

OTDK-dolgozat

Bakonyi Zoltán

2011.

Mi akadályozza a stratégiaalkotást?
- Az oksági homályosság magyarázata-

What does obstruct strategy making?
- The answer of causal ambiguity -

Kézirat leadása: 2010.12.07.
Budapesti Corvinus Egyetem

Rezümé

Dolgozatomban azt vizsgálom az oksági homályosság szempontjából, hogy miért akadályozhatják a vállalat tagjai a stratégiaalkotást.

Az oksági homályosság az erőforrások és képességekről szóló információk beszerzését akadályozó gazdasági jelenség. A vállalaton kívülről szemlélve az oksági homályosság előnyt jelent a vállalat számára, mivel nehezíti az erőforrások versenytársak általi lemásolását. A belső nézőpontból azonban hátrányt jelent a vállalat számára, mert nehezíti az erőforrások átlátását, így a stratégiaalkotást és az innovációt. Ezt a kettőséget kell a vállalatnak kezelnie.

Elemzésem során azonosítok szervezeti egységet, mely operatív feladatot végez, illetve egy stratégiai központot, mely akár több szervezeti egységet is irányító. A sikeres stratégiaalkotás érdekében információs csatornákat alkalmaznak az erőforrásokról szóló információk áramlásához. Ezeket az információs csatornákat az oksági homályosság nagysága (kiterjedtsége és erőssége) befolyásolja. Ezek alapján azonosítok két-két információs csatorna típust (centralizált vs. decentralizált, formális vs. informális), melyek meghatározóak a vállalati stratégiaalkotásában.

Ezt a folyamatot azonban a szereplők akadályozhatják, mivel az erőforrások, illetve a hozzájuk köthető hatalom által elérhetik céljaikat. A szervezeti egység információ visszatartásával a stratégiaalkotást nehezíti, a stratégiai központ pedig a vállalati innovációt. Mindkét esetben a központi probléma az, hogy egyik egység sem összvállalati szinten kezeli a relatív oksági homályosságot, hanem kizárólag lokálisan. Ezt a jelenséget részletesen elemzem.

Dolgozatom végén kapcsolatot azonosítok az információs csatornák, illetve a jellemző információ visszatartási típusok között. Összességében bemutatom, hogy miként magyarázza az oksági homályosság a stratégiaalkotás akadályozását.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	5
I. A relatív oksági homályosság kihívása	6
Az oksági homályosság természete	6
Az oksági homályosság relatív megközelítése	9
II. Az információs csatornák szerepe a stratégiaalkotásban.....	11
A stratégiai központ és szervezeti egységek	11
Az információs csatornák szerepe	12
Az oksági homályosság és az információs csatornák.....	15
Centralizált vs. decentralizált információs csatornák.....	16
Formális vs. informális információs csatornák	17
Információs csatornák a szervezetben.....	18
III. A szándékolt információ visszatartás	19
A szándékolt információ-visszatartás háttere.....	19
A szervezeti egység információ visszatartása	21
Az információ visszatartása	21
Következmények a vállalatra nézve	22
A stratégiai központ információ visszatartása.....	22
Az információ visszatartás	22
Következmények a vállalatra nézve	23
A szándékolt információ visszatartás következményei.....	23
IV. Az információ csatornák és a szándékolt információ visszatartás	24
Összegzés	26
Hivatkozások.....	28

Ábrajegyzék

1. ábra A képességek felépítése.....	7
2. ábra Milyen információkkal rendelkezhetünk az erőforrásokról?	7
3. ábra Az oksági homályosság természete	8
4. ábra Erőforrás-észlelés a szervezetben.....	13
5. ábra Az oksági homályosság és az információs csatornák.....	16
6. ábra Centralizált vs. decentralizált információs csatornák.....	17
7. ábra Formális vs. informális információs utak.....	18
8. ábra Példák eltérő információs csatornák alkalmazására	19
9. ábra Példák az erőforrások felül- és alulbecslésére.....	21
10. ábra A szándékolt információ visszatartás és következményei	24
11. ábra A dolgozat gondolatmenete.....	26

Bevezetés

Nem elég megtudni, hogy mik jelentik cselekedeteink akadályait. A megismerés gátjainak vizsgálata közelebb vihet minket az akadály alapjainak átlátásához, kiszélesítve lehetőségeink körét.

Dolgozatomban az oksági homályosság szempontjából vizsgálom, hogy miért akadályozzák a vállalat tagjai a stratégiaalkotást. Jelen dolgozatom egy tanulmánysorozat második része, mely az oksági homályossággal foglalkozik. Az első dolgozatomban az oksági homályosság relatív megközelítését írtam le, a későbbiekben célom eme jelenség elemzése stratégiai szövetségek esetében.

Jelen vizsgálatom céljai:

- Azonosítani azokat a tényezőket, melyek a szervezet tagjait a stratégiaalkotás akadályozására ösztönzi.
- Bemutatni az oksági homályosság relatív megközelítésének komplex kihívását.
- Azonosítani és jellemezni azokat a csatornákat, melyeken keresztül a vállalat erőforrásairól szóló információk áramlanak.

Dolgozatom központi hipotézise, hogy a vállalat tagjai az erőforrások és az azzal járó hatalom maximalizálása által motiválva, a relatív oksági homályosság kihívásának nem megfelelő kezelése miatt akadályozzák a vállalati információ-áramlást, így a stratégiaalkotást.

Az első fejezetben bemutatom az oksági homályosság természetét, illetve definiálom az oksági homályosság relatív nézőpontját, illetve ahhoz köthető kihívásokat. Ez a kihívás képezi dolgozatom alapvető elemét.

A második fejezetben az oksági homályosság nagyságából kiindulva vizsgálom meg a vállalaton belüli információ-áramlást, mely az információs csatornákon keresztül bonyolódik. Ezután azonosítom az információs csatornák négy alaptípusát, mely dolgozatom egyik központi eleme.

A harmadik részben az erőforrások és a hatalom vizsgálata során azonosítom a stratégiaalkotás akadályozásának okát, majd elemzem annak módjait. Vizsgálataimat a szervezeti egységekre és a stratégiai központra is kiterjesztem. Az utolsó fejezetben az információs csatornák és a stratégiaalkotás akadályainak kapcsolatait vizsgálom. Ezek dolgozatom másik központi elemei.

Összességében bemutatom, hogy az oksági homályosság miként magyarázza a szervezeti tagok stratégiaalkotást akadályozó tevékenységét.

I. A relatív oksági homályosság kihívása

A következőkben az oksági homályosság természetét, illetve relatív megközelítését mutatom be, egyfelől a vállalaton belülről, másfelől azon kívülről szemlélve a jelenséget. A fejezet végén ismertetem a relatív oksági homályosság okozta kihívást, mely későbbi elemzésem eredője lesz.

Az oksági homályosság természete

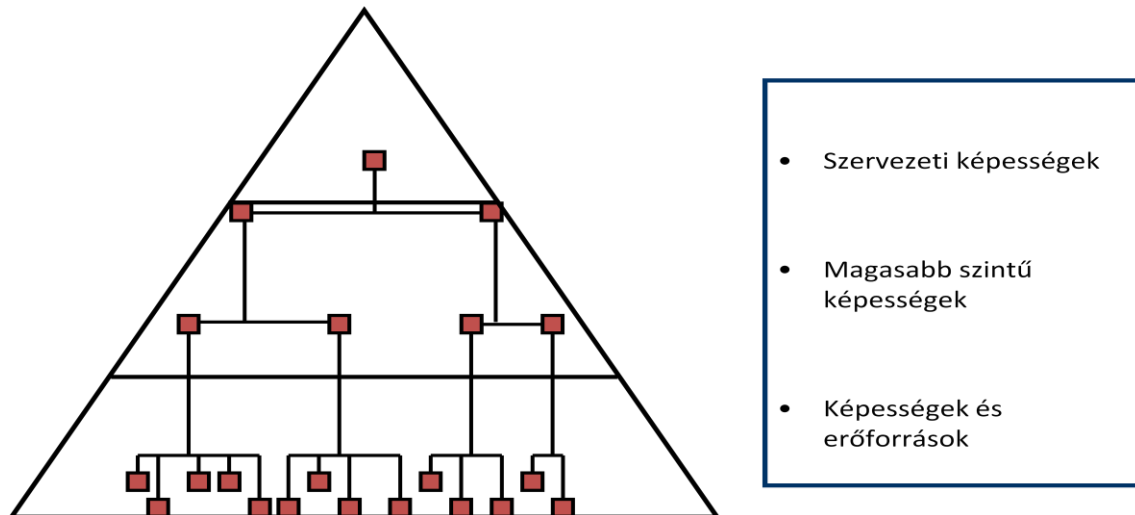
Az oksági homályosságot az erőforrás-alapú elmélet keretében értelmezem, mely szerint a vállalatok teljesítménykülönbségeit azok költségesen másolható belső adottságai magyarázzák [Conner, 1991]. Amennyiben ezek értékesek és egyediek¹, a vállalat fenntartható versenyelőnyre tehet szert, melynek köszönhetően járadékot realizálhat [Barney, 1995]. A stratégia feladata, hogy ezen értékes és egyedi adottságokra fókuszálva fenntartható versenyelőnyt biztosítson, így a vállalatnak ismernie kell erőforrásait és képességeit [Grant, 1991].

Wernerfelt [1984] belső adottságoknak a vállalat erőforrás-portfólióját tekintette, melyek hozzájárulnak a vállalat stratégiájának megvalósulásához [Barney – Arikan, 2006]. Az erőforrások együttes működését lehetővé tevő vállalati adottságokat képességeknek nevezzük [Grant, 1991]. A képességek integrációjával magasabb szintű képességek fejlődhetnek ki, melyek hierarchiája kialakítja a képességek felépítését² [Grant, 1996]. Ezek alapján (1. ábra) megkülönböztethetünk erőforrásokat, képességeket, valamint szervezeti képességeket, melyek felépítésének „bonyolultsága” oksági homályosságot okozhat a vállalatban. A továbbiakban **az oksági homályosságot, mint az erőforrásokhoz és képességekhez, illetve azok kapcsolódásához köthető információs problémaként értelmezem**³.

¹ Annak vizsgálatára, hogy mely vállalati adottság biztosít fenntartható versenyelőnyt, különböző erőforrás-elemzési modellt alkalmazhatunk. Ezen egyre szofisztikáltabb modellek az erőforrások több olyan, a (másolhatóságon túlmutató) tulajdonságát emelik ki, mely fenntartható versenyelőnyt nyújthatnak. Az erőforrás-elemzési modellekhez lásd: Barney [1995], Black – Boal [1994], Collins – Montgomery [1995], Grant [1991].

² Fontos megemlíteni, hogy a képességek felépítése és hierarchiája nem feltétlenül egyezik meg a szervezet strukturális felépítésével és hierarchiájával [Grant, 1996].

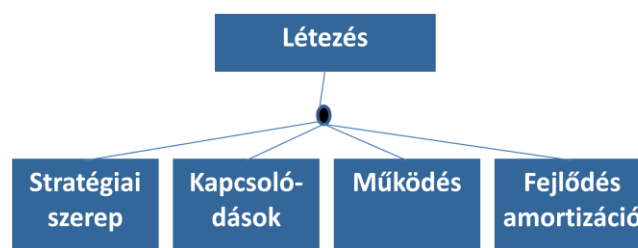
³ Az oksági homályosságnak többféle értelmezése létezik. Például Einhorn és Hogarth [1986] különböző tényezők összefüggéséhez köthető ismeretekre alkalmazza, Lippman és Rumelt [1982] a cselekvések és azok következményeinek kapcsolatára, Mosakowski [1997] a döntés hozatal tényezőire, Collins és Montgomery [1995] pedig az erőforrások és képességek közötti kapcsolatra.



1. ábra A képességek felépítése

Forrás: Saját koncepció

Az erőforrásokról és képességeiről többféle információval rendelkezhetünk (2. ábra). Ezek a létezésről, stratégiai szerepéről, kapcsolódásairól, működéséről, valamint fejlődéséről és amortizációjáról szóló információk. Nyilván akkor a legerősebb az oksági homályosság, ha nem tudunk egy adott erőforrás vagy képesség *létezéséről*. A *stratégiai szerep* kifejezi, hogy milyen a járadékgeneráló potenciálja. A *kapcsolódások* megismerése visz minket közelebb a képességek felépítésének megértéséhez. A *működésről* szóló információk teszik lehetővé az adott erőforrás, illetve képesség alkalmazását. A *fejlődés és amortizáció* lehetőségéről, irányáról szóló információk teszik lehetővé a dinamikus, illetve hosszú távú szemléletet. **Minél kevesebb információt ismerünk az erőforrásokról, annál nagyobb az oksági homályosság.**

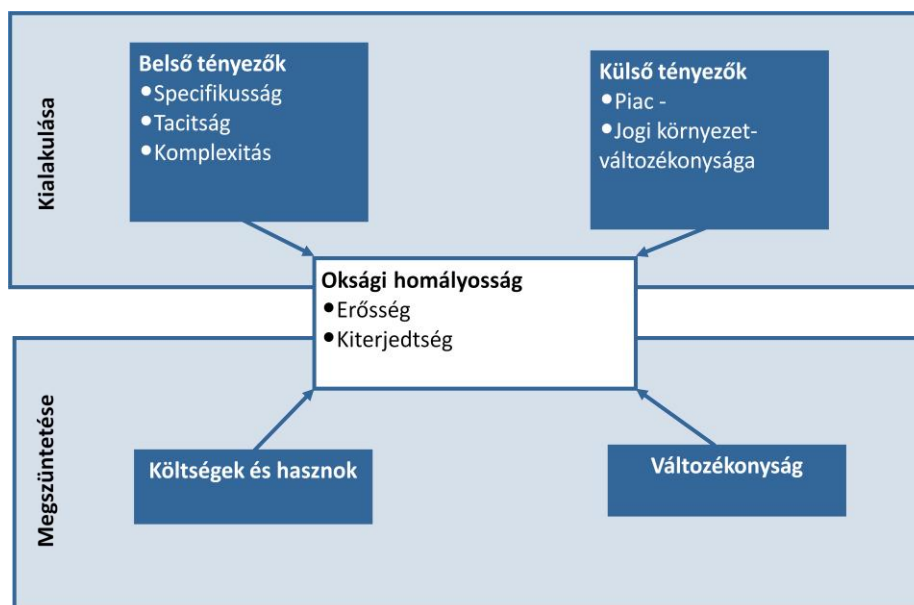


2. ábra Milyen információkkal rendelkezhetünk az erőforrásokról?

Forrás: Saját koncepció

Az oksági homályosság nagyságát két tényezővel írhatjuk le, ezek a **kiterjedtség** és az **erősség** (3. ábra). Az oksági homályosság *kiterjedtségét* az erőforrások száma befolyásolja, azaz minél nagyobb a vállalat erőforrás-portfóliója, annál nagyobb az esély, hogy oksági homályosság alakul ki. Az oksági homályosság *erősségét* belső és külső tényezők alakíthatják. Belső tényezők közé sorolhatjuk az erőforrások specifikusságát, tacitusságát és komplexitását [Reed – DeFilippi, 1990]. A specifikusság azt fejezi ki, hogy egy

adott erőforrás mennyire egyedi, vagy jellemző egy adott vállalatra (pl.: a Tesco logisztikai rendszere). Az az erőforrás vagy képesség lehet tacit, melynek kodifikálása, illetve leírása nem lehetséges (pl.: a szervezeti kultúra). A komplex erőforrások jellemzője, hogy bonyolult, nehezen áttekinthető ok-okozati, kapcsolati hálóba ágyazottak (pl.: a MOL százhalombattai olajfinomító komplexuma). Minél specifikusabb, tacitabb, komplexebb egy erőforrás, annál erősebb az oksági homályosság.



3. ábra Az oksági homályosság természete

Forrás: Saját koncepció

Külső tényezők közé sorolhatjuk a piaci-, jogi-, kulturális stb. környezetet [Dobák – Antal, 2010]. E tényezők dinamikus változására a szervezet is reagál, melynek következtében az erőforrások és képességek egyes jellemzői is változhatnak, ezáltal növekedhet az oksági homályosság erőssége.

Az oksági homályosság csökkentésénél két tényezőt kell figyelembe vennünk, ezek a költségek és hasznok, valamint a változékonyság. Az első szempontból fontos, hogy a megszerzendő információk *haszna* elérje az oksági homályosság feltárásához szükséges *költségeket*⁴. A hasznok ebben az esetben azt fejezik ki, hogy mennyire építhető be az adott erőforrásról szóló információ a stratégiaalkotásba. Az oksági homályosság kiterjedtsége és erőssége egyaránt befolyásolja a feltérési költségeket, az első az információ mennyisége, a másik a minősége miatt. Ezek alapján egy nagyon specifikus, tacit és komplex erőforrásokat alkalmazó kisvállalat számára lehet ugyanakkora az oksági homályosság és annak

⁴ Fontos megemlíteni, hogy bár a fenti állítás logikailag könnyen belátható, az információhoz köthető költségek és hasznok legfeljebb ex post ismerhetők csak meg [Mosakowski, 1997].

feltárásához szükséges költség, mint egy egyszerűbb erőforrásokat felhasználó közép- vagy nagyvállalatnak.

A *változékonyság* az erőforrás-portfólió dinamikus fejlődését jelzi. Ezek alapján a vállalat erőforrásai és képességei idővel változnak, így egy adott időpontban megszerzett információ a későbbiekben lehet, hogy már nem lesz releváns.

Összességében fontos kiemelni, hogy az oksági homályosság sosem létezik önmagában, azt mindig is az erőforrások kontextusában értelmezhetjük. Az erőforrások és képességekről szóló információk határozzák meg nagyságát, melynek két jellemzője az erőforrások számától függő kiterjedtség, valamint az erőforrások specifikusságától, tacitságától, komplexitásától függő erősség. Az oksági homályosságot külső tényezők is (pl.: piaci, jogi környezet) is befolyásolhatja. A megszüntetésekor figyelembe kell venni az esetleges költségeket, valamint a változékonyságot.

Az oksági homályosság relatív megközelítése

A korábban bemutattam, hogy milyen tényezők hozzák létre, illetve nehezítik az oksági homályosságot. A következőkben az oksági homályosság relatív⁵ megközelítését mutatom be, illetve azt, hogy ez milyen kihívások elé állítja a szervezetet.

A külső oksági homályosság másolhatósági korlátként fenntartható versenyelőnyt jelenthet a vállalat számára. Mint azt már bemutattam, az erőforrás-alapú elmélet a vállalatok teljesítménykülönbségeit a nehezen másolható erőforrásokból vezeti le [Conner, 1991]. Így, amennyiben egy versenytárs képes lemásolni a vállalat versenyelőnyt jelentő erőforrásait, a vállalat versenypozíciója gyengülni fog, járadékai csökkenek. Ezáltal fontos, hogy megakadályozza a vállalat erőforrásainak lemásolását.

Az oksági homályosság másolhatósági korlátot jelenthet [Barney, 1995; Collins – Montgomery, 1995]. Az erőforrások és képességek egyes tulajdonságai nehezítheti az átláthatóságot [Grant, 1991], így az oksági homályosság elősegítheti a versenyelőny fenntartását⁶ [Rumelt, 1984]. Ezáltal nem nehéz belátni, hogy a vállalatnak érdekében áll a belső oksági homályosság fenntartása.

A belső oksági homályosság információs problémaként nehezítheti a stratégiaalkotást és az innovációt. Ebben az esetben a belső nézőpont a vállalat adottságaira

⁵ Fontos megemlíteni, hogy mind a külső, mind a belső oksági homályosság esetén ugyanazt az információs problémát vizsgálom, de egyszer a vállalaton kívülről szemlélem azt, a másik esetben pedig a vállalaton belül.

⁶ Fontos megjegyezni, hogy az oksági homályosság nem eredményez önmagában versenyelőnyt, csak annak fenntartásához járul hozzá, izolációs mechanizmusként [Rumelt, 1984].

fókuszál. Az erőforrás-alapú stratégiaalkotás alapkövetelménye, hogy ismerjük a vállalat erőforrásait és képességeit [Grant, 1991]. A vállalat akkor tud fenntartható versenyelőnyt jelentő stratégiát kialakítani, amennyiben ki tudja választani az értékes és egyedi erőforrásait [Reed – DeFillippi, 1990]. Hasonló jelenség játszódik le az innováció esetén, amikor is a vállalat először felméri az erőforrásait, majd újrakombinálja azokat [Galunic – Rodan, 1988]. A fentiekhez meg kell ismernie az erőforrásait, mely megismerést az oksági homályosság nehezíti, tehát a vállalat érdeke, hogy megszüntesse a belső oksági homályosságot, javítva a stratégiaalkotás, illetve az innováció eredményességét és hatékonyságát.

Az oksági homályosság relatív nézőpontja szerint a vállalat célja a belső oksági homályosság minimalizálása, valamint a külső oksági homályosság maximalizálása. Ez a látszólag egymásnak teljesen ellentmondó megközelítés igen komplex kihívás elé állítja a vezetőket.

Előfordulhat, hogy a vállalat kizárólag a belső oksági homályosságot kezeli. Ebben az esetben vagy kis számú erőforrással működik (kiterjedtség), vagy olyanokkal, melyek könnyen megismerhetők (erősség), vagy folyamatosan felméri azokat. Ha a könnyebb megismerhetőség kedvéért maximalizálja az erőforrások számát, akkor valamilyen szinten lemond a növekedésről. Ha egyszerűen megismerhető erőforrásokat, vagy képességeket alkalmaz akkor a versenytársak könnyen lemásolják azokat (mivel külső oksági homályosság is csökken). Ha pedig folyamatosan felméri az erőforrásait, akkor nagy költséget vállal, valamint a kodifikált információval együtt annak a veszélyét is magával vonja, hogy azt megszerzik versenytársai.

Másik szélső esetben, ha a vállalat kizárólag a külső oksági homályosságot kezeli, szintén több kihívással kell szembenéznie. Ha nagy számú, vagy nehezen megismerhető erőforrást alkalmaz, akkor nehezíti azok koordinációját és ezzel együtt a stratégiaalkotást. Az innováció is sérülhet ebben az esetben, mivel a nehezen átlátható erőforrás-portfóliót a vállalat tagjai sem fogják megfelelően ismerni, így nehezebben tudják azokat átcsoportosítani.

Fontos kiemelni, hogy **a relatív oksági homályosság kezelése potenciális javítást jelenthet a vállalat számára.** Egy olyan vállalat is működhet eredményesen, mely tudatosan nem kezeli a fenti kihívást. Előfordulhat, hogy egy vállalat nem maximalizálja külső oksági homályosságát mégis versenyelőnnyel rendelkezik. Azonban ebben az esetben kizárólag a versenytársak döntésétől függ járadékainak fenntarthatósága, mivel azok eddig nem kívánták lemásolni erőforrásait. Másik oldalról előfordulhat, hogy a vállalat úgy is sikeres értéknövelő stratégiát folytat, hogy nem minimalizálja a belső oksági homályosságot. Ebben az esetben azonban lemond a potenciális stratégiai innováció lehetőségéről.

Összességében tehát bemutattam, hogy a belső oksági homályosság információs problémaként hátrányt, a külső oksági homályosság pedig másolhatósági korlátként előnyt jelenthet a vállalat számára. Ezáltal a vezetők feladata, hogy fenntartsák külső oksági homályosságot, a belsőt pedig csökkentsék. E komplex kihívás tudatos kezelése olyan potenciális előnyöket jelenthet a vállalat számára, melyet e nélkül nem érhet el.

II. Az információs csatornák szerepe a stratégiaalkotásban

A következőkben azt vizsgálom meg, hogy milyen hatása van az erőforrásokról szóló információk szervezeten belüli áramlásának a vállalati stratégiára. Ehhez először a korábban bemutatott vállalati modellt fejlesztem, dekomponálva azt stratégiai központra és szervezeti egységekre.

Ezek lesznek későbbi elemzéseim alapjai, melynek segítségével vizsgálni tudjuk az információáramlást. Ezen áramlás az információs csatornákon keresztül történik, melyet a későbbiekben bővebben definiálok. A fejezet végén egy olyan modellt azonosítok, mely szerint az oksági homályosság nagysága befolyásolhatja az információs csatornákat, ezzel közvetve a vállalati stratégiát is.

A stratégiai központ és szervezeti egységek

Eddig egységes egészként kezeltem a vállalatot, pedig érdemes megkülönböztetni egymástól a stratégiai és operatív folyamatokért felelős szervezeti területeket.

A célmeghatározás és stratégiaalkotás az operatív feladatoktól megkülönböztethető vezetői szerep [Dobák – Antal, 2010], mely nagyban befolyásolja a vállalat eredményességét. A stratégiai döntések egyik alapvető tulajdonsága, hogy általában rosszul strukturáltak [Zoltayné, 2005], melyet növekvő vállalati méret mellett egyre nehezebb elvégezni, mivel az egyéni központi tervezés korlátai vannak [Simon – March, 1993]. A méret és a tevékenységek komplexitásának növekedése révén külön a stratégiaalkotással foglalkozó vállalati központok jöhetnek létre [Balaton et al., 2010], ezáltal a napi munkafolyamatok és a stratégiaalkotás elválik egymástól. A további elemzésem során tehát megkülönböztetek stratégiai központokat és szervezeti egységeket⁷.

⁷ Ez a megkülönböztetés későbbi elemzéseim során fontos szerepet játszik majd. Mivel a vizsgálataim fókuszja a vállalati stratégiához szükséges információáramlás, így a fenti megkülönböztetést is e mentén definiálok. Bár a stratégiai központ és a szervezeti egységek megkülönböztetésének több szervezeti struktúrát érintő aspektusa van (lásd: Dobák – Antal, 2010; Mintzberg, 1981), azonban ezekkel a továbbiakban bővebben nem foglalkozom.

Stratégiai központ. A stratégiai központ célja a fenntartható versenyelőny biztosítása a rendelkezésre álló erőforrás-portfólió szempontjából. Ennek elérése érdekében a vállalaton belül magas szintű döntési jogkörrel rendelkezik. Tagozódó szervezetben helyezkedik el, tehát akár több szervezeti egység felett is bírhat döntési jogkörrel⁸. A képességek felépítését tekintve inkább magasabb szintű, illetve alapvető képességekkel áll kapcsolatban.

Szervezeti egység. A szervezeti egység célja a rendelkezésére álló erőforrás-portfólió alkalmazásával optimális output biztosítása, mely feladatkör operatív jellegű. Ezek alapján ugyanúgy lehet termelési egység (ahol az erőforrás-portfólió elemei a gyártósor, az alapanyagok, az összeszerelést végző vagy az anyagmozgatásért felelős munkatársak stb., az output pedig az elkészült termék), mint jogi osztály (ahol a jogi tudás, a jogszabályi adatbázis, a tárgyalóterem stb. felhasználásával végzik el a vállalat jogi képviselését). Döntési jogköre a stratégiai központhoz képest szűkebb erőforrás-portfólióra terjed ki. Továbbá a stratégiai központ döntési jogkört gyakorolhat felette, másfelől annak elszámolási kötelezettséggel tartozik. A képességek felépítését tekintve inkább alacsonyabb szintű képességekkel áll kapcsolatban.

Ezáltal meghatároztam a stratégiai központ és a szervezeti egység fogalmát, melyek későbbi elemzéseim alapja lesz.

Az információ csatornák szerepe

A következőkben azt vizsgálom meg, hogy miért kell külön hangsúlyt fektetni az erőforrásokról szóló információk áramlásának menedzsmentjére.

1. A vállalat egyik tagja sem rendelkezik teljes körű információval az erőforrásokról.

Simon [1978] szerint a figyelem a szervezet egyik legfontosabb szűkös erőforrása. A komplexitás növekedésével az egyén nem tud minden információt befogadni [Simon, 1979], mivel az csak korlátozottan racionális [March, 1978]. Ezek alapján **az erőforrásokról szóló információkat egyedül, egyetlen szervezeti tag sem szerezheti meg, így a szervezet különböző tagjaitól kell azokat beszerezni.**

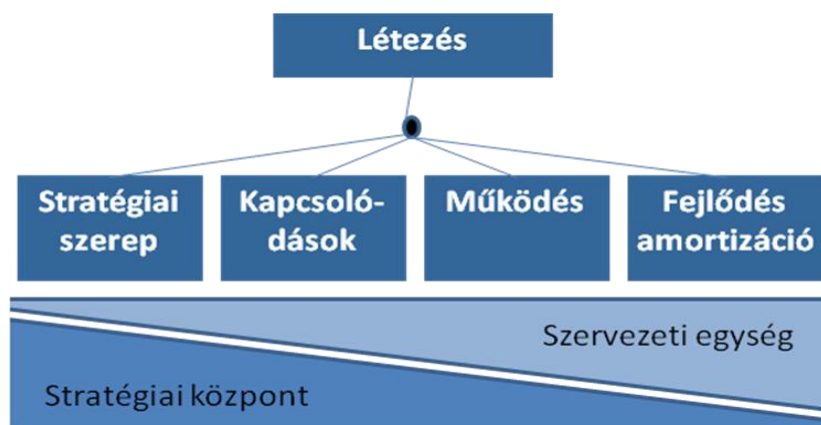
Az erőforrásokkal kapcsolatban felmerülhetnek többek között kognitív és nyelvi korlátok [Conner – Prahalad, 1996]. A kognitív korlátok kifejezik, hogy az egyén nem képes minden információt befogadni (mennyiségi probléma). A nyelvi korlát pedig arra utal, hogy egyes esetekben még ha akarnánk sem tudnánk információt juttatni egy adott erőforrásról, mivel

⁸ Ezek alapján stratégiai központ lehet például egy multidivíziós vállalat központja is, de akár egy adott divízió stratégiával foglalkozó részlege is.

nem tudjuk azt szavakba foglalni; ez a probléma jelentkezik például a tacit tudás esetében [Conner – Prahalad, 1996] (minőségi probléma).

2. A vállalat tagjai azt az erőforrást ismerik jobban, mellyel szorosabb kapcsolatban állnak.

Az erőforrások megismerését nehezíti azok belső tulajdonságai a specifikusság, a tacitság és a komplexitás [Reed – DeFilippi, 1990]. Ezek a tulajdonságok az erőforrás-észlelés miatt azonban mindig viszonylagosak. Így előfordulhat, hogy a szervezet egy csoportja olyan tudással, előismerettel rendelkezik, mely megkönnyíti az erőforrások észlelését, hisz számukra az kevésbé specifikus (ismerik az adott szakterületet), kevésbé tacit (hosszabb ideje ismerik az adott erőforrást), valamint kevésbé komplex (könnyebben átlátják annak kontextusát). **Az erőforrás-észlelés annál jobb, minél szorosabb az egyén kapcsolata az erőforrásokkal.**



4. ábra Erőforrás-észlelés a szervezetben

Forrás: Saját koncepció

Az erőforrásokról azonban több információval is rendelkezhetünk⁹ és ezen információk eltérhetnek a vállalat különböző területein (4. ábra). Ugyanez a jelenség tapasztalható a stratégiai központ és a szervezeti egység megkülönböztetésén is. Mivel a stratégiai központ magasabb szintű képességekkel áll kapcsolatban, mint a szervezeti egység, ezért a stratégiai központ inkább kontextuális információkkal rendelkezik az erőforrásokról. Másrésztől viszont a szervezeti egység operatív feladatokat lát el, így szorosabb a kapcsolata az alacsonyabb szintű képességekkel és erőforrásokkal, így azok napi működését jobban ismeri. Ezek alapján nem nehéz belátni, hogy a stratégiai központ inkább az erőforrások stratégiai szerepéről és kapcsolódásairól rendelkezik információval, a szervezeti egység pedig azok működéséről, valamint fejlődéséről, amortizációjáról¹⁰.

⁹ Lásd: Az oksági homályosság természete c. fejezetet.

¹⁰ Nyilván, ha a szervezet egy tagjának sincs információja egy erőforrás létezéséről, akkor a fenti tétel sem él.

A fenti két megállapításból következtetve nem nehéz belátni, hogy a megfelelő **vállalati stratégia kialakításához be kell vonni a stratégiaalkotási folyamatba a szervezet tagjait**. Ezt a vállalat információs csatornákon keresztül teheti meg. Ebben az esetben információs csatornának nevezünk minden olyan kommunikációs módot, mely során információt szerezhetünk a vállalat erőforrásairól, elősegítve az oksági homályosság csökkentését.

A stratégiai központ és a szervezeti egység közötti vertikális információáramlás általában a megfelelő stratégia kialakításához járul hozzá, ugyanis ezáltal felfedhető, hogy mely erőforrás biztosíthat fenntartható versenyelőnyt, illetve melyeket kell fejleszteni [Grant, 2003]. A szervezeti egységek közötti horizontális kommunikáció pedig az innovációhoz járulhat hozzá, hisz a meglévő erőforrásait közösen újra tudják kombinálni [Galunic – Rodan 1988]. A menedzsment számára fontos kell legyen a kommunikációs csatornák ellenőrzése [Perrow, 2003], emiatt a későbbi elemzéseim során (bár mindkettő áramlást figyelembe veszem), alapvetően a felső vezetés szempontjából vizsgálom a problémát.

Ahhoz, hogy a vállalat megfelelő információkat szerezzen meg a stratégiaalkotáshoz **az információs csatornáknak relevánsnak és költséghatékonyaknak kell lenniük**.

A relevancia kifejezi, hogy a megfelelő erőforrásokról van információnk, valamint azt hogy adaptívak a változásokra. Mint már beláttuk, információra van szükség az erőforrásokról a stratégiaalkotáshoz [Grant, 1991]. Azonban előfordulhat, hogy vagy nem rendelkezünk elegendő információval vagy túl sok információt birtoklunk és ekkor egyszerűsítéssel téves következtetésre juthatunk [Zoltayné, 2005]. Egyik oldalról lehetséges, hogy olyan erőforrásra építjük a stratégiánkat, mely valójában nem is értékes. Másik oldalról olyan kognitív egyszerűsítésekkel élhetünk, mely téves irányba dominálja a stratégiai gondolkodásmódunkat [Bettis – Prahalad, 1995]. Ezért fontos, hogy megfelelően széles körben szerezzünk információt az erőforrásokról.

Az információs csatornák menedzsmentjekor érdemes figyelembe venni a változékonyságot is. Az innováció megváltoztatja a szervezeti rutint [Perrow, 2003], így az információs csatornák relevanciáját is. Így előfordulhat, hogy egy meglévő erőforrás megsemmisül, vagy tulajdonsága megváltozik, esetleg új erőforrás keletkezik. Ezek csak akkor építhetők be a stratégiába, ha az információs csatornák kellően adaptívak.

A másik jelentős tulajdonság a költséghatékonyság, mivel a tervezési folyamatnak jelentős költségei lehetnek [Jensen, 2003]. Fontos látni, hogy az információs csatornák esetében a relevancia és a költséghatékonyság kritériuma szemben állnak egymással. Ugyanis minél több erőforrást fednek le, illetve minél dinamikusabban változik, annál nagyobb

költségébe kerül a vállalatnak. **Mindkét tényezőt befolyásolja az oksági homályosság nagysága, így annak természetének vizsgálata meghatározhatja az információs csatornákat,** ezáltal a stratégiaalkotást és az innovációt is.

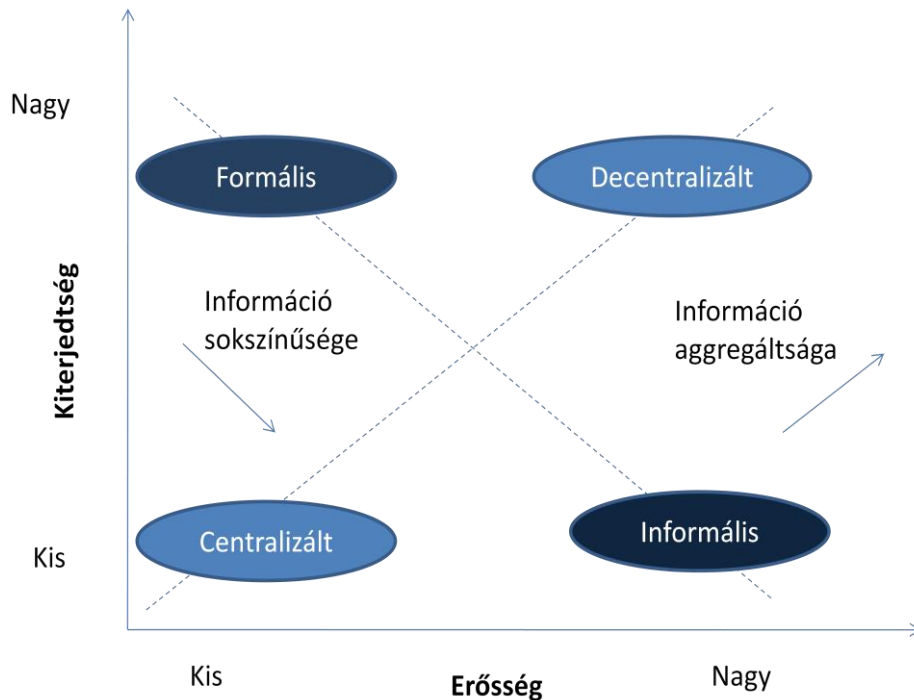
Összességében e fejezetben az információs csatornák szerepét vizsgáltam meg. Beláttam, hogy a vállalaton belül bár fontos az erőforrások ismerete, azt egy szervezeti tag sem képes teljességgel elvégezni. A stratégiai központ inkább az erőforrások kontextusát látja át, a szervezeti egység pedig az erőforrások működését, illetve fejlődését, amortizációját. Mindegyik tényező fontos a stratégiaalkotáshoz, így az információs csatornán keresztül be kell vonni a szervezet tagjait a stratégiaalkotásba. Ez akkor lehet hatékony, ha e csatornák relevánsak és költséghatékonyak, de mivel e tényezők az oksági homályosságtól függnnek, ezért a megfelelő információs csatornák alkalmazásához vizsgálni kell annak nagyságát.

Az oksági homályosság és az információs csatornák

A következőkben, dolgozatomban egyik központi elemeként egy olyan elméleti megközelítést mutatok be, mely az oksági homályosság és az információs csatornák, illetve azokon keresztül a stratégiaalkotást befolyásolhatja. Amennyiben belátjuk ezt a befolyásoló mechanizmust, úgy közelebb kerülünk annak megértéséhez, hogy miként lehet hatékonytá tenni a vállalati stratégiát, valamint az innovációt.

Az oksági homályosság nagyságát a kiterjedtségével és az erősségével magyaráztam¹¹. Mind a kiterjedtség (erőforrások száma), mind az erősség (erőforrások specifikusság, tacitosság, komplexitás tulajdonságai) nehezítheti az erőforrásokról szóló információ megszerzését (5. ábra).

¹¹ Lásd: Az oksági homályosság természete c. fejezetet.



5. ábra Az oksági homályosság és az információs csatornák

Forrás: Saját koncepció

Centralizált vs. decentralizált információs csatornák

Amennyiben kis kiterjedésű és erősségű oksági homályossággal néz szembe a vállalat, az információs csatornákat központosítva, **centralizált** működéssel végezheti el. Ebben az esetben kis mennyiségű, egyszerűen felmérhető erőforrásokkal rendelkezik a vállalat, így nem annyira nagy a komplexitása, a stratégiai információszerzést egy központból elvégezhető.

Ha a vállalat nagy kiterjedésű és erősségű oksági homályossággal néz szembe, azaz erőforrásai bonyolultak és nagyszámúak, az információ csatornáknak **decentralizáltak** kell lenniük. Ezáltal kezelhető a vállalati vezetés kognitív és nyelvi korlátja.

A centralizált információs csatornák jellemzője, hogy az összes erőforrásról szóló információ a stratégiai központba áramlik, majd ezek központi feldolgozásával alkotják meg a stratégiát. A decentralizált működés esetén a stratégiai központ már előre feldolgozott adatokat, illetve azok egy részét veszi át, az oksági homályosság megszüntetésének költségeinek egy részét átengedve a vállalat más tagjainak. A centralizált és decentralizált információs csatornák közötti legnagyobb különbség az **információk aggregáltságának foka**. Ugyanis minél centralizáltabbak a csatornák, a stratégiai központ annál részletesebb információkat követel meg (pl.: fejlesztési-, kapacitás-, cash-flow terv stb.), ebben az esetben az információ aggregáltsági foka alacsony. Decentralizáltság esetén a stratégiai központ már kevésbé részletes információt vár el (pl.: szélső esetben csak megtérülési, vagy várható profitértéket), ami magasan aggregált információnak számít.

Centralizált	Decentralizált
• Központi tervezés • Erős kontroll-mechanismusok a szervezeti egységen • A központ felé sok, részletes információ áramlik	• Részben önálló tervezési munka a szervezeti egységek szintjén is • Az erőforrások felmérése kötetlen • A központ felé kevesebb, kevésbé részletes információ áramlik

6. ábra Centralizált vs. decentralizált információs csatornák

Forrás: Saját koncepció

A centralizált csatornák nagy előnye, hogy a központi irányítás miatt könnyen megszerezhető minden szükséges információ, így relevánsak, viszont pont ezáltal jelentős költségei lehetnek (ugyanis a megszüntetési költségeket egyedül a stratégiai központ viseli az egész vállalatnál). A decentralizált működés előnye, hogy e költségeket is decentralizálja, azonban az információ magas aggregáltsági foka miatt előfordulhat, hogy a stratégiai központhoz már nem jut el a megfelelő információ, így kevésbé releváns (6. ábra).

Formális vs. informális információs csatornák

Amennyiben a vállalat kis erősségű, de nagy kiterjedésű oksági homályossággal néz szembe, az információs csatornákat **formális** működéssel végezheti el. Ebben az esetben nagyszámú, azonban egyszerű erőforrásokkal néz szembe a vállalat, így az alapvető kihívás a nagymennyiségű információ beszerzésén alapul.

Az kis kiterjedésű, nagy erősségű oksági homályosság kezelését az **informális** információs csatornák végezhetik el. Itt a kisszámú, ám specifikus, tacit és komplex erőforrással áll szembe a vállalat.

A formális csatornák előnye, hogy nagy mennyiségű információt képes kezelni, azonban azok típusa állandó, nehezen változtatható. Az informális csatornák ezzel szemben kis szabályozottsággal működő információs utak, melyek dinamikusabban változhatnak. Ezek alapján legjobban az **információk sokszínűségében** térnek el. A formális információs csatornák az erőforrásokról szűkebb körű információt hordoznak, azonban azokat akár nagyobb mennyiségben is (pl.: a gyártóegység napi anyagáramlási terve, az emberi erőforrás-osztály havi bérköltség-terve stb.). Az informális csatornák ezzel szemben szabadon változó, sokszínű információt is hordozhatnak (pl.: a kutatócsapat elképzelése a piac és a szakterület jövőbeli fejlődéséről stb.)

Formális	Informális
• Előre meghatározott információ típusok • Előre meghatározott eljárásrend (forma, idő) • Jellemzően írásbeli információközlés (szöveges elemzés, számszerű tervek)	• Változó információ típusok és eljárásrend • Ad hoc, dinamikus információáramlás • Jellemzően szóbeli közlés

7. ábra Formális vs. informális információs utak

Forrás: Saját koncepció

Nem nehéz belátni, hogy a formális csatornák előnye elsősorban a költséghatékonyság, mivel képesek nagy mennyiségű információt szabályozott keretek között továbbítani. Azonban nagy hátrányuk, hogy kevésbé adaptívak az erőforrások változására, ugyanis előfordulhat, hogy fejlődik egy új képesség, vagy amortizálódik egy régi, azonban a formális csatorna továbbra is ugyanazokat a típusú adatokat kéri a szervezet tagjaitól, így nem képes e változásra reagálni. Inkább a kognitív, információ feldolgozási korlátokat kezeli.

Az informális csatornák ezzel szemben nagy adaptivitási adottsággal rendelkeznek, mivel képesek a stratégiai központ számára a lehető legszélesebb körű információt biztosítani. Ezzel szemben költségesen működnek, mivel a folyamatosan változó rendszer jelentős átállási költségekkel rendelkezhet. Ebben az esetben inkább a nyelvi korlátokat kezeli, a specifikus, tacit és komplex erőforrások felmérésénél (7. ábra).

Információs csatornák a szervezetben

A vállalatok elemzésénél nagyon fontos körülhatárolni a vizsgálni kívánt erőforrás-portfóliót, mivel előfordulhat, hogy egy szervezetben belül több elkülönülő erőforrás-halmaz eltérő tulajdonsággal rendelkezik.

Például könnyen rámondhatjuk, hogy kiterjedt és erős az oksági homályosság egy gyógyszeripari vállalatnál, azonban dekomponálva azt kutatásfejlesztési, marketing és gyártási részlegre már lehet, hogy eltérő eredményre juthatunk (8. ábra)¹². Így előfordulhat, hogy **egy vállalatban belül több, eltérő tulajdonságú információs csatorna működik.**

¹² Ezek alapján, ha egy erőforrás-portfólió nagyon erős és nagyon kiterjedt oksági homályossággal rendelkezik, érdemes azt több egységben vizsgálni, amennyiben az lehetséges.

	Centralizált	Decentralizált
Formális	Termelési egységek	Termékcsoporthoz tartozó üzletágai
Informális	K+F egység	Új termékvonal üzletága

8. ábra Példák eltérő információs csatornák alkalmazására

Forrás: Saját koncepció

A fenti fejezetben az információs csatornák szerepével foglalkoztam. Először megkülönböztettem stratégiai központot és szervezeti egységet a vállalatban belül, illetve azonosítottam erőforrás-észlelési perspektívájukat. Beláttam, hogy a szervezeti egységek, illetve a stratégiai központ közötti erőforrásokról szóló információáramlás fontos terepei az információs csatornák. A megfelelő információs csatornák meghatározásával a vállalat kezelni képes a relatív oksági homályosság kihívását. A fejezet végén azonosítottam az információs csatornák két-két típusát (centralizált vs. decentralizált, formális vs. informális).

III. A szándékolt információ visszatartás

Bár a relatív oksági homályosság kihívását kezelhetik a megfelelő információs csatornák, azonban ennek működéséhez a vállalat tagjainak is hozzá kell járulniuk. A következő fejezetben azt vizsgálom, hogy miért és miként nehezíthetik szándékoltan a vállalat tagjai az információáramlást, ezzel akadályozva a relatív oksági homályosság kezelését. Először azt vizsgálom, hogy mi motiválja ezen információ visszatartásra a vállalat tagjait általánosságban, azután külön-külön elemzem e jelenséget a stratégiai központ és a szervezeti egység szempontjából is.

A szándékolt információ-visszatartás háttere

A korábbi fejezetekben beláttam, hogy a vállalat tagjai azokat az erőforrásokat ismerik jobban, mellyel szorosabb kapcsolatban állnak, ezért kell őket bevonni a stratégiaalkotásba. Azonban előfordulhat, hogy nem adnak ki az általuk jobban ismert erőforrásokról szóló információt.

A stratégiai döntéseket a meghozatalukban résztvevők nagy száma miatt mindig konfliktusok kísérik [Barakonyi idézi Zoltayné, 2005], hiszen ekkor megjelenhetnek a szervezetek tagjainak eltérő érdekei és érdekérvényesítő képessége [Zoltayné, 2005]. A szervezeti konfliktus egyik kiemelkedő forrása a szervezeti alegységek eltérő hatalma [Salancik – Pfeffer, 1977], ugyanis a szervezetekben elkülönül formális és informális hatalom¹³ [Cohen – Lachman, 1988]. Salancik és Pfeffer [1977] szerint a hatalmi harcok sokkal inkább szervezeti alegységek semmint egyének szintjén jelentkeznek, így ezt érdemes főként vizsgálni.

A szervezeti konfliktusok kulcstényezői közé tartoznak az korlátozott erőforrásokról való kölcsönös függés, valamint a célok különbözősége [Simon – March, 1993]. Ide köthető, hogy Salancik és Pfeffer [1977] szerint nem teljesen igaz az, hogy a hatalom egyedüli fokmérője a pénz, az elosztási döntésekbe való beleszólás fontosabb lehet. A szervezeti egységek arra használják megszerzett hatalmukat, hogy a kontrolljuk alá tartozó ritka erőforrásokat fenntartsák, illetve növeljék [Salancik – Pfeffer, 1977].

Az erőforrások birtoklása, illetve az azzal járó hatalom segítheti a szervezet tagjait céljaik elérésében. A fentiek alapján a szervezet tagjai érdekeltek lehetnek abban, hogy vagy megtartsák a birtokukban lévő erőforrás-portfóliót, vagy növeljék azt. A növelésre erőforrástöbblet keletkezése (pl.: kiugróan magas éves nyereség), vagy az erőforrások újraelosztása (pl.: átszervezés) esetén nyílik esély. Mivel a szűkös erőforrások eloszlását a korábbiról meglévő információ alapján végzik el a vállalatnál [Jensen, 2003], **ezért a vállalat tagjai érdekeltek lehetnek meglévő erőforrásaikról szándékoltan hamis információk nyújtására**, ezáltal hozzájárulva céljaik¹⁴ eléréséhez.

A hamis információnyújtásnak két típusát különböztetem meg, ezek az információ torzítás, azaz az erőforrások felül-, vagy alulbecslése, illetve az információ visszatartás. Az információ visszatartás esetén a szervezeti tagok nem adnak ki információt az erőforrásról, tehát fenntartják az oksági homályosságot. Az információ torzítás esetén adnak ki információt, azonban nem fedik fel a teljes igazságot a szervezet többi tagja előtt. Ebben az esetben előfordulhat, hogy felül-, vagy alulbecslik az erőforrásaikat, melyek megjelennek az azokról szóló információkban.

Jensen [2003] szerint a felettesek és a beosztottak egyaránt visszatarthatnak információt a tervezési folyamat során, így mindegyik hierarchia-szinten érdemes ezt

¹³ E hatalom legfontosabb befolyásoló tényezői a bizonytalanság, a centralitás, valamint a helyettesíthetőség [Hickinson et al., 1971].

¹⁴ Ezen állítás szinte bármilyen célra igaz. A célok típusainak és tartalmának elemzése túlmutat e dolgozat keretein, így ezzel bővebben nem foglalkozom.

elemezni. Mivel dolgozatomban a szervezetet stratégiai központra és szervezeti egységre osztottam, ezért az információvisszatartást is e két nézőpontból vizsgálom.

A szervezeti egység információ visszatartása

Az első esetben a szervezeti egység torzítja, illetve tartja vissza az információt, a stratégiai központtól.

A szervezeti egység célja, hogy a központtól minél több erőforrást szerezzen meg, mivel ezek az erőforrások, illetve az általuk szerzett hatalom által elérheti céljait. Ezt az információ torzításával, illetve visszatartásával érheti el. Az információ torzítása esetén a szervezeti egység felül-, illetve alulbecsülheti az erőforrásait. Ennek az egyes tipikus eseteit a továbbiakban mutatom be, röviden (9. ábra).

Az információ visszatartása

Az erőforrások stratégiai szerepét tekintve felülbecslés (alulbecslés) esetén jövedelmezőbbnek (kevésbé jövedelmezőbbnek) állítják be az adott erőforrást a vállalat, vagy a versenytársak más erőforrásainál. Az erőforrások kapcsolódásainál az adott képességet felülbecslés (alulbecslés) esetén központi fontosságúnak (a vállalati erőforrás-portfólióba rosszul integráltnak) mutatják. A működés szempontjából felülbecslésnél (alulbecslésnél) azt emelik ki, hogy az adott erőforrás eredményesebben, illetve hatékonyabban (kevésbé eredményesen és hatékonyan) működik. A fejlődést tekintve a felülbecslők (alulbecslők) pedig azt állítják, hogy az adott erőforrásban jelentős a fejlődési potenciál (nagy az esély az amortizációra), ellentétben a többi vállalati erőforrással.

Információk az erőforrásokról	Felülbecslés	Alulbecslés
Stratégiai szerep	Jövedelmezőbb	Kevésbé jövedelmezőbb
Kapcsolat	Központi fontosságú	Rosszul integrált
Működés	Eredményesebb, hatékonyabb	Kevésbé eredményes és hatékony
Fejlődés és amortizáció	Nagy a fejlődési potenciál	Nagy esély az amortizációra

9. ábra Példák az erőforrások felül- és alulbecslésére

Forrás: Saját koncepció

A felülbecslő szervezeti egységek érvelésének középpontjában az az állítás áll, hogy az adott erőforrás-portfólió nagyon sikeres működik, tehát érdemes további erőforrásokat csoportosítani köréjük. Az alulbecslésnél ezzel szemben, az a legfontosabb állítás, hogy az adott erőforrás-portfólió olyan nagy kihívásokkal áll szemben, hogy kiemelkedően fontos további erőforrásokat odacsoportosítani.

Az információ visszatartása akkor valószínű, amikor a szervezeti egység erőforrás-portfóliójában egy új erőforrás keletkezik. Ha erről a stratégiai központ tudomást szerez, akkor felmerül annak a veszélye, hogy az új erőforrás feletti kontrollt átveszi (átcsoportosítja egy másik szervezeti egységbe), vagy csökkenti (belehelyezik a stratégiába, illetve meghatározza, hogy miként kezelje) így a szervezeti egység erőforrás-portfóliója csökkenne. Ezért számára érdemes visszatartani az adott információt.

Következmények a vállalatra nézve

A fenti esetben a szervezeti egység tartott vissza információt a stratégiai központtól. Cselekedetét az motiválta, hogy ezáltal növelheti a rábízott erőforrás-portfóliót, illetve hatalmát.

Ebben az esetben **a szervezeti egység a saját erőforrás-portfóliójának a külső oksági homályosságát növelte, ami azt vonta maga után, hogy a vállalat belső oksági homályosságát is növelte.** Ezáltal hozzájárult, hogy a vállalat ne tudja kezelni a relatív oksági homályosság kihívását. Ezek alapján belátható, hogy a szervezeti egységek információ visszatartása, illetve torzítása **nehezíti a stratégiaalkotást a vállalatban, így hátrányt okozhat a vállalat számára.**

A stratégiai központ információ visszatartása

A második esetben a stratégiai központ tart vissza információt a szervezeti egységektől. Ebben az esetben a stratégiai központ célja, hatalma maximalizálásával a lehető legtöbb erőforrás feletti kontroll biztosítása.

A stratégiai központ feladata a fenntartható versenyelőny biztosítása a rábízott erőforrás-portfólió alkalmazásával. Mivel tagozódó szervezetben helyezkedik el, így az erőforrás-portfóliójának egy részét delegálhatja a szervezeti egységek számára. Ezáltal csökken a stratégiai központ hatalma az erőforrások felett, valamint megnő a lehetősége annak, hogy a fenntartható versenyelőny veszélybe kerül, mivel nagyobb az esélye, hogy egy értékes, egyedi erőforrás vállalaton kívülre kerül, vagy lemásolják azt. Ezáltal a stratégiai központ érdekelt abban, hogy minél kevesebben ismerjenek információt a vállalat erőforrásairól.

Az információ visszatartás

A stratégiai központ érdekelt lehet abban, hogy minél kevesebben szerezzenek információt az erőforrásokról és képességekről. Ezáltal akadályozhatja az információk áramlását a vállalatban, azért hogy a szervezeti egységek ne ismerjék meg egymás erőforrásait.

Az információs akadályozás jellemzően az információ visszatartás. Ebben az esetben a stratégiai központ információs monopóliumként viselkedik, azaz megpróbál minél több információt megszerezni a szervezeti egységektől, majd ezeket az információkat a központban tárolja. Ezt alkalmazza a stratégiaalkotáshoz.

Másik oldalról azonban akadályozza az információáramlást a szervezeti egységek között, hisz így az információs monopóliuma megszűnne és ezáltal megnőne a veszélye az értékes és egyedi erőforrások elvesztésének, lemásolásának, azaz a versenyelőny elvesztésének.

Következmények a vállalatra nézve

A fenti esetben a stratégiai központ tart vissza információt a szervezeti egységtől, az erőforrások és általuk a versenyelőny védelme érdekében.

Ezáltal **a stratégiai központ a többi szervezeti egység külső oksági homályosságát növeli, azonban ezáltal a vállalat belső oksági homályosságát is.** Ez a lépés **nehezíti a vállalati innovációt**, mivel nem teszi lehetővé, hogy az egyes szervezeti egységek megismerjék egymás erőforrásait, így **elveszik az a lehetőség, hogy azok újrakombinálásával stratégiai innováció jöhessen létre, így hátrányt okozhat a vállalat számára.**

A szándékolt információ visszatartás következményei

A fenti fejezetben az erőforrásokról szóló információk szándékolt visszatartásának okait és típusait mutattam be. Elemzésem két irányból, a szervezeti egység és a stratégiai központ szemszögéből vizsgáltam (10. ábra).

Egyik oldalról a szervezeti egység tart vissza információt, mivel az erőforrások birtoklása, illetve az azzal járó hatalom segítheti céljai elérését. Ehhez hasonlóan a stratégiai központ is motivált lehet az információ visszatartásban, mivel ezáltal biztosíthatja a fenntartható versenyelőnyt a vállalat számára.

Mindkét oldalról jellemző az információ visszatartás, illetve a szervezeti egység oldaláról az információ torzítás, azaz az erőforrások felül-, illetve alulbecslése.

Mindkét szemszögből jellemző, hogy növekszik a szervezeti egységek külső oksági homályossága, azonban így összvállalati szinten viszont a belső oksági homályosság is növekszik. Ez a szervezeti egység információ visszatartásánál a stratégiaalkotásban jelent hatékonyságvesztést, a stratégiai központ visszatartásánál pedig potenciális innovációs lehetőségektől esik el a vállalat.

Ki tart vissza információt?	Szervezeti egység	Stratégiai központ
Cél	Erőforrás és hatalom céljai eléréséért	Erőforrás és hatalom a fenntartható versenyelőny megőrzéséért
Jellemző módszer	Információ visszatartás, -torzítás (alul-, felülbecslés)	Információ visszatartás (információs monopólium)
Következmény lokális szinten	Szervezeti egység (saját) külső oksági homályosság növelése	A többi szervezeti egység külső oksági homályosságának növelése
Következmény vállalati szinten	Belső oksági homályosság növekedése	Belső oksági homályosság növekedése
Potenciális hátrány	Stratégiaalkotásban	Innovációban

10. ábra A szándékolt információ visszatartás és következményei

Forrás: Saját koncepció

Mindkét megközelítésnél jellemző, hogy a rövidtávú erőforrás és hatalommaximalizálás felülírja az összvállalati célokat, mivel mind a szervezeti egység, mind a stratégiai központ a saját érdekeit tekinti elsődlegesnek. Fontos megjegyezni, hogy ez nem jelenti azt, hogy bármelyik szereplő is ártani akarna a vállalatnak, kizárólag nem megfelelő perspektívát vesz figyelembe, így a vállalat potenciális előnyöktől eshet el.

IV. Az információ csatornák és a szándékolt információ visszatartás

A fenti fejezetekben bemutattam, hogy miként befolyásolja az oksági homályosság az információs csatornákat, illetve azt, hogy ezen csatornában miért és miképpen tarthatnak vissza információkat a szervezet tagjai az erőforrásokról. A következőkben az információs csatornák és a szándékolt információs visszatartás kapcsolatát elemzem, röviden.

A hamis információáramlásának két típusát különböztettem meg, ezek az információ visszatartás, valamint a –torzítás voltak (az erőforrások alul-, illetve felülbecslése). Mivel mindegyik típusnak speciális jellemzői vannak, melyeket összeköthetjük az erőforrásokkal, ezért azonosíthatjuk azokat az információs csatorna típusokat, melyekre jobban jellemzőek az egyes információ visszatartási típusok.

A centralizált információs csatornák segítenek abban, hogy a stratégiai központ jelentős információ mennyiséggel rendelkezzen a stratégia kialakításához. Azonban a nagy mennyiségű, részletes információk birtoklása elősegítheti a stratégiai központot, hogy azokat visszatartsa, nehezítve ezzel a többi szervezeti egység számára egymás erőforrásainak megértését. Tehát **a centralizált információs csatorna növeli az esélyét az információ visszatartásának.**

A decentralizált információs csatorna ezzel szemben magasan aggregált információkat kezel. Az információk magas aggregáltsága, a részletesség csökkenése miatt nehezebben fog kitérni az egyes erőforrások sajátosságaira. Ezáltal mind az információ visszatartás, mind a torzítás jellemző lehet ebben az információs csatornánál, mivel lehetőség van az erőforrások alul-, illetve felülbecslésére, illetve az információ visszatartására.

A formális információs csatornák nagy előnye, hogy nagy mennyiségű információt képesek kezelni, azonban az általuk kezelt információk típusa állandó, a csatorna rugalmatlan. Emiatt **a formális információs csatornák esetében sokkal nagyobb a veszélye az információ visszatartásnak.** A stratégiai központ vagy a szervezeti egység képes információt visszatartani a másiktól egy olyan erőforrásról, melyet korábban nem kezelt a csatorna. Így az újonnan keletkezett, illetve a korábban meg nem említett erőforrások nem jelennek meg a rendszerben.

Az informális információs csatorna ezzel szemben sokféle információt képes, rugalmas keretek között kezelni, azonban a standardizáltság alacsony foka miatt sokkal jelentősebb az egyéni közlés szerepe. Ezáltal **az informális csatorna esetén sokkal nagyobb az esélye az információ torzításának** (az erőforrások felül-, vagy alulbecslésének), mivel a kevésbé formalizált közlésmód segítheti a megalapozatlan információk áramlását.

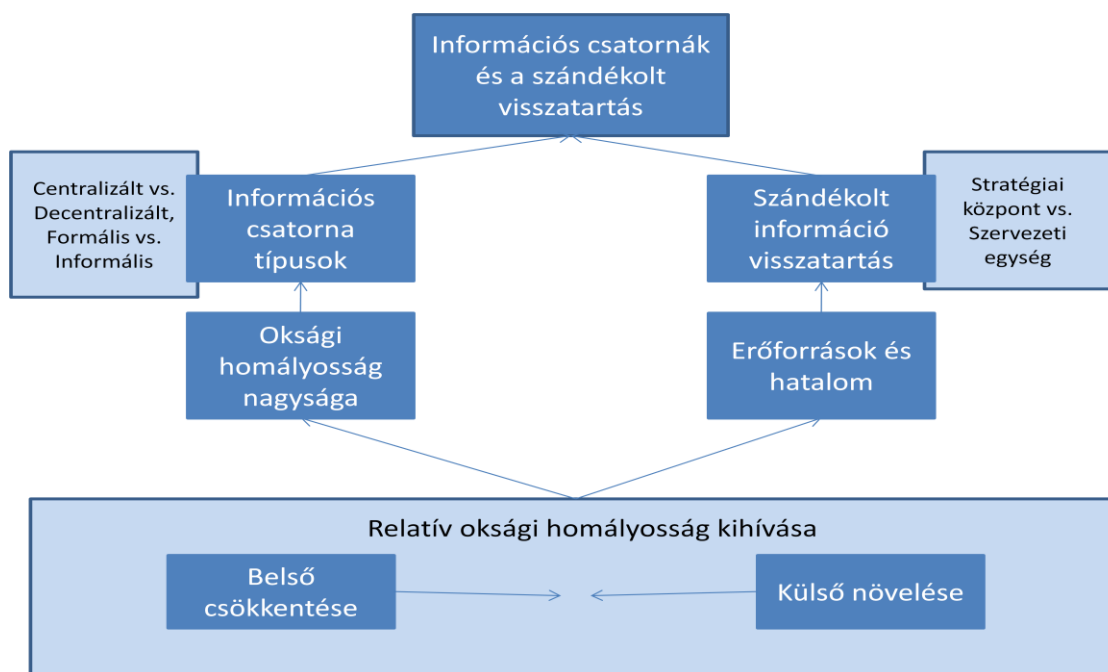
Ebben a fejezetben a különböző információs csatornákhöz köthető, jellemző információ visszatartási típusokat azonosítottam.

Összegzés

Fenti dolgozatomban az oksági homályosság mentén magyaráztam azt, hogy miért akadályozhatják a szervezet tagjai a stratégiaalkotást. Dolgozatom egy tanulmány sorozat második részeként az oksági homályosság jellemzőit vizsgálta.

A dolgozat központi problematikáját az oksági homályosság adta, mely szerint a vállalatban belüli oksági homályosságot minimalizálni kell a megfelelő stratégiaalkotáshoz és innovációhoz, ezzel szemben a vállalatban kívülit maximalizálni kell, hogy információs problémaként fenntartsa a vállalati versenyképességet (11. ábra).

Először az oksági homályosság nagysága (erősség és kiterjedtség), valamint az erőforrásokról szóló információáramlásért felelős információs csatornák közötti kapcsolatot vizsgáltam. Ez alapján azonosítottam centralizált vs. decentralizált, illetve formális vs. informális információs csatornákat, melyeket röviden ismertettem.



11. ábra A dolgozat gondolatmenete

Forrás: Saját koncepció

A dolgozat következő részében abból a feltételezésből kiindulva, hogy az erőforrások, illetve a hozzájuk köthető hatalom hozzásegítheti a vállalat tagjait céljaik eléréséhez, a szándékolt információ visszatartást vizsgáltam. Ezt az elemzést mind a szervezeti egységekre, mind a stratégiai központra elvégeztem. Vizsgálatom végén megállapítottam, hogy mindkét egység érdekelt lehet az információ visszatartásában, ezáltal növelve saját egységük külső-, azonban az összvállalati belső oksági homályosságát, hátrányt okozva a vállalatnak.

Az utolsó fejezetben az egyes információs csatornákhöz azonosítottam azokat az információ visszatartási típusokat, melyek a legjellemzőbbek lehetnek.

Továbbfejlesztési lehetőségek:

- Esettanulmány készítése az információs csatornák gyakorlati életben való működéséről.
- Dinamikus szemléletben vizsgálni a vállalati erőforrás-portfólió változásával módosuló információs csatornákat, valamint annak elemzése, hogy miként befolyásolják egymás működését egy vállalatban belül a különböző típusú információs csatornák.
- Az oksági homályosság relatív megközelítésének vizsgálata stratégiai szövetségek esetén.

Összességében fenti dolgozatomban bemutattam, hogy az oksági homályosság miként magyarázza a vállalat tagjainak a stratégiaalkotás akadályozását eredményező magatartását.

Hivatkozások

- Balaton K. et al.** [2010]. *Stratégiai menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, pp. 1-338.
- Barney J.** [1995]. Looking for inside competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, pp. 49-61.
- Barney, J.B. - Arikan, A. M.** [2006]. *The Resource-based View: Origins and Implications*. in Michael A. Hitt - R. Edward Freeman - Jeffrey S. Harrison: *Handbook of Strategy Management*, The Blackwell Publishing, Oxford
- Bettis, R. A. – Prahalad, C. K.** [1995]. *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 5-14. in: Golubeff L.(szerk.) [2009]. *Új menedzsment-paradigmák felé*, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest.
- Black, J.A. - Boal, K.B.** [1994]. *Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage*. *Strategic Management Journal*, Vol. 15. Summer, pp. 191-148.
- Cohen, I. – Lachman, R.** [1988]. *The Generality of Strategic Contingencies Approach to Sub-unit Power*. *Organizational Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 371-391.
- Collins, D.J. - Montgomery, C.A.** [1995]. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. in *Harvard Business Review on Corporate Strategy*, Harvard Business School Publishing 1999. Boston pp. 33-62.
- Conner, K. R. – Prahalad, C. K.** [1996]. *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism*. *Organization Science*, Vol. 7., No. 5., pp. 477-501. in: Golubeff L.(szerk.) [2009]. *Új menedzsment-paradigmák felé*. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest.
- Conner, K.R.** [1991]. *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?* *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 121-154.

Dobák M. – Antal Zs. [2010]. *Vezetés és szervezés*, Aula kiadó, Budapest. pp. 1 – 484.

Einhorn, H.R. - Hogarth, R.M. [1986]. *Decidion Making under Casual Ambiguity*. Journal of Business, Vol. 59, pp. 225-250.

Galunic, D. C. - Rodan, S. [1998]. *Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation*. Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 12, pp. 1193-1201.

Grant, R. M. [2003]. *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors*. Strategic Management Journal, Vol. 24., June, pp. 491-518. in: Golubeff L.(szerk.) [2008]. Tudás és stratégia. Alinea Kiadó- Rajk László Szakkollégium, Budapest.

Grant, R.M. [1991]. *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation*. California Management Review, Vol. 33, Spring, pp. 114-135. in: Golubeff L.(szerk.) [2008]. Tudás és stratégia. Alinea Kiadó- Rajk László Szakkollégium, Budapest.

Grant, R.M. [1996]. *The Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. Organization Science, Vol. 7, July-August, pp. 375-387. in: Golubeff L.(szerk.) [2008]. Tudás és stratégia. Alinea Kiadó- Rajk László Szakkollégium, Budapest.

Hickson, D. J.- Hinings, C. R. – Lee, C. A. – Schneck, R. E. – Pennings, J. M. [1971]. *Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power*. Administrative Science Quarterly, Vol. 16, No. 2. pp. 216-229.

Jensen, M. C. [2003]. *Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process*. European Financial Management, Vol. 9., No. 3, pp. 379-406. in: Golubeff L. (szerk.) [2008]. Tulajdonosok és menedzserek, Alinea Kiadó- Rajk László Szakkollégium, Budapest.

Lippman, S. A. – Rumelt, R. P. [1982]. *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*. The Bell Journal of Economics, Vol. 13, No. 2 Autumn, pp. 418-438.

March, J. G. [1978]. *Bounded Rationality, Ambiguity, and Engineering of Choice*. Bell Journal of Economics, Autumn in Golubeff L. (szerk.) [2005]. Szervezeti tanulás és döntéshozatal. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest.

Mintzberg, H. [1981]. *Organization design: fashion or fit?* Harvard Business Review, Vol. 59., Issue 1, pp. 103-116. in: Golubeff L. (szerk.) [2010]. A menedzsment művészete. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest.

Mosakowski, E. [1997]. *Strategy Making under Casual Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence*. Organization Science, Vol. 8, No. 4, pp. 414-442.

Perrow, Ch. [2002]. Szervezetszociológia. Osiris Kiadó, Budapest, pp. 1-323.

Reed, R. - DeFilippi, R. J. [1990]. *Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*. The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.

Rumelt, R. P. [1984]. *Towards a Strategic Theory of the Firm*. in Foss, J. Nicolai: Resources, Firms and Strategies, Oxford University Press 1997. Oxford

Salanick, G. R. – Pfeffer, J. [1977]. *Who gets power – and how they hold it: A Strategic-Contingency Model of Power*. Organizational Dynamics, Winter 1977, pp. 1-21.

Simon, H. A. – March, J. G. [1993]. *Organizations*. Blackwell Publishers, Oxford, pp. 1-281.

Simon, H. A. [1978]. *Rationality as Process and as Product of Thought*. The American Economic Review, Vol. 68., No. 2., pp. 1-16. in: Hajnal A. – Kindler J. – Kiss I. (szerk.) [1982]. Korlátozott racionalitás – Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Simon, H. A. [1979]. *Rational Decidion Making Business Organizations*. The American Economic Review, No. 4, pp. 493-513. in: Hajnal A. – Kindler J. – Kiss I. (szerk.) [1982]. *Korlátozott racionalitás – Válogatott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Wernerfelt, B. [1984]. *A Resource-Based View of the Firm*. in Foss, J. Nicolai: *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press 1997. Oxford pp. 17-130.

Zoltayné Paprika Z. [2005]. *Döntéselmélet*. Alinea Kiadó, Budapest, pp.1-555.