettük már magának a tervezésnek, valamint a tervezés

A szakirodalomban általánosan elterjedt az a megállapítás, hogy a stratégiák egy jelentős része kudarcot vall, vagy egyáltalán nem is valósul meg (például Neluheni, Pretorius, & Ukpere, 2014; Arvand & Baroto, 2016; Hrebieniak, 2006). Ugyanakkor a becslések, illetve az empirikus kutatások adatai nagyon eltérnek azt illetően, hogy pontosan mekkora is ez a „jelentős rész”. Carlos Cándido és Sérgio Santos *Strategy implementation: What is the failure rate?* című tanulmányukban ezt a témát járják körbe, az erre vonatkozó szakirodalmat és a főbb tanácsadó cégek honlapjain elérhető anyagokat áttekintve. Eredményeiket a 2. ábra szemléletesen foglalja össze.

Egyrészt jól látható a rendkívül nagy szórás a különböző becslések és számítások között: a legalacsonyabb érték 15%, míg a legmagasabb 90%. Másrészt kirajzolódik egy időbeli tendencia is: az újabb kutatások a kudarcok alacsonyabb arányát találták, mellyel párhuzamosan a különböző becslések közötti olló is csökkent. A trend mögött a szerzők a stratégiatudomány több évtizedes fejlődését látják, valamint ezen eredmények integrálását a képzési és üzleti gyakorlatba, különös tekintettel a stratégiamegvalósítás akadályainak és a stratégiai kezdeményezések és a megvalósítás interakciójának feltérképezése területén (Cándido & Santos, 2015, p. 252). Habár a különböző mérési technikák, a stratégiai siker

operacionalizálásának eltérései, valamint sok esetben a tudományos szigor és alaposág hiánya megnehezíti a szerzők által átnézett kutatások összehasonlíthatóságát és az egyértelmű következtetések levonását, a népszerű és gyakran idézett, akár 90%-ot is elérő kudarcarány valószínűsíthetően nélkülöz minden tudományos alapot, és a legjobb esetben is az erre utaló bizonyítékok már idejé múltak (Cándido & Santos, 2015, pp. 254-255). Emellett a szerzők azt is megjegyzik, hogy habár a kudarck arányának a csökkentése továbbra is fontos cél lehet, a kudarck (mint láttuk az előző szekcióban) a szervezet stratégiai tanulásának egy fontos állomása is lehet (Cándido & Santos, 2015, p. 254).

A fentiekből már jól látszik, hogy a fontosabb kérdés nem a stratégia tervezése és annak megvalósítása közötti kapcsolat, hanem a stratégia (tervezés és megvalósítás) és a szervezeti teljesítmény közötti viszony. Bert George és munkatársai a stratégiai tervezés és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálták 31 empirikus tanulmány 87 korrelációjának metaelemzése segítségével (George, Monster & Walker, 2019). A szerzők elemzésükben háromféle stratégiai tervezési módot (formális, részvételi, komprehenzív) és ötféle teljesítménydimenziót (hatékonyság, hatásosság, pénzügyi teljesítmény, ügyfelek felé mutatott válaszkészség (responsiveness), társadalmi eredmények (societal outcomes)) különböztetnek meg, két kontextuális moderátorváltozót (magán- vagy állami szektor, USA vagy „nem USA”) is bevonva az elemzésbe. Az eredmények mérsékelt pozitív kapcsolatot mutattak a stratégiai tervezés és a vállalati teljesítmény között, mely összefüggés statisztikailag szignifikánsan gyengébb volt a részvételi stratégiai tervezés esetében, illetve a teljesítmény hatékonyságként való operacionalizálása során, ugyanakkor a kontextuális moderátorok (szektor, ország) nem mutattak statisztikailag szignifikáns eltérést (George et al., 2019).

Amint az a fentebbi metaelemzésből is látszik, az alkalmazott mérés módszertani megközelítés nagyban befolyásolhatja az eredményeket, attól függően, hogy a tervezés és az eredményesség hogyan van konceptualizálva, illetve operacionalizálva jelentősen eltérhet, hogy egy adott kutatás talál-e, illetve milyen mértékben összefüggést a tervezés és a teljesítmény között (Boyd, Gove, & Hitt, 2005; Amoo, Lodorfos, & Mahtab, 2022). Peter Brews és Michelle Hunt például a korábban említett Ansoff-Mintzberg vita kapcsán 656 céget vizsgálva kutatták a stratégiai tervezési gyakorlat (formális vs. inkrementalizmus), a környezeti stabilitás és a teljesítmény kapcsolatát (Brews & Hunt, 1999). Empirikus eredményeik alapján a részletes, formális tervezés minden környezettípusban erős pozitív összefüggést mutatott a teljesítménnyel, ugyanakkor az instabil környezetben működő cégek a két megközelítésmód kombinációját alkalmazták sikeresen: az előre kidolgozott részletes és formális terveket kellő rugalmassággal fokozatosan módosították a realitásoknak megfelelően. Amint a szerzők megjegyzik: „a rossz tervezés gyögmódja a jó tervezés, amely bizonyos mértékben az inkrementalizmust is magában foglalja” (Brews & Hunt, 1999, p. 905).

Nii Amoo és munkatársai egy friss tanulmányukban áttekintik fél évszázad stratégiai tervezési irodalmát arra keresve a választ, hogy a kutatási eredmények a stratégiai tervezés és az eredményesség kapcsán miért ellentmondásosak (Amoo et al., 2022). Meglátásuk szerint a probléma fő oka, hogy a kutatások a (formalizált) stratégiai tervezés és a szervezeti teljesítmény kapcsolatának vizsgálata során a stratégia megvalósítását „fekete dobozként” kezelik minimális figyelmet szentelve annak, hogy a felvázolt/formalizált tervek milyen módon kerülnek (vagy nem kerülnek) megvalósításra. A szerzők ehelyett egy „fehér doboz” megközelítést javasolnak, ahol a stratégiai tervezés és a szervezeti teljesítmény közötti *mediátorváltozóként* bevonják a stratégia megvalósítását.

A sokszor felmerülő érv tehát, hogy nem érdemes stratégiát kitűzni, mivel úgysem valósul meg sikeresen, láttuk, hogy viszonylag gyenge lábakon áll. Ugyanakkor a stratégia megvalósításának módja és mértéke továbbra is kérdéses. Az előző bekezdésekben idézett friss kutatási eredmények azt mutatják, hogy érdemes részletes formális stratégiát kidolgozni és egy bizonytalan, gyorsan változó környezetben ennek a formális stratégiának a fokozatos, rugalmas adaptálása a realitásokhoz kecsesget a legkedvezőbb eredményekkel.

A szekció zárásaként egy érdekes számítógépes szimulációval végzett kutatás eredményeiről számolunk be. Eucman Lee és Phanish Puraman *The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly* című tanulmányukban megjegyzik, hogy a menedzseri diskurzusban annyira elterjedt „megvalósítási parancs” (*implementation imperative*) több szempontból is meglepő. Maga a jelenség az ő megfogalmazásukban arra a nézetre utal, hogy a stratégiamegvalósítás precizitásának a növelése minden körülmény között kívánatos. Amennyiben a korrekt stratégia előzetesen (*ex ante*) ismert lenne, akkor kétségtelenül a precíz megvalósítás lenne a kívánatos, ugyanakkor egy korlátozottan racionális világban az objektív módon is helyesnek nevezhető stratégia nagyon ritkán ismert (Lee & Puranam, 2015). Tanulmányukban számítógépes szimuláció segítségével tesztelik a „megvalósítási parancsot” egy olyan környezetben, ahol az optimális stratégia nem ismert. A modellben a stratégia adaptálódik a visszajelzésekhez. A két kutató azt találta, hogy a „megvalósítási parancs”, vagyis az előzetes stratégia precíz megvalósítása még ilyen környezetben is egy észszerű stratégia minden olyan esetben, amikor a stratégiaalkotás és a megvalósítás egyértelműen (és személyileg is) elkülönül a szervezeten belül.

## A stratégiaalkotás kutatásának legújabb eredményei

A stratégiaalkotás trendjeit és jövőbeli lehetőségét kutatva érdemes kiegészíteni – bizonyos szempontból túl is lépni – az eddigiekben alapul vett két (előíró-leíró) ismert stratégiaelméleti irányzat által dominált értelmezési kereten. Ehhez mára már a rendelkezésünkre áll számos, az elmúlt időszakban született visszatekintő-összefoglaló mű. A már említett két magyar kutató (Tari és Balaton) és



egy külföldi stratégiai menedzsment fejlődéskutató (Polowczyk) cikkei mellett, a nemzetközi téren többek között megemlíthető még pl. Guerras-Martin, Madhok & Montoro-Sanchez (2014) kettős inga modellje vagy pl. Sinha, Haanaes & Reeves (2015) stratégiai megközelítések fókuszú munkája.

Ide sorolható Mészáros (2020) elméleti tanulmánya is, amely már egy olyan irányzat műveinek egyike, amely a preskriptív stratégiaalkotás újbóli létjogosultságára irányítja a figyelmet. Ebben a szerző kifejti, hogy a stratégiaalkotás kezdeti, Harvard iskolájának képviselői szerint a siker alapja a precíz, szabályozott stratégiaalkotási folyamat végig vitele, illetve az ehhez kapcsolódó elemzések és számítások szisztematikus megvalósítása. Ennek a kitételnek a kritikái közül – amelyekkel az előző fejezetekben mi magunk is részletesen foglalkoztunk – többek között ő is kiemeli, hogy a stratégiaalkotás nem racionális folyamat, illetve a jövő nem előre jelezhető. Továbbá, hogy az ilyen (formális) stratégiaalkotás időigényes, ennek megfelelően mire a számítási eredmények felhasználhatóvá válnak, azok bemeneti adatai már elavultak. Azonban a szerző úgy látja, hogy napjaink technológiai fejlődése biztosítja az adatok, az elemzések és a stratégiai döntések kvázi egyidejűségét, ami megnyitja az utat az ún. „adatvezérelt” stratégiák előtt. Mészáros ezen meglátását összekapcsolja a big data analytics (BDA) megjelenésével is – azaz, hogy ma már nagytömegű, különböző adatok gyors feldolgozására alapozva hozhatók meg a döntések. Megállapításait az adatvezérelt stratégiát alkalmazók hatékonyságjavulásáról beszámoló tanácsadói felméréseire alapozza. Az elméletek szempontjából mindezt olyan lehetőségként értékeli, amely visszavezetheti a stratégiaalkotás ügyét a „harvardi gyökerekhez” (Mészáros, 2020, p. 36).

Természetesen más elméleti munkában is találkozhatunk a preskriptív stratégiaalkotás elemeivel. A stratégiai előretékinés (foresight) irányzatának alapfelfogása szerint felértékelődik a vállalati előre néző menedzsmentképesség. Többek között, azonban itt is megjelenik a preskriptív stratégiaalkotás fontossága. Az irányzat egyik fő képviselője Slaughter, aki szerint a tervezés folyamatában pl. nagy szerepet játszik az előre tekintés által előálló inputok mellett az is, hogy maga a stratégiaalkotás előre definiált szabályok szerint történjen (Slaughter, 1999). A 2000-es évek elején megerősödő irányzat további szerzőinél szintén megtalálható az előíró stratégia hangsúlyozása. Ilyen Voros is, aki a stratégiai gondolkodás részének tekinti az előretékinést, amely más elemekkel, mint pl. a külső környezet elemzése, megelőzi a formális tervezési folyamatot. Ugyanakkor felhívja a figyelmet arra is, hogy az intuíciók, az egyéni meglátásokon alapuló döntések szerepe megnőtt a stratégiaalkotás folyamatában (Voros, 2003).

Az irányzathoz sorolható újabb munkákban már szélesebb körű elemzéseket is találhatunk, ilyen Gáspár (2015) stratégiaalkotással foglalkozó tanulmánya is. Sok más kutatóval egyetemben – a stratégiai gondolkodás újabb fejleményeire is reflektáló – tanulmányának az egyik középponti kérdése a bizonytalanság, valamint a szervezeti kontextusú idő és jövőértelmezés. Ebben a szerző – kvázi fejlődéskutatóként – a stratégiai irodalom ismert kutató-

inak munkájára építve, ezeket kiegészítve tipizálja a különböző stratégiai irányzatokat. Eszerint a széles körben ismert pozicionáló és képességépítő logika mellett (ez utóbbi az általunk is tárgyalt – tág értelemben vett – RBV-hez köthető) a gyorsan változó környezet és a komplex rendszerek logikáját, stratégiaalkotással kapcsolatos viszonyrendszerét is képes elemezni. Végül ő maga kiemeli a vállalati foresight mint gyakorlat bevezetésének kívánatosságát.

Néhány szerző az üzleti valóságra tekintve, már az előretékinésnek, a jövő kifürkészésének igényét és megvalósítását is elégtelennek tartja a vállalati sikerhez. Itt a Patvardhan & Ramachandran szerzőpáros az Organization Science-ben megjelent (esettanulmány alapú) írását említhetjük, amely a rendkívül gyors ütemű környezeti változásokban látja a vállalati stratégiák általuk nagyarányúnak tartott sikertelenségének az okát. Véleményük szerint ezeket a változásokat a vállalati stratégiák már képtelenek megfelelő módon előre jelezni, vagy kellőképp gyorsan lekövetni. A stratégia megalkotásánál ezért a múlt és a jelen helyett egyértelműen a jövő válik központi kérdéssé. Azok a cégek válnak mintává, amelyek ezt az aspektust is erőteljesen figyelembe veszik. Ezek a vállalatok innovatívak, hiszen a jövőben fellépő trendeknek megfelelően, a vásárlók igényeit minél teljesebben kívánják kielégíteni. Az ilyen – egyébként új elnevezéssel illetett – ún. “formáló” (shaping) vállalatok (pl. Tesla, Google) történetéből közismert, hogy ezek a cégek gyakran kérdőjelezik meg az éppen aktuális iparági-piaci helyzetet (a status quot), és valamilyen teljesen szokatlan gyakorlattal előállva, forradalmian újat képesek alkotni. Ezáltal képesek radikális módon megváltoztatni, a jövőre nézve meghatározni iparáguk trendjeit. Ehhez persze vezetőiknek vizionárius és kreatív látásmóddal kell rendelkezniük (Patvardhan & Ramachandran, 2020). Ez az elgondolás tehát nem csak, hogy túllép a foresight-on, de nyilvánvalóan szöges ellentétben áll azzal az általánosan elfogadott felfogással is, amely szerint a cégek a külső környezet változására reagálva kell, hogy kialakítsák stratégiájukat.

A legtöbb kutató azonban a jól ismert bizonytalanság, jövő, stratégia gondolkörében maradvá fejti ki véleményét. Ide tartoznak pl. a régi stílusú, merev terveket felváltani szándékozó szerzők is, akik a folyamatosan változó környezetben, a forгатókönyvek alkalmazásában látják a stratégiaalkotás tovább fejlődésének irányát (pl. Kristóf, 2002a, 2002b). Azonban, ahogyan Soós kifejti, az előrejelzések, scenáriók feltérképezése – annak érdekében, hogy ezek a legalaposabb inputot tudják nyújtani a stratégiaalkotás során – manapság szoros szimbiózisban működik a jövő- és trendkutatással. Így valójában, erre a XX. században megjelent módszertanra vezethető vissza – a már érintett – foresight irányzat megjelenése is (Soós, 2015).

Ugyanakkor néhány szerző, pl. Levy (1994) vagy Evans & Wurster (2000), a korábban szintén említett komplex rendszerek gondolkörében, már a fizika tudományából merítve javasolja az ún. kaosz elv alkalmazását. Az elmúlt évek ilyen irányú vizsgálódásait tekintve, hasonló javaslatot tesz a Bolisani & Bratianu (2018, pp. 92-93) szerzőpáros is, akik monográfiájukban tudásmenedzs-

ment szempontból foglalkoznak a stratégiaalkotással. A stratégiaalkotás és a jövő kapcsolatát három szempontból (az időérzékelés, a komplexitás és a bizonytalanság) vizsgálják. Ezt a háromszempontot elemezve írásukban az entrópiikus, rendszerszemléletű és káoszelvű gondolkodás meghonosodásának szükségességét emelik ki.

Szintén tudásmenedzsment irányultsággal vizsgálja a kérdést Ciampi, Marzi, Demi & Faraoni (2020). Azonban ők már napjaink információtechnológiai trendjeire reflektálva, a „big data” és az üzleti stratégia kapcsolatát – ahogyan Mészárosnál is láttuk – emelik publikációjuk középpontjába. A szerzők alapvető meglátása, hogy tanulmányuk írásának időpontjában a big data adatok főként az operatív működést segítették, kevésbé a stratégiai döntések meghozatalát. Erre a felismert hiányosságra reflektálva 128 tudományos folyóiratcikket tanulmányoztak a számítógépes irodalomkutatás módszerével, és átfogó, mélyreható elemzést végeztek. Kimondottan a stratégiai tervezéssel kapcsolatosan viszont mindössze négy tanulmányt tudtak csak beazonosítani. Ezekből a munkákból többek között megtudhatjuk, hogy a stratégiai kontextusú adatgyűjtésnél az ún. bottom-up megközelítés a célravezető, illetve a megkérdőjelezhető hosszú távú előrejelzések (forecasting) helyett, érdemesebb a jelenre („nowcasting”) összpontosítani (Constantiou & Kallinikos, 2015). Vagy a BD-elemzéseknek (BDA) az a szerepük, hogy a vállalati stratégiákat információval („adat mint stratégia”) lássák el a nagyszámú beazonosított piaci lehetőségről (Mazzei & Noble, 2017).

Elfogadva ez utóbbi koncepciót Gnizy (2019) 187 elemű mintán bemutatja, hogy a BD-elemzések, hogyan befolyásolhatják a nemzetközi vállalatok által követett egyes stratégiai irányvonalakat, és következőképpen teljesítményüket. Három módon történhet ez meg:

- javíthatják a meglévő vevők elkötelezettségét, illetve a szükségletek és a vágyak jobb megértésével újakat is szerezhetnek (piacorientáltság),
- folyamatosan új, átlátható és megbízható tudáshoz juthatnak, amely erősíti hajlandóságukat a kockázatos, innovatív döntések meghozatalára (vállalkozói orientáció), valamint
- erősíthetik a vállalat tanulási törekvéseit, azáltal, hogy lehetővé teszik a BD-ből kinyert tudás hatékonyabb felhasználását (tanuláorientáció).

De olyan teljesen ellentétes irányú megközelítés (O’Connor & Kelly, 2017) is létezik, amely szerint valójában a stratégiai orientáció az, amely képessé teszi (mint „enabler”) a szervezetet arra, hogy felkészülten és hatékonyan használja ki a nagy adatkészletekből származó megismeréseket (insights).

Ebben – a legújabb irányzatokat áttekintő részben – többek között azt is láthattuk, hogy jelenleg több adat áll rendelkezésünkre, mint a korábbi évtizedekben. Ezen túl az is egyértelmű, hogy a megjelent új technológiák segítségével gyorsabban is tudjuk ezeket az adatokat értelmezni és elemezni. Egyrészt ez új lendületet adhat a preskriptív stratégiák alkalmazásában a valós idejű vagy közel valós idejű döntések meghozatalára. Ebből követ-

kezhet az a feltételezés, hogy napjainkban – a korábbiakhoz viszonyítottan – már jobb minőségű elemzések és döntések születhetnek. Ugyanakkor jelenleg a technológia elsősorban a rövid távú és operatív döntések meghozatalát segíti, hosszabb időtávon továbbra is sok a bizonytalansági tényező, melyek orvoslására többféle kísérleti megközelítés született (pl. káoszelv, entrópia, formáló vállalatok).

## Összefoglalás

Dolgozatunk első részében a stratégiaalkotás előíró modelljeinek problémáira hívtuk fel a figyelmet, majd az ilyen stratégiaalkotás opcióival foglalkoztunk. Mindezt a stratégiai gondolkodás legfontosabb irányainak felvillantásával tettük meg. Ezekhez segítségül hívtuk az ismert stratégiai gondolkodó Mintzberg és munkatársai írásait. Emellett a témában újonnan publikált – hazai és külföldi kutatók tollából származó – műveket is felhasználtunk a témánk tárgyalásához. Eszerint a preskriptív megközelítésmódok lehetséges buktatói, elsősorban a tervezés és a végrehajtás merev szétválasztásával, a tervezési folyamat formalizáltságával, valamint a stratégia előzetes rögzítésével és rugalmatlanságával állnak összefüggésben.

A nem előíró megközelítésmódok közül kiemeltük: a stratégianélküliség tudatos választását (Nandan Choudhury), illetve a tanulási iskola (Mintzberg), az emergens” (Henry Mintzberg és James Waters), az inkrementalista (James Brian Quinn) és az alapkompenciákra fókuszáló (C. K. Prahalad és Gary Hamel) modelljeit, Robert Grant vállalati erőforrásokra és képességekre fókuszáló modelljét és végül Andrew Pettigrew folyamatközpontú és Robert Whittington a stratégiára, mint gyakorlatra (strategy as practice) tekintő megközelítését is. E „klasszikus” stratégiai irodalomból vett kiemeléseinket visszaigazoltnak tekintjük a közelmúltban összefoglaló műveket megjelentetett szerzők – köztük a magyar stratégiai kutatók – gondolataival összevetve is. Különösen igaz ez a vállalati erőforrásokra és képességekre fókuszáló modell tekintetében.

Ezután annak a kérdésnek a körbejárásával folytattuk, hogy érdemes-e egyáltalán stratégiát kitűzni, illetve az előzetesen kitűzött stratégiát megvalósítani. Megállapításunk, hogy a legújabb empirikus kutatási eredmények alapján a stratégiaalkotás és annak megvalósítása nem idejétmúlt koncepciók. Hiszen 1) az előre kitűzött stratégia megvalósítása észszerű szervezeti cselekvésként értelmezhető (Lee & Puranam, 2015). 2) A kitűzött stratégiák bukási arányának vizsgálata nem cáfolja az alapvető (kitűző-megvalósító) stratégiai gondolkodásmód érvényességét (Cándido & Santos 2015). Tülluépve a kitűzni-megvalósítani kettősség vizsgálatán, további kutatások 3) a stratégia (tervezés és megvalósítás) és a szervezeti teljesítmény közötti mérsékelt pozitív kapcsolatot mutattak (George et al., 2019). Valamint ez utóbbi, a stratégiai teljesítménykutatások – sokak által észlelt – ellentmondásos eredményeire vonatkozóan megállapítható, hogy ennek oka az lehet, hogy az ilyen irányú vizsgálódásokban 4) a stratégia megvalósítása változót – az elmúlt fél évszázadban – a kutatók nem kezelték, jelentőségéhez mérten megfelelően.

A stratégiaalkotás jövőjével kapcsolatban – dolgozatunk záró szekciójában – kitágítottuk értelmezési keretünket. A korábbiakban alapul vett két (előíró-leíró) ismert stratégiaelméleti irányzaton túllépve, itt már explicite megjelent a gyorsan változó környezet és a komplex rendszerek logikája is. Az előíró stratégiaalkotással kapcsolatban e két újabb logikát is figyelembe véve a szenáriótervezés-foresight, sőt azon túl a fizikai jelenségekkel párhuzamba állítható megközelítések (pl. entrópia, káosz) stratégiai használatára hívtuk fel a figyelmet. Végül a legújabb kutatásokra alapozva a jövő felértékelődésére (shaping), illetve a technológiai fejlődés adta lehetőségekre alapozva, a Big Data megjelenése kapcsán az adatvezéreltségre, a korai, elemzéseken alapuló logika visszatérésének lehetőségeire utaltunk.

Konkrét kérdésfelvetésünk megválaszolásán túl cikkünk megírásával egy általánosabb célunk is volt: a stratégiaalkotással kapcsolatos „klasszikus” és „kortárs” szakirodalom legfontosabb kérdéseit, elsődlegesen a problémákra és a lehetőségekre fókuszálva alapvetően azért vizsgáltuk, hogy összegezzük a területen eddig elért eredményeket. Ezzel elősegítve azt, hogy a későbbiekben megalapozottan lehessen tanulmányozni a stratégiaalkotás és megvalósítás kérdését a digitális átalakulás világában. Hiszen az a határozott véleményünk, hogy a stratégiaalkotás manapság betöltött jelentőségének megértéséhez, számos a témába vágó további kutatás szükséges.

## Felhasznált irodalom

- Akhter, S. H. (2003). Strategic planning, hypercompetition, and knowledge management. *Business Horizons*, 46(1), 19-24.  
[https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(02\)00275-6](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(02)00275-6)
- Amoo, N., Lodorfos, G., & Mahtab, N. (2022). Over half a century of strategic planning performance research – what have we been missing? *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.  
<https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2021-2919>
- Ansoff, H.I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>
- Arvand, N., & Baroto, M.B. (2016). How to implement strategy more effectively. *International Journal of Business Performance Management*, 17(3), 301-320.  
<https://doi.org/10.1504/ijbpm.2016.077246>
- Balaton, K. (2019). A stratégiai menedzsment fejlődési irányai az ezredfordulót követően. *Vezetéstudomány*, 50(12), 90-98.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.12.08>
- Bell, G. G., & Rochford, L. (2016). Rediscovering SWOT's integrative nature: A new understanding of an old framework. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 310-326.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.06.003>
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). *Knowledge Management and Organizational Learning*. Cham: Springer International Publishing.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6>
- Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Consequences of measurement problems in strategic management research: the case of Amihud and Lev. *Strategic Management Journal*, 26(4), 367-375.  
<https://doi.org/10.1002/smj.445>
- Brews, P. J., & Hunt, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, 20(10), 889-913. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199910\)20:10<889::aid-smj60>3.0.co;2-f](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199910)20:10<889::aid-smj60>3.0.co;2-f)
- Cándido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Chaffee, E.E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277354>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.  
<https://doi.org/10.1086/ahr/68.1.158>
- Ciampi, F., Marzi, G., Demi, S., & Faraoni, M. (2020). The big data-business strategy interconnection: a grand challenge for knowledge management. A review and future perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1157-1176.  
<https://doi.org/10.1108/jkm-02-2020-0156>
- Constantiou, I. D., & Kallinikos, J. (2015). New games, new rules: big data and the changing context of strategy. *Journal of Information Technology*, 30(1), 44-57.  
<https://doi.org/10.1057/jit.2014.17>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities— what they are? *Strategic Management Journal*, 21(10/11 Special issue), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e)
- Evans, P., & Wurster, T. (2000). *Blown to bits – how the new economics of information transform strategy*. Boston: Harvard Business School Press.  
<https://doi.org/10.15581/015.3.34681>
- Friis, O., Holmgren, J., & Eskilden, J. K. (2016). A strategy model – better performance through improved strategy work. *Journal of Modelling in Management*, 11(3), 742-762.  
<https://doi.org/10.1108/jm2-10-2014-0083>
- Gáspár, J. (2015). Idő- és jövőértelmezés a stratégia kutatásban és a tudatos jövőalkotás (előrettekintés – Foresight) vállalati gyakorlata. *Vezetéstudomány*, 46(7), 63-74.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2015.07.06>
- George, B., Monster, J., & Walker, R. M. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? a meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.  
<https://doi.org/10.1111/puar.13104>

- Gnizy, I. (2019). Big data and its strategic path to value in international firms. *International Marketing Review*, 36(3), 318-341. <https://doi.org/10.1108/imr-09-2018-0249>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Guerras-Martin, L.A., Madhok, A., & Montoro-Sanchez, A. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Hansen, F., & Smith, N. (2003). Crisis in corporate America: the role of strategy. *Business Horizons*, 13(7), 7-18. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(02\)00274-4](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(02)00274-4)
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217-231. [https://doi.org/10.1016/s0956-5221\(01\)00007-0](https://doi.org/10.1016/s0956-5221(01)00007-0)
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(96)00095-7)
- Hrebieniak, L. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 2-31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Inkpen, A., & Choudhury, N. (1995). The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence. *Strategic Management Journal*, 16(4), 313-323. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160405>
- Kristóf, T. (2002a). A szcenárió módszer a stratégiaalkotásban, I. rész. *Vezetéstudomány*, 33(9), 17-27. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4772/1/VT\\_2002n9p17.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4772/1/VT_2002n9p17.pdf)
- Kristóf, T. (2002b). A szcenárió módszer a stratégiaalkotásban, II. rész. *Vezetéstudomány*, 33(10), 33-44. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4779/1/VT\\_2002n10p33.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4779/1/VT_2002n10p33.pdf)
- Lee, E. & Puranam, P. (2015). The implementation imperative: why one should implement even imperfect strategies perfectly. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1529-1546. <https://doi.org/10.1002/smj.2414>
- Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application and managerial implications. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 167-178. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151011>
- Livingston, J. S. (1971). Myth of the Well-Educated Manager. *Harvard Business Review*, January, 96-106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Mazzei, M. J., & Noble, D. (2017). Big data dreams: a framework for corporate strategy. *Business Horizons*, 60(3), 405-414. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.010>
- Mészáros, T. (2020). A stratégiaalkotás változásának mozgatórugói, fejlődési trendjei a XXI. században. *Közgazdaság*, 15(1), 30-42. <https://doi.org/10.14267/retp2020.01.04>
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. Budapest: HVG Könyvek.
- Neluheni, G. N., Pretorius, W., & Ukpere, W. (2014). The role of quality strategic planning on organisational success. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 697-708. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p697>
- O'Connor, C. & Kelly, S. (2017). Facilitating knowledge management through filtered big data: SME competitiveness in an Agri-food sector. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 156-179. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2016-0357>
- Patvardhan, S. & Ramachandran, J. (2020). Shaping the future: strategy making as artificial evolution. *Organization Science*, 31(3), 671-697. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1321>
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, Winter, 5-16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130903>
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-248. [https://doi.org/10.1016/s0956-5221\(97\)00020-1](https://doi.org/10.1016/s0956-5221(97)00020-1)
- Polowczyk, J. (2012). Strategic management at the beginning of the XXI. century: the impact of crisis turbulences. *Poznan University of Economics Review*, 12(3), 81-98. [https://www.researchgate.net/publication/320044755\\_Strategic\\_management\\_at\\_the\\_beginning\\_of\\_the\\_XXI\\_century\\_the\\_impact\\_of\\_crisis\\_turbulences](https://www.researchgate.net/publication/320044755_Strategic_management_at_the_beginning_of_the_XXI_century_the_impact_of_crisis_turbulences)
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-90. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Quinn, J.B. (1978). Strategic change: „logical incrementalism”. *Sloan Management Review*, 20(1), 7-21.
- Quinn, J.B. (1980). Managing Strategic Change. In Asch, D. & Bowman, C. (Eds.) *Readings in Strategic Management* (pp. 20-36). London: Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_2)
- Sinha, J., Haanaes, K., & Reeves, M. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Slaughter, R. A. (1999). *Futures for the third millennium: Enabling the forward view*. Sydney: Prospect Media.
- Soós, B. (2015). A stratégiai előrelátás elméleteinek érvényesülése a vállalati gyakorlatban. *E-conom*, 4(2), 23-32  
<https://doi.org/10.17836/ec.2015.2.023>
- Szilágyi, A., & Mészáros, T. (2019). A Magyar Telekom esete a hálózatkiépítéstől a digitális viláig – Stratégiaalkotás: elmélet és gyakorlat. *Vezetéstudomány*, 50(4), 24-32.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.04.03>
- Tari, E. (2019). A stratégiai menedzsment nemzetközi fejlődése az utóbbi negyedszázadban – Elméleti áramlatok és tudományági perspektívák. *Vezetéstudomány*, 50(12), 74-89  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.12.07>
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10-21.  
<https://doi.org/10.1108/14636680310698379>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead – it changed. *Long Range Planning*, 27(4), 12-24.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90052-3)