

A MILES ÉS SNOW-FÉLE STRATÉGIAI TIPOLOGIA KUTATÁSI KÉRDÉSEI

Csepeti Ádám

Ph.D. hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem, 1093 Budapest, Fővám tér 8.

E-mail cím: adam.csepeti@uni-corvinus.hu

Kulcsszavak: Raymond Miles és Charles Snow, stratégiai típusok, marketing implikációk, teljesítményértékelés, jövőbeli kutatási irányok

1. BEVEZETÉS

A stratégiai menedzsment diszciplína akadémiai képviselőinek sokáig nem sikerült kidolgozni olyan elméleti kereteket, amelyek alkalmasak lettek volna a vállalatok által követett stratégiák osztályozására. Azonban a XX. század utolsó harmadában számos jelentős stratégiai tipológia született, melyek közül külön említést érdemelnek Miles és Snow (1978a), Mintzberg (1979) és Porter (1980) munkái. Az említett elméleti keretek világszerte gyorsan a kutatói és menedzseri érdeklődés középpontjába kerültek, a legjelentősebb menedzsmenttudományi folyóiratokban számtalan tanulmányt publikáltak róluk. Az inkább belső orientációval rendelkező, a vállalatok szervezeti konfigurációjára és stratégiamegközelítési módjára fókuszáló Mintzberg-i, illetve a cégek versenyelőnyforrásaira nagy hangsúlyt fektető, inkább külső, versenytárs-orientációval jellemezhető Porter-i tipológiával szemben, Raymond Miles és Charles Snow (a továbbiakban gyakran M&S) tipológiája a szervezetet, mint komplex rendszert kezelő, átfogó természetével emelkedik ki.

A magyar menedzsmenttudományi iskolákban eddig meglehetősen kevés figyelmet érdemelt Miles és Snow-féle stratégiai tipológia központi elméleti konstrukciója az ún. *adaptív ciklus*, melynek során a sikeres külső és belső környezeti alkalmazkodásra törekvő vállalatoknak három problémára kell adekvát választ találni (Miles et al. 1978b). A *vállalkozói probléma* (1) („entrepreneurial problem – product/market domain”) esetében a szervezeteknek definiálni kell azokat a termékeket és szolgáltatásokat, amelyeket gyártani, illetve értékesíteni kívánnak, továbbá meg kell határozniuk a kiszolgáltató piaci szegmenseiket. A *műszaki probléma* (2) („engineering problem”) során a vállalatoknak egy működőképessé rendszert kell kifejleszteni a termékek és szolgáltatások előállítására, értékesítésére. Az alkalmazkodási ciklus harmadik eleme az ún. *adminisztratív probléma* (3), amelynek keretében a szervezeteknek olyan működési mechanizmusokat szükséges kialakítani, melyek biztosítják a vállalkozói és tervezési szakaszban kifejlesztett rendszerek zavartalan, hatékony működését.

Az egyetemi tankönyvkiadók stratégiai magatartási mintáit vizsgáló kezdeti kutatásukat követően Miles és Snow alapvetően négy stratégiai típust azonosítottak. A *Kutatók* folyamatosan új piaci lehetőségek azonosítására és kiaknázására törekednek. A *Védekező* vállalatok egy stabil termék-piaci szegmens hosszú távú, hatékony kiszolgálásra helyezik a hangsúlyt. Az *Elemzők* a képzeletbeli stratégiai-környezeti alkalmazkodási kontinuum közbülső részén helyezkednek el, és a Kutató, illetve Védekező vállalatok erősségeit kívánják ötvözni. A termékinnováció, a piacfejlesztés és a diverzifikáció terén általában óvatosan követik a Kutatókat, miközben a Védekezőkhöz hasonlóan igyekeznek megőrizni hagyományos termékeiket, valamint hatékonyan kiszolgálni stabil fogyasztói szegmenseiket. A negyedik típusba az ún. *Reagáló* vállalatok tartoznak, amelyek képtelenek kifejleszteni egy konzisztens stratégiai magatartási mintát. Mivel nem tudnak adekvát választ kínálni a vállalkozói, műszaki és adminisztratív problémákra, nem képesek megfelelően alkalmazkodni a környezeti tényezőkhez sem, így üzleti teljesítményük is rendre elmarad a fenti három, Miles és Snow által egyszerűen csak „életképes” stratégiai típusba tartozó vállalatokéhoz képest (Slater – Olson, 2001).

Egy évtizeddel később, gondolatébresztő munkájukban Walker és Ruekert (1987) a Porter-i és M&S-i stratégiai tipológiák eredményes szintézisét alkották meg. A szerzőpáros Porter célpiaci fókusz dimenziója alapján különbséget tett az *Alacsony Költségű Védekezők* és a *Differenciáló Védekezők* között. A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia módosítása a későbbi kutatások során egyértelműen relevánsnak bizonyult. A Walker és Ruekert által kiterjesztett tipológiát számos iparági környezetben (légi közlekedés, félvezetők piaca, faipari vállalatok, egészségügyi szervezetek, bankok, oktatási intézmények, kiskereskedelem stb.) tesztelték és igazolták (Slater – Olson, 2000, 2001, Slater – Olson – Hult, 2005, 2006).

2. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Jelen cikk Szerzője szerint a M&S-féle üzleti stratégia vizsgálatára irányuló több évtizedes kutatások alapvetően négy csoportba sorolhatók: (1) A kutatói érdeklődés középpontjában álló elméleti konstrukciók alapján megkülönböztethetünk olyan tanulmányokat, melyek az egyes M&S-i stratégiai típusok *attribútumait, funkcionális jellemzőit, esetleg teljes profilját* kívánják meghatározni. (2) A második csoportba tartoznak azok a vizsgálatok, amelyek az egyes M&S-i üzleti stratégiai típusok eredményes *külső környezeti alkalmazkodását meghatározó tényezőket* szeretnék feltárni. (3) A szakirodalomban jelentős azon tanulmányok száma is, amelyek a M&S-i *stratégia típusok hatékony implementációját, valamint a sikeres belső környezeti, szervezeti alkalmazkodást* kívánják támogatni. (4) Végül, megkülönböztethetünk magas tudományos hozzáadott értékkel rendelkező *módszertani cikkeket, „review” és métaelemzés jellegű tanulmányokat*.

A Szerző e tanulmány elkészítéséhez több mint 50, a Miles és Snow-féle stratégiai tipológia vizsgálatára irányuló, nemzetközi kutatás eredményeit dolgozta fel részletesen. A Szerző érdeklődésének fókuszában a Kutató, Alacsony Költségű Védekező, Differenciáló Védekező, Elemző és Reagáló stratégiát követő vállalatok marketing képességei, valamint üzleti teljesítmény implikációi álltak. Terjedelmi korlátok miatt a Szerző a következő rövid bekezdésekben igyekszik összefoglalni a cikkek feldolgozásának módszertanát, és az egyes stratégiai típusok marketing attribútumaira és üzleti teljesítményére vonatkozó megállapításait.

A Miles és Snow-féle stratégiai típusok marketing jellemzőit a Szerző három perspektívából közelítette meg. (1) Az első megközelítés a különböző vállalatokra leginkább jellemző *stratégiai és taktikai szintű marketingtevékenységeket*, valamint az egyes M&S-i stratégiai típusok *piaci orientációját* vizsgálta. (2) A második perspektíva keretében a Kutató, Elemző, Alacsony Költségű Védekező, Differenciáló Védekező és Reagáló vállalatok *marketing erőforrásainak és lényegi képességeinek feltárására* került sor. (3) Végül a harmadik szakaszban a Szerző igyekezett azonosítani a *marketing funkció szerepét* az egyes M&S-féle üzleti stratégiatípusok sikeres *implementációjában*, valamint a marketing osztályok, részlegek, egységek stb. különböző M&S-i típusokban megfigyelhető *szervezeti sajátosságait*.

3. EREDMÉNYEK

Az eredményeket összegezve megállapítható, hogy a legintenzívebb marketingtevékenységet folytató, leginkább piacorientált szervezeteknek a Kutatók tekinthetők. Azonban számos esetben megfigyelhetők olyan iparági sajátosságok, illetve egyéb környezeti moderátor változók, melyek következtében a többi M&S-i stratégiai típus – beleértve a Reagálókat is – képes kifejleszteni a prosperáláshoz szükséges marketingkompetenciákat, valamint hatékonyan menedzselni az egyes piaci műveleteket.

Ami az egyes Miles és Snow-i stratégiatípusok üzleti teljesítményét illeti, mindenképpen ki kell emelni, hogy e többdimenziós konstrukció operacionalizálása meglehetősen bonyolult. A stratégiai menedzsment diszciplína kutatói általában a következő négy dimenzióba illeszkedő teljesítményindikátorok segítségével igyekeznek értékelni a szervezetek stratégiai teljesítményét (Chakravarty, 1986, Walker – Ruekert, 1987, Kaplan – Norton 1996):

- **Hatásosság („Effectiveness”):** A vállalat termékeinek és programjainak sikeressége a fő piaci versenytársakhoz viszonyítva. A hatásosságot leggyakrabban olyan piaci mutatószámokkal igyekeznek mérni, mint az értékesítési árbevétel, a piaci részesedés, az értékesítési árbevétel vagy a piaci részesedés százalékos változása.

- *Hatékonyság: („Efficiency”)*: A hatékonyság a vállalatok jövedelmezőségét igyekszik megragadni és számszerűsíteni. Minden hatékonysági mutató valamilyen módon, a vállalat által generált outputokhoz felhasznált input erőforrások részarányát méri. A leggyakrabban használt hatékonysági mutatószámok a vállalati pénzügyek irodalmából jól ismertek: befektetett tőke arányos megtérülés (ROI), eszköz arányos megtérülés (ROA), saját tőke arányos megtérülés (ROE), lekötött tőke arányos megtérülés (ROCE), befektetés arányos cash flow (CFOI) stb. Érdemes megjegyezni, hogy az elmúlt két évtized során a legkülönbélebb vezetés- és szervezéstudományi diszciplínák (marketing, HR menedzsment, logisztika stb.) igyekeztek stratégiai hozzáadott értéküket kvantitatív formában igazolni. Az elsősorban a befektetők érdekeit prioritásként kezelő hatékonysági teljesítményindikátorok közül ily módon emelkedett ki a részvényesi érték („Shareholder Value”), amely hamar a stratégiák és a taktikai szintű programok értékelésének egyik legelterjedtebb eszköze lett (Day-Fahey, 1988, Srivastava et. al, 1999, Doyle, 2000).
- *Alkalmazkodóképesség: („Adaptability”)*: A cégek válaszképessége az állandóan változó külső és belső környezeti tényezőkre. Az alkalmazkodóképesség számos módon értékelhető, legelterjedtebb mutatószámok: Új termékek sikeres piaci bevezetése a fő versenytársakhoz viszonyítva, az új termékek által generált forgalom százalékos részesedése az értékesítési árbevételben, szakképzett munkaerőhöz történő hozzáférés gyorsasága stb.
- *Innovativitás: („Innovativity”)*: Bár az innováció meghatározása továbbra is sok tekintetben a téma klasszikusa, Joseph Alois Schumpeter termelésorientált megközelítésén alapszik, a Szerző a cikk marketingfókuszára való tekintettel inkább a Peter Drucker-féle fogyasztói perspektívát hangsúlyozza. E szerint az innovativitás olyan piaci lehetőségek gyors vállalati kiaknázása, mint pl. a demográfiai változások, a szemléletváltozás, az ipar szerkezeti változásai, a váratlan események stb. (Drucker, 1985).

Miles és Snow az általuk megalkotott stratégiai tipológiára vonatkozóan két jelentős, az üzleti teljesítményre vonatkozó proposíciót fogalmazott meg: (1) Az első értelmében a Kutató, Elemző és Védekező vállalatok, amennyiben képesek saját stratégiájuk eredményes implementálására, *akkor közel azonos üzleti teljesítményt mutatnak fel.* (2) Míg a második proposíció szerint a Kutató, Elemző és Védekező stratégiát követő *szervezetek üzleti teljesítménye minden esetben – tehát tetszőleges iparági-környezeti sajátosságok esetén is – felülmúlja a Reagálókét* (Miles – Snow, 1978a). Az utóbbi proposíció a Szerző által ismert M&S-i kutatások döntő többségében rendre bizonyításra került. Az egyetlen kivétel Snow és Hrebiniak (1980) vizsgálata során merült fel, amikor is a '70-es években az USA, akkor még meglehetősen szigorúan szabályozott légi közlekedési piacon Reagálónak tekintett társaságok üzleti teljesítménye nem maradt el a többi három, „életképes” stratégiai típust követő vállalatokétól. Az első proposíciót illetően viszont igen vegyes kutatási eredmények születtek. Néhány vizsgálat ugyan igazolta, hogy a Kutató, Elemző és Védekező stratégiát követő vállalatok közel azonos üzleti teljesítményt képesek felmutatni (Miles et al., 1978b, Smith et al., 1989, Vorhies – Morgan, 2003), ám az egyes stratégiai típusok között megfigyelhető

jelentős teljesítménykülönbségekre rávilágító munkák száma is figyelemre méltó és egyre inkább növekszik (Snow – Hrebiniak, 1980, Hambrick, 1983, McKee – Varadarajan – Pride, 1989, Desarbo et al., 2005, Kabanoff – Brown, 2007). A vonatkozó szakirodalom feldolgozását követően a Szerző megerősíti Donald Hambrick (1983), a M&S-i stratégiatípusok teljesítményére vonatkozó álláspontját, mely szerint a Kutató vállalatok inkább a *piaci hatásosság* típusú, míg a Védekezők a *pénzügyi hatékonyságra* vonatkozó teljesítményindikátorok alakulására fókuszálnak elsődlegesen.

4. DISZKUSSZIÓ ÉS JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK

A következő bekezdésekben a Szerző a tanulmány alapvető céljára – a Miles és Snow-féle stratégiai tipológia tudományelméleti és kutatás-módszertani kérdéseinek megtárgyalására – fordítja figyelmét. Azokra a területekre igyekszik rávilágítani, amelyek a Miles és Snow-i kutatások legjelentősebb korlátait, hiányosságait képezik, és javaslatokat fogalmaz meg az egyes problematikus pontok megoldására, valamint útmutatást kínál a jövő stratégiai menedzsment kutatói számára is.

1. *A stratégiai típusok azonosítása:* A M&S-i kutatások egyik módszertani sarokpontjának számít, hogy milyen módszerrel, eljárással próbálják a kutatók beazonosítani a vizsgált vállalatok által követett stratégiai típusokat. Snow és Hambrick (1980) szerint alapvetően négy erre alkalmas módszert különböztethetünk meg, Conant et al. (1989) ezeket egészítették még ki a többtétéles skálázási technikákkal. A különböző Miles és Snow-i stratégiai típusok feltárására a kutatóknak az alábbi technikák állnak rendelkezésre:
 - *Az „önkitöltős” módszer („Self-typing paragraph method”),* amikor arra kéri a válaszadó menedzsereket, hogy a kutatók által egy bővített mondatban, esetleg egy tömör bekezdésben megfogalmazott M&S-i stratégiai típusok közül válasszák ki azt, amelyik leginkább jellemző vállalatukra
 - *A szerzők általi besorolás,* amikor a kutatók a vizsgált vállalatok tevékenységének alapos megismerését követően, néhány, önkényesen megválasztott kritérium alapján stratégiai típusokba rendezik a cégeket
 - *Független, iparági szakértők értékelése,* ez esetben a M&S-i tipológiát ismerő, felkért szakemberek osztályozzák a vállalatokat
 - *Objektív mutatókon alapuló azonosítás,* amikor cégprofilok, éves beszámolók, kamarai jelentések, versenyhivatali elemzések és hasonló dokumentumok alapján igyekeznek a kutatók stratégiai típusokba sorolni a vizsgált vállalatokat
 - *Skálák:* Az adaptív ciklus mindhárom szakaszára, azaz a vállalkozói, tervezési és adminisztratív problémára egyaránt állításokat tartalmazó többtétéles skálák is alkalmasak lehetnek a stratégiai típusok menedzserek, majd kutatók általi meghatározására.

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

2. Az „önkitöltős” módszer további gyengesége, hogy általában jóval alacsonyabb számú Reagáló stratégiai típust követő vállalatot azonosít, mint amennyi a valóságban létezik. Ennek oka a Reagáló stratégiai típus meglehetősen „fekete-fehér” megfogalmazásában rejlik. *„A Reagáló vállalatok nem képesek egy konzisztens stratégiai alkalmazkodási magatartásminta kifejlesztésére, sem egyértelmű termék-piaci orientáció meghatározására. Elsősorban rövid távú orientációval rendelkeznek és a piaci környezet kompetitív, technológiai stb. feltételeinek nyomására cselekednek.”* (Slater – Olson, 2000, 829. old.) Az előbbi definíció alapján érthető, hogy a válaszadó felsővezetők miért vonakodnak attól, hogy saját vállalatukat ezzel a stratégiai típussal jellemezzék. Az „önkitöltős” módszer e hiányossága miatt is indokolt egyszerre több stratégiafeltáró módszer alkalmazása, így jelentősen megkönnyíthető a Reagálók azonosítása.
3. *A kutatások nem elhanyagolható hányada eleve kizárja a vizsgálatból a Reagáló vállalatokat azzal az indokkal, hogy úgy sem képesek felmutatni konzisztens stratégiai magatartásmintákat, és ennek következtében nehéz lenne az ő stratégiai profiljuk megalkotása.* Ráadásul a legtöbb kutatás bizonyítja, hogy teljesítményük is elmarad a többi stratégiai típustól. Ennek ellenére, a Szerző úgy gondolja, ahhoz, hogy a Reagálók elmozduljanak a tudatos stratégiai magatartás irányába, elengedhetetlen, hogy a kutatók jobban megismerjék aktuális állapotukat, legfőbb jellemvonásaikat, és tapasztalataikból kiindulva, javaslatokat fogalmazzanak meg számukra a sikeres stratégiai alkalmazkodást illetően.
4. Annak ellenére, hogy szinte mindig nagyszámú és markánsan elkülönülő csoportot alkotnak, *nagyon keveset tudunk az Elemző vállalatok jellemzőiről.* A menedzserek gyakorlati döntéseinek támogatása érdekében tisztázni szükséges, hogy mennyiben tekinthetők az Elemző vállalatok a Kutatók és a Védekezők ötvözetének, vagy milyen mértékben képeznek önálló sajátosságokkal rendelkező stratégiai típust (Hambrick, 2003).

5. *A M&S-i stratégiai tipológiával foglalkozó tanulmányok szinte kivétel nélkül a nagyvállalatokra fókuszálnak.* A gazdasági társaságok elsöprő számbeli többségét kitevő, a foglalkoztatottak jelentős hányadát alkalmazó kis- és közepes vállalkozások stratégiai orientációjának és teljesítményének vizsgálata az eddigiekben rendre elkerülte a kutatók figyelmét. Néhányan ezt azzal magyarázzák, hogy a KKV-k lehetséges, nem is alakítanak ki a környezeti alkalmazkodáshoz szükséges, tudatos stratégiai magatartásmintákat (Slater – Olson – Hult, 2006). Az állítás kissé provokatív, bizonyítása vagy cáfolása a jövő kutatóinak feladata.
6. *A kutatások jelentős része az egy válaszadós technikát alkalmazza.* Ez értelemszerűen sok esetben a különböző erőforráskorlátoknak köszönhető, de amennyiben a kutatóknak lehetőségében áll, akkor javasolt a kvantitatív kérdőíveket a vállalatok több felsővezetőjével is lekérdezni. Egy felsővezető véleménye ugyanis adott esetben torzított képet mutathat a válaszadó személyiségének, értékeinek, birtokában lévő információ mennyiségnek, érdekeinek, menedzseri filozófiájának stb. függvényében. A leggyakrabban megkérdezett vezérigazgatóknak sokszor kevés információja van például arról, milyen szervezeti jellemzőkkel írható le a marketing funkció, vagy éppen mely marketing taktikai lépések illeszkednek leginkább a választott marketing, illetve üzleti stratégiához. Ezért a kutatások optimális mértékű érvényességének és megbízhatóságának elérése érdekében a több válaszadós (vezérigazgató és marketingigazgató, marketingigazgató és pénzügyi igazgató stb.) technikák alkalmazása erősen ajánlott.
7. *A M&S-féle kutatások esetében a tudományos munkák három alappillérevel (Babbie, 1995) – az érvényességgel, a megbízhatósággal és az általánosíthatósággal – kapcsolatos aggodalmak leginkább a különböző iparágakba tartozó vállalatok stratégiai teljesítményének összehasonlításakor merülnek fel.* A minél szélesebb körű általánosíthatóság elérése érdekében rengeteg olyan tanulmány született, ami olyan vállalatok stratégiai teljesítményét vetette össze, amelyek teljesen eltérő karakterű iparágakban tevékenykedtek (Slater – Olson, 2000, Matsuno – Mentzer, 2000, Olson – Slater – Hult, 2005, Kabanoff – Brown, 2007). Az eltérő piaci turbulenciával, különböző versenyintenzitással, technológiai ciklussal, állami szabályozási mechanizmussal rendelkező iparágak vállalatai teljesítményének összehasonlításakor komoly érvényességi kételyek merülnek fel. Érdeemes elgondolkodni, mennyire illuzórikusnak tűnhet a kiskereskedelem és a biotechnológia, esetleg a bankszektor és a mezőgazdaság vállalatainak stratégiai teljesítményét, akár például piaci részesedés vagy ROI alapján, összevetni! A megbízhatóság és érvényesség biztosítása érdekében érdemes a kutatóknak óvatosabbnak lenni, s inkább egy adott iparág cégeinek összehasonlítása alapján levonni a M&S-i stratégiai típusok teljesítménykonzekvenciáit. Ugyan ez szűkíti a kutatás eredményeinek általánosíthatóságát, viszont kevesebb kritikai felületet kínál. Természetesen az optimális megoldást az jelentené, ha minél több iparág-specifikus vizsgálatot lehetne lefolytatni, és a kutatók e tapasztalatok alapján fogalmazhatnák meg a különböző karakterű iparágakban működő vállalatok teljesítményére vonatkozó következtetéseiket. Ehhez persze mindenképp erőforrások szükségesek, de csak ezek birtokában lehet elérni a megbízhatóság és érvényesség, illetve az általánosíthatóság között fennálló, „trade-off” jellegű kapcsolatban az egyensúlyt.

8. Ugyan számos módszertani tanulmány bizonyítja, hogy a *szubjektív*, menedzseri értékítéleten alapuló és az *objektív* indikátorok alapján megállapított stratégiai üzleti teljesítmény között erős korreláció tapasztalható (Ramanujam – Venkatraman, 1986, Morgan et al., 2004), ennek ellenére indokolt lehet a menedzseri véleményeken alapuló teljesítménymutatókat az érvényesség és megbízhatóság érdekében a lehetőségekhez mérten, objektív indikátorokkal is ellenőrizni. Különösen hasznos lehet ez a turbulensen változó, átrendeződő iparágak vállalatainak esetében.
9. Néhány kutató komoly aggodalmát fejezte ki azzal kapcsolatban, hogy a válaszadó menedzserek számára sokszor nem megfelelően tisztázott, hogy a kutatók melyik stratégiára vonatkozóan is igyekeznek tőlük információt gyűjteni. *A jelen vagy jövőbeli stratégiára, a tervezett (szándékolt) vagy esetleg a realizált stratégiára (Mintzberg, 1978)?* A következő kutatásokban ezt feltétlenül le kell szögezni az adatfelvételek legelső fázisában. A stratégiák e perspektívából történő megkülönböztetésének komoly tudományos hozzáadott értéke is lehet. Ugyanis, amennyiben a kutatók képesek lennének két vagy több időpontban, például a tervezett és a megvalósult stratégia vizsgálatára, összehasonlítására, akkor hasznos megállapításokat tehetnének a stratégia megváltoztatására, illetve a sikeres stratégiai átmenetre vonatkozóan. Ehhez a kihíváshoz kapcsolódik szorosan a következő pont is.
10. *A M&S-i stratégiai tipológia vizsgálatára irányuló munkák döntő többsége – néhány kivételtől eltekintve – keresztmetszeti kutatás volt.* Ahogy a stratégiai menedzsment szakirodalomban általában is, a M&S-i kutatások esetében különösen nagy szükség lenne jól megalapozott *longitudinális*, panel típusú vizsgálatok lefolytatására. Így számos, az előző pontban ismertetett kihívásra kínálhatnának megoldást a kutatók. Nevezetesen menedzseri következtetéseket fogalmazhatnának meg arra vonatkozóan, hogyan kell stratégiai orientációt váltani, mi jellemzi a stratégiai átmenetet, milyen taktikai lépések meghozatala szükséges a sikeres átmenet menedzseléséhez stb.
11. Az egyes stratégiai típusok teljesítményének vizsgálatakor a jövőben célszerű elrugaszkodni attól az állásponttól, hogy kizárólag a befektetők és a menedzserek számára fontos hatékonysági és hatásossági mutatók élveznek prioritást. A M&S-i stratégiai típusok teljesítményértékelésébe be kell hozni olyan korszerű teljesítménymutatókat, amelyeket *további „stakeholderek”* – munkavállalók, környezetvédők, civil szervezetek, állami intézmények stb. – folyamatosan követelnek. Ilyenek lehetnek például a munkavállalói elégedettség, lojalitás, környezeti terhelés stb.
12. A szerzők legtöbbször a Kutató, Elemző, Védekező (Alacsony költségű és Differenciáló), valamint Reagáló vállalatok *közötti* stratégiai teljesítménykülönbségekre fókuszálnak. A jövő kutatóinak érdekesebb lenne nagyobb figyelmet fordítani az egyes stratégiai típusokon *belüli* teljesítményeltérésekre, és a menedzserek számára feltárni azokat a tényezőket, amelyek ezeket a különbségeket előidézik.

13. Néhány ritka kivételtől eltekintve (pl. Desarbo et al., 2005), a M&S-féle kutatások során elsősorban az *Egyesült Államok* piacán működő vállalatokból merített minta alapján fogalmazták meg következtetéseiket a szerzők. Minden bizonnyal rendkívül izgalmas, kihívásokkal teli kutatási területnek minősülne olyan országok, esetleg régiók vállalatainak stratégiai típusvizsgálata, amelyek nem egy hatalmas, igen integrált, egységes piacon működnek, valamint az angolszász üzleti kultúra is csekélyebb mértékben jellemzi őket. Különösen érdekes lehet a turbulens környezeti változásokkal és hagyományosan erőteljes állami beavatkozással jellemezhető *BRIC* (Brazília, Oroszország, India, Kína) országok piacain működő vállalatok stratégiai orientációinak vizsgálata, csakúgy, mint a fejlett, de az angolszásztól eltérő üzleti kultúrával rendelkező, *meghatározó európai, kontinentális piacok* (Németország, Franciaország) vállalatainak Miles és Snow fókuszú stratégiai megközelítése. Végezetül a kutatások során nagyobb érdeklődést kellene fordítani annak a kérdésnek a megválaszolására is, hogy mennyiben tekinthető a M&S-i tipológia relevánsnak a *relatív kis országok – például Magyarország – piacain* működő vállalatok esetében. A fenti igénnyel kapcsolatban mindenképpen ki kell emelnünk Berács et al. (1995) kutatását, akik a '90-es évek elején-közepén, post hoc megközelítés keretében vizsgálták a magyarországi vállalatok marketingstratégiáit. A szerzők a vállalkozások üzleti környezete, valamint további négy – a marketingstratégia kialakítása során különösen fontos – változó (stratégiai célok, célok elérésének módja, piaci szegmentáció és célcsoportképzés, valamint ár-minőség alapú pozicionálás) vizsgálata alapján öt markánsan elkülönülő stratégiai típust különböztettek meg. A magyarországi vállalatok esetében, klaszterelemzést követően azonosított, a *Hatékonyagra*, a *Minőségre*, az *Alacsony Árra Törekvő Védekezők*, valamint a *Támadó* és a *Kiegyensúlyozottan Növekedő* stratégiák jelentős átfedéseket mutattak Miles és Snow, illetve Walker és Ruekert Alacsony Költségű Védekezők, Differenciáló Védekezők, Kutatók és Elemzők stratégiai típusaival.

5. KONKLÚZIÓ

Természetesen még számos további elméleti és módszertani elégtelenséget, illetve kutatási irányt, területet lehetne felsorolni. Az adminisztratív probléma manapság kiemelt aspektusaira (top menedzsment team összetétele, munkaerő-felvétel folyamata, munkaerő képzése, felsővezetők stratégiai gondolkodásmódja stb.) fókuszáló kutatásokra nagy szükség lenne. Kimeríthetetlennek tűnik azon potenciális kutatások forrása is, amelyek azt a kérdést vizsgálják, hogy az egyes vállalati funkciók (marketing, HR, logisztika, kontrolling stb.) milyen taktikai szintű és operatív tevékenységekkel járulhatnak leginkább hozzá a különböző M&S-i stratégiai típusokat követő cégek üzleti teljesítményéhez. A turbulensen változó világgazdasági környezet a M&S-i stratégiákat követő vállalatok kockázatkerülő, illetve kockázatvállaló magatartásának vizsgálatát indokolja akár finanszírozási, befektetési, akár számos más működési aspektusban is (Hambrick, 2003). A Szerző a legfontosabb kihívásnak a kutatások amerikai piactól való elrugaszkodását tartja. A M&S-féle stratégiai tipológia relevanciájának, stabilitásának bizonyítása az angolszász üzleti kultúrától eltérő környezetben, illetve kisebb piacokon, mind az elméleti, tudományos, mind pedig a gyakorlati előrelépés

szempontjából kulcsfeladatnak számít. Ennek tükrében, következő munkájában a Szerző a magyarországi vállalatok által követett stratégiai típusokat és jellemzőiket igyekszik majd empirikus kutatás keretében megvizsgálni.

6. FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berács József – Hooley, Graham – Kolos Krisztina (1995), Marketingstratégia Magyarországon: A hazai vállalatok tipológiája, *Vezetéstudomány*, XXVI. Évf., 6. szám, 1995, 5-11. old.
- Babbie, Earl, (1995), *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, Budapest
- Chakravarthy, Balaji S. (1986), *Measuring Strategic Performance*, *Strategic Management Journal*, Volume 7, No. 5, 1986, 437-458. old.
- Conant, Jeffrey S. – Michael P. Mokwa – P. Rajan Varadarajan (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, Volume 11, September, 1990, 365-384. old.
- Day, George – Liam Fahey (1988), Valuing Market Strategies, *Journal of Marketing*, Volume 52, July, 1988, 45-57. old.
- Desarbo, Wayne S. – C. Anthony di Benedetto – Michael Song – Indrajit Sinha (2005), Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, Volume 26, 2005, 47-74. old.
- Doyle, Peter (2000), *Értékvezérelt Marketing*, Panem Kiadó, Budapest
- Drucker, Peter Ferdinand (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York
- Hambrick, Donald C. (1983), Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, *Academy of Management Journal*, Volume 26, No. 1, 5-26. old.

- Hambrick, Donald C. (2003), On The Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors, *Academy of Management Executive*, Volume 17, No. 4, 115-118. old.
- Kabanoff, Boris – Shane Brown (2008), Knowledge Structures of Prospectors, Analyzers and Defenders: Content, Structure, Stability and Performance, *Strategic Management Journal*, Volume 29, 2008, 149-171. old.
- Kaplan, Robert S. – David P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Matsuno, Ken – John T. Mentzer (2000), The Effects of Strategy Type on the Market Orientation – Performance Relationship, *Journal of Marketing*, Volume 64, October, 2000, 1-16. old.
- McDaniel, Stephen W. – James W. Kolari (1987), Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, *Journal of Marketing*, Volume 51, October, 1987, 19-30. old.
- McKee, Daryl O. – P. Rajan Varadarajan – William M. Pride (1989), Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective, *Journal of Marketing*, Volume 53, July, 1989, 21-35. old.
- Miles, Raymond E. – Charles Snow (1978a), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill Book Company, New York
- Miles, Raymond E. – Charles C. Snow – Alan D. Meyer – Henry J. Coleman, Jr. (1978b), Organizational Strategy, Structure and Process, *Academy of Management Journal*, July, 1978, 546-562. old.
- Mintzberg, Henry (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Volume 24, No. 9, May, 1978, 934-948. old.
- Mintzberg, Henry (1979), *Structuring of the Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Morgan, Neil – Anna Kaleka – Constantine Katsiekas (2004), Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment, *Journal of Marketing*, Volume 68, January, 2004, 90-108. old.

- Olson, Eric M. – Stanley F. Slater – G. Thomas M. Hult (2005), The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, Volume 69, July, 2005, 49-65. old.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York
- Ramanujam, Vasudevam – Venkatraman N. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, Volume 11, No. 4, 1986, 801-814. old.
- Shortell, Stephen M. – Edward J. Zajac (1990), Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity, *Academy of Management Journal*, Volume 33, No. 4, 817-832. old.
- Slater, Stanley F. – Eric M. Olson (2000), Strategy Type and performance: The Influence of Sales Force Management, *Strategic Management Journal*, Volume 21, August, 2000, 813-829. old.
- Slater, Stanley F. – Eric M. Olson (2001), Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, Volume 22, No. 11, November, 2001, 1055-1067. old.
- Slater, Stanley F. – Eric M. Olson – Thomas M. Hult (2006), Research Notes and Commentaries, The Moderating Role of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability – Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, Volume 27, 2006, 1221-1231. old.
- Smith, Ken G. – James P. Guthrie – Ming-Jer Chen (1989), Strategy, Size and Performance, *Organizational Studies*, Volume 10, No.1, 63-81. old.
- Snow, Charles S. – Lawrence G. Hrebiniak (1980), Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Volume 25, June, 1980, 317-336. old.
- Srivastava, Rajendra K. – Tasadduq A. Shervani – Liam Fahey (1999), Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, Volume 63, Special Issue, 1999, 168-179. old.
- Vorhies, Douglas W. – Neil A. Morgan (2003), A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with

Marketing Performance, *Journal of Marketing*, Volume 67, January, 2003, 100-115. old.

- Walker, Orville C, Jr. – Robert W. Ruekert (1987), Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, Volume 51, 1987, 15-33. old.