

Henry Mintzberg

A stratégia fogalmának feltárása

A marketingnek ott a 4 P (product, price, place, promotion). Miért ne lehetne a stratégiának is hasonló, sőt jobb felbontása? Ámde ezek a P-k nem a szakterület összetevőire vonatkoznak, sokkal inkább annak központi fogalmára, magának a stratégiának a több-rétű jellegére.

Az emberi természet már csak olyan, hogy hajlamosak vagyunk minden fogalom egyetlen meghatározásához ragaszkodni. Nem vezetjük-e félre magunkat, ha azt hisszük, hogy az olyan fogalmak, mint a stratégia, egyetlen definícióba sorvaszthatók? Valójában maga a szó általában különböző módokon használatos, jelezve, hogy kimondatlanul is elfogadjuk a különféle értelmezéseket, noha hivatalosan rendszerint csak egyre hivatkozhatunk. Hadd ajánljunk hát öt meghatározást a stratégiára – azt tervként, cselként, mintaként, pozícióként és jövőképként értelmezve –, majd vegyünk fontolóra a köztük lévő kapcsolatokat egynémelyikét!

A stratégia mint terv

Ha tíz embert megkérdezel, kilenc számára a stratégia egy terv – valamiféle tudatosan megtervezett cselekvéssor, program (vagy programcsomag) egy szituáció kezelésére. A gyerekeknek „stratégiája” van arra, hogyan jusson át a kerítésen, a vállalatnak arra, hogyan hódítson meg egy piacot. Eme értelmezés szerint a stratégiáknak két alapvető jellemzőjük van: azon cselekvések előtt készülnek, amelyekre vonatkoznak, továbbá tudatosan és tervszerűen alakítják ki őket. Gyakran explicit formában is megjelennek a tervként ismert hivatalos dokumentumokban, de formailag kimondhatatlanok – noha valaki fejében nyilvánvalók – is maradhatnak. Drucker számára a stratégia „tervszerű

cselekvés” (1974, 104.), Moore-nál „cselekvési terv” (1959, 220.), lényegében „a cselekvést megelőző elképzelés”. Különböző területekről vett definíciók sokasága erősíti e nézetet. Például:

- a hadászatban: a stratégia „a háború megtervezésével... az egyes hadjáratok kialakításával és ezeken belül az egyes ütközetekről való döntésekkel” foglalkozik (Von Clausewitz, 1976, 177).

- a játékelméletben: a stratégia „teljes körű terv: terv, amely részletezi, hogy [a játékos] milyen választásokkal fog élni minden lehetséges szituációban...” (Von Neumann–Morgenstern, 1944, 79).

- a vezetéstudományban: „a stratégia egységes, átfogó és integrált terv, amelyet a vállalat alapvető céljai elérésének biztosítására alakítanak ki” (Glueck, 1980, 9).

- és az értelmező szótár szerint: a stratégia (többek között) „manőverek vagy hadicselek terve, módja vagy sorozata valamilyen meghatározott cél vagy eredmény elérésére” (Random House Dictionary).

Tervként a stratégiák lehetnek általánosak vagy specifikusak. A specifikus értelmezésen belül létezik a szónak egy sajátos használata. Mint terv, a *stratégia lehet csel is*, valóban csak egy meghatározott „manőver”, amellyel az ellenfél vagy versenytárs eszén kívánnak túljárni. Egy gyerek cselként használhatja a kerítést, hogy a gyengébbekbe örökön belekötő Bunyós Bálintot saját udvarukba csalogassa, ahol hatalmas dobermanja fogadja a betolakodót. A vállalat is fenyegetőzhet termelési kapacitásának bővítésével, hogy visszatartsa a versenytársat egy esetleges új üzem építésétől. Itt az igazi stratégia (mint terv, azaz a tényleges szándék) nem maga a kapacitásbővítés, hanem a fenyegetés, ekképpen a stratégia egy csel.

A stratégia mint minta

De ha a stratégiák lehetnek eltervezettek, nyilván lehetnek realizáltak is. Más szóval, a stratégiának a cselekvést megelőző tervként való meghatározása nem elégséges; olyan meghatározásra is szükségünk van, amely magában foglalja a bekövetkező meghatározást, a cselekvéseken keresztül ténylegesen követett stratégiákat. Másképpen fogalmazva, meg kell értenünk azokat a stratégiákat, amelyeket a szervezetek korábban valójában megvalósítottak, s nem csupán azokat, amelyeket a jövőben követni akarnak.

Ennek megfelelően harmadik definíciónk: a *stratégia egy minta*, közelebbről a cselekvések sorozatában kialakult minta (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg–Waters, 1985). E definíció szerint Picasso kék korszaka stratégia volt, éppen úgy, mint a Ford Motor Company magatartása, amikor Henry Ford csak fekete színű T-modelleket kínált. Más szóval e meghatározás szerint a *stratégia a magatartásban megnyilvánuló szabályszerűség (konzisztencia), akár eltervezett, akár nem.*

Furcsa értelmezésnek tűnhet ez egy olyan szóra, amely mindmáig annyira szorosan kötődik a szabad akarathoz (görögül „strategos”, az általános hadvezetés művészete^{*}). Mégis, noha alig néhányan értelmezik ekképpen a stratégiát, úgy tűnik, időről időre sokan használják ebben az értelemben.^{**} Lássuk például az alábbi idézetet egy gazdasági vezetőtől:

*„A sikeres eljárások fokozatosan cselekvési mintává olvadnak össze, ami stratégiai-
ánkká válik. Természetesen nincs átfogó stratégiánk erre...”*
(Idézi Quinn, 1980, 35.)

Ez a megjegyzés csak akkor ellentmondásos, ha a stratégia egyetlen értelmezésére korlátozzuk magunkat; az illető mintha azt mondaná, hogy cégének magatartásmintaként értelmezett stratégiája van, de tervként értelmezett stratégiája nincs. Vagy nézzük a következő idézetet a Business Weekből a General Motors és a Toyota közös vállalkozásáról:

„A Toyotával próbaképpen kötött üzlet talán azért rendkívül fontos, mert ez újabb példája annak, hogyan forr ki a GM stratégiája abból, hogy mindenbe belekap egy kicsit, míg a piac el nem dönti, merre menjen.”
(Business Week, 1983. október 31.)

Az újságíró itt a vállalat magatartásában megnyilvánuló mintára (szabályszerűségre) következtetett, s azt stratégiának nevezte.

Mondandónk lényege, hogy valahányszor az újságírók stratégiát tulajdonítanak egy vállalatnak vagy a mindenkori kormányzatnak (valaha Nixon „déli stratégiájáról” írtak, mert az elnök a déli választóknak kedvező döntések sorozatát hozta), és valahányszor egy vezető stratégiát tulajdonít a versenytársnak, vagy akár saját cége felsőbb szintű vezetésének, mindannyiszor a stratégiát a cselekvésben megnyilvánuló mintaként is értelmezik – azaz a magatartás szabályszerűségére következtetnek, amit stratégiának neveznek. Természetesen tovább is mehetnek, és szándékoltságot tulajdoníthatnak e szabályszerűségnek – azaz a minta mögötti terv létezését tételezhetik fel. Ez azonban feltevés, ami tévesnek is bizonyulhat.

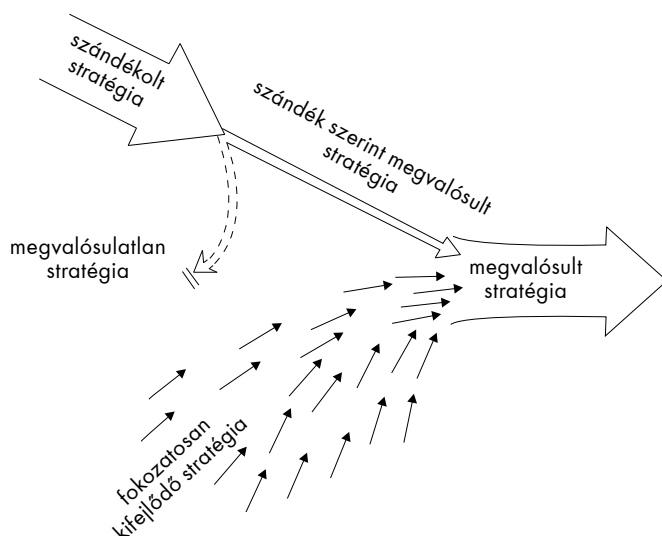
Így a stratégiára adott meghatározásaink – terv és minta – egymástól meglehetősen függetlenek is lehetnek: a tervek dugába dőlhetnek, ugyanakkor magatartásminták jöhetnek létre előzetesen kialakított terv nélkül. Hume gon-

* Lásd erről részletesebben R. Evered (1983): So What Is Strategy c. cikkét (Long Range Planning, 16/3, 57–72.)

** Lásd például Ragab, M. – Paterson, W. E. (1981): *An Exploratory Study of the Strategy Construct*. Az „Administrative Sciences Association” kanadai konferenciájának kiadványa; Simon, H. A. (1957): *Administrative Behavior*. 2. kiadás, New York, NY: Macmillan; Bruner, J. S. – Goodnow, J. J. – Austin, G. A. (1956): *A Study of Thinking*. New York, NY: Wiley. 54–55.

dotát (lásd Majone, 1976–1977, 201–220.) idézve erre: emberi szándékokból nem, csupán emberi tettekből szülehetnek stratégiák. Mármost ha első értelmezésünket *eltervezett* stratégiának, a másodikat pedig *megvalósult* stratégiának nevezzük, amint az 1. ábrán látható, akkor megkülönböztethetjük a *szándék szerint megvalósult stratégiákat**, ahol léteztek szándékok, aztán meg is valósultak, a *menet közben fokozatosan kifejlődő stratégiáktól*, ahol a magatartásminták szándékok hiányában vagy – a meg nem valósított szándékok – ellenében fejlődtek ki.

1. ábra. A tervezés, a tervek és a tervezők kapcsolata



A teljesen szándékos stratégia – azaz egy olyan magatartásminta, amelyet pontosan úgy terveztek el, ahogyan megvalósult – képtelenségnek tűnik. Ehhez a pontos szándékokat előre meg kellene fogalmaznia a szervezet vezetőségének; ezeket aztán mindenki másnak változtatás nélkül el kellene fogadnia, majd végrehajtania, figyelmen kívül hagyva a piaci, technológiai vagy politikai stb. hatásokat. Hasonlóképpen lehetetlennek tűnik a teljességgel menet közben létrejövő, fokozatosan kifejlődő stratégia, hiszen ez a cselekvésekben megnyilvánuló szabályszerűséget az iránymutató szándék hiánya mellett tételezi fel.

* A deliberate strategyt magyarra eltervezett stratégiának, tudatos stratégiának, tudatosan megvalósult stratégiának, szándék szerint megvalósult stratégiának is fordítják, az emergent strategyt pedig fokozatosan kifejlődő és menet közben kialakuló stratégiának is. – a felelős szerkesztő megjegyzése.

(Ha nincs szabályszerűség, nincs stratégia, vagy legfeljebb meg nem valósított stratégia van.) Mindazonáltal egyes stratégiák igen közel esnek egyik vagy másik formához, míg mások – valószínűleg a stratégiák zöme – a két véglet közötti tartományba sorolhatók, egyaránt tükrözve szándékos és menet közben adódott szempontokat.

Minek a stratégiai? – A stratégiák tervként és mintaként való értelmezése (függetlenül a szándékosság mértékétől) még mindig nyitva hagy egy kérdést: *minek a stratégiai (mire vonatkozó stratégiák)?* Egy hadsereg elhatározhatja, hogy csökkenti a szegek számát a patkóban vagy egy vállalat megvalósíthatja csupán a feketére festett termékek piacra vitelét mint magatartásmintát, de hat ezek aligha felelnek meg a „stratégia” fennkölt fogalmának. Vagy igen?

Minthogy a kifejezés a hadvezetés fogalomtárából származik, a „stratégia” a fontos dolgokra utal, a „taktika” pedig a részletekre (szakszerűbben, „a taktika megtanít a fegyveres erők ütközetekben való használatára; a stratégia az ütközeteknek a háború célját szolgáló használatára” (Von Clausewitz, 1976, 128.). Patkószegek, a kocsi színe – ezek kétségkívül csupán részletek.

Igen ám, de utólag visszatekintve a részletek olykor „stratégiaiainak” bizonyulnak. A példa kedvéért nem kell messzebb mennünk a háborúzásnál, vagy legalábbis a katonai ihletésű verselésnél: „Szeg hiányában lehullott a patkó, patkó nélkül elhullott a ló...”, elveszett minden, csupán mert hiányzott a patkószegről való gondoskodás (Franklin, 1977, 280.). S valóban, annak egyik oka, hogy Henry Ford elvesztette a piaci részesedését a General Motors ellen vívott háborúját, az volt, hogy elzárkózott a kocsik feketétől eltérő színűre festésétől.

Rumelt megjegyzi, hogy „ami valakinek a stratégiája, az másnak taktikája – hogy mi a stratégiai, az az álláspontodtól függ.” (1979, 197). Attól is függ, *mikor*: ami ma taktikainak tűnik, holnapra stratégiaiainak bizonyulhat. Véleményünk szerint az ilyenfajta különbségtételekkel csinján kellene bánni, hogy a címkéző elnevezések ne sugallják azt, hogy egyes kérdések *elkerülhetetlenül* fontosabbak másoknál. Mint látni fogjuk, vannak idők, amikor jobb, ha a részletekkel foglalkozunk és hagyjuk, hogy a stratégiák maguktól kialakuljanak. Ekképpen a válasz arra a kérdésünkre, „a stratégiák mire vonatkoznak?”, a következő: potenciálisan bármire – termékre és termelésre, vevőre és versenyzésre, a közös szolgálatára és önérdekre, szervezetre és színre.

Ki kell azonban emelnünk a stratégiák tartalmának néhány meghatározott aspektusát, mivel ezek különösen fontosak, s ennek megfelelően a szakirodalomban is fő szerepet kapnak.