

GÁSPÁR Judit

IDŐ- ÉS JÖVŐÉRTELMEZÉS A STRATÉGIÁKUTATÁSBAN ÉS A TUDATOS JÖVŐALKOTÁS (ELŐRETEKINTÉS – FORESIGHT) VÁLLALATI GYAKORLATA

A stratégia kutatás eltérő megközelítéseinek áttekintésével (stratégia tartalmára, folyamatára és gyakorlatára irányuló kutatások) a szerző megadja azt a gondolkodási keretet, mellyel központi kérdését, a stratégiaalkotás idő- és jövőértelmezését kívánja értelmezni. Ezt követően a különböző stratégiai iskolák idő- és jövőértelmezésének bemutatása és elemzése következik. Mindezt azzal az elméleti céllal teszi, hogy ráirányítsa a stratégiát kutatók és a gyakorló stratégiaalkotók figyelmét arra hogy a vállalati működésüket meghatározó ún. „domináns logikák” mögött milyen rejtett és kevésbé reflektált időértelmezések, jövőalkotási alapfeltevések húzódnak meg. A cikk második felében egy tudatos jövőalkotó szemléletet feltételező előretekintő (foresight) vállalati stratégiaalkotó folyamatról lesz szó, ez a jövőorientált megközelítés hidat képezhet a stratégiai iskolák által meghatározott domináns logika és a jövőorientált stratégiaalkotás között.¹

Kulcsszavak: foresight, idő, jövő, stratégia, vállalat

Az időhöz és különösen a jövőhöz való viszony régóta foglalkoztatja az emberiséget, a művészetet, a tudományt. A premodern társadalmakban a jövőt mint külső, emberi tevékenységgel csak igen kis mértékben befolyásolható történések folyamatát tekintették, majd a modern társadalmakban a jövő befolyásolható, tervezhető és előre jelezhető tényezővé vált (Giddens, 1990 in: Tsoukas – Shepherd 2004: p. 1.). A vállalati stratégiaalkotási folyamatokban és technikákban is tetten érhető ez a szemlélet. Azonban számos filozófus, kutató (Popper, 1988; Rorty in: Tsoukas – Shepherd, 2004: p. 2.) felveti a jövő nyitottságának, előrejelezhetetlenségének tényét.

Az idő ellenőrzésének vágya évezredek óta az emberi tevékenységek és célok egyik központi kérdése, mindemellett jelen van a jövőtől, az elmúlástól, a haláltól való félelem. E kettősség vezethetett oda, hogy az emberiség „megalkotta” a mérhető időt (Adam, 2006).

A gazdasági életben már a középkorban előtérbe került a jövő „kizsákmányolhatósága”. A kereskedők, különösen azok, akik áruikat például a tengerentúlról

szállították, hosszabb időtávra becsülték lehetséges nyereségeiket és hasznaikat. Ők már nemcsak konkrétan a termékekkel, hanem a termékek ígéréssel is kereskedtek. Vagyis a jelenben realizálták nyereségüket egy későbbi tranzakcióért (Adam, 2006). Másképp megfogalmazva: a jövő diszkontálásának folyamata már ebben az időszakban elkezdődött. A javak jövőbelisége mellett a károk, az okozott káros hatások, a jövő generációkkal szemben elkövetett jelenbeli sérelmek (környezetszennyezés, kihaló fajok stb.) is a távoli jövőbe kerültek. A jelen gazdasági döntéshozói nem „épitették be” döntéseikbe ezt a „jövő iránti felelősséget”. De mit is jelenthet ez a jövő iránti felelősség? A vállalatok vezetői, tulajdonosai miért éreznek felelősséget? A tulajdonosi érték növelése, a vállalat fennmaradása, személyes karrierpályák megteremtése, a nyugodt élet, a természetes környezet fenntarthatósága, a jövő generációk érdekei vajon beépülnek a stratégiaalkotók gondolkodásába?

Barbara Adam (2006) kortárs szociológus és filozófus írásában arra figyelmeztet, hogy „a mai ipari társa-

VEZETÉSTUDOMÁNY

dalmakban a jelen vált transzcendenssé és a jövő lett az a legvégső határ, ami még gyarmatosítható a maradandó dolgokkal, hitrendszerrel és intézményekkel, kulturális és technológiai termékekkel, biztosítási és gazdasági gyakorlatokkal. A jövő üldözötté, esetlegessé, konstruálttá, szennyezetté vált, mintha két értelmezés között hánykolódna: az időutazástól a teljes tagadásig.” (Adam, 2006: p. 125.) Barbara Adam borús képet fest nemcsak a jövőről, hanem a jelen gazdasági tevékenységeiről is, melyekkel már itt a jelenben szétromboljuk a jövő generációk esélyeit. A jövőért érzett személyes felelősségem és az a kíváncsiság, hogy mi történik a vállalati stratégiaalkotás során, motiválta a tanulmány témaválasztását, mikor is azt a folyamatot és gyakorlatot kívánom feltárni, ahogy a stratégiai döntések során az idő „értelmeződik” és a jövő „születik”. Az elméleti összefoglalóban célokom, hogy képet adjak arról, hogy a stratégiakutatásban hogyan, milyen alapfeltevések mentén jelenik meg az idő és a jövő.

A stratégia tartalmára, kialakításának folyamatára és gyakorlatára irányuló kutatások

Ez az alpont hivatott arra, hogy bemutassa az eltérő stratégiaelméleti megközelítéseket. Először röviden a stratégia tartalmára irányuló kutatások jellemzőit mutatom be, majd időrendben az ezt követő, a stratégiai folyamatokra irányuló megközelítést tárgyalom, s végül a stratégia mint gyakorlat szemléletét.

Chakravarthy és Doz (1992) szerint a stratégia elméletében két irányzat tér el: a stratégia tartalmára irányuló megközelítés: a „vállalat milyen stratégiai pozíciója vezet optimális teljesítményre, különböző környezeti feltételek mellett, hogyan lehet sikeres egy vállalat?” - kérdésre keresi a választ; míg a stratégiai folyamatra irányuló megközelítés: a „hogyan befolyásolják a stratégiai pozíciót az adminisztratív rendszerek és a döntési folyamatok?” gondolatkört tárgyalja.

rekonstruálva s újramagyarázva korábbi feltételeket. Tudományos szempontból az ilyen kutatások, ahol az esetek végeredménye és a következmények a kutató számára már ismertek, megkérdőjelezhetők, felmerül a befolyásoltság kérdése (Van de Ven, 1992).

A stratégiai folyamatokat megfigyelő és elemző kutatók (pl. Mintzberg, 1973; Pettigrew, 1989) az 1970-es évek vége felé jelentek meg (Johnson et al., 2003). Három területet emelnék ki a folyamatiskola újításai közül (követve Johnson et al., 2003): (1) A folyamatiskola szakít a makroszemléletű stratégiaértelmezéssel, mely figyelmen kívül hagyja a szervezetek belső dinamikáit és a szervezeti környezetbe ágyazottan kezeli a stratégiát. A belső politikai folyamatok elemzése, az emberi tényező szerepe (Pettigrew, 1989) jelenik meg például a stratégiaalkotási folyamatokban, kinyitva ezzel a korábban fekete dobozként kezelt vállalatokat. (2) A folyamatiskola integrálta az emberi tényezőt a stratégiai fejlesztési folyamatokba. Számára minden változtatási folyamat emberi tevékenységhez köthető. Az emberközeli vizsgálódások, a társas konstrukciók elemzése a mikroszintekhez vitték közelebb a stratégiai folyamatok leírót (Pettigrew et al., 2002: p. 12.). (3) A stratégiakutatásban korábban a nagy elemszámú kvantitatív kutatások domináltak, a folyamatiskola képviselőinek köszönhetően legitimmé váltak a kismintás elemzések. Egy-egy esetre épülő esettanulmány-bemutatók (Pettigrew, 1989) vagy a menedzseri munka résztvevő-megfigyelése (Mintzberg, 1973), mind újabb és újabb betekintést nyújtottak a stratégiai folyamatokba, és teret engedtek a holisztikusabb, a folyamatok komplexitását feltáró kutatásoknak.

A stratégiai tervezés folyamatát leíró kutatók közül Quinn (1980, 1985) is arra a felismerésre jutott, hogy a gyakorlatban ritkán születnek formális stratégiák, a mindennapi döntések, a felsővezetői csoportok „kis lépései” határozzák meg azt az irányt és működési kört, amerre a vállalat halad. Mindez azonban nem feltétlenül jelent

1. táblázat

Stratégiai mátrix

Stratégia	1. Folyamat	2. Tartalom
1. Konceptió	1.1. Stratégiai tervezés (formalizáltságtól függetlenül)	1.2. Szándékolt stratégia (ex ante stratégia)
2. Cselekvés	2.1. Stratégiaalkotás (stratégia, vezetés, szervezet)	2.2. Realizált stratégia (ex post magatartásminta)

Forrás: Antal-Mokos (1990: 6. old.)

A stratégia tartalmára irányuló megközelítések jelentek meg korábban. A sikeres vállalati példák leírására esettanulmányok készültek. A kutatások retrospektív módon bemutatják a sikerhez vezető utat, mintegy

egy „átvickélő”, spontán reakciókat felhalmozó folyamatot, hanem tudatos döntésekkel terelik a vállalatot, ahol mind a belső változásokat, mind a külső környezeti hatásokat igyekeznek figyelembe venni. Az innovációs folyamatok területén is ezt a logikai inkrementalizmus

folyamatát hangsúlyozza, szembeállítva a nagy horderejű egyszeri radikális változásokat hozó döntésekkel (részletesebben lásd pl. Quinn, 1980, 1985).

Mintzberg (2002) logikáját követve szándékolt és megvalósult stratégiáról beszél Antal-Mokos (1990), amikor a koncepció és a cselekvés dimenziók mentén tárgyalja az eltérő stratégiamegközelítéseket (*1. táblázat*). Az ő csoportosítását arra használom, hogy összefoglaljam a stratégia tartalmára és folyamatára irányuló kutatások eltérő logikáját. A tartalomorientált megközelítések a stratégiaalkotás eredményét vizsgálják, míg a folyamatszemszéllet az alkotási folyamatot (itt: cselekvést) kívánja feltárni mind a koncepcióalkotás (1.1.), mind a valódi megvalósulás (2.1.) területén. Az *1. táblázat* ugyanakkor – bár cselekvés és koncepcióalkotás dimenziók mentén mutatja be a stratégiaalkotás irányokat – a vállalati stratégiaalkotás mindennapi gyakorlatának vizsgálatára nem utal. Döntően a folyamatok eredményét elemzi, s nem az egyidőben zajló folyamatokat, a gyakorlatokat kívánja feltárni. A „stratégia mint cselekvés” megközelítése azt feltételezi, hogy a stratégia képes kilépni a folyamatokból, s reflektálni azokra (enactment, Weick, 1979), míg a stratégia mint gyakorlat képviselői elvetik ennek a külső, reflektáló szemléletnek a lehetőségét, és belső megértést feltételeznek (dwelling engagement, Chia, 2004), vagyis azt, hogy abban az adott világban értelmeződik a folyamat. Noha a folyamatjellegből adódó, korábban felsorolt előnyöket az összefoglaló *1. táblázat* is tükrözi, a stratégia mint gyakorlat megközelítés továbbfejleszti ezeket.

Az elmúlt években a stratégiaalkotásban is teret nyert a „gyakorlat felé fordulás” („practice turn”) szemlélete². Ebben a felfogásban a stratégia gyakorlati megközelítése elveti a kutatók és elméletalkotók „szokásos” lineáris logikáját s az ok-okozati összefüggések keresését. A gyakorlat elválik a tudatos szándéktól és tervezéstől, a stratégia egy „szemléletmódban”, „hitben”, s nem tudatos folyamatok szerint zajlik a vállalati működésben. A stratégiai gyakorlat alapos elemzésével és megfigyelésével juthatunk közelebb ennek a logikának, „szokás”-nak (habitus)³, „stílus”-nak (style)⁴ a megértéséhez, feltárásához (local logic of practice). (Részletesebben lásd: Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2004). A valóság – ebben az értelmezésben – tehát nem írható le bonyolult összefüggésekkel, sokkal inkább a mindennapi tevékenység, cselekvés belső logikája, mikrofolyamatai és történetei azok, melyek a kutatói érdeklődés tárgyát képezik. Így például a stratégia kialakítását és követését sem a célok felől közelíti meg, hanem a napi gyakorlat tevékenységeinek összjátékaként (Hrotko, 2006).

A stratégia gyakorlatalapú megközelítése kísérletet tesz arra, hogy feloldja a tartalom- és a folyamatkutatások között meghúzott erős választóvonalat – azt feltételezve, hogy a tartalom elválaszthatatlan eleme a stratégiaalkotás folyamatának. A folyamatiskola kutatói (Pettigrew, 1989; Quinn 1980, 1985) leginkább a komplex folyamatok leírásáig, az ellentmondások feltárásáig jutnak el, de elmarad az események kimenetelének, eredményének bemutatása és a folyamatokhoz kapcsolás. A stratégia mint gyakorlat megközelítés szerves egységként kezeli a két irányzatot, továbbá mélyebbre kíván tekinteni a stratégiaalkotó folyamatokban. Eddig a kutatók a stratégiai változás és a stratégiai döntések leírásáig jutottak (Johnson et al., 2003), de elmaradt a menedzserek mindennapi tevékenységének a bemutatása, vagyis hogy mit csinálnak valóban a menedzserek, milyen technikákat alkalmaznak és hogyan. A menedzsment szerepének elemzése is több szinten értelmezhető, például gyakran eltúlzott jelentőséget tulajdonítunk a vállalati központban dolgozó felső vezetésnek, pedig a periférián működő menedzsment kritikus szerepet játszhat (Regnér, 2003).

Összefoglalva tehát, a stratégia gyakorlatalapú megközelítésének egyik legfontosabb célja, hogy a menedzseri gyakorlat mélyebb rétegeit, a mindennapi rutinokat és tetteket feltárva a tapasztalatokat, akár modellekbe bújtatottan, visszajuttassa a gyakorló menedzserek eszköztárába. Így nemcsak tartalom és folyamat, hanem elmélet és gyakorlat között is szorosabbra kívánja fűzni a kapcsolatot.

A stratégiai iskolák jövőértelmezése

Hogyan jut el a vállalati stratégia elmélete a vállalatok gyakorlatába? Paula Jarzabkowski (2003) válasza alapján ennek a folyamatnak a kutatók által megalkotott és publikált modellek és eszköztárak a közvetítői, illetve a modelleket megalkotó és népszerűsíteni igyekvő szerzők, tanácsadók, menedzsmentguruk és egyetemi/főiskolai oktatók, kurzusok. A stratégia tartalmát, folyamatát és gyakorlatát kutatók vizsgálódásaik eredményeképp elméleti modelleket alkotnak, a modellek operacionalizálásával technikákat készítenek, melyek ismét visszajuthatnak a gyakorlatba. Az egyes modellek elméleti hátterét jelentő stratégiaelméleteket, iskolákat Jarzabkowski (2003), Elfring és Volberda (1997), illetve Mintzberg et al. (1998) csoportosítási dimenzióra támaszkodva, egy-egy központi logika köré illesztve vizsgálom. Kiemelve az egyes stratégiaiskolák esetében az idő értelmezését és a jövő kezelésének módját (*2. táblázat*) (vö.: Salamonné Huszty Anna, 2000: p. 36–49.).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A stratégiai iskolák központi logikája az idő- és a jövőértelmezés szempontjából

Központi logika	Jellemzők – stratégiaértelmezések	Eszköztár, technikák, módszerek, modellek* (pl.)	Háttérelméletek	Mintzbergi iskolák	Időértelmezés	Jövőszemlélet
Positionálás (Positioninglogic)	Egy stabil, védhető piaci pozíció keresése, ahol átlag feletti járadék realizálható. Belépési korlátok állítása. Deduktív, analitikus.	<ul style="list-style-type: none"> Porter 5 erő modell (Porter, 1980) Porter alapstratégiák (Porter, 1980) BCG portfólió mátrix (Henderson, 1979) Értéklánc (Porter, 1980) 	Megbízó – ügynök, Tranzakciós költségek, Iparági szerkezetek	Pozicionáló, Tervezési, Kognitív	Státusz környezetben végtelen (időtilen) idő.	Tervezhető, kiszámítható, stabil piaci pozíció megteremtésével és megvédésével a jelenben megteremthető a jövő.
Képességek kialakítása / fejlesztése (Capability building logic)	Egyedi erőforrások biztosítják a fenntartható versenyelőnyt. Relative stabil verseny, mely az erőforrás-kombinációk hosszútávú jövedelmezőségét biztosítja. A képességek fejlesztésének „útvonalfüggettsége”.	<ul style="list-style-type: none"> Lényegi képességek (corecompetence) (Prahalad, Hamel, 1990) Dinamikus képességek (Teece et al., 1997) Tudásmenedzsment (Nonaka, Takeuchi, 1995) VRIO-elemzés (Barney, 1991) Értéklánc (Porter, 1980) Eroforrasok, képességek (Grant, 2002) 	Eroforras-alapú vállalatelmélet, Tanulási elméletek	Tervezési, Vállalkozási, Tanulási, Környezeti	Múlt dominanciája és a múlt idő állandó jelenléte.	A jövőt kitalálni, megteremteni a múltban: olyan képességek létrehozása, fejlesztése, melyek a jövőben versenyelőnyt biztosítanak.
Gyorsan változó környezet (Highvelocity / Hyper-competitionlogic)	Időszakos előnyök szerezhetőek. Az állandó megszakítások jelentik a versenyelőnyt. A képességek és termékek fejlesztése, állandó megújítása létkérdés.	<ul style="list-style-type: none"> Foltozások stratégiák – rugalmas és moduláris szervezet a gyors piacra be- és kilépések támogatására (Eisenhardt, Brown 1999) Időtütemezés (Eisenhardt – Brown, 1998) 	Társadalom-tudományok, Egyensúlyi modellek, Katasztrófa-elméletek	Politikai / hatalmi, Környezeti, Tanulási, Kognitív, Vállalkozási	A jelen megfoghatatlan, gyorsan változó; a jövő kitalálása, megteremtése és irányítása a siker titka; az innovációs folyamatoknak kulcsszerepük van.	Reális időtávú tervezés, a rövid távú tervezés veszélyes; a jövő kitalálása, megteremtése és irányítása a siker titka; az innovációs folyamatoknak kulcsszerepük van.
Komplex rendszerek (Complexitylogic)	Bizonytalan stratégia a pozitív és negatív visszajelzések komplex rendszerében. Kölcsönös egymásrautaltság, szimbiózis, együttes fejlődés és kellő diverzifikáció az egészséges rendszer és együttélés alapja. Az egészséges ökoszisztéma (rendszer) kulcsfontosságú a versenyelőny szempontjából egy bizonytalan, instabil világban.	<ul style="list-style-type: none"> Ellátási láncok integrációja (Levy, 1994) Porter gyémántmodell (Porter, 1980) Tudásmenedzsment-eszközök (Nonaka – Takeuchi, 1995) 	Evolúciós elméletek, Nem egyensúlyi modellek, Káoszelméletek	Konfigurációs, Környezeti, Kulturális, Hatalmi	Csak a jelen létezik, a jövő ebben a komplex világban kiszámíthatatlan, a múlt az evolucionalista logika révén van jelen.	Hosszú távú jövő előrejelzése ebben a nem lineárisan változó és komplex környezetben lehetetlen, kis lépésekben rövid távú alkalmazkodás, fokozatos és folyamatos fejlődés szükséges a fennmaradáshoz.

Forrás: Jarzabkowski (2003); Jarzabkowski – Wilson (2006); Elfring-Volberda (1997); Mintzberg et al. (1998) alapján, dőlt betűs saját kiegészítésekkel

A bizonytalanság csökkentése, a kockázat kezelése, a hosszú vagy rövid távra tervezés csak néhány azon dilemmák közül, amelyek a stratégiaalkotás során felmerülnek, és melyekben az idő dimenziójának és a jövőről kialakított alapfeltevéseknek különösen fontos szerepük van. Természetesen a kutatók sem hagyták ezeket a szempontokat figyelmen kívül, s igyekeztek elméleteikkel valamely „biztos” pontot találni és magyarázatokat adni a stratégiai tervezés folyamatáról, tartalmáról és gyakorlatáról. Az egyes stratégiai iskolák más és más magyarázatot adnak az olyan kulcskérdésekre, mint: „Mi jelenti a versenyelőnyt a vállalatok számára?” Mit értünk stratégia, stratégiai tervezés és stratégiaalkotás alatt? Milyen modelleket alkalmazhatunk ennek leírására? A 2. táblázat ezeket az eltérő értelmezéseket villantja fel. Az iskolák négyes csoportosítása mögött megfigyelhető az eltérő viszony az időhöz, illetve a jövőhöz.

Pozicionálás (Positioning logic)

A körültekintő és alapos iparágelemzés, a biztos piaci pozíció megteremtése és megvédése jelenti a vállalatok hosszú távú fennmaradását. A statikus modellek statikus időszemléletet is tükröznek. Matematikai és statisztikai eszközökkel, közgazdasági modellekkel (ahol az idő egy külső tényező, lineáris változó) megtervezhető és kiszámítható a vállalati stratégia. Az időtáv ilyen értelemben nem releváns, illetve a jelenidő kap kiemelt szerepet, hisz a jelenben jól pozicionált (sikeres iparágban tevékenykedő) és védett (magas belépési korlátokkal támogatott) pozíció hosszú távon is biztosítja a vállalat fennmaradását.

Képességek kialakítása/fejlesztése (Capability building logic)

A képességek fejlesztését központjába állító megközelítés háttérelméletei között az egyik legjelentősebb az erőforrás-alapú megközelítés (resource based view, RBV), melynek időértelmezésében keveredik a múlt- és a jövőorientáltság, míg a jelen háttérbe szorul. E megközelítés kapcsán egyfajta visszanező logikával szembesülünk, mely azt feltételezi, hogy a vállalat értéke a múltban szerzett és kifejlesztett erőforrásoktól

és képességektől függ, ezt a múltorientációt jellemzi a képességek fejlesztésének útvonalfüggősége is.

A jövőorientáció két kritikus elemében jelenik meg az erőforrás-alapú megközelítéseknek: egyik a gazdasági jólételemzés fenntarthatóságának kérdésköre, a másik a dinamikus képességek területe.

Gyorsan változó környezet (High velocity/Hyper-competition logic)

A meglévő stratégiák képtelenek voltak megmagyarázni a vállalatok stratégiáját a gyorsan változó környezetben, ezért született ez az újabb irányzat. Az innovációs ciklusok felgyorsulása, a komplex csoportok szerepe (Quinn, 1985) felértékelődött: az innováció akadályai között említi Quinn (1985) a rövid távú gondolkodást (gyors piaci megtérülés, költségcsökkentő megoldások), a felső vezető elszigetelődését, a vállalkozó szellemű emberekkel szembeni intoleranciát, a számviteli gyakorlatot, a túlzott racionalizmust, a túlzott bürokráciát, illetve a nem megfelelő ösztönzést. Míg az innovatív nagyvállalatok elemzésekor kiemeli a szervezeti kultúra és a felsővezetői előrelátás képességének fontosságát. Itt számos nagyvállalati vezetőt idéz (Akio Morita – Sony; Gordon Moore – Intel), akik „iparágunk legsikeresebb vállalatai” kívántak lenni, s a nagyívű tervek mögött konkrét gyakorlatot is működtettek, melyek reális időhorizontba helyezték az innovációt (piaci realitások figyelembevétele, kisméretű szervezetek, projektteamek működtetése, szakmai és hierarchiaszintek szerint is komplex csoportok, kölcsönös tanulási folyamat). Nagyívű koncepciók, víziók jellemzik ezt az irányzatot, mely víziók eléréséhez a kis lépések politikája a járható út. Új felismerés, hogy a tudás már nemcsak a vállalaton belül létezik, ezért szakértői csoportokat vonnak be a stratégiaalkotásba, és kapcsolatot építenek fogyasztókkal, egyetemekkel, kutatóközpontokkal.

A reaktív vagy proaktív stratégiaalkotás dilemmája is köthető ehhez a megközelítéshez. A változásokra reagáló vállalat nehezen képes fennmaradni ebben a gyorsan változó környezetben, ezért a változások előrejelzésével vagy befolyásolásával irányítja, megelőzi a gyorsan változó környezetet. E két lehetséges stratégiát mutatja a 3. táblázat.

3. táblázat

Lehetséges stratégiák gyorsan változó környezetben

	Időütemezés (megelőző)	Eseményütemezés (reakgáló)
Jellemzői	Szabályos, ritmusos és proaktív stratégia, előre kiszámítható, tervezett változások.	Eseményekre (p. technológiai változás, gazdasági mutatók módosulása, új fogyasztói igények megjelenése) reagálva születnek a stratégiai döntések.
Előnyök	Előre kiszámítható, tervezhető összpontosított figyelem proaktív	Stabil piacokon a változás kezelésének módja.
Hátrányok	Másra nem is jut idő Szinte gondolkodni sem kell	Gyakran kapkodáshoz vezethet.

Forrás: Eisenhardt – Brown (1998) alapján

VEZETÉSTUDOMÁNY

Komplex rendszerek (Complexity logic)

A komplex rendszereket feltételező stratégiautatók szerint a vállalatok versenyelőnye a természeti környezetben, a társadalmi és a gazdasági rendszerben elfoglalt pozíciójukból vezethető le. Ez a helyzet nem nevezhető stabil, kiszámítható és előre tervezhető állapotnak, s a rendszer komplexitásából adódóan a jövő előrejelzése is lehetetlen. Az alkalmazkodó stratégia ott vezethet sikerre, ahol a társadalmi, ökológiai időszemlélet is megjelenik.

A bemutatott megközelítések többek között abban is különböznek, hogy némelyik azt feltételezi, hogy a stratégia alkotja/alakítja az időt, míg mások szerint az idő alakítja a stratégiát.

Tari (2006) a tudatos előrelátáson alapuló stratégiai elemzés fejlődésében öt periódust különböztet meg, melyek a következők (Tari, 2006: p. 5.):

1. „a stratégiai modellalkotás elméleti kezdetei (közelítően 1965–1970),
2. a klasszikus portfóliómodellek időszaka (kb. 1970–1980),
3. az iparági szerkezet elemzésének jellemző periódusa (közelítően 1980–1990),
4. az erőforrás-alapú megközelítések térnyerése (kb. 1990–2000),
5. a szervezetközi kapcsolatok, vállalati hálózatok időszaka (közelítően 1995–2005).”

A jelenkor meghatározó irányzataihoz néhány fontos szempontot emelek ki, melyek a tudatos előrelátáson alapuló stratégiai gondolkodást napjainkban nagyban befolyásolják:

6. a stratégiaalkotási gyakorlat felé fordulás (practice turn) (Golsorkhi – Rouleau – Seidl – Vaara [eds.] 2011),
7. a szűkülő piacok és a fenntarthatóság kérdésköre erősödött fel ismét, tudatosítva a régóta zajló folyamatokat: úgymint a gazdasági, ökológiai válságok, háborúk, a teljesen leszakadó, elszegényedő régiók létét, hatását. Így kerül fokozatosan előtérbe a vállalati fenntarthatóság (CS) kérdésköre (Benn – Dunphy – Griffiths, 2014), és a gyakorlatban megjelennek új koncepciók pl. a 'Bottom of the Pyramid' (Prahalad, 2004), 'Blue Ocean' (Kim – Mauborgne, 2005).

A stratégiaértelmezések és az alkalmazott modellek mögött meghúzódó elméleti és gyakorlati domináns logikákat (2. táblázat) ehhez a csoportosításhoz illeszttem a kronológiai rendszerezés érdekében. A pozícionálást, a tervezést központba állító megközelítés az 1980–1990-es évekre teljesedett ki (1–3 pont), míg a

képességek fejlesztésére fókuszáló logika a XX. század végére tér vissza (4.), s a gyorsan változó külső és belső környezetet, illetve komplex rendszereket kiemelő és elsődlegességét feltételező és megtapasztaló irányzatok és dilemmák a XXI. századra jelentek meg (5–7.).

Vállalati, stratégiai előrettekintés (foresight), tudatos jövőalkotás

A menedzsmentirodalomban Fayol (1916, 1949 in: Stark, 1961: p. 31.) alapigazságként elfogadott kijelentése – „menedzsment egyenlő előrenézés⁵” – óta, a stratégiai előrelátás (strategic foresight) képessége kulcsfontosságú tulajdonsága a kompetens vállalati vezetőnek (Fayol, 1949, in: Cunha, 2004: p. 133.). A vezetői (executive), a vállalkozói (entrepreneurial) előrettekintés fogalma a vállalati foresight tevékenységekhez kapcsolódik. Az előrettekintés „helyét” keresve a szervezetben (Hayward, 2003) felmerül a kérdés, hogy létezhet-e előrettekintő (foresightful) szervezet a vezető előrettekintő magatartása nélkül? A felső vezetők kiemelt szerepe ebben az észlelési és felkészülési folyamatban vitathatatlan, de a dinamikus és kiszámíthatatlan környezeti változások, a szervezetek működéséhez kapcsolódó tudás növekvő komplexitása előmozdította azt a változást, hogy egy vállalat előrelátó képességét már nem egyéni, hanem szervezeti szinten értelmezzük. Azt a folyamatot jelölik, ahogy egy vállalat a környezetének (legyenek ezek a versenytársak lépései, a fogyasztói igények módosulása, egy új technológia vagy akár egy természeti katasztrófa) feltételezett jövőbeli változásait feltárja és működésébe illeszti.

Egyéni jövőkép megfogalmazása és felvállalása kiemelt területe a felsővezetői gyakorlatnak, illetve a szakmai személyiség fejlesztésére (coaching) irányuló fejlesztő folyamatnak is fontos része lehet. Senge (1998) továbbviszi ezt a gondolatot, és tanulószervezetek kialakításáról és gyakorlatáról szóló könyvében a tanulószervezetek kiépítésének alapelvei között említi a közös jövőkép kialakítását, melyet nem pusztán egyéni képességként, hanem az együttes törődés eszközeként említ. Könyvében a személyes jövőképtől a közös jövőképig mutatja be az utat (Senge, 1998: p. 233–263.; Senge et al., 1994: p. 201–212.).

A vállalati előrettekintési programokat két eltérő megközelítésben (Cunha, 2004: p. 133–139.) vizsgálhatjuk:

- a foresight mint előrejelzés: feltételezi, hogy „létezik egy rajtunk kívül álló jövő, mely arra vár, hogy előre jelezzük”, a jövő a múlt extrapolálása, mely megfelelő (pl.) statisztikai eszközökkel, bizonyos pontossággal kiszámítható,

- a foresight mint találékonyság: azt a tanulási folyamatot jelöli, „ahogy a résztvevők a gyakorlatban megalkotják jövőképeiket”.

A 'foresight mint időutazás' metaforát használó Cunha (2004) a két paradigma közötti különbséget úgy magyarázza, hogy az első esetben a statisztikai előrejelzések segítségével utazunk a múltból a jövőbe, a második esetben az a múlt jelen és jövő viszonyának elemzése, egymásra vonatkoztatása, az idő szerepének „megértése” „visz” előre.

Az előrejelzést a fókuszba helyező megközelítés inkább egy lineáris időszemléletet követ, ahol a múlt-jelen-jövő egymásutánisága jelenti a kiindulási pontot. Míg a találékonyságra, az innovációs készségre hangsúlyt helyező szemlélet az eltérő idősíkok együttes megjelenését elemzi (4. táblázat).

fogyasztók bevonása a döntés-előkészítésbe) és belső (a vállalat alkalmazottjait is bevonása – engagement – a vízióalkotási folyamatba) tényezőkkel kezdték. S ahogy egyre inkább megszületett a stratégiaalkotó csoportban a konszenzus a „jövőről”, egyre közelebb kerültek a „jövőalkotó” tevékenységhez. Intézményesíteni kezdték a tanulási folyamatot – hibákat követtek el a bevezetés során, de a felismerés után tudatosan tanultak belőlük –, nőtt a kockázatvállaló képességük is.

Összességében egy kellően széles jövőkép-alkotási folyamat alakult ki, melyet különösen a kreatív felső vezetők szerteágazó gondolatai inspiráltak, majd ezt követte az iparági és iparági határokon átnyúló trendek és tendenciák alapos megértése és „értelemadása” a változási folyamatnak, végül az alkotás zárja (illetve kezdi újra) a vállalat előrettekintő folyamatát.

4. táblázat

A szervezeti foresight eltérő megközelítési

A foresight különböző értelmezései és azok jellemzői	
Előrejelzés (prediction)	Találékonyság (invention), navigálás (navigation)
Tervezés	Nem a jövő megtervezésén gondolkodás
Extrapoláció	Innováció
Forgatókönyvek készítése	Jövő kifürkészése (Probing the future) ¹⁰
SWOT-típusú elemzések – pozíció/illeszkedés (fit) megtalálása a versenykörnyezetben	A külső környezeti hatásokból tanulva értelmet adni (makesense) a jövőnek
	Közös megegyezés (konszenzus)
	Kreativitás a jövőt vizionáló folyamatokban
	Kockázattűrő magatartás
	Tanulási folyamat

Forrás: Cunha (2004) tipológiájába illetve – Costanzo (2004) kutatási eredményeit (esettanulmány)

Egyre több kutató is igyekszik kutatásaiban feltárni a vállalatok jövőalkotó tevékenységét. Laura Costanzo (2004) egy angol bankot vizsgált kvalitatív módszerekkel: döntéshozó csoporttal készített interjúk és a döntés-előkészítő folyamat résztvevő-megfigyelése. Esettanulmányának középpontjában az a stratégiai döntés állt, hogy belépjenek-e az e-business világába és fejlesszék-e az internetes szolgáltató részlegüket, hozzanak-e létre internetbank-hálózatot.

A 4. táblázat jobb oldalában foglaltam össze azokat a tényezőket, melyeket a stratégiaalkotó csoport alkalmazott, és bal oldalra kerültek az általuk elvetett technikák és szemléletmód. Nem kísérelték meg előre jelezni a jövőt, céljuk egy közös megértés kialakítása volt a jelenlegi és a várható jövőbeli – iparági és vállalati – helyzetről. Ezt a megismerési és megértési folyamatot a külső (nemzetközi és hazai tendenciák, benchmark vállalatok keresése, más kitekintés iparágakra, egyéb külső érintettek, pl.:

A két eltérő szervezeti foresight paradigma (foresight mint találékonyság – foresight mint előrejelzés) dilemmáit tekintve összeköthető a stratégiai menedzsment irodalmában zajló vitákkal. Kritizálják a robusztus és statikus stratégiai tervezési modelleket és keresik a megújulás lehetőségeit (Mintzberg, 2002). Vannak kutatók, akik a sikeres vállalati gyakorlat elemzésével keresik a módszertan megújítását (pl. Prahalad – Hamel, 1994), míg mások elméleti kapcsolódást tárnak fel különböző iskolák, tudományterületek között (pl: Major et al., 2001). Jelen esetben mindkét irányból a foresight és a stratégia irodalmának összekapcsolására tettek kísérletet (5. táblázat): Hamel és Prahalad (1994) a Versenyben a jövőért című művükben gyakorlati vállalati példákon keresztül azt kívánták feltárni, hogy mi hajtott egyes vállalatokat arra, hogy újabb és újabb lehetőségek után kutassanak. Melyek lehettek ennek a dinamizmusnak és a későbbi sikereknek a gyökerei. Végző megállapításukban a menedzsercsoportok előrelátó képességét (foresightfulness) nevezik meg a

VEZETÉSTUDOMÁNY

siker kulcsaként. Vagyis azt, hogy képesek kitalálni és megalkotni olyan termékeket, szolgáltatásokat, iparágakat, melyek korábban nem léteztek, nem a múltra vigyáznak, hanem kitalálják a jövőt, és ahelyett, hogy a vállalatot egy már létező versenypiacra pozicionálnák, egy teljesen új piacot teremtenek.

A foresight fogalmának a stratégiai irodalomhoz kapcsolásában a legnagyobb lépést Major és szerzőtársai (2001) tanulmánya tette. Ők ugyanis alapvető képességként (core competence) határozzák meg az előretéteket. Így hidat építettek a foresight megközelítések és a stratégia irodalma közé, rámutatva arra, hogy a két terület miképp gazdagíthatja egymást.

A versenyképesség javítása, a vállalat fennmaradása, a környezetből fakadó bizonytalanságok csökkentése jelenti a fő motivációt a vállalati foresight tevékenység indításakor. A felelősség kérdése az érintettekért, a természeti környezetért, a jövő generációért, vagy akár a helyi közösségekért csak néhány esetben jelenik meg. Elképzelhető azonban, hogy a foresight gyakorlatban a

résztevők felelős magatartása teret kap, morális, erkölcsi dilemmáknak, félelmeknek, vágyaiknak hangot adnak, s így egy felelősebb működés felé viszik a szervezetet.

Míg a 2. táblázatban az egyes domináns logikák mögé rendezett iskolák idő- és jövőértelmezését elemeztem, itt a „vállalati előretétek” irodalmából válogattam a kapcsolódó területeket: (1) a pozicionálás logikát leginkább az előrejelző megközelítések alkalmazzák, (2) a képességek fejlesztését központba állító logika a legnépszerűbb, az egyéni jövőalkotó képesség is ide köthető, de a vállalati gyakorlatot kutatók és elméletalkotók is igazolni látják az előretéteket mint egyéni és szervezeti képességeket felfogó megközelítést, (3) a gyorsan változó környezetben a bizonytalanság kezelése és a kockázatvállalás áll a vizsgálódás középpontjában, (4) míg a komplex rendszerek logikáját követők elsősorban a szervezet alkalmazkodóképességére, külső és belső környezetének figyelembevételére és a kölcsönös együttműködésre építenek.

5. táblázat

A stratégiai iskolák központi logikája és az eltérő vállalati foresight megközelítések

Központi logika	Jellemzők – stratégiaértelmezések	Jövőértelmezés – Foresight kapcsolódások	Érintettek azonosítása, bevonása
Pozicionálás (Positioning logic)	Egy stabil, védhető piaci pozíció keresése, ahol átlag feletti járadék realizálható. Belépési korlátok állítása. Deduktív, analitikus	Előre jelezhető, tervezhető, a jelenben megismerhető	Tulajdonos kiemelt szerepe, vállalatigazgatás (corporate governance – szűk értelmezés)
Képességek kialakítása /fejlesztése (Capability building logic)	Egyedi erőforrások biztosítják a fenntartható versenyelőnyt. Relatív stabil verseny, mely az erőforrás-kombinációk hosszú távú jövődolgozottságát biztosítja. A képességek fejlesztésének „útvonal-függősége”	Víziónalkotás a vállalat alapvető képessége lehet; alkalmazkodás a jövőbeli folyamatokhoz, inkrementalista változások, gyakran a múlt extrapolálása (Major et. al., 2001)	Alkalmazottak szerepe, tudása, képességének fejlesztése is megjelenik
Gyorsan változó környezet (High velocity / Hyper-competition logic)	Időszakos előnyök szerezhetőek. Az állandó megszakítások jelentik a versenyelőnyt. A képességek és termékek fejlesztése, állandó megújítása létkérdés.	Bizonytalanság, kockázatok felismerése és kezelése (Courtney, 2001)	Fogyasztói igények tudatos becsatornázása
Komplex rendszerek (Complexity logic)	Bizonytalan stratégia a pozitív és negatív visszajelzések komplex rendszerében. Kölcsönös egymásrautaltság, szimbiózis, együttes fejlődés és kellő diverzifikáció az egészséges rendszer és együttélés alapja. Az egészséges ökoszisztéma (rendszer) kulcsfontosságú a versenyelőny szempontjából egy bizonytalan, instabil világban.	Foresight mint navigáció és találékonyság (Cunha, 2004)	Stakeholder management, stakeholder engagement, vállalatigazgatás (tág értelmezése)

Forrás: Jarzabkowski (2003); Elfring – Volberda (1997); Mintzberg et al. (1998) alapján, dőlt betűs saját kiegészítésekkel

A szervezeti előtekintést vizsgálók nemcsak kapcsolódási területeket kerestek a stratégiai menedzsment irodalmával, hanem igyekeztek értelmezni az időértelmező és a jövőalkotó tevékenységeket az elmélet és a gyakorlat szempontjából is (6. táblázat). A korábban a stratégiát kutatói és gyakorlati oldaláról bemutatottól eltérő időértelmezésekhez köthető a 6. táblázat, melyben Cunha és szerzőtársai a makroszkopikus elemzés és mikroszkopikus gyakorlat különbségére hívják fel a figyelmet. A makroszkopikus elemzés esetén a trendek, tendenciák és a külső környezet analízise áll a középpontban, míg a mikroszkopikus gyakorlat aktív, cselekvő szereplőket feltételez.

vagy egy új technológia megjelenésére miképp tud a leghatékonyabban reagálni a stratégiaalkotó és szervezete? A foresight eszköztára közül a wild card menedzsment jelenthet egy megoldást.

Wild cardoknak azokat az eseményeket nevezzük, melyek valószínűsége alacsony, de ha bekövetkeznek, stratégiai változásokat okozhatnak egy adott szervezet, közösség életében. Az olyan eseményeket, mint 2001. szeptember 11-e, nevezzük wild cardoknak. Hogyan készülhetnek fel a vállalatok ezekre a váratlan és nagy hatású eseményekre? Mendonça (Mendonça et al., 2004) és szerzőtársai szerint az ilyen eseményeket képtelenség beépíteni a vállalati stratégia tervezésébe.

6. táblázat

A szervezeti foresight „megjelenési formái”

	Makroszkopikus elemzés	Mikroszkopikus gyakorlat
Fókuszban a jövő	<p>Stratégiai tervezés <i>Kezdetek:</i> 1960-as évek <i>Képviselője:</i> Ansoff <i>Alapfeltevése:</i> az előrejelzés egy megkülönböztető szervezeti képesség, mely elemzéseken és racionalitáson alapszik.</p>	<p>Vízióalkotás <i>Kezdetek:</i> 1990-es évek első fele <i>Képviselői:</i> Collins és Porras <i>Alapfeltevése:</i> a szervezetek jövőjüket egy átfogó vízió mentén építik, s nem kívánják előre jelezni azt.</p>
Fókuszban a jelen	<p>Szenáriókban gondolkodás <i>Kezdetek:</i> 1980-as évek <i>Képviselői:</i> Wack, Van der Heijden (2004) <i>Alapfeltevése:</i> a jövőt nem lehet előre jelezni, de stratégia párbeszéd (strategic conversation) és kollektív, adaptív tanulási folyamatok során fontos bizonytalansági tényezők fejlődése és jelensége azonosítható.</p>	<p>Tervezett „felbukkanás” <i>Kezdetek:</i> 1990-es évek második fele <i>Képviselői:</i> Brown és Eisenhardt, Grant <i>Alapfeltevése:</i> a szervezetek képesek lehetnek alkalmazkodást támogató szerkezet kialakítására, hogy elkerüljék a káoszt.</p>

Forrás: Cunha et al. (2006: 948. old.)

A stratégiai tervezés egy céleszközmodellt követ, mely szerint a stratégia alkotói tudják, hogy milyen célt szeretnének elérni, s ehhez milyen eszközök szükségesek. A vállalati előtekintés ezzel szemben egy gyakorlatorientált megközelítés, nem stratégiai tervekkel dolgozik, hanem a működési feltételeket tágtítja, értelmet ad (sense making) a működési folyamatoknak, de mindezt nem kívülről, hanem belülről teszi.

A megbízható előrejelzések lehetetlenségét elfogadva a foresight tevékenység újrapozicionálása történik, mely a szervezeti tanulás témaköréhez viszi közelebb a vállalati jövő kutatását (Senge, 1998). Az eszköztár is megújul a paradigmaváltással párhuzamosan, zárás-ként néhány technikát mutatok be, melyet vállalati előtekintési programokban alkalmaznak.

A nagy hatású és kis valószínűségű események előrejelezhetetlenségét elfogadva, a jelenben próbálnak a vállalatok „minden eshetőségre felkészülni”. Kérdés azonban, hogy például egy természeti katasztrófára

A bizonytalan, kiszámíthatatlan és előrejelezhetetlen események a hagyományos tervezési folyamatokba nem épülnek be, nem készül például stratégiai terv egy meteorit becsapódásának eshetőségére sem. Ezeknek a váratlan eseményeknek a tárháza határtalan, számos olyan lehetőséget is magába foglal, melyeket egyetlen vállalati felső vezető sem hagyhat figyelmen kívül. Előfordultak olyan esetek is, mikor a gyors és meggondolatlan menedzsment és az érintett környezet eltérő reakciói nemhogy enyhítették volna, hanem tovább fokozták egy adott 'wild card' hatását.

A wild card menedzsment célja (Mendonça et al., 2004), hogy a vállalatok felfedezzék és felkészüljenek a váratlan eseményekre, illetve hogy mindennapos működésükbe integrálják ezt a felkészülési folyamatot. Hogyan képes egy vállalat felismerni és felkészülni hasonló wild cardokra? Mendonça és szerzőtársai (2004) a szervezeti improvizációs képességek fejlesztését és a gyenge jelzések (weak signals) keresését javasolják. A szervezetek külső és belső környezetének elemzése, a szervezeti rugalmasság növelése, a struktúrák eset-

leges átjárhatóságának biztosítása, egy szervezeti működést átformáló tanulási folyamat eredménye lehet (Battistella, 2014).

A gyenge jelzések nagyon sokfélék lehetnek, például a földkéreg mozgása, szerkezete egy földrengés előtt, vagy egy vállalati stratégiaalkotó csoport összetétele egy fontos, a nemzetközi terjeszkedést meghatározó döntés előtt, vagy épp a forint/euró árfolyam alakulása. Elméleti szempontból úgy is fogalmazhatnánk, hogy szétszórt adatokat jelölnek, melyeket felismerve és értelmezve alakít információvá a döntés-előkészítő, illetve a döntéshozó csoport. A külső és belső környezet szisztematikus elemzésével – melyek általában a stratégiai és a marketingosztály feladatai közé tartoznak – felismerhető néhány gyenge jelzés, de az is előfordulhat, hogy számos jelzés nem erősödik fel annyira, hogy wild carddá váljon, illetve a szervezet nem észleli a wild cardokat megelőző gyenge jelzéseket.⁶

A szervezeti improvizáció valós idejű reakciót jelent a váratlan és nagy hatású eseményekre. Az emberek improvizációs képessége inspiráló és biztonságos környezetben fejleszthető. Ezt az analógiát használják Mendonça és szerzőtársai (2004), mikor egy szervezet improvizációs képességéről értekeznek, és azt hangsúlyozzák, hogy egy foresight folyamat ideális közeget teremthet az improvizációnak. A gyakorlatban például akkor improvizálunk, ha váratlan lehetőséget szeretnénk rövid idő alatt kihasználni vagy veszélyt kell hirtelen elhárítani. Weick a tűzoltók magatartását vizsgálta a Mann Gulch-tűzesetben (1993 idézi: Mendonça et al., 2004: p. 211.) és azt figyelte meg, hogy azok a tűzoltók, akik az előre meghatározott tervet követték a mentés során meghaltak, míg azok, akik eltértek a tervtől, eldobták eszközeiket, túléltek a mentést. Ha összekapcsoljuk ezt a két megközelítést, talán kijelenthetjük, hogy egy szervezetnek szüksége van tervekre, de fel kell ismerni a pillanatokat, mikor el kell ezektől térni és a helyi környezet adottságai szerint dönteni.⁷

Hogyan növelheti egy vállalat improvizációs képességét? Hogyan képes egy szervezet ellenőrzése alatt tartani a félelem, a kíváncsiság, a bizonytalanság érzéseit, melyeket a váratlan események bekövetkezése jelenthet, sőt hogyan képes mindezt akár a vállalat számára hasznos „energiává” transzformálni? Továbbra sincsenek egyértelmű válaszok ezekre a kérdésekre. A minimális szervezeti struktúra, mely az improvizációs tevékenység közegét jelöli, vagyis egy olyan vállalati környezetet, mely biztonságos hátteret és szabadságot ad az improvizációnak, illetve az innovációt, a szabad gondolkodást segítő folyamatok alkalmazása lehet az az irány, amely felé, a kutatók szerint, a vállalatoknak elmozdulni érdemes.

Összefoglalás

A stratégia tartalmát, a stratégiaalkotás folyamatát és annak mindennapi gyakorlatát eltérő módszerekkel, alapfeltevésekkel, hitekkel és megközelítésekkel lehet kutatni. A vállalati működés és döntéshozatal besorolható az eltérő domináns logikák mögé, melyek dinamikája többek között meghatározza a stratégiaalkotók környezethez, időhöz és jövőhöz való viszonyát is. Az időértelmezések tudatosítása – egy, a jövőre készülő, a vállalati jövőt a mindennapi gyakorlatok jelenébe integráló vállalati működés, stratégiaalkotói szemlélet, stratégiaalkotói megismerés és reflexió – jelentheti azt az irányt és megközelítést, mely a vállalatok működését, a kutatókat és a gyakorlat szereplőit egyaránt az idő- és jövőtudatos működés felé tolhatja.

Lábjegyzet

¹ Jelen írás, elméleti összefoglaló, a doktorjelölt PhD-disszertációjának részét képezi.

² A *European Management Review* (2004) és a *Journal of Management Studies* (2003, 40: 1. old.) különszámot szentelt a „strategy-as-practice”-stratégia mint gyakorlat, illetve az „activity-based view” megközelítésnek. Internetes weboldal működik (strategy-as-practice.org) a stratégia mint gyakorlat megközelítés képviselőinek fórumaként. 2011-ben megjelent a megközelítés alapjait összefoglaló, a kutatási irányokat bemutató kézikönyv (*Handbook of Strategy-as-Practice*, Cambridge University Press, 2011).

³ A gyakorlat logikája (*Logic of Practice*) Bourdieu 1990-es munkájához vezethető vissza (idézi Chia, 2004; Hrotko, 2006), melyben azt állítja, hogy a gyakorlat elméletének megértése a helyi valóság társas konstrukcióinak tudat alatt öröklődő szokásaiból vezethető le. S a tudás mint társas konstrukció segítségével a szereplők reagálnak a környezeti változásokra, mely improvizációs és nem szándékolt elemeivel együtt is bizonyos szabályszerűséget és konzisztens egységet mutat; ezt a jelenséget nevezi Bourdieu „habitus”-nak.

⁴ Dreyfus (1991, 2001 idézi: Chia, 2004) style-ként, stílusként fogalmazza meg azt az összetett jelenséget, mely a tevékenységek halmaza mögött egységként megjelenik. Ő sem egy „kép”-ről, megjelenési formáról beszél, hanem egy testbe ágyazott kulturális jelenségről, mely a szocializációs folyamatok során beivódott az emberekbe.

⁵ „Management means looking ahead” (Fayol, 1916, 1949 in: Stark 1961: 31. old.).

⁶ A szakirodalom számos döntépszichológiai jelenségre vezet vissza ezeket a torzító folyamatokat, úgymint egyéni és szervezeti heurisztikák alkalmazása, információfelfogás és -feldolgozás korlátai, az észlelés problémája, a korlátozott racionalitás jelensége (MacKay – McKiernan, 2004).

⁷ A válságmenedzsment irodalma mégis elsősorban a felkészülés mellett tesz hitet, és katasztrófatervet készítésére ösztönzi a vállalatokat. Az improvizáció és a felkészült tervezés együttes lehetőségét járja körül a döntésemélet azon ága, mely a választásokban megbúvó intuitív és a racionális elemek feltárásával foglalkozik (további részletek: Zoltayné, 2002).

- ⁸ Az idézett modellekről részletesen magyarul: Bartek-Lesi – Bartók – Czakó – Gáspár – Könczöl – Pecze (2007) releváns fejezeteiben található leírás.
- ⁹ A 3M például előírja, hogy a bevétel 30%-a minden évben új termékekből kell, hogy befolyjon, a Netscape havonta új termékekkel jelenik meg, a British Airways ötévente megújítja szolgáltatás-csomagjait (Eisenhardt – Brown, 1998).
- ¹⁰ A „probing the future” jelentés a jövő kifürkészése, kikutatása, szondázása, mélyfúrásos, alapos vizsgálata. Ezen alapul Inayatullah: Layered Complexity Analysis (LCA) eljárása, ez a kifejezést a kritikai jövőkutatás irodalmából került a foresight területére, Slaughter (1995) vezette be. Andriopoulos – Gosti (2006) kutatásában olyan vállalatokról készített kvalitatív esettanulmányokat, melyek működését az „állandó” termék innováció hatja át. Az esettanulmányban bemutatott többtermék-innovációjú vállalatot használták a kutatók, hogy egy tudatosan fenntartott és szervezeti tanulásba ágyazott foresight folyamatnak és „jövő kifürkészésének” fontos elemeit (kritikus sikertényezőit) induktív elméletalkotó módon bemutassák (további részletek: Andriopoulos – Gosti, 2006).

Felhasznált irodalom

- Adam, B. (2006): Time. Theory, Culture & Society, Vol. 23 (2–3): 119–138. old.
- Antal-Mokos Z. (1990): A stratégia tartalma, kialakításának folyamata és a szervezeti struktúra. Vezetéstudomány, 2. szám: 5–14. old.
- Andriopoulos, C. – Gosti, M. (2006): Probing the Future: Mobilising Foresight in Multiple-Product Innovation Firms. Futures, 38. (2006): 50–66. old.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17: 99–120. old.
- Bartek-Lesi M. – Bartók I. – Czakó E. – Gáspár J. – Könczöl E. – Pecze K. (2007): Vállalati stratégia. Budapest: Alinea Kiadó
- Bartlett, C.A. – Ghoshal, S. (1991): Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston, MA: HBS Press
- Battistella, C. (2014): The organisation of Corporate Foresight: a multiple case study in the telecommunication industry. Technological Forecasting and Social Change, 87(6): 60–79. old.
- Benn, S. – Dunphy, D. – Griffiths, A. (2014): Organizational Change for Corporate Sustainability. New York: Routledge
- Blaikie, N. (1993): Approaches to Social Enquiry. Cambridge: Polity Press
- Chakavarty, B.S. – Doz, Y. (1992): Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. Strategic Management Journal, Vol. 13: 5–14. old.
- Chia, R. (2004): Strategy-as-Practice: Reflections on the Research Agenda. European Management Review, (2004) 1: 29–34. old.
- Costanzo, L.A. (2004): Strategic Foresight in a High-Speed Environment. Futures, 36: 219–235. old.
- Cunha, M.P.E. (2004): Time Travelling, Organisational Foresight as Temporal Reflexivity. in: Tsoukas, Shepherd (eds) (2004): Managing the Future Foresight in the Knowledge Economy. Oxford: Blackwell Publishing: 133–150. old.
- Eisenhardt, K.M. – Brown, S.L. (1998): Time Pacing: Competing in Markets that won't Stand Still. Harvard Business Review, március-április: 59–69. old. magyarul: Versenyben maradni a gyorsan változó piacon. Harvard Business Manager, 1/1999: 7–16. old.
- Eisenhardt, K.M. – Brown, S.L. (1999): Patching – Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. Harvard Business Review, május-június: 72–82. old. magyarul: Foltozás – üzleti portfóliók átszabása dinamikus piacokon. Harvard Business Manager, 3/2000: 42–53. old.
- Elfring, T. – Volberda, H. W. (1997): Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis? in: Elfring, T. – Jensen, H.S. – Money, A. (eds.) (1997): Theory Building in the Business Science. Copenhagen, Handelshøjskolen
- Grant, R.M. (2002): Contemporary Strategy Analysis. Oxford: Blackwell Publishing
- Golsorkhi, D. – Rouleau, L. – Seidl, D. – Vaara, E. (eds.) (2011): Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge: Cambridge University Press
- Hamel, G. – Prahalad, C.K. (1990): A vállalat alapvető képessége. Vezetéstudomány, XXIV. évf. 1993. 1–2. szám: 34–46. old.
- Hamel, G. – Prahalad, C.K. (1994): Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press
- Hayward, P. (2003): Facilitating foresight: Where the Foresight Function is Placed in Organisations. Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy, Volume 6, No. 1: 19–30. old.
- Henderson, B.D. (1979): Henderson on Corporate Strategy. London: Harper Collins
- Hrotko T. (2006): A gazdasági gyakorlat befolyása felső vezetők diszpozícióival – az ökológiai problémák esete. PhD-értekezés. Tézisfüzet. Budapest: BCE
- Jarzbakowski, P. (2003): Relevance in Theory and Relevance in Practice: Strategy Theory in Practice, 19th EGOS Colloquium, 3–5 June
- Johnson, G. – Melin, L. – Whittington, R. (2003): Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based-View. Journal of Management Studies, 40: 1: 3–22. old.
- Kim, C.W. – Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005 magyarul: Kék óceán stratégia – A verseny nélküli piaci tér. Budapest: Park Kiadó, 2008
- Levy, D. (1994): Chaos theory and strategy: Theory, application and managerial implications. Strategic Management Journal, Vol. 15: 167–178. old.
- Major, E. – Asch, D. – Cordey-Hayes, M. (2001): Foresight as a Core Competence. Futures, 33 (2001): 91–107. old.
- Mendonça, S. – Cunha, M.P.E. – Jari, Kaivo-oja – Frank, R. (2004): Wild cards, weak signals and organisational improvisation. Futures, 36: 201–218. old.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Mintzberg H.* (1973): A vezetői munka tanulmányozására használt hét kutatási módszer. in: *Mintzberg, H.* (1973): *The Nature of Managerial Work.* New York: Harper & Row és in: *Antal-Mokos – Drótos – Kovács* (szerk.) (1991): *Módszertani szöveggyűjtemény a vezetés és szervezés tárgyhoz.* Kézirat. Budapest: Aula Kiadó
- Mintzberg, H. – Quinn, J.B.* (1991): *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases.* 2nd edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management.* New York: The Free Press magyarul: *Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben.* Budapest: HVG Kiadó Rt., 2005
- Mintzberg, H. – Simons, R. – Basu, K.* (2002): *Beyond Selfishness.* MIT Sloan Management Review, 2002 ősz, Vol. 44, No. 1
- Nonaka, I. – Takeuchi, H.* (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford: Oxford University Press
- Pettigrew, A.M.* (1989): *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice.* Organisation Science, Vol 3, No 1, 1990
- Pettigrew, A.M. – Thomas, H. – Whittington, R.* (szerk.) (2002): *The Handbook of Strategy and Management.* London: Sage
- Prahalad, C.K.* (2004): *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits.* Upper Saddle River: Prentice Hall magyarul: *Esélyek a piramis alján - Társadalmi felelősségvállalás és profit.* Budapest: HVG Kiadó Rt., 2006
- Porter, M.E.* (1980): *Versenysztratégia.* Budapest: Akadémiai Kiadó, 1993
- Quinn, J.B.* (1980): *Managing Strategic Change.* Sloan Management Review, No. 4: 3–20. old.
- Quinn, J.B.* (1985): *Managing Innovation: Controlled Chaos.* Harvard Business Review, máj. – jún.: 73–84. old.
- Regnér, P.* (2003): *Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making.* Journal of Management Studies, 40: 57–82. old.
- Salamonné Huszty A.* (2000): *Jövőkép- és stratégiaalkotás.* Budapest: Kossuth Kiadó
- Schein, E.H.* (1992): *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Senge, P.M. – Kleiner, A. – Roberts, C. – Ross, R.-B. – Smith, B.J.* (1994): *The Fifth Discipline: Fieldbook.* London: Nicolas Brealey Publishing
- Senge, P.M.* (1998): *Az 5. alapelv: A tanulószervezetek kialakításának elmélete és gyakorlata.* Budapest: HVG Rt.
- Slaughter, R.A.* (1995): *The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century.* London: Adamantine Press
- Tari E.* (2006): *A stratégiai analízis elméleti modelljei és a vállalati stratégiaalkotás.* Vezetéstudomány, XXXVII. évf. 2006. 9. szám
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A.* (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management.* Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7: 509–533. old.
- Tsoukas, H. – Shepherd, J.* (eds.) (2004): *Managing the Future Foresight in the Knowledge Economy.* Oxford: Blackwell Publishing
- Van de Ven, A. H.* (1992): *Suggestions for Strategy Process: A Research Note.* Strategic Management Journal, Vol. 13: 169–188. old.
- Weick, K.E.* (1979): *The Social Psychology of Organizing.* New York: McGraw-Hill
- Whittington, R.* (2004): *Strategy after Modernism: Recovering Practice.* European Management Review, Vol. 1, No. 1: 62–68. old.
- Zoltayné Paprika Z.* (2002): *Döntésmélet.* Budapest: Alinea Kiadó