

## A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai

A tanulmány a Miles és Snow (1978) által kidolgozott stratégiai tipológiával kapcsolatos nemzetközi kutatások megállapításait kívánja marketing perspektívából összefoglalni.

A cikk elsősorban a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló stratégiát követő vállalatok teljesítményvonatkozásaira fókuszál. A hazai gazdaság gerincét képező, az alkalmazottak 70%-át foglalkoztató KKV-k többsége a legtöbb hazai és nemzetközi kutatás eredményei alapján nem rendelkezik egy jól artikulált, konzisztens stratégiával, marketing képességei elégtelenek, s ebből következően nem képes kielégítő üzleti teljesítmény felmutatására. A szerző a tudatos, a szervezeti változók konzisztens konfigurációján alapuló stratégiai magatartás irányába történő elmozdulás marketing és társadalompolitikai szükségességét is igyekszik kihangsúlyozni.

*Kulcsszavak: Miles és Snow, stratégiai tudatosság, teljesítményértékelés*

### BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

Majdnem 35 évvel ezelőtt Raymond Miles és Charles Snow a szervezetek környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető konzisztens magatartásminták azonosításával megalkották stratégiai tipológiájukat. A taxonómia értelmében a vállalati stratégiák osztályozásának központi elméleti konstrukciója az ún. adaptív ciklus, amely a szervezetek külső és belső környezeti alkalmazkodását három szakaszra bontja. A *vállalkozói probléma* keretében a cégeknek ki kell jelölniük a termék/piaci működési körüket, a *tervezési probléma* során meg kell választani az erőforrásoknak és képességeknek megfelelő termelési és disztribúciós rendszert, míg az *adminisztratív probléma* esetében a vállalat vezetéséhez szükséges menedzsment eszközöket – de/centralizáció, in/formalizáció, specializáció, kontroll mechanizmusok, jutalmazási rendszerek – szükséges kiválasztani és működtetni (Miles & Snow 1978).

A főiskolai tankönyvkiadók, az élelmiszer-feldolgozás, a félvezető- és autóalkatrész-gyártók piacán végzett empirikus vizsgálatokat követően a Miles és Snow (továbbiakban csak M&S) szerzőpáros a vállalkozói, tervezői és adminisztratív szakaszokhoz kapcsolható kulcsváltozók alapján négy – három „életképes” és egy „kudarcosnak” tekinthető –, minden iparágban megfigyelhető stratégiai típust azonosított be (Miles et al. 1978). A proaktív szemlélettel rendelkező, a piaci eredményességre fókuszáló *Kutatók* (pl. Apple) technológiai szempontból a leginnovatívabb vállalatok, amelyek folyamatosan új termék/piaci szegmensek felkutatására és kiaknázására törekednek. A *Kutatókkal* ellentétben a folyamatok standardizálására törekvő, termelési orientációval bíró *Védekezőkre* (pl. McDonald's) általában egy szűk termék- vagy piaci kör leghatékonyabb kiszolgálása jellemző. A képzeletbeli stratégiai alkalmazkodási kontinuum közbülső részén – a *Kutatók* és a *Védekezők* között – helyezkednek el az *Elemzők* (pl. Toyota) vállalatok, melyek kettős termék/piaci orientációval, illetve termelési és elosztási rendszerrel rendelkeznek, valamint

teljesítményfókuszuk is a piaci eredményesség és a pénzügyi hatékonyság közti egyensúlyteremtésre irányul. Végül, a jól artikulált stratégiával és az adaptív ciklus vállalkozói, tervezői és adminisztratív problémáira konzisztens megközelítéssel nem rendelkező *Reagáló* (pl. GM és sok KKV) vállalatok rendre elbuknak a stratégiai alkalmazkodási folyamat során.

A Magyarországon mind az oktatás, mind a tudományos kutatás területén meglehetősen kevés figyelmet kapott M&S-féle tipológia a stratégiai menedzsment diszciplínában az USA-ban a – Porter (1980) munkáját követően – második legtöbbit hivatkozott osztályozásnak tekinthető (Hambrick 2003). A M&S-féle elméleti keret időtálló természetét számtalan tényezővel magyarázzák az akadémiai emberek, melyek közül kiemelendő, hogy bár a szerzők a szervezetek működésének számos aspektusát kapcsolták össze a környezeti alkalmazkodással, mindvégig sikerült megőrizniük a szervezetet, mint komplex rendszert kezelő holisztikus szemléletmódjukat (Hambrick 1983). Ily módon, az empirikus tanulmányokból származtatott tipológia implikációi egyszerre bizonyulnak tudományosan megalapozottnak, de megőrzik közérthető, a menedzserek számára is könnyen interpretálható természetüket (Zahra & Pierce 1990). Nyilvánvaló, hogy a M&S-féle stratégiai tipológia számos kritikai felületet kínál, melyek közül ki kell emelni, hogy az átfogó megközelítésmód ellenére is igen korlátozott azon szervezeti változók és iparági környezeti tényezők készlete, melyek alapján a szerzők megalkották a tipológiát, így a taxonómia érvényessége, megbízhatósága és általánosíthatósága permanens vizsgálatot követel (Hambrick 2003). Továbbá, a tipológia – ugyan korántsem feloldhatatlan módon – ellentmondásba keveredik a stratégiai menedzsment diszciplína uralkodó „paradigmájával”, a kontingenciaelméleti megközelítéssel. Ez alapvetően két területen nyilvánul meg (Hrebiniak & Joyce 1985):

1. A kontingenciaelmélet értelmében a specifikus környezeti jellemzők dön-

tően determinálják, hogy mely stratégiai típusok figyelhetők meg egy adott piacon (Lawrence & Lorsch 1967). Ezzel szemben M&S megfigyelései arra engedtek következtetni, hogy az egyes iparágakban mind a négy stratégiai típus fellelhető, valamint a Kutató, Védekező és Elemző (továbbiakban gyakran K, V, E) vállalatok eloszlása közel azonos, míg a Reagálók (R) száma elenyésző.

2. A kontingenciaelmélet egyértelműen leszögezi, hogy a specifikus iparági tényezők meghatározzák, „kiválasztják” a sikeres vállalatokat, amelyek tartósan optimális üzleti teljesítményt képesek felmutatni (Hofer 1975). Ezzel szemben M&S ajánlásai kimondják, hogy a három életképes stratégiai típus (K, V, E) tetszőleges iparági környezetben egyformán lehet sikeres (Miles & Snow 1978).

Jelen cikk a szerzőnek a Vezetéstudomány című folyóiratban megjelent – a Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatás-módszertani implikációival foglalkozó – írásának (Csepeti 2010) szerves folytatása, amely alapvetően a M&S-féle stratégiai tipológiához kapcsolódó, fentebb említett második ellentmondással kíván részletesen foglalkozni. A szerző célkitűzését alátámasztja az is, hogy a stratégia tudományi kánon és a menedzseri társadalom egyaránt a vállalatok, illetve stratégiai típusok által felmutatott környezeti alkalmazkodás és üzleti teljesítmény alakulásának vizsgálatát kezelik prioritásként, kísérik megkülönböztetett figyelemmel (Barakonyi 2004). Továbbá, mértékadó nemzetközi kutatások szerint a marketingfunkció számára kiemelt fontossággal bír, hogy tevékenységének a vállalat sikeres működéséhez hozzáadott értékét igazolni tudja (Doyle 2000). Ehhez pedig elengedhetetlen olyan koncepciók mélyreható ismerete és tudatos gyakorlati alkalmazása, mint pl. teljesítményfókusz, célrendszer, költségek, amelyeket a marketingmenedzserek a mindennapi rutinfeladatok mellett sokszor hajlamosak figyelmen kívül hagyni.

## A MILES ÉS SNOW-FÉLE STRATÉGIAI TÍPUSOK ÉS A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY VIZSGÁLATA

A M&S-féle stratégiai típusok teljesítmény vonatkozásai foglalkozó tudományos publikációk alapvetően három csoportba sorolhatók aszerint, hogy milyen perspektívából közelítik meg a szervezetek környezeti alkalmazkodását:

- A *külső környezeti alkalmazkodást* fókuszba helyező tanulmányok (McKee et al. 1989, Desarbo et al. 2005, Short et al. 2007) arra a kérdésre keresik a választ, hogy mennyire jellemzőek, hogyan viselkednek és teljesítenek az egyes M&S-féle stratégiai típusok különböző iparági kontingenciák esetén. Tekintettel arra, hogy a szervezetek külső környezeti alkalmazkodásában – a vevőkkel, versenytársakkal, stratégiai partnerekkel és szabályozó hatóságokkal való kapcsolattartásban – a marketingnek, mint a vállalat határain átívelő funkciónak kiemelt szerepe van (Achrol & Kotler 1999), e tanulmányokban alapvetően a marketing szemlélet dominál. Szükséges kihangsúlyozni, hogy a szerző marketingorientációjának köszönhetően a cikk elsősorban a környezeti feltételek és a stratégiai teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálatára fókuszál. Így a külső, iparági tényezők bemutatásával, valamint a K, E, V és R vállalatok üzleti teljesítményére gyakorolt hatásával a tanulmány egy későbbi fejezetében részletesen foglalkozik.
- A *belső környezeti alkalmazkodásra*, a stratégiai implementációra irányuló kutatások a cégek különböző belső jellemzői, azaz a szervezeti változók konfigurációja és a követett M&S-féle üzleti stratégiatípus közötti illeszkedést, valamint annak a teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálják. A vállalati versenystratégia és a belső folyamatok illeszkedésén alapuló implementáció fontosságára tanulmányukban Gailbraith és Kazanjian (1986), valamint Venkatraman (1989) világítottak

rá. Az elmúlt 25 évben a M&S-féle stratégiai típusok implementációs folyamatát számos szervezeti perspektívából, változatos belső konstrukciókat a középpontba állítva vizsgálták. Ezek voltak röviden: a stratégiához szükséges erőforrások és képességek (Aragón-Sanchez & Sanchez-Marín 2005, Short et al. 2007), a menedzserek személyes jellemzői (Gupta and Govindarajan 1984), a stratégiai tervezési rendszerek sajátosságai (Veliyath & Shortell 1993), a humán erőforrás menedzsment politika (Miles & Snow 1984), a technológiai folyamatok (Dvir et al. 1993), a szervezeti struktúra jellemzői (Vorhies and Morgan 2003, Olson et al., 2005), az ellenőrzési és jutalmazási mechanizmusok (Govindarajan & Fisher 1990), a „headquarter” és az SBU-k viszonya (Golden 1992), az alsóbb szintű döntéshozók részvétele a stratégiai implementációban (Floyd and Wooldridge 1992), valamint a topmenedzseri konszenzus (Homburg et al. 1999). E csoportba tartozó cikkekre alapvetően a szervezetelmélet, szervezeti magatartás diszciplínák nyelve jellemezték.

- A M&S-féle stratégiai típusok teljesítményértékelésével foglalkozó empirikus tanulmányok legfrissebb „mainstream”-je az egyes iparágakban megfigyelhető, *legkiemelkedőbb üzleti teljesítményt nyújtó Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok profiljának megalkotására összpontosít* (Pleshko et al. 1995, Thomas et al. 1995, Olson et al. 2005). A hasonló tanulmányokban igen heterogén szempontokból közelítve, sok-sok szervezeti és külső környezeti változó (a marketingfunkció szervezeti jellemzői, a stratégiai magatartási orientáció, CEO-személyiségjegyek, érett vagy gyorsan növekvő iparági környezet, hirtelen környezeti sokk) empirikus megfigyelése alapján az akadémiai emberek igyekeznek minél teljesebb és részletesebb képet adni a „top-performer” vállalatok stratégiai konfigurációjáról.

A M&S-féle stratégiai típusok teljesítményértékelésével kapcsolatos hasonló tanulmányokban a rendszerelméleti megközelítés uralkodik (Drazin, Van de Ven 1985).

## A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY MEGHATÁROZÁSA ÉS OPERACIONALIZÁLÁSA

A stratégiai teljesítmény definiálása a diszciplína talán legbonyolultabb kérdésköre. A stratégiai teljesítmény olyan többdimenziós konstrukció, amelynek nincs általánosan elfogadott konceptuális alapja és operacionalizálási mechanizmusa (Chakravarthy 1986). A kutatók nemcsak a stratégiai teljesítményt nem képesek egységesen megközelíteni, hanem a vállalati stratégia fogalmának pontos körülhatárolása is problematikus. A tanulmány interpretálhatósága érdekében a szerző a stratégia következő – talán a stratégiai menedzsment diszciplínában a legtágabb értelmezést megengedő – definícióját fogadja el (Hambrick 1980): *A stratégia olyan fontos döntések konzisztens rendszere, amely 1) vezeti a szervezetet a külső környezettel való kapcsolattartásban, 2) hatást gyakorol a vállalat belső struktúrájára és folyamataira, valamint 3) döntően befolyásolja az üzleti teljesítmény alakulását.* Ennek megfelelően a stratégiai teljesítményértékelésnek is a legteljesebb képet kell festeni a vállalat működéséről. A stratégiai irodalom a vállalatok üzleti teljesítményének meghatározására általában különböző mutatószámokat és konstrukciókat használ, amelyek a következő négy elméleti kategória valamelyikéhez jól illeszkednek (Walker & Ruekert 1987, Kaplan & Norton 1996).

- **Eredményesség:** A vállalat termékeinek és programjainak sikeressége a fő piaci versenytársakhoz viszonyítva. Az eredményességen elsősorban az általános és marketingcélok megvalósulásának mértékét értjük (Bauer – Berács 2006), hiszen alakulásában elsősorban a marketingnek és a vevői perspektívának

van kiemelkedő szerepe (Drucker 1985, Kaplan & Norton 1996). Az eredményeséget leggyakrabban olyan mutatószámokkal igyekeznek mérni, mint az értékesítési árbevétel, a piaci részesedés, az értékesítési árbevétel vagy a piaci részesedés százalékos változása.

- **Hatékonyág:** A hatékonyság a vállalatok jövedelmezőségét igyekszik megőrizni. Minden hatékonysági mutató valamilyen módon a vállalat által generált outputokhoz felhasznált input erőforrások arányát számszerűsíti. A leggyakrabban használt hatékonysági mutatószámok a vállalati pénzügyek irodalmából jól ismertek: befektetett tőke arányos megtérülés (ROI), eszközarányos megtérülés (ROA), sajáttőke-arányos megtérülés (ROE), lekötött tőke arányos megtérülés (ROCE) stb. Érdeemes megjegyezni, hogy az elmúlt két évtized során a menedzsmenttudományi diszciplínák (marketing, HR menedzsment, logisztika) igyekeztek stratégiai hozzáadott értéküket kvantitatív formában igazolni. A befektetők érdekeit prioritásként kezelő hatékonysági teljesítményindikátorok közül ily módon emelkedett ki a részvényesi érték, amely a stratégiák és taktikai szintű programok értékelésének egyik legelterjedtebb eszköze lett (Day and Fahey 1988, Srivastava et. al. 1999).
- **Alkalmazkodóképesség:** A cégek válaszképessége a változó külső és belső környezeti tényezőkre. Az alkalmazkodóképesség számos módon értékelhető, a legelterjedtebb mutatószámok: új termékek sikeres piaci bevezetése a fő versenytársakhoz képest, az új termékek által generált forgalom százalékos részesedése az értékesítési árbevételben stb.
- **Innovativitás:** Bár az innováció meghatározása továbbra is sok tekintetben a téma klasszikusa, Schumpeter termelésorientált megközelítésén alapszik, a szerző a cikk marketingfókuszára való tekintettel inkább a 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 (Drucker 1985). Az innovativitás teljesítménydimenzió operacionalizálása bonyolult, a kutatók sok esetben csak olyan alapvető objektív mutatószámokkal próbálkoztak, mint a K+F-re fordított kiadások aránya a vállalat összköltségében vagy árbevételében.

Az első két mutatócsoport inkább a szervezetek által követett üzleti stratégiák múltbeli teljesítményét értékeli, hiszen a már megvalósult folyamatok kvantitatív mutatószámokban kifejezett piaci és pénzügyi eredményeit vizsgálja. Ezzel szemben az alkalmazkodóképesség és az innovativitás igyekeznek iránymutatást adni a szervezetek várható jövőbeli stratégiai potenciáljáról is. A fentebbi teljesítménymutató-csoportok a szerző véleménye szerint meglehetősen jól illeszkednek a Kaplan-Norton-féle Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszer különböző pontjaihoz (1996). Ugyanis megállapítható, hogy az eredményesség és a hatékonyság elsősorban a pénzügyi és működési dimenzióval, míg az alkalmazkodóképesség és az innovativitás a vevői, illetve tanulási perspektívával mutat párhuzamot. A marketing-szakemberekkel szemben a fej-

lett világban – különösen dekonjunkturális környezetben – egyre általánosabb elvárás, hogy úgy „tartsák szinten”, esetleg növeljék a piaci teljesítményt, hogy közben nem tévesztik szem elől a jövedelmezőségi dimenziót.

### A MILES ÉS SNOW-FÉLE STRATÉGIAI ALKALMAZKODÁSI MINTÁK ÉS AZ ÜZLETI TELJESÍTMÉNY KÖZÖTTI KAPCSOLAT FELTÉTELEZETT ALAKULÁSA

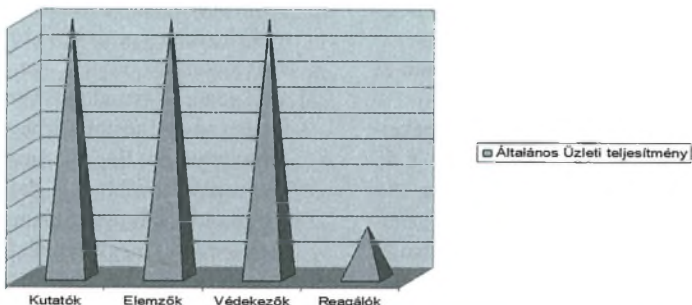
E tanulmány a M&S által megfogalmazott, a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok üzleti teljesítményére vonatkozó – az alábbiakban ismertetett – két ajánlást igyekszik részletes vizsgálatnak alávetni, majd ezt követően megerősíteni vagy cáfolni. Az eredeti propozíciók a következők (Miles & Snow 1978):

1. A K, E és V vállalatok üzleti teljesítménye minden esetben – tehát tetszőleges iparági környezeti feltételek fennállása esetén is – felülmúlja a R cégekéét.
2. A K, E és V vállalatok bármely iparági környezetben közel megegyező üzleti teljesítményt képesek felmutatni, amennyiben konzisztensen implementálták a kiválasztott M&S-féle stratégiai típust.

Miles és Snow (1978) a vállalatok által követett stratégiai típusok üzleti teljesít-

1. ábra: A M&S-féle stratégiatípusok üzleti teljesítményének feltételezett alakulása

A Miles és Snow-féle üzleti stratégiatípusok általános üzleti teljesítménye



Forrás: Miles & Snow 1978.

ményének vizsgálatakor a függő változót meglehetősen tágan definiálták. A teljesítmény konstrukció operacionalizálása sem bizonyult konkrétnek, a szerzők az általános üzleti teljesítmény terminust alkalmazták, amely az objektív és menedzseri megítélésen alapuló, valamint a piaci és pénzügyi teljesítményindikátorok összetett mérőszáma lehetett. A K, E, V és R vállalatok kissé „homályos” teljesítményvonatkozásain Hambrick (1983a) változtatott, akinek empirikus kutatásai rávilágítottak arra, hogy a különböző alkalmazkodási képességek miatt a piaci teljesítményindikátorok esetében a K-k felülmúlják az E-ket, V-ket és R-kat, míg a pénzügyi, jövedelmezőségi dimenzió mentén a V-k teljesítménye haladja meg a másik három alapstratégiáét. (Lásd a 2. ábrán!)

A M&S-féle stratégiatípusok teljesítményére vonatkozó szakirodalmi vita a vállalati „slack” erőforrások koncepciójának térnyerésével teljessé vált ki. Bourgeois (1980) szerint a szervezetek rugalmasságát, túróképességét jelentő „slack” erőforrások készlete döntően befolyásolja a szervezetek külső és belső környezeti alkalmazkodását. A környezeti alkalmazkodáshoz túl sok szükséges erőforrással rendelkező vállalatok az alkalmazkodási és innovativitási szempontok alapján nyújtanak kiemelkedő teljesítményt. A szélsőségesen kevés alkal-

mazkodási erőforrásokkal bíró szervezetek pedig stabil termék-piaci szegmensüknek és standardizált termelési folyamataiknak köszönhetően a hatékonysági dimenzió alapján emelkednek ki. Így azonban kijelenthető, hogy általánosságban a legsikeresebb vállalatoknak az Elemzők tekinthetők, és a három életképes M&S-féle stratégiai típus teljesítménye a 3. ábrán látható módon Gauss görbét ír le (McKee et al. 1989).

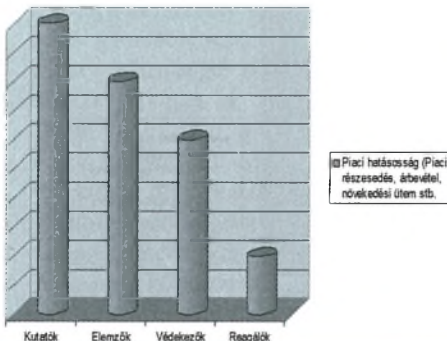
## AZ ÜZLETI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉST BEFOLYÁSOLÓ KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK

A vállalatok üzleti teljesítményének alakulására számos iparági-környezeti tényező gyakorol hatást. A teljesítmény alakulását befolyásoló tényezők vizsgálata a stratégiai irodalom évtizedek óta egyik leginkább intenzív kutatói érdeklődést kiváltó területe (Rumelt et al. 1994). Összességében elmondható, hogy az akadémiai kutatók a vállalatok teljesítményében megfigyelhető varianciát a következő tényezőkkel, úgynevezett *elsődleges* elemzési szinttel magyarázzák (Short et al. 2007):

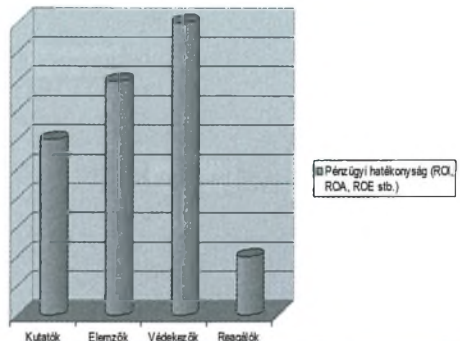
- A *céghatás*, amelynek feltárására törekvő kutatások – az erőforrás alapú vállalatelmélet értelmében – a vállalatok erőforrásainak és képességeinek rendelkezésre állásával, illetve felhasználásuk módjával magyarázzák a telje-

2. ábra: A M&S-féle stratégiai típusok piaci hatásossága és pénzügyi hatékonysága

A Miles és Snow-féle stratégiatípusok piaci eredményessége



A Miles és Snow-féle üzleti stratégiatípusok jövedelmezősége



Forrás: Hambrick 1983a

sítmény alakulását (Wernerfelt 1984, Barney 1991).

- A *stratégiai csoportosítás*, amely azt feltételezi, hogy a bizonyos szervezeti változók konfigurációja alapján hasonló magatartást felmutató vállalatok stratégiai klaszterekbe csoportosíthatók, és az adott stratégiai típushoz való tartozás magyarázza a teljesítmény szórásának egy részét (Porter 1980, Fiegenbaum & Thomas 1995).
- Az *iparági hatás* azt foglalja magában, hogy a közel azonos erőforrásokkal és képességekkel rendelkező, azonos stratégiai orientációt követő vállalatok teljesítménye is nagymértékben eltérhet egymástól, amelyet a különböző iparági, működési környezetre jellemző specifikus tényezők (piaci turbulencia, technológiai változások, bizonytalanság, termék-életciklus) magyaráznak (Schmalensee 1985, Rumelt 1991).
- A *földrajzi tényezők hatása*, amely azt sugallja, hogy a vállalkozások üzleti teljesítményét döntően befolyásolja, hogy milyen régiókban, országokban, illetve nemzetközi közösségekben működnek (Krugman 1991, Dunning 1988).

A teljesítményértékelés *másodlagos*, azaz szervezeten belüli elemzési szintjeinek a következők tekinthetők: 1) *teljes vál-*

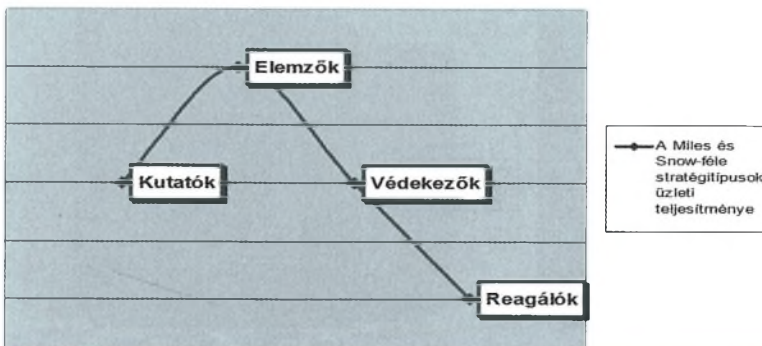
*lati szint*, 2) *stratégiai üzleti egységek szintje* és 3) *funkcionális részegység szintje*. Fontos megjegyezni, hogy a vállalati teljesítmény alakulását jelentősen befolyásolhatja, hogy a kutató milyen perspektívából, melyik szinten közelíti az üzleti teljesítményt. Ez elsősorban a teljes vállalat és az SBU-k, mint elemzési egységek közti precíz distinkcióra vonatkozik. Ugyanis e két szinten teljesen eltérő lényegi kérdésekre kell válaszokat adni a menedzsereknek („What business should we be in? vs. How do we compete in this business?”), emiatt más dimenziók alapján szükséges értékelni az üzleti teljesítményt is. A szerző a M&S-féle stratégiatípusok teljesítményértékelésének megfelelően e cikkben a stratégiai csoport, az iparág és specifikus tényezőinek az üzleti teljesítményt befolyásoló hatására kíván hangsúlyt fektetni.

### A KUTATÁSOKBAN VIZSGÁLT, A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ IPARÁG-SPECIFIKUS ÉS EGYÉB KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK

A Miles és Snow-féle tipológia kutatására vonatkozó empirikus vizsgálatok meglehetősen változatos iparágakban folytak. A tanulmányokban számos iparág-specifikus környezeti tényező, a K, E, V és R vállalatok stratégiai marketingteljesítményét

3. ábra: A M&S-féle stratégiai típusok és a teljesítmény közti feltételezett kapcsolat

A Miles és Snow-féle stratégitípusok üzleti teljesítménye



Forrás: Bourgeois 1980, McKee et al. 1989.

potenciálisan befolyásoló hatását vizsgálták. Az alábbiakban a M&S-féle stratégiai típusok teljesítményimplicációival kapcsolatos, leggyakrabban vizsgált iparág-specifikus környezeti tényezők definiálása következik.

- *Volatilitás:* Magas volatilitással jellemezhető piacokra a kereslet hektikusan változó jellege, a piaci növekedési ütem nagyfokú ingadozása jellemző. A mérsékelt volatilitású piacokat inkább az alacsony mértékű, de tartós növekedési ütem határozza meg, míg az alacsony vagy negatív volatilitás stabil, ám növekedési potenciállal nem rendelkező, akár az értékesítési lehetőségek szűkülésével leírható piacot takar (McKee et al. 1989).
- *Versenyintenzitás:* Magas versenyintenzitással jellemezhető piacokon, az eladók száma jelentős, a belépési korlátok alacsonyak, a termékek differenciálására kevés lehetőség áll rendelkezésre, így a fogyasztók számtalan beszerzési alternatíva közül választhatnak, hogy kielégítsék szükségleteiket (Porter 1980). Alacsony versenyintenzitásnál a kínálati oldal szereplőinek száma korlátos, így a fogyasztók kénytelenek egy szűk vállalati populációhoz fordulni (Jaworski and Kohli 1993).
- *Technológiai turbulencia:* Annak mértéke, hogy egy iparág termelési és disztribúciós struktúrájában mekkora ütemben változnak a műszaki, technológiai feltételek. Minél nagyobb a technológiai turbulencia mértéke, a termékek avulása annál gyorsabb, viszont a vevői értéktéremelés lehetőségei is jelentősen kibővülnek (Dvir et al. 1993, Narver and Slater 1990).
- *Piaci turbulencia:* Magas turbulenciával jellemezhető piacokon a fogyasztók, valamint szükségleteik és preferenciáik összetétele gyors ütemben változik. A hasonló környezetben működő cégek gyakran kényszerülnek termékkinálatuk jelentős módosítására, hogy képesek legyenek megfelelni az állandóan

változó vevői igényeknek (Jaworski & Kohli 1993).

- *Hirtelen környezeti sokk:* Talán a legnehezebben definiálható vállalati stratégiai magatartást és teljesítményt befolyásoló változó. Lényege abban rejlik, hogy a magas volatilitásnál és erőteljes turbulenciánál is jelentősebb mértékben változtatja meg az iparág és szereplőinek korábbi működési mechanizmusát. A sokkokat illetően különbséget tehetünk külső (pl. olajárboom, államosítás) és belső (iparági, vállalaton belüli) hirtelen, drasztikus változások között, azonban a vállalatok magatartására mindkettő szignifikáns hatást fejt ki. A M&S-féle stratégiai típusok alkalmazkodását számos hirtelen környezeti sokk esetében vizsgálták: pl. orvosi sztrájk (Meyer 1982), egészségbiztosító megváltozott finanszírozása (Forte et al. 2000), generikus, saját márkás élelmiszerek megjelenése (James & Hatten 1995).
- *Innovativitás:* A fogyasztóorientált megközelítés értelmében innovációnak tekinthető minden olyan, a vállalat külső/belső környezetében végbemenő változás, ami a vevőteremtéssel, illetve a vevők magasabb minőségű kiszolgálásával kapcsolatos (Drucker 1985). A stratégiai menedzsment irodalma legtöbbször a vizsgált időszakban piacra bocsátott új termékek, új szolgáltatások, korszerű termelési és disztribúciós eljárások számszerűsítésével, esetleg az értékesítési árbevételben realizált részesedésük arányával operacionalizálja ezt az iparági tényezőt (Hambrick 1983a).
- *Különböző életciklusban lévő termékek és iparágak:* Az életgörbe más-más szakaszaiban – bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás – lévő iparági környezetben működő, illetve termékeket kínáló vállalatok teljesítményére jelentős befolyást gyakorolnak az életgörbe szakaszainak speciális feltételei (Vernon 1966). A stratégiai menedzsment diszciplínája legtöbbször az értékesítési



„A vállalatok üzleti teljesítményének alakulására számos iparági-környezeti tényező gyakorol hatást. Az teljesítmény alakulását befolyásoló tényezők vizsgálata a stratégiai irodalom évtizedek óta egyik leginkább intenzív kutatói érdeklődést kiváltó területe.”

volumen vagy az árbevétel növekedési ütemének alakulása alapján nyilvánít egy terméket vagy iparágat az adott életciklusba tartozónak (Hambrick 1983b, Conant et al. 1989).

- *Dereguláció:* A dereguláció eszköztárához leginkább akkor folyamodnak a kormányzatok, amikor szándékukban áll egy monopol vagy oligopol szerkezettel jellemezhető piacon a versenyintenzitást fokozni. Ez legtöbbször a belépési korlátok mérséklésével, az állami támogatások megszüntetésével, az árplafonok felfüggesztésével és a termékekre, szolgáltatásokra vonatkozó felesleges szabályok hatályon kívül helyezésével jár. A szabályozás terhei alól felszabaduló iparágakban a cégek stratégiája, egymáshoz való kompetitív megközelítése megváltozik, amely radikális hatást gyakorol az üzleti teljesítményre (James & Hatten 1995, Vorhies and Morgan 2003).
- *Szabályozás:* Az iparágak szabályozása a természetes monopóliumok vagy negatív externális hatásai megakadályozásának eszköze (Bod 2003). A szabályozás sok esetben egy, valamilyen szempontból kiemelkedő fontosságú iparág vagy vállalat – sokszor indokolatlan – védelmét jelenti. Akár indokolt állami beavatkozásról, akár felesleges védőernyőről is van szó, a regulatív hatóságok intézkedései nagymértékben meghatározzák a cégek stratégiáját, eredményességét és hatékonyságát (Snow and Hrebiniak 1980, Shortell & Zajac 1989).
- *Konjunkturális vagy recessziós időszak:* A neoklasszikus közgazdaságtan jelentős képviselői (Kondratieff 1925, Kehoe & Prescott 2007) által tanulmányo-

zott konjunktúraciklusok elmélete nem véletlenül kapott egyre nagyobb kutatói figyelmet a különböző vállalatgazdasági diszciplínákban is. A vállalatok alkalmazkodási magatartása módosul a fellendülés és a visszaesés időszakában. Az akadémiai kutatók intenzívebben egyértelműen a dekonjunkturális környezetben működő vállalkozások által követhető stratégiák teljesítményvonalozásait igyekeznek feltárni. A recessziós hullámokban végzett M&S-féle kutatásokban leginkább az üzleti alaptevékenység megőrzésére és hatékonyabb megszervezésére fókuszáló vállalatokat állítják szembe a válságot, mint lehetőséget értelmező, a környezeti változásokba „befektető” társaságok teljesítményével (Dyer, Song 1997, Desarbo et al. 2005).

## EREDMÉNYEK

Az alábbi táblázat a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok üzleti teljesítményének empirikus eredményeit összegzi. A tanulmány céljának megfelelően – az „aprólékos” teljesítmény-implikációk ismeretése helyett – a szerző M&S két eredeti proposícióját kísérte megkülönböztetett figyelemmel.

A stratégiai típusok teljesítményére vonatkozó, első M&S-féle ajánlást – mely szerint a K, E és V vállalatok üzleti teljesítménye tetszőleges iparági környezeti feltételek esetén meghaladja a R-két – vizsgáló empirikus tanulmányok eredményei alapján a következő mondható el:

Először: a tudományos vizsgálatok jelentős része – az inkonzisztens stratégiai megközelítésmódból eredő nehéz azonosíthatóság miatt – *nem is foglalkozik explicit*

*1. táblázat: A Miles és Snow-féle stratégiai típusok teljesítményvonatkozásai*

| <b>Kutatás</b>                        | <b>Miles és Snow I. ajánlása</b>   | <b>Miles és Snow II. ajánlása</b>  |
|---------------------------------------|--|--|
| Snow & Hrebiniak (1980)               | Kompetitív iparágakban a K-k, E-k, V-k üzleti teljesítménye meghaladja a R-két, viszont szabályozott környezetben ennek a fordítottja is fennállhat, a Reagálók is képesek kiemelkedő teljesítményre                                     | Az E-k teljesítménye a legtöbb vizsgált iparág - félévezetőgyártó, légi közlekedési, műanyag- és gépjárműipari vállalatok – esetében meghaladta a K-két és V-két   |
| Aragón-Sanchez & Sanchez Marín (2005) | Reagálók nem szerepeltek a tanulmányban  | A hatékonysági mutatók alapján nincs szignifikáns különbség K, E, V között, de az alkalmazkodási, innovatívítási indikátorok esetében a K-k teljesítménye mindhárom szektorban meghaladja az E-két és V-két                                |
| Forte et al. (2000)                   | Környezeti sokk esetén a K, E, valamint a stratégiai orientációt váltó V és R vállalatok teljesítménye meghaladja a továbbra is V és R orientációval bíró cégeket. Fontos, hogy a R vállalatok gyorsabban alkalmazkodnak, mint a V végek | A K-k és E-k teljesítménye radikálisan megváltozott környezeti feltételek esetén rendre meghaladja a V-két   |
| Olson et al. (2005)                   | Reagáló vállalatok nem kerültek a mintába  | A K, E, Alacsony Költségű és Differenciáló V cégek közel azonos teljesítményt nyújtanak, amennyiben a stratégiai típus, a marketing funkció strukturális jellemzői és a magatartási orientáció megfelelően illeszkednek                    |
| Veliyath & Shortell (1993)            | Reagálókat nem vizsgálták  | Kutatók profitabilitásban is felülmúlták a Védekezőket   |
| Hawes & Crittenden (1984)             | A K-k teljesítménye rendre, a V-ké csak a hatékonysági mutatók esetében haladja meg a R-két. Hatásossági dimenzió mentén a R-k felülmúlták a V-ket   | Kutatók teljesítménye egyértelműen domináns  |
| Hambrick (1983a)                      | Csak a Védekezőket és Kutatókat vizsgálta a tanulmány  | Hatékonysági teljesítménymutatók esetében (ROI, CFOI) a V-ök, míg hatásossági teljesítményindikátoroknál (piaci részesedés változása) a K-k mutatnak magasabb eredményt  |
| Segev (1989)                          | A Reagálók konzisztensen alulteljesítenek a három életképes stratégiával szemben   | Hatékonyság esetében az E-k és a V-k, míg hatásosság esetében az E-k és a K-k mutatnak fel kiemelkedő teljesítményt. Összességében az Elemzők bizonyulnak a legsikeresebbnek   |
| Bourgeois (1980a)                     | K, E, V teljesítménye meghaladja a Reagálókéét   | A legkiemelkedőbb üzleti teljesítményt az optimális „slack” felhalmozására, s ezáltal a sikeres alkalmazkodásra képes E-k nyújtják   |
| Smith et al. (1989)                   | K, E, V vállalatok teljesítménye meghaladja a R-két  | K, E, V vállalatok csak akkor nyújtanak hasonló teljesítményt, ha a szervezeti méret illeszkedik a stratégiai orientációhoz. Érdekes, hogy a K-k és V-k akkor mutattak fel magas teljesítményt, ha nagyobb, illetve kisebb méretűek voltak |

| Kutatás                 | Miles és Snow I. ajánlása  | Miles és Snow II. ajánlása  |
|-------------------------|--|---|
| Miles & Snow (1984)     | K, E, V vállalatok teljesítménye meghaladja a Reagálókét   | K, E és V vállalatok közel azonos általános üzleti teljesítmény felmutatására képesek, amennyiben a szervezeti struktúrájuk, illetve HR rendszereik megfelelően illeszkednek a kiválasztott stratégiához  |
| Pearce et al. (1987)    | K, E, V vállalatok teljesítménye felülmúlja a Reagálókét   | A belső növekedésre fókuszáló és formalizált stratégiai tervezési rendszerrel bíró K cégek teljesítménye meghaladja az E-két és a V-két mind hatékonyság, mind hatásosság esetében  |
| Hambrick (1983b)        | A rendkívül heterogén képet mutató R vállalatok csoportja alulteljesít a konzisztens stratégiai orientációkkal szemben | Stabil piacokon a költséghatékonyságra, eszköztudatosságra és minőségre törekvő V-k, míg változó környezetben a K-k nyújtottak optimális teljesítményt  |
| Hambrick (1981)         | R vállalatok alulteljesítenek a K, E, V cégekkel szemben   | K, E, V vállalatok közel azonos teljesítményt képesek felmutatni, amennyiben vezetőik tudatosan illesztik a szervezeti konfiguráció elemeit stratégiai követelményekhez. Továbbá, a stratégiai változtatáson átmenő cégek magasabb teljesítményre képesek |
| James & Hatten (1995)   | R vállalatok mind a hatékonysági, mind az alkalmazkodási indikátorok esetében alulteljesítenek                         | Rendkívül vegyes eredmények, mindhárom stratégiai típus eredményes, illetve eredménytelen bizonyos indikátorok alapján. Alkalmazkodás: E, K<br>Hatékonyság: E, V<br>Összességében: E  |
| Hambrick (1982)         | R cégek nem képezték tárgyát a vizsgálatnak  | K-k és V-k egyenlő általános teljesítményre képesek, amennyiben a vezetőik a stratégia szempontjából releváns környezeti tényezőkre fordítanak figyelmet  |
| Dyer & Song (1997)      | R-k üzleti teljesítményét meghaladja a K-ké, E-ké  | Általános üzleti teljesítmény tekintetében K, E, V a sorrend, míg a vállalati funkciók közti tevékenységet illetően is nagyon hasonló, csupán Japánban teljesítenek e dimenzió mentén legkevésbé jól az E-k   |
| Pleshko et al. (1995)   | A R-k üzleti teljesítménye elmarad a többi stratégiai típusétól  | Összességében a K-k mutatják fel a legkiemelkedőbb teljesítményt, még a hatékonysági indikátorok esetében is, egy-két dimenzió alapján teljesítenek velük közel azonos szinten az E-k   |
| Ruekert & Walker (1987) | Reagálók nem szerepeltek a vizsgálatban  | Konfliktusfeloldásban az E-k és a V-k sikeresebbek, mint a K-k, továbbá, a funkciók közötti legnagyobb elégedetlenség szintén a K-k között tapasztalható  |

| Kutatás                   | Miles és Snow I. ajánlása   | Miles és Snow II. ajánlása  |
|---------------------------|---|---|
| Slater & Olson (2001)     | Reagálók nem képezték a vizsgálat tárgyát   | A négy életképes stratégia egyenlő teljesítményt nyújt, ha az üzleti stratégia (K, E, Alacsony Költségű V, Differenciáló V) és a marketingstratégia (Agresszív, Tömeg, Minimalizáló, Érték) illeszkedése optimális  |
| Shortell & Zajac (1989)   | R vállalatokat nem vonták be a vizsgálatba  | Az alkalmazkodási és innovativitási dimenziók mentén a K-k egyértelműen felülmúlják az E-ket és V-ket   |
| Matsuno & Mentzer (2000)  | Reagálók nem szerepeltek a vizsgálatban   | A M&S-i stratégiai típusok szignifikánsan moderálják a piaci orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot, ROI tekintetében a V-k felülmúlják az E-ket és a K-kat, míg pici teljesítményben a K-k eredménye bizonyult a legmagasabbnak                            |
| Desarbo et al. (2005)     | R-kat konzisztensen felülmúlják a többiek   | A kiemelkedő marketing-képességekkel rendelkező V-k és a tudatosan, felelősségteljesen fejlesztő K-k a hatásossági és hatékonysági indikátorok alapján egyaránt felülmúlják a többieket   |
| Vorhies and Morgan (2003) | Reagálókat nem vizsgálták   | K-k, E-k, V-k közel azonos teljesítményt nyújtanak mind a hatásosság, mind pedig a hatékonyság tekintetében, amennyiben a marketing funkció szervezeti jellemzői megfelelően illeszkednek a kiválasztott stratégiához   |
| Kabanoff & Brown (2008)   | Reagálók alacsonyabban teljesítenek a három életképes stratégiánál  | E-k a hatékonyságban felülmúlják a másik két típust, a P/EPS arányt illetően pedig a K-k nyújtják a legoptimálisabb teljesítményt. Az eredményeket jelentősen befolyásolják az iparági sajátosságok. Innovatívabb iparágakban a K-k az elsők, de az E-k szorosan követik őket |
| Miles & Snow (1978a)      | Reagálók teljesítménye tetszőleges környezetben elmarad a K, E, V vállalatokétól  | K, E, V vállalatok közel azonos üzleti teljesítmény felmutatására képesek   |
| Miles et al. (1978b)      | Reagálók teljesítménye tetszőleges iparági környezeti feltételek elmarad a K, E, V vállalatokétól                         | K, E, V vállalatok közel egyenlő általános üzleti teljesítmény felmutatására képesek  |
| Segev (1987)              | A R-k teljesítménye tetszőlegesen alkalmazott stratégiai tervezési rendszer esetén sem eredményez megfelelő teljesítményt | Vegyes eredmények. A legtöbb hatásossági és hatékonysági indikátor esetében a V-k alulmaradnak a közel azonos eredményt produkáló E-kel és K-kal szemben  |
| Slater and Olson (2000)   | A Reagálók üzleti teljesítménye elmarad az K, E, Alacsony Költségű és Differenciáló V vállalatokétól                      | K, E, Alacsony Költségű és Differenciáló V vállalatok azonos teljesítményt érnek el, amennyiben az eladás-menedzsment funkcióik megfelelően illeszkednek a követendő stratégiai orientációhoz   |

| Kutatás                  | Miles és Snow I. ajánlása  | Miles és Snow II. ajánlása  |
|--------------------------|--|---|
| Narver and Slater (1993) | Reagálók nem szerepeltek a kutatásban  | Profitabilitás tekintetében nincs szignifikáns különbség K, E, V vállalatok között. Új termékek sikeres bevezetése terén a K-k és az E-k konzekvensen felülmúlják a V-ket   |
| McKee et al. (1989)      | A Reagálók korántsem mutatnak tetszőleges piaci körülmények mellett gyengébb teljesítményt a három életképes stratégiánál. Turbulens környezetben érdekes módon a R-k a piaci részesedés változásában, valamint ROA, ROA esetében is felülmúlják az E-ket és K-kat. Stagnálással, illetve hanyatlással jellemezhető piacokon pedig a piaci részesedés növekedése esetében előzik meg a K-kat és V-ket. | Meglepő eredmények<br><i>Volatilis piacokon:</i> V-k és R-k hatásszási és hatékonysági mutatókban is felülmúlják a K-kat és E-ket<br><i>Mérsékelt volatilitású piacokon:</i> E-k profitabilitásában mindenkit megelőznek, míg piaci növekedés változásában mindenkitől elmaradnak<br><i>Negatív volatilitású piacokon:</i> V-k a hatékonysági mutatók alapján mindenkinél jobb teljesítményt nyújtanak, míg a piaci részesedés (%) tekintetében a R-k és az E-k előzik meg K-kat és V-ket |
| Thomas et al. (1991)     | Reagálókat nem vizsgálta a tanulmány   | K és V vállalatok hasonló teljesítményt mutatnak fel, amennyiben a vezető menedzsereik személyes jellemvonásai megfelelően illeszkednek követett stratégiához. Ez a megállapítás erősebb a dinamikus környezetben működő K-kra  |
| McDaniel & Kolari (1989) | Reagálókat expliciten nem vizsgálták   | K-k, E-k és V-k teljesítménye közel azonos, amennyiben az elméletileg megfelelő stratégiai marketing jellemzőket implementáltak   |
| Conant et al. (1990)     | Mindhárom életképes stratégiai orientáció felülmúlja a Reagálók teljesítményét   | Bár kiemelkedő marketing-képességekkel rendelkeznek a K-k, teljesítményük nem különbözik szignifikánsan a V-kétől és az E-kétől, így mindhárom „stabil” stratégiai típus üzleti teljesítménye közel megegyező   |
| Meyer (1982)             | Reagálók alulmaradnak a másik három stratégiai orientációval szemben   | Hirtelen környezeti sokkhoz leginkább a Kutatók képesek alkalmazkodni mind a hatásosságra, mind pedig a hatékonyságra vonatkozó dimenziókat illetően  |
| Dvir et al. (1993)       | Reagálókat nem tanulmányozták  | A technológiai alkalmazkodásban meglepő módon nem a K-k, hanem a V-k mutatták fel a legkedvezőbb teljesítményt  |

Forrás: Saját készítésű táblázat

*módon a Reagáló vállalatokkal*, így a három életképes stratégiához viszonyított teljesítményükre vonatkozóan keveset állapítanak meg. A szerző véleménye szerint ez a kutatások óriási hiányossága, hiszen a hasonló vállalatok (gondoljunk pl. a magyarországi kis- és közepes vállalkozások jelentős részére) vezetőinek segítése, a tudatos stratégiai magatartás irányába történő elmozdulás eszközeinek ismertetése és a szuboptimális teljesítmény javítása a legfontosabb menedzseri implikációkat jelentenék.

Másodsor: a vizsgálatba a Reagáló vállalatokat is bevonó empirikus tanulmányok elsősorú többsége igazolta, hogy *a R vállalatok teljesítménye a legtöbb iparágban, a legkülönbözőbb környezeti befolyásoló tényezők hatása mellett is elmarad a K, E és V vállalatokétól*. Ez a megállapítás a primer, szekunder, tercier iparágakban egyaránt megerősítést nyert, különösen akkor, amikor az iparágat nem érték jelentősebb makrogazdasági, piaci, technológiai sokkok.

Harmadsor: *kivételes környezeti feltételek között a R vállalatok is képesek kiemelkedő teljesítmény felmutatására, adott esetben a K, E és V vállalatok meghaladására*. Erre példaként szolgálhatnak az olyan iparágak, amelyek valamely állami szabályozó szervezet működésének köszönhetően védelmet élveznek és alacsony versenyintenzitással jellemezhetők (pl. a 70-es évek amerikai légi közlekedési piaca, ahogyan azt Snow és Hrebiniak 1980 leírta). Továbbá, figyelemre méltó, hogy a hirtelen bekövetkező, nagy erejű környezeti sokkhoz való alkalmazkodást vizsgáló tanulmányok szerint a R vállalatok eredményesebben vészlik át a turbulens időszakot, mint a V-k (Hawes & Crittenden 1984, McKee et al. 1989, Dyer & Song 1997). E tanulmányok alapján elmondható, hogy a drasztikus környezeti változások legalább annyira érzékenyen érintik a V-ket is, mint a R-kat (Forte et al. 2000).

*Miles és Snow második – az „életképes” stratégiai típusok teljesítményére vonatkozó – ajánlását vizsgáló empirikus tanulmányok közel sem hoztak egyértelmű eredményeket.*

Kisebbségben vannak azok a tanulmányok, amelyek a K, E és V vállalatok által felmutatott közel azonos üzleti teljesítményt erősítették meg (Smith et al. 1989, Conant et al. 1990). A rendkívül változatos eredmények miatt a M&S-féle sikeres stratégiai típusok teljesítményvonatkozásainak ismertetése differenciált megközelítést igényel.

Néhány kivételtől eltekintve megállapítható, hogy a legtöbb, mérsékelt volatilitással jellemezhető iparágban a hatásossági, alkalmazkodási, innovatívítási, valamint jövedelmezőségi teljesítményindikátorok közötti optimális egyensúlyra törekvő E-k bizonyultak a legkiemelkedőbb vállalatoknak (Snow & Hrebiniak 1980, James & Hatten 1995, Kabanoff & Brown 2008). Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy minden esetben ők teljesítik a maximumot, viszont minden dimenzió tekintetében átlagon felülit nyújtanak, *így összességben az E-k általános üzleti teljesítménye nevezhető optimálisnak, tehát M&S propozíciójával szemben Bourgeois (1980a) „slack” erőforrásokon alapuló koncepciójának ajánlásai látszanak beigazolódn*.

A piaci hatásosságot, alkalmazkodóképességet és innovatívítást kifejező teljesítményindikátoroknál leszögezhető, hogy a *V vállalatok teljesítménye* – két kutatástól eltekintve (McKee et al., 1989, Dvir et al., 1993) – *rendre elmarad a K és E vállalatokétól*. Azonban ennek az állításnak a fordítottja – miszerint a V-k pedig a hatékonysági mutatók esetében felülműlják a többi stratégiát – koránt sem igazolható, *hiszen számos iparágban maradtak alul a K-kal és E-kel szemben a jövedelmezőség tekintetében is* (Hawes & Crittenden 1984, Veliyath & Shortell 1993). A Védekező stratégiáról elmondható, hogy ugyan sok iparágban lehet sikeres, azonban csupán néhányban bizonyul a legkiemelkedőbbnek.

A K és E vállalatok teljesítményének viszonyát illetően nehéz döntő megállapításokat tenni. *Az általános üzleti teljesítmény és a hatékonysági dimenziók alapján az E, míg a piaci eredményesség tekintetében a K stratégia bizonyul sikeresebb-*

nek. Szükséges azonban megjegyezni, hogy a hatékonysági indikátorok esetében jelentősebb a K-k E-kel szembeni hátránya, mint

„Néhány kivételtől eltekintve megállapítható, hogy a legtöbb, mérsékelt volatilitással jellemezhető iparágban a hatóságosi, alkalmazkodási, innovatívítási, valamint jövedelmezőségi teljesítményindikátorok közötti optimális egyensúlyra törekvő E-k bizonyultak a legkiemelkedőbb vállalatoknak. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy minden esetben ők teljesítik a maximumot, viszont minden dimenzió tekintetében átlagon felülit nyújtanak.”

amekkora különbség tapasztalható a hatóságosi esetében a K-k és E-k közt. Turbulens piaci, technológiai változásokkal jellemezhető iparágokban mindkét stratégia jól alkalmazkodik a megváltozott feltételekhez (Meyer 1982, Forte et al. 2000), viszont *dekonjunktúrával jellemezhető környezetben az E-k pozíciói tekinthetők stabilabbnak* (McKee et al. 1989).

## KONKLÚZIÓ ÉS JAVASLATOK

Miles és Snow (1978) a szervezetek környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető konzisztens magatartásminták ismertetésével nem pusztán egy akadémiai konstrukciót alkotott, hanem a vállalati stratégiák teljesítményvonatkozásainak középpontba helyezésével menedzseri és gazdaságpolitikai figyelemre is szert tett. A vállalati vezetők és gazdasági döntéshozók számára a M&S-féle stratégiai tipológia üzenete a stratégiai tudatosság kardinalitásának felismerése. Magasan jegyzett stratégiakutatók rendszeresen felhívják a figyelmet arra, hogy a gazdálkodó szervezetek, topmenedzserek és marketing szakemberek figyelemreméltó hányada nem rendelkezik a környezeti alkalmazkodásra vonatkozó megközelítésmóddal. A kutatók szerint ez fokozott mértékben jellemző a kis- és közepes vállalkozásokra és alkalmazottjaikra. A szerző megítélése szerint a stratégiai tudatosság és a sikeres környezeti alkalmazkodáshoz

szükséges szervezeti konfiguráció relevanciájának hangsúlyozása a magyar gazdaságban is fontos szerepet játszhat, ugyanis a rezidens gazdasági egységek elsőprő többsége (96%) a KKV szektorba sorolható, valamint az alkalmazottak 70%-át is a kis- és középvállalati populáció foglalkoztatja. A KKV-k szuboptimális teljesítményének javításában – természetesen sok más egyéb, mikro- és makroszintű intézkedés mellett – kiemelt szerepet kell, hogy kapjon a kis- és közepes vállalatoknál dolgozó marketingszakemberek stratégiai tudatosságának előmozdítása.

A szerző véleménye szerint ez leginkább két csatornán keresztül valósítható meg. Az egyik a gazdaságpolitikai döntéshozatal szintje, ahol a kormányzatnak olyan kedvezményes menedzser-továbbképzési lehetőségeket szükséges biztosítani – elsősorban az alacsony kvalifikált KKV vezetőknél – amelyek elvégzését követően csökkenthető e szervezetek marketing, stratégiai, pénzügyi, piackutatási, emberi erőforrás gazdálkodás területeken tapasztalt hiányosságai. Másodsorban, a felsőoktatás fontos szerepére szükséges rávilágítani. A közgazdaságtudományi egyetemeken és a különféle gazdálkodási főiskolák feladata, felelőssége, hogy olyan szakembereket bocsásson ki, akik a megfelelő elméleti tudással – a tudatos környezeti alkalmazkodás ismeretével, valamint a napi operatív teendőkön túlmutató, stratégiai szemléletmóddal és világos teljesítményorientációval rendelkezve – a jövő vállalati szakaemberei-ként képesek lesznek változtatni a magyar gazdaság érdemi növekedését és felzárkózását akadályozó, duális szerkezeten.

## HIVATKOZÁSOK

Aragón-Sanchez, A., Sanchez-Marin, G. (2005), „Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs”,

*Journal of Small Business Management*, 43 3, pp.287-308

Achrol, R. S., Kotler, P. (1999), „Marketing in the Network Economy”, *Journal of Marketing*, 63 Special Issue, pp.146-63

Barakonyi K. (2004), *Stratégiai döntések*, Pécs: PTE

Barney, J. (1991), „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 1, pp.99-121

Bauer A. – Berács J. (2006), *Marketing*, Budapest: Aula Kiadó

Bod P. Á. (2003), *Gazdaságpolitika*, Budapest: Aula Kiadó

Bourgeois, L. J. (1980), „On the Measurement of Organizational Slack”, *Academy of Management Review*, 6 1, pp.29-39

Chakravarthy, B. S. (1986), „Measuring Strategic Performance”, *Strategic Management Journal*, 7 5, pp.437-58

Conant, J. S., Mokwa, M. P., Varadarajan, P. R. (1990), „Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study”, *Strategic Management Journal*, 11 pp.365-84

Csepeli Á. (2010), „A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatási kérdései”, *Vezetéstudomány*, XLII 11, 15-30. old.

Day, G., Fahey, L. (1988), „Valuing Market Strategies”, *Journal of Marketing*, 52 July, pp.45-57

Desarbo, W. S., di Benedetto, A. C., Song, M., Sinha, I. (2005), „Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 26 1, pp.47-74

Drucker, P. F (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper and Row

Dunning, J. H. (1988), „The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, 19 1, pp.1-31

Doyle, P. (2000), *Értékvezérelt marketing*, Budapest: Panem Kiadó

Drazin, R., Van de Ven, A. H. (1985), „Alternative Forms of Fit in Contingency Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 30 4, pp.514-39

Dvir, D., Segev, E., Shenhar, A. J. (1993), „Technology’s Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology”, *Strategic Management Journal*, 14 2, pp.155-61

Dyer, B., Song, X. M. (1997), „The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comparative Study of U.S. and Japanese Firms”, *Journal of Business Studies*, 27 3, pp.467-93

Fiegenbaum, A., Thomas, H. (1995), „Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modelling

and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy”, *Strategic Management Journal*, 16 461-76

Floyd, S., Woolridge, R. (1992), „Middle Management Involvement in Strategy and its Associations with Strategy Type”, *Strategic Management Journal*, 13 Summer Special Issue, pp.153-67

Forste, M., Hoffmann, J. J., Lamont, B. T., Brockmann, E. N. (2000), „Organizational Form and Environment: An Analysis of Between-form and Within-form Responses to Environmental Change”, *Strategic Management Journal*, 21 pp.753-73

Gaillbraith, J. R., Kazanjian, R. K. (1986), *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, St. Paul, MN: West Publishing

Golden, B. R. (1992), „SBU Strategy and Performance: The Moderating Effect of the Corporate-SBU relationship”, *Strategic Management Journal*, 13 pp.145-58

Govindarajan, V., Fisher, J. (1990), „Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business Unit Performance”, *Academy of Management Journal*, 33 2, pp.259-85

Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1984), „Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation”, *Academy of Management Journal*, 27 1, pp.25-41

Hambrick, D. C. (1980), „Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research”, *Academy of Management Review*, 5 4, pp.567-75

Hambrick, D. C. (1981), „Strategic Awareness within Top Management Teams”, *Strategic Management Journal*, 2 pp.263-79

Hambrick, D. C. (1982), „Environmental Scanning and Organizational Strategy”, *Strategic Management Journal*, 3 pp.159-74

Hambrick, D. C. (1983a), „Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow’s Strategic Types”, *Academy of Management Journal*, 26 1, pp.5-26

Hambrick, D. C. (1983b), „High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach”, *Academy of Management Journal*, 26 4, pp.687-707

Hambrick, D. C. (2003), „On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors”, *Academy of Management Executive*, 17 4, pp.115-18

Hawes, J. M., Crittenden, W. F. (1984), „A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies”, *Strategic Management Journal*, 5 pp.275-87

Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. (1985), „Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism”, *Administrative Science Quarterly*, 30 September, pp.336-49

Homburg, C., Krohmer, H., Workman, J. P. (1999), „Strategic Consensus and Performance: The Role



- of Strategy Type and Market-Related Dynamism”, *Strategic Management Journal*, **20** pp.339-58
- James, W. L., Hatten, K. J. (1995), „Further Evidence on the Validity of the Self-Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking”, *Strategic Management Journal*, **16** pp.161-8
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993), „Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, **57** July, pp.53-70
- Kabanoff, B., Brown, S. (2008), „Knowledge Structures of Prospectors, Analyzers and Defenders: Content, Structure, Stability and Performance”, *Strategic Management Journal*, **29** pp.149-71
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Kehoe, T. J., Prescott, E. C. (2007), *Great Depressions of the 20th Century*, Minneapolis: Federal Reserve Bank of Minneapolis
- Kondratieff, N. D. (1925), „The Major Economic Cycles”, *The Quarterly Journal of Economics*, **39** pp.575-83
- Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, Boston: MIT Press
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. (2000), „The Effects of Strategy Type on the Market Orientation – Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, **64** October, pp.1-16
- McDaniel, S. W., Kolari, J. W. (1987), „Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology”, *Journal of Marketing*, **51** October, pp.19-30
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., Pride, W. M. (1989), „Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective”, *Journal of Marketing*, **53** July, pp.21-35
- Meyer, A. D. (1982), „Adapting to Environmental Jolts”, *Administrative Science Quarterly*, **27** 4, pp.515-37
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw Hill Book Company
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1984), „Designing Strategic Human Resources Systems”, *Organizational Dynamics*, **13**, 36-52.
- Miles, R. E., Snow C. C., Meyer, A. D., Coleman Jr., H. J. (1978), „Organizational Strategy, Structure and Process”, *Academy of Management Review*, **3** 3, pp.546-562
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990), „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, **54** 4, pp.20-35
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M. (2005), „The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior”, *Journal of Marketing*, **69** July, pp.49-65
- Pierce, J. A., Robbins, D. K., Robinson Jr., R. B. (1987), „The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, **8** pp.125-34
- Pleshko, L. P., Stanwick, P. A., Heiens, R. A. (1995), „Market Leadership profiles of the Miles and Snow’s Typology Groups”, *Academy of Management Journal*, **28** 4, pp.134-41
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press
- Rumelt, R. P. (1991), „How Much Does Industry Matter?”, *Strategic Management Journal*, **12** pp.167-85
- Schmalensee, R. (1985), „Do Markets Differ Much?”, *American Economic Review*, **75** pp.341-51
- Segev, E. (1987), „Strategy, Strategy Making, and Performance in a Business Game”, *Strategic Management Journal*, **8** pp.565-77
- Segev, E. (1989), „A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of two Business-Level Strategic Typologies”, *Strategic Management Journal*, **10** pp.487-505
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Palmer, T. B., Hult, T. M. (2007), „Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance”, *Strategic Management Journal*, **28** pp.147-67
- Shortell, S. M., Zajac, E. J. (1990), „Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow’s Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity”, *Academy of Management Journal*, **33** 4, pp.817-832
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1993), „Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types”, *European Journal of Marketing*, **27** 10, pp.33-51
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1994), „Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, **58** 1, pp.46-55
- Slater, S. F., Olson, E. M. (2000), „Strategy Type and performance: The Influence of Sales Force Management”, *Strategic Management Journal*, **21** pp.813-29
- Slater, S. F., Olson, E. M. (2001), „Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis”, *Strategic Management Journal*, **22** pp.1055-67
- Slater, S. F., Olson, E. M., Hult, T. M. (2006), „The Moderating Role of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationship”, *Strategic Management Journal*, **27** pp.1221-31
- Smith, K. G., Guthrie, J. P., Chen, M. J. (1989), „Strategy, Size and Performance”, *Organization Studies*, **10** 1, pp.63-81

Snow, C. S., Hambrick, D. C. (1980), „Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems”, *Academy of Management Review*, 5 4, pp.527-38

Snow, C. S., Hrebiniak, L. G. (1980), „Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 25 June, pp.317-36

Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L. (1999), „Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing”, *Journal of Marketing*, 63 Special Issue, pp.168-79

Thomas, A. S., Litschert, R. J., Ramaswamy, K. (1991), „The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination”, *Strategic Management Journal*, 12 pp.509-22

Veliyath, R., Shortell, S. M. (1993), „Strategic Orientation, Strategic Planning System, Characteristics and Performance”, *Journal of Management Studies*, 3 3, pp.360-81

Venkatraman, N. (1989), „The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence”, *Academy of Management Review*, 14 3, pp.423-44

Vorhies, D. W., Morgan, N. A. (2003), „A Configuration Theory Assessment of Marketing

Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance”, *Journal of Marketing*, 67 January, pp.100-15

Walker Jr., O. C., Ruekert, R. W. (1987), „Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework”, *Journal of Marketing*, 51 July, pp.15-33

Wernerfelt, B. (1984), „A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5 pp.171-80

Zahra, S. A., Pierce II., J. A. (1990), „Research Evidence On The Miles-Snow typology”, *Journal of Management*, 16 4, pp.751-67

Csepeti Ádám, Ph.D. hallgató  
tudományos segédmunkatárs  
adam.csepeti@uni-corvinus.hu

BCE GTK M&MI Marketing tanszék

## THE PERFORMANCE IMPLICATIONS OF THE MILES AND SNOW STRATEGIC ADAPTATION TYPOLOGY

The present paper aims to summarize the findings of one of the most important and outstanding research concerning the strategic typology developed by Miles and Snow (1978). It especially highlights in detail from a marketing point of view the performance implications of the Prospector, Analyzer, Defender, and Reactor types pursued by firms. Based on several empirical studies and propositions of previous US strategic researchers, the article focuses on SMEs – a dominant portion of population of Hungarian organizations – which generally lack a consistent, well articulated strategy, suffer from insufficient marketing capabilities and exhibit suboptimal performance. Finally, the author sheds light on the need for shift to strategic consciousness from marketing as well as from a social policy perspective.

Ádám Csepeti