

ROBERT M. GRANT

A versenyelőny erőforrás alapú elméletének jelentősége a stratégiaalkotásban

A stratégia fogalmát úgy értelmezzük, mint a „vállalat azon választása, mellyel összehangolja rendelkezésére álló belső erőforrásait, képességeit a külső környezet által meghatározott lehetőségekkel és kockázatokkal”.¹ Az 1980-as években a stratégiai menedzsment fő irányvonalát a stratégia és a külső környezet közti kapcsolat határozta meg. Ennek legjelentősebb példái Michael Porter iparági és versenystratégia-elemzése, illetve a PIMS projekt által végzett empirikus tanulmányok.² Ehhez képest a stratégia és a vállalat erőforrásai, képességei közötti kapcsolat vizsgálata ekkoriban nem volt a középpontban. A vállalat belső környezetének stratégiai jelentőségére vonatkozó legtöbb kutatás a stratégia megvalósításával és azoknak a szervezeti folyamatoknak az elemzésével foglalkozott, melyen keresztül a stratégia kialakul.³

Az utóbbi időkben újra erősödik az érdeklődés a vállalat erőforrásainak a stratégiaalkotásban betöltött szerepe iránt. Ez a változás tükrözi az elégedetlenséget azzal a statikus, egyensúlyt hangsúlyozó szemlélettel szemben, ami az ipari szervezetelméleteken (IO) kívül ezen időszakban általánosságban jellemezte a stratégiai üzleti gondolkodást is, és a korábbi nyereségről és versenyről szóló elméleteket újra a figyelem középpontjába helyezte (lásd David Ricardo, Joseph Schumpeter és Edith Penrose írásai).⁴

Az erőforrások szerepének felértékelődésével a változás előnyei több területen is jelentkeztek. A vállalati stratégiával kapcsolatos tudományos érdeklődés a méretgazdaságosságra és tranzakciós költségek elméletére alapozva a vállalati erőforrásokat elsősorban a vállalat tevékenységének iparági és földrajzi kereteinek meghatározásával kapcsolatban értelmezte.⁵

Az üzleti stratégia szintjén pedig az erőforrások, a verseny és a jövedelmezőség közti kapcsolat feltárására koncentrált, ide értve a versenytársak követésének elemzését,⁶ az innováció hasznainak realizálhatóságát,⁷ a tökéletlen

információ szerepét a versenyző vállalatok jövedelmezőségbeni különbségeinek kialakulásában,⁸ és mindazokat az eszközöket, melyek az erőforrás-felhalmozás folyamata során tartós versenyelőnyt képesek biztosítani.⁹

Mindezek együtt adják a „vállalat erőforrás alapú szemléletének” elméletét. Két okból azonban még nem tisztázott az „erőforrás alapú elmélet” hatása a stratégiai menedzsmentre. Először is hiányzik az egységes keretrendszer, amely rendszerezné a kapcsolódó nézeteket, elméleti megállapításokat. Másodsor pedig mindeddig kevés erőfeszítés irányult az elmélet gyakorlati alkalmazására. E cikk célja, hogy mindkét fronton előrehaladást érjen el: egységes keretrendszert kínál az erőforrás alapú megközelítésre épülő stratégiaalkotáshoz, illetve integrálja a szakirodalom által eddig megfogalmazott feltevéseket. A cikk alapjául szolgáló keretrendszer egy öt lépcsőből álló, a stratégiaalkotásra vonatkozó folyamatot mutat be:

- a vállalat erőforrásbázisának elemzése;
 - a képességek azonosítása;
 - az erőforrások és képességek potenciális profittermelő képességének elemzése;
 - a stratégia kiválasztása;
 - az erőforrás- és képességekészlet kiterjesztése és fejlesztése.
- Mindezt az 1. ábrán láthatjuk.

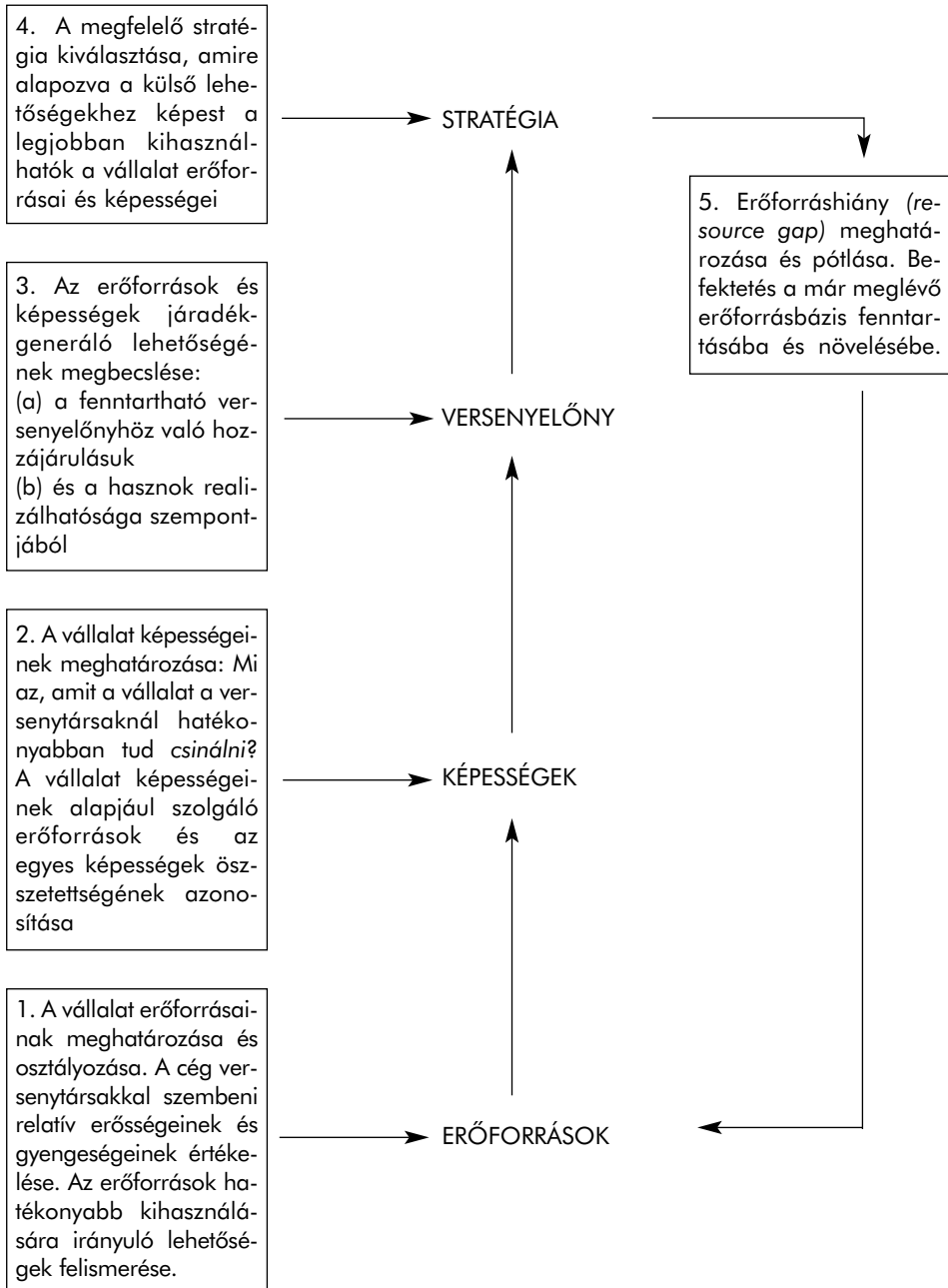
Erőforrások és képességek mint a stratégia alapjai

Két feltevésen alapul az az állítás, miszerint a vállalat erőforrásai és képességei képezik hosszú távú stratégiájának alapját: egyrészt, hogy a belső erőforrások és képességek adják meg a stratégia irányvonalát, másodsor pedig az erőforrások és a képességek a vállalati nyereség elsődleges forrásai.

Erőforrások és képességek mint a stratégiai irányvonal eredői

A stratégiaalkotás kiindulópontja a vállalat identitásának és céljának megfogalmazása. Hagyományosan ez a vállalat küldetésében (misszió) ölt testet, ami a következő kérdésekre ad választ: „Mi a vállalat üzleti tevékenysége?” Általában az üzlet definícióját közvetlenül a cég által kiszolgált piac határozza meg, például: „Kik a fogyasztóink?” és „Milyen szükségletek kielégítésére törekszünk?” Egy olyan világban azonban, ahol mind a fogyasztó ízlése, mind a fogyasztói bázis összetétele változhat, valamint a fogyasztói igények kielégítését szolgáló technológiák folyamatosan fejlődnek, csupán a külső

1. ábra. A stratégiai menedzsment erőforrás alapú megközelítése



környezet információiból nem vezethető le hosszú távú stratégia. Egy állandóan változó külső környezetben a vállalat saját erőforrásai és képességei stabilabb bázist biztosítanak a vállalat identitásának meghatározásához. Így, ha a vállalat üzleti működését annak alapján határozzuk meg, hogy az mire képes, akkor egy tartósabb alapot kapunk a stratégia számára, mint ha a kielégíteni kívánt szükségleteket vesszük figyelembe.

Theodor Levitt válasza a külső környezet változékonyságára az volt, hogy a vállalatoknak tágabban kell definiálniuk piacaikat: például a vasúti vállalatoknak a fuvarozásban kellene gondolkodniuk, nem pedig a vasúti üzletágban. A célpiac ily módon történő kiszélesítése azonban mit sem ér, ha a vállalat ebben a tágabb kontextusban nem tudja a fogyasztói igények kielégítéséhez szükséges képességeit fejleszteni. Megvalósítható-e az, hogy a vasúti társaságok sikeres teherszállítási, légi szállítási és autókölcsönző szolgáltatást is nyújtsanak? A vasúttársaság erőforrásai és képességei talán alkalmasabbak lennének ingatlanfejlesztéshez, építkezésekhez vagy éppen olaj- és gázvezetékek építéséhez, üzemeltetéséhez. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a szélesebb körűen értelmezett fogyasztói igények kiszolgálása nehéz feladat. A Merrill Lynch, az American Express, a Sears, a Citicorp és nemrégiben még a Prudential-Bache is komoly bajba kerültek, amikor teljes körű pénzügyi szolgáltatásokat próbáltak nyújtani ügyfeleiknek. Költséges kudarccal zárult az Allegis Corporation törekvése is, hogy a United Airlines, a Hertz autókölcsönző és a Westin Hotels szolgáltatásait összekapcsolva kínálja teljes körű szolgáltatást az utazóknak. Ezzel szemben számos vállalat, amelyek stratégiája világosan definiált képességek fejlesztésén és kiaknázásán alapult, alkalmazkodni tudott a környezeti változásokhoz, és ki is tudta használni az így adódó üzleti lehetőségeket. A Honda négyütemű motorok fejlesztésében elért kiváló eredményei sorozatos sikereket hoztak a cég számára, kezdve a motorkerékpároktól, az autóiparon át, elterjedve a benzinmotorokra épülő iparágak teljes spektrumán. A 3M Corporation a kötőanyag- és burkolótechnológiák alkalmazása terén felhalmozott tapasztalata jövedelmező növekedést tett lehetővé úgy, hogy eközben a 3M folyamatosan szélesítette termékkáláját.

Erőforrások mint a vállalati jövedelmezőség alapjai

Két tényezőtől függ egy cég képessége a tőkeköltséget meghaladó profit elérésére: az egyik az iparági vonzerő, a másik a riválisokkal szemben kiépített versenyelőny. Az IO az iparági vonzerőt tartja az átlag fölötti jövedelmezőség forrásának, míg a stratégiai menedzsment elsősorban kedvező iparági környezet felkutatásával, a vonzó szegmensek meghatározásával és az iparágon belüli stratégiai csoportokkal foglalkozik. Mindemellett az iparági szerkezet és a

versenyársak viselkedésének befolyásolásával mérsékli a versenyt. Mind ez idáig az empirikus kutatások nem támasztották alá az iparági szerkezet és a jövedelmezőség közti kapcsolatot. A legtöbb tanulmány szerint az iparágon belüli jövedelmezőségi különbségek sokkal fontosabbak, mint az iparágak közti különbségek.¹⁰ Az okokat nem nehéz kitalálni: a nemzetközi verseny, a technológiai változás, az iparági határokon átívelő diverzifikáció következményeként azok az iparágak, melyek korábban könnyű profithoz jutást biztosítottak, ma már ádáz versenynek vannak kitéve. Ráirányította a figyelmet a versenyelőny forrására az a megállapítás, hogy a vállalatok közti profitkülönbségek elsődleges forrása nem a külső környezeti hatás, hanem a versenyelőny. Habár a versenystratégiával foglalkozó szakirodalom igyekszik a költségdiktáló és megkülönböztető stratégia, valamint a szélesebb vs. szűk tevékenységi kör közti választások jelentőségét hangsúlyozni, ezek mind visszavezethetők a vállalat erőforrás-pozíciójára. Költségelőny szerzéséhez például méretgazdaságos üzem, átlagon felüli folyamattechnológia, alacsony költségű nyersanyagforrások birtoklása vagy éppen olcsó munkaerőhöz való hozzáférés szükséges. Hasonlóképpen a megkülönböztető stratégia eszköztárában szerepel többek közt a sikeres márkanév, a vállalat által szabadalmaztatott technológia vagy a kiterjedt értékesítési és szolgáltatáshálózat.

Mindez a következőképpen foglalható össze: az üzleti stratégia célja nem elsősorban monopolista járadék (ami a piaci erőfölényből származik) realizálása, mint inkább ricardói járadék megszerzése (azaz olyan erőforrásokból származik, aminek költsége alacsonyabb az általuk realizált haszonnál). Amikor ezek az erőforrások elértéktelenednek, elavulttá válnak vagy épp más cégek lemásolják őket, az általuk realizált járadékok is megszűnnek.¹¹

Ha továbbmegyünk, megvizsgálva a piaci erőfölényt és az abból származó monopolista járadékot, arra jutunk, hogy ez is a vállalat erőforrásain alapul. A piaci erőfölény alapját a belépési korlátok adják.¹² A belépési korlátok alapulhatnak méretgazdaságosságon, szabadalmakon, tapasztalati előnyökön, márkanéven vagy más erőforráson, melyet az iparágban tevékenykedő cégek birtokolnak, amit vagy amiket az új belépők lassan vagy éppen aránytalanul magas költségek mellett tudnak csak megszerezni. A piaci erőfölény más formái hasonlóképpen a vállalat erőforrásain alapulnak: a monopólium áralakító képessége a nagy piaci részesedés következménye, ami költséghatékonyság, pénzügyi erő vagy más erőforrás meglétéből adódik. A piaci erőfölényt biztosító erőforrások egy részét a vállalatok egyedül, míg másokat többben együtt is birtokolhatnak. Például egy ipari szabvány (amely megnöveli a belépési költséget) vagy egy kartellmegállapodás olyan erőforrások, amelyeket az iparágban tevékenykedő cégek közösen birtokolnak.¹³ A 2. ábra az erőforrások és a jövedelmezőség kapcsolatát foglalja össze.

2. ábra. Az erőforrások mint a vállalat nyereségességének alapvető tényezői

