

KAPÁS Judit

# EGY ÚJ VÁLLALATELMÉLET: ERŐFORRÁSALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS

- Összefoglalás és diagnózis -

A vállalatelméleteknek két nagy ága különíthető el: szerződéses vállalatelméletek és erőforrásalapú vállalatelmélet. A szerződéses elméletek Coase-i alapokon állnak, meglehetősen kiforrott nézetek jellemzik őket és hatalmas az irodalmuk. Az erőforrásalapú vállalatelméletet ezzel szemben szerteágazó nézetek és a stratégiai menedzsmenthez való erős kötődés jellemzi. A tanulmány felvázolja az erőforrásalapú elmélet legfontosabb nézeteit a vállalatelméletek gerincét képező három kérdés megválaszolásával. Az elmélet hiányosságainak taglalása után hangsúlyozza, hogy a továbbfejlődés útját az evolúciós közgazdaságtan felé történő határozott nyitás, és a szerződéses elméletekkel való komplementaritás megteremtése jelenti.

A stratégiai menedzsment legfontosabb kihívása annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy miképpen tud a vállalat versenyelőnyt kiépíteni. A versenyelőny forrásainak a megértésére több paradigma is született,<sup>1</sup> ezek közül a legnagyobb hatással Michael Porter ún. versenytényezők elmélete rendelkezik, amely az industrial organization elméleten alapul. A nyolcvanas évek szemléletét döntően meghatározó nézeteket a „Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms” (1980) című nagy jelentőségű könyvében vázolta fel. Porter a termékpiacokra koncentrál és azt vizsgálja, hogy milyen módon építhető ki versenyelőny ezeken a piacokon. Azt állítja, hogy a profit két tényezőtől függ: egyrészt magának az iparágnak a jellemzőitől, másrészt attól, hogy a vállalat milyen pozíciót épít ki magának az iparágon belül. Profit eléréséhez először is tehát vonzó iparágban kell tevékenykedni. Porter szerint egy iparág akkor tekinthető vonzónak, ha az öt versenytényező (szállítók, vevők, potenciális belépők, helyettesítő termékek, iparági versenytársak) alapján az iparági struktúra profitelősséget kínál. A vállalatnak az iparági környezetben pozícionálnia kell magát, a versenysztratégia lényege a megfelelő pozíció kiválasztásában és kiépítésében áll.

Porter elemzési kerete tehát az iparág, a versenyelőnyöket alapvetően külső tényezők függvényének tekinti, és nem veszi figyelembe a belső tényezőket (vállalati képességek, erőforrások, szervezet).

A Porter-i nézetek kétségtelenül meghatározták a nyolcvanas évek diverzifikált nagyvállalatainak stratégiaalkotását. A kilencvenes évek azonban megerősödött és dominánssá vált a versenyelőnyök forrásainak egy másfajta elképzelése, mert a stratégiai tervezés nem biztosította a megfelelő adaptivitást és sikert a piaci versenyben. Ráadásul a kutatások azt bizonyították, hogy a vállalatok eltérő teljesítményében az iparági jellemzők csak kis szerepet játszanak.<sup>2</sup> A kibontakozó új elmélet a versenyelőnyök ún. erőforrásalapú megközelítése. Ez az elmélet a stratégiai menedzsment bázisán körvonalazódott, de napjainkra új vállalatelméletté vált.<sup>3</sup>

A szerződéses vállalatelméletekben<sup>4</sup> a vizsgált kérdések három területet ölelnek fel, ezért Holmström és Tirole (1989) nyomán úgy határozom meg a vállalatelméletet, mint a közgazdasági elmélet azon ágát, amelynek legalább az alábbi kérdéseket meg kell válaszolnia:

1. *Mi a vállalat létének az oka?*

A vállalat létének a megmagyarázása csak akkor tekinthető elméletnek, ha nem az empirikus vállalati magatartást írja el, hanem olyan érvet hoz fel, amely szükségsszerűvé teszi a vállalatot.

2. *Mi determinálja a vállalat határait?*

A vállalat határainak a meghatározódása arra a problémára vonatkozik, hogy mely tevékenységeket (tranzakciókat) koordinálja a vállalat, melyeket a piac, és melyeket valamilyen köztes forma (pl.: franchising, licenc).

3. *Mi határozza meg a belső szervezetet?*

A magyarázatnak ki kell terjednie a vállalati struktúra jellegére, a szervezet tagjai közötti kommunikáció módjaira, a szervezeti tanulás lehetőségeire.

Mivel az erőforrásalapú megközelítés választ tud adni a fenti kérdésekre, ezért a vállalatelméletek egy új, napjainkban kibontakozó ágának tekinthető.

Jelen tanulmány megírására az készítetett, hogy a kilencvenes évek magyar közgazdasági és menedzsment irodalmában egyetlen cikket vagy tanulmányt sem találtam, amely érintette volna az erőforrásalapú vállalatelméletet. Mivel ez a vállalatelmélet jelentősen gazdagította a vállalati magatartásra vonatkozó ismereteinket, úgy gondolom, hogy tanulmányom nemcsak az elméleti közgazdászok, hanem a vállalatvezetők számára is hasznos lehet.

## Irodalmi alapvetés

A modern erőforrásalapú nézetek megjelenése 1984-re datálható, amikor két nagy jelentőségű cikk jelent meg: Birger Wernerfelt „A Resource-based View of the Firm” és Richard Rumelt „Towards a Strategic Theory of the Firm”. A szakirodalomban erős az egyetértés a tekintetben, hogy a modern erőforrásalapú vállalatelmélet legkorábbi markáns gyökerei Edith Penrose „The Theory of the Growth of the Firm” (1959) című könyvében találhatók.

Penrose a fenti könyvében azt írja: A vállalat termelő erőforrások kollekciója, amelyben a különböző felhasználási területek közötti elosztást adminisztratív döntések határozzák meg. (Penrose, 1959:24.) Penrose tehát a vállalatot szervezeti keretben létező erőforrások együttesének tekinti. Nagy fontosságot tulajdonít a vállalat belüli tanulási folyamatnak, amely meghatározza a cég fejlődését. Penrose szerint az erőforrások vállalat-specifikusak, azaz a vállalaton belül nagyobb az értékük, mint kívül, így Pareto-i járadékot<sup>5</sup> szolgáltatnak.

Kiemeli, hogy: „Az egyik legfontosabb feltételezés a vállalatok növekedési elméletében, hogy a „történelem számít”. A vállalat növekedése alapvetően evolúciós folyamat és a kollektív tanulás kumulatív növekedésén alapul, céltudatos vállalati magatartást feltételezve.” (Penrose, 1959:13.) Penrose víziója egy egyensúlytalan, bizonytalan környezetben működő flexibilis vállalatról szól. Langlois és Foss (1997) szerint Penrose hatása az erőforrásalapú vállalatelméletre három területen érezhető: 1) Mivel hangsúlyozta a ritka és értékes erőforrások szerepét, a stratégiai kutatások irányát a tartós versenyelőnyök megteremtésének kutatása felé mozdította el. 2) Jelentős hatást gyakorolt a diverzifikáció megmagyarázására. 3) Segítette a szervezeti magatartás és tanulás elméletének a további fejlődését. Penrose hatása a modern erőforrásalapú vállalatelmélet képviselői közül azokon a szerzőkön érződik, akik dinamikusan vizsgálódnak, így Prahalad és Hamel (1990, 1991, 1994), Teece, Pisano és Shuen (1997), valamint Dierickx és Cool (1989) nézeteiben.

Az erőforrásalapú vállalatelmélet közvetlen előzményei között kell említeni George Richardson „The organisation of Industry” című cikkét is. Richardson (1972) explicit módon használja a képesség fogalmát. Ő képességen a vállalat megkülönböztető tudását érti, és szerinte ez határozza meg, hogy mit tud a cég hatékonyan csinálni. Richardson a termelést tevékenységekre bontja és három típust különít el, *hasonló, komplementer*<sup>6</sup> és *eltérő* tevékenységeket. A hasonló tevékenységek végzése ugyanazt az általános képességet igényli a vállalat részéről. A komplementer tevékenységek összekapcsolódnak a termelés során, ezért egymáshoz kell koordinálni őket. Richardson úgy gondolja, hogy a vállalati szervezeten belül a hasonló és a közeli komplementer tevékenységek végzése történik. Richardson ily módon jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a vállalat határait a képességekkel hozzuk összefüggésbe. A hasonló és a komplementer tevékenységek hangsúlyozása a későbbi szerzők közül Amit és Schoemaker (1993), illetve Teece (1986) írásaiban jelenik meg.

Foss (1997) Harold Demsetz „Industrial Structure, Market Rivalry, and Public Policy” (1973) című tanulmányát bizonyos szempontból még fontosabb előzménynek tekinti, mint Penrose írását. Szerinte Demsetz, amikor elsőként értelmezi az információs aszimmetriát és költséget mint belépési korlátot, valójában egy erőforrásalapú gondolatot fogalmaz meg, ugyanis az információs probléma akadályozza meg a járadékok kiegyenlítését. Foss bemutatja, hogy Demsetz elsősorban

azokra a szerzőkre (Barney, Rumelt, Peteraf, Wernerfelt) hatott, akik a hagyományos egyensúlyi keretben vizsgáldnak.

Foss (1997) és Hodgson (1998a, 1998b) még korábbi szerzőkhöz is visszanyúlnak, és Adam Smith-t és Frank Knight-ot is az erőforrásalapú vállalatelmélet előfutárai közé sorolják. Szerintük Smith a „Wealth of Nations” (1776) című könyvében kifejtett munkamegosztás elmélete is tartalmaz átvehető gondolatokat az erőforrásalapú elmélet számára: a munkások a vállalatban belüli specializációban a tapasztalati tanulás (learning by doing) révén is gazdagíthatják képességeiket és tudást halmozhatnak fel. Knight (1921) hangsúlyozta elsőként, hogy nem minden kompetencia lehet szerződés tárgya, a vállalkozói döntés (entrepreneurial judgment) például nem. A vállalat a piacot helyettesíti, de nem szerződéses okok miatt, egyszerűen azért, mert a vállalkozói képességeknek nincs piaca. Knight kiemeli, hogy a kezdeti vállalkozói kompetencia meghatározza a vállalat megkülönböztető kompetenciáinak a fejlődését (path-dependency). Ez a nézet nagyon közel áll Penrose (1959) vállalatról alkotott nézeteihez.

### A vállalat erőforrásalapon való megközelítése

Az erőforrásalapú vállalatelmélet heterogén, kevésbé kiforrott és artikulálódott, mint a vállalat szerződéses elméletei, annak ellenére, hogy mindkét irányzat nagyjából egyidőben kezdett kialakulni. Valójában az erőforrásalapú vállalatelméletet nem is létezik, tulajdonképpen az utóbbi tizenöt évben e témában megjelent cikkek szerteágazó, gyakran egymással is rivalizáló nézeteit értjük alatta. Az elmélet több irányban fejlődött és számos kérdést még nem válaszolt meg. Hogy elsorvadás vagy fejlődés áll-e előtte, az attól függ, hogy a következő fejezetben tárgyalandó problémákat hogyan sikerül megoldania. Az a tény azonban, hogy ez a vállalatelmélet szorosabban kapcsolódik a stratégiai menedzsmenthez, mint a szerződéses vállalatelméletek, a fejlődését ösztönző erőnek tekinthető.

A versenyelőnyök erőforrásalapú megközelítése ma már domináns a stratégiai menedzsmentben. Az elmélet kifejlődését egy gyakorlati kérdésre (Hogyan lehet járadékot elérni hosszú távon?) való válaszkérés indította el. Az elmélet születése pillanatában tehát nem közgazdasági elméleti, hanem stratégiai kérdések merültek fel. Bár a három alapvető vállalatelméleti probléma (a vállalat létének az oka, a vállalat határai, a belső szervezet) megmagyarázhatóak erőforrásalapon is, ennek

ellenére az erőforrásalapú vállalatelmélet „szűz” terület a közgazdasági elmélet számára, hiszen az módszerében és interpretációjában még erősen hordozza a stratégiai menedzsment hagyományait.

A következőkben a különböző irányzatú erőforrásalapú elméletek egységesen elfogadott, közös nézeteit foglalom először össze, majd a vállalatelméletek által kötelezően megválaszolandó három kérdés struktúrájában tekintem át az elméletet.

### Közös alapelvetek

Az erőforrásalapú elméletek közös alapelvetése, hogy a vállalatok, csakúgy mint az egyének, nem minden tevékenységet tudnak egyformán jól csinálni. Vagyis a vállalatok erőforrásai és képességei heterogének, valamint az egyes erőforrások hatékonysága is eltérő. Az erőforrásalapú elméletek általában elutasítják a profit-maximalizáló vállalati magatartást, és korlátozott racionalitást tételeznek fel. Egyéb szigorú magatartási feltevésük nincs, az opportunizmust sem tekintik általános érvényűnek. Azt hangsúlyozzák, hogy az erőforráspiacon kialakuló tökéletlenség vezet a (Ricardo-i) járadékhoz.<sup>8</sup> Ebből következően feltárják és elemzik azokat a tényezőket, amelyek az erőforráspiac tökéletlenségét okozzák. Barney (1986) a termékpiacon stratégiai jellemzőiből vezeti le az erőforráspiac tökéletlenségét, Lippman és Rumelt (1982) az imitációval, és a belépés bizonytalanságával magyarázzák azt.

Az elmélet legáltalánosabban azt hangsúlyozza, hogy a piaci tranzakció tárgyát nem képezhető, nehezen imitálható és nehezen helyettesíthető erőforrások piaca lesz tartósan tökéletlen. Az erőforrások bizonyos köréről feltételezhető tehát, hogy tartós járadék forrása lesz. Az ilyen erőforrásokat stratégiai erőforrásoknak nevezzük. A járadéktermelő erőforrásokkal szembeni követelményeket jól összefoglalja Amit és Schoemaker (1993). Szerintük stratégiai erőforrások az alábbi tulajdonságokkal rendelkeznek: 1) szűkösek, 2) komplementerek, 3) nehezen imitálhatóak, 4) korlátozottan helyettesíthetőek, 5) a piacon nehezen adhatók-vehetők, 6) tartósak, 7) illeszkednek a többi erőforráshoz és a szervezethez.

Ha egy erőforrás a fenti kritériumok mindegyikének megfelel, akkor: 1) társadalmi jellegű abban az értelemben, hogy vállalati folyamatok, interakciók eredménye, és így vállalati közegbe van beágyazva, 2) komplex, 3) „nem kézzel fogható” (tacit).<sup>9</sup> Ezekkel a jegyekkel a szakirodalom alapján a teljesség igénye nélkül az alábbi erőforrások rendelkeznek: reputáció, márkanev, fogyasztói

lojalitás, a vezetők és a beosztottak közötti bizalom, a szállítókkal kialakított jó viszony, vállalati kultúra, kollektív tanulási képesség, vezetői team.<sup>10</sup>

A stratégiai erőforrások leglényegesebb jellemzője az, hogy nem szerezhetőek (vásárolhatóak) meg egyszerűen, hanem magának a vállalatnak kell kiépítenie őket a tapasztalati tanulás (learning by doing) által (Dierickx és Cool, 1989, Markides és Williamason, 1995). A stratégiai erőforrások tehát a szervezeti tanulás és tudás szülőit, ebből következően a szervezet múltja, történelme lényeges szerepet játszik kialakulásukban (path-dependency). Ezek az erőforrások vállalat-, és nem egyénspecifikusak, ezért nem vihetők át könnyen egyik vállalatból a másikba. Az ún. alapkompétenciák (core competences)<sup>11</sup> – melyek a versenyelőny és a tartós járadék közvetlen alapjai – kialakulása az ilyen erőforrásoknak köszönhető.

Lippman és Rumelt (1982) nyomán általánosan elfogadott az a nézet, hogy a tartós versenyelőnyt az izolációs mechanizmus tartja fent. Az említett két szerző az „okási kétértelműséggel“ (causal ambiguity) azonosítja az izolációs mechanizmust, de Collis és Montgomery (1995) bemutatják, hogy másfajta mechanizmusok is léteznek. Az izolációs mechanizmus analóg az iparági szintű belépési korlát és a stratégiai csoport szintjén megjelenő mobilitási korlát fogalmával (Mahoney és Pandian, 1992). Az erőforrásalapú elmélet a stratégia-alkotók számára azt is kiemeli, hogy a stratégiai erőforrások hosszú távú fennmaradásához a vállalatnak is folyamatosan tennie kell. Hunt és Morgan (1995) foglalják össze, hogy milyen okok vezethetnek a stratégiai erőforrások elvesztéséhez.<sup>12</sup>

#### A kötelezően megválaszolandó vállalatelméleti kérdések

##### ◆ Miért léteznek vállalatok?

Azt a kérdést, hogy miért léteznek vállalatok, elsőként Coase (1937) tette fel. Ő a vállalat létének az okát a tranzakciós költségekben látta. A Coase nyomdokain felépült szerződéses elméletek a tranzakciós költségek szem előtt tartása mellett újabb tényezőket (eszközspecifikusság, tulajdonosi jogok, oportunizmus, információs aszimmetria stb.) kapcsolnak be a vállalat létének és határainak a megmagyarázásába. Ezek az elméletek koordinációs problémaként kezelik a vállalat létezését. Ezzel a vállalatelméleti irányzattal szemben az erőforrásalapú elmélet a termelés szerepét emeli vissza az elméletbe.

Az erőforrásalapú vállalatelmélet a vállalatot stratégiai erőforrások, képességek, kompetenciák halmazának tekinti. A vállalat a kompetenciákban megtestesülő tudást internalizálja. Foss (1996a) szerint a vállalat létének az oka az előre nem látott változásokra való adaptáció. Mivel az adaptáció szervezeti tanulást igényel, a vállalat azért létezik, mert hatékonyabban tudja koordinálni a kollektív tanulási folyamatot, mint a piac. Vagyis a vállalat létét az teszi szükségessé, hogy a piac hatékonysága a tudás, és elsősorban a nem kézzel fogható (tacit) tudás termelése, tárolása és használata terén elmarad a vállalat hatékonyságától. Langlois (1994) megállapítja, hogy a piac és a vállalat ugyanabból az „anyag“-ból vannak, nevezetesen képességekből. Ez a nézet Coase nézetének (a vállalat és a piac alternatív koordinációs mechanizmusok) az erőforrásalapú megközelítés nyelvére történő lefordítása. Langlois azt is hangsúlyozza, hogy a vállalat nem eredendően áll a piac felett, hanem csak bizonyos szituációkban képes olcsóbban kifejleszteni és koordinálni a képességeket.<sup>13</sup> Hodgson (1998b) is a fentiekhez hasonló gondolatot fogalmaz meg, amikor azt mondja, hogy a vállalat egy relatíve védett enklávét képez, amelyben végbemehet a tanulás. Új vállalatok alapításakor a racionális aktorok ezt a tudás-alapú előnyt látják előre és ezért hozzák létre a vállalatot.

##### ◆ Hol húzódik a vállalat határa?

Demsetz (1988) kiemeli, hogy a szerződéses vállalatelméletek azért nem veszik figyelembe a termelési költségeket a vállalat határainak a meghatározásakor, mert azt feltételezik, hogy a termelési tudás költségmentes. Ezzel szemben az erőforrásalapú vállalatelmélet azt vallja, hogy minden egyes vállalat olyan termelési tudást hordoz, amely lényegesen különbözik a többi vállalat termelési tudásától, azaz a termelési tudás vállalat-specifikus. Ebből következik, hogy a vállalatok még ugyanazon tevékenységek végzésénél sem ugyanazokkal a költségekkel szembesülnek. Ennek az az oka, hogy a termelési tudás jórészt „nem kézzel fogható“ (tacit) és szétszórt a csoport tagjai között. Ez a nézet Richardson (1972) nyomán vált általánosan elfogadottá az erőforrásalapú vállalatelméletben.

Már Penrose (1959) is hangsúlyozta, hogy a vállalat azért tesz belsővé egy tevékenységet, mert azt a termelési költségek tekintetében hatékonyabban tudja megszervezni, mint a piac. Penrose nyomán a modern erőforrásalapú elmélet szerzői is hangsúlyozzák a szervezeti tudás vállalat-specifikus jellegének a szerepét a vállalat

határainak a megértésében. Az erőforrásalapú vállalatelmélet magyarázó ereje a vállalat határainak a meghatározása terén nagyobb, mint a szerződéses vállalatelméleteké, ugyanis a vállalat határainak a meghatározása az erőforrásalapú elméletben a szerződéses elméletekben a megértéséhez szükséges feltevésektől (opportunizmus, ösztönzési probléma) függetlenül történik. A vállalatban belül a cégspecifikus, kompetitív módon nem megszerezhető eszközöket koordinálják. Végül soron tehát a vállalat képességei határozzák azt meg, hogy mit tud a vállalat hatékonyan csinálni, és mit a piac. Pontosan ezzel a gondolattal találkozunk már Richardson (1972) sokat idézett cikkében: a vállalat a hasonló és a közeli komplementer tevékenységeket fogja össze egy kosárba.

Az erőforrásalapú vállalatelmélet Penrose-i hagyományokra alapozó dinamikus ága kiemeli, hogy a vállalat határai szükségszerűen változnak, ha változnak a vállalat képességei. Teece, Rumelt, Dosi és Winter (1994) aláhúzzák a vállalat múltbeli útjának a szerepét (path-dependency) is a vállalat határainak a meghatározódásában. Vagyis „a történelem számít”, a vállalat jövőbeli lehetőségei közel állnak a korábbi tevékenységeihez, azaz a vállalatok tevékenysége koherenciát mutat.

Mivel a vállalati képességek specifikussága miatt a tudás legfeljebb csak magas költségekkel kommunikálható más vállalatok felé, ezért a kommunikációs költség is számít a vállalat határvonalának a meghatározódásában. (Foss, 1997).

A fentieket összefoglalva megállapítható, hogy a vállalat határait az alapkompenciái (core competences) formálják. Egy vállalat nem működhet tartósan olyan területeken, amelyek az alapkompenciáitól távol állnak. Az alapkompenciákat pedig hosszú idő alatt halmozza fel a cég, „nem kézzel foghatóak” (tacit), nem vihetők át könnyen más vállalatba.

#### ♦ Vállalati szervezet

Az erőforrásalapú vállalatelmélet szerint a vállalat belső szervezete a legjobban akkor érthető meg, ha a szervezetet a lokális tudást (képességeket) felhasználó és integráló kontextus létrehozásaként fogjuk fel. A struktúra és a képességek viszonya kölcsönös: a képességek alakítják a struktúrát, de a struktúra is visszahat a képességekre. Valójában egy dinamikus folyamattal van dolgunk, amely az innováción keresztül válik folyamattá. A szervezeti innovációk manapság egyre fontosabbakká válnak. Szervezeti innovációra viszont csak a „jó

képességű” vállalatok képesek. A flexibilis struktúra, a vezetők és beosztottak közötti bizalom és kommunikáció mint a szervezet jellemvonásai függenek a vállalat képességeitől, de egyben ők maguk is erőforrások. Sajátos kölcsönösség áll tehát fent a vállalati szervezet és a vállalati képességek között. Ezen kapcsolat tartalmának a mélyebb feltárása olyan jövőbeli kutatási irány, amely még az erőforrásalapú vállalatelmélet előtt áll.

A szervezeti struktúra meghatározza a szervezeti tanulást. A kompetenciák a szervezeten belül fejlődnek ki, és nem redukálhatóak kizárólag az egyéni képességekre. Az egyének közötti interakciók is lényegesek, amit pedig a szervezet hordoz. A rossz szervezeti struktúra lehetetlenné teszi a szervezeti tanulást, az új kompetenciák kifejlesztését.

#### Problémák

Már szó volt arról, hogy erőforrásalapú elméleten az utóbbi tizenöt évben e témában megjelent cikkek halmozát értjük. Ezek a cikkek stílusukban is heterogének, és a bennük kifejtett gondolatok is szerteágazóak. Nagy problémája az erőforrásalapú elméletnek az integráció hiánya. Foss (1997) szerint az erőforrásalapú elméletben két irányzat különül el. Az egyik inkább Penrose-i hagyományokra épül, igyekszik a dinamikus tényezőket (innováció, tanulás) bekapcsolni az elemzésbe. Ez az ág stílusában egyszerűbb, kevésbé formalizált (Prahallad és Hamel, 1990, Teece, Pisano és Shuen, 1997, Conner és Prahallad, 1996). A másik irányzat kapcsolódik a hagyományos statikus, egyensúlyi elemzéshez, és így erősebben kötődik a közgazdasági elméletekhez (Barney, 1986, 1991, Lippman és Rumelt, 1982, Peteraf, 1993). Egyelőre nem látszik az a tendencia, hogy a két irányzat a komplementaritás felé haladna, pedig az elmélet továbbfejlődése ezt követeli meg.

Az erőforrásalapú elmélet legelső problémája tulajdonképpen nem is az integráció hiánya, hanem már a terminológiával kezdődik. A különböző szerzők különböző kifejezéseket, eltérő definíciókat használnak. Eddig egységesen az erőforrás kifejezést használtam, szándékosan kikerülve ezt a terminológiai zűrzavart. Az irodalomban viszont az erőforrás, a kompetencia, a képesség, az eszköz, a stratégiai eszköz elnevezések időnként egymás szinonímjaként, máskor különböző tartalommal használatosak, definiálásuk nem egyértelmű. Két irány különíthető el a terminológiát tekintve: az egyik különbséget tesz az erőforrás és a képesség között (Teece, Pisano és Shuen, 1997), a másik a képességet is erőfor-

rásnak tekinti (Barney, 1991, Peteraf, 1993, Wernerfelt és Montgomery, 1986, Black és Boal, 1994). Az erőforrások csoportosítása is sokféle, eltérő jellemzőket emelve ki. Nyilvánvaló, hogy az elmélet további fejlődése tiszta és egységes terminológiát igényel.

Az egyik legfontosabb hiányossága az erőforrás-alapú elméletnek, hogy nem tudja megmagyarázni az új erőforrások endogén létrehozásának a lehetőségét, és így nem tudja integrálni a vállalati növekedés és a tartós versenyelőny problematikáját. Kezdeti lépésnek tekinthető e téren Teece, Pisano és Shuen (1997) dinamikus-képességek-elmélete, amely arra a kérdésre keresi a választ, hogy hogyan tud a vállalat gyorsan változó környezetben kompetenciákat kiépíteni és integrálni.

Az erőforrásalapú elmélet tulajdonképpen csak ex post állapít meg törvényszerűségeket a három vállalat-elméleti kérdést illetően, hiányzik az elmélet predikciós képessége. Tekintettel arra, hogy a tudományos elméletnek predikciókat kell szolgáltatnia, az erőforrásalapú vállalatelmélet e téren mutatkozó fogyatékosága igen súlyosnak tekinthető.

Annak ellenére, hogy az erőforrásalapú elméletnek létezik egy dinamikus ága is, még mindig kulcsszerepet játszik az egyensúlyi feltevés. A tartós versenyelőny (járadék) létét egyensúlyi modellben vizsgálják, márpedig ebbe a keretbe nem illeszthető be az innováció és a tanulás. Ez a probléma újból a két irányzat integrálásának a szükségességét veti fel. De felmerül az is, hogy talán az evolúciós közgazdaságtan (Nelson és Winter, 1982) felé kellene nyitnia az erőforrásalapú megközelítésnek, amely dinamikus elmélet.

Problémát jelent az is, hogy nem tiszta, mit tekintünk elemzési egységnek: a vállalatot, a tranzakciót, a folyamatot, a képességet, a kompetenciát vagy az erőforrást. Az egyedi erőforrás mint elemzési eszköz ellen szól az a tény, hogy az erőforrások komplementerek, vagy ahogy Teece (1986) nevezi, co-specializáltak, ezért önmagukban nem ragadhatók ki. Több szerző egy bizonyos kompetenciát létrehozó erőforrások együttesét tekinti elemzési egységnek (Langlois, 1994, Langlois és Robertson, 1995).

Az erőforrás oldalra koncentrálna az elmélet meglehetősen elhanyagolja a termékpiacok, és általában a környezet szerepének az elemzését. Bár Amit és Schoemaker (1993), illetve Sanchez és Heene (1997) részéről kísérlet történik az erőforrásalapú megközelítés és az iparági elemzés integrálására, a bizonytalanság, a változó környezet és a véletlen szerepének a beépítése még várat magára.

## Az elmélet jelentősége

Az erőforrásalapú vállalatelmélet a vállalat szerződéses elméletei mellett a vállalatelméletek másik vonalát jelenti. Az erőforrásalapú nézetek a stratégiai menedzsmentből kibontakozva napjainkra formálódnak vállalatelméletté. Az erőforrásalapú vállalatelmélet azokat a ritka, nehezen imitálható erőforrásokat tekinti járadéktermelőnek, amelyek piaca tökéletlen. Az ilyen erőforrásokat csak belsőleg lehet akkumulálni, „nem kézzel fogható” (tacit) tudást testesítenek meg, ezért nehéz őket más vállalatok felé kommunikálni.

Az erőforrásalapú elmélet fő érdeme, hogy megmagyarázza a vállalatok változatosságát méretüket, termékskálájukat, hosszú távú profitjukat és működési jellemzőjüket tekintve. Azok a különbségek, amelyek nem az iparági sajátosságokból erednek, a szerződéses elméletek alapján ugyanis nem érthetőek meg teljeskörűen. Az erőforrásalapú vállalatelmélet alapján minden vállalat egyedi egység és csakis saját történelmének a fényében érthető meg (path-dependency).

Az erőforrásalapú vállalatelmélet alkalmazási területe a vállalati stratégia. Az elmélet alapján a vállalatoknak olyan stratégiát kell alkalmazniuk, amelyet erőforrásaik támogatnak. A Porter-i elmélet szerint a stratégiának monopoljáradékot kell biztosítania, míg az erőforrásalapú elmélet szerint Ricardo-i járadékot. A stratégia az erőforrások hatékony használatáról szól, tehát a kompetenciákkal koherensnek kell lennie (Marengo, 1992). A vállalatoknak ehhez elsősorban saját magukat kell elemezniük, és megérteniük az erőforrás és a járadék-képződés kapcsolatát. Grant (1991) azt is hangsúlyozza, hogy a stratégia a meglevő erőforrások hatékony használata mellett új erőforrások létrehozását is jelenti.

Sok kutató használja az erőforrásalapú elméletet a diverzifikáció megmagyarázására. Elsőként Penrose (1959) írásában találkozhatunk ilyenfajta magyarázattal. Szerinte diverzifikáció akkor következik be, ha a vállalat fölös vezetői kapacitást akkumulál. Mivel ezen vezetői képesség jelentős mértékben cégspecifikus, így az alternatív költsége zéró, ezért kihasználni csak a vállalaton belül lehet, és ez vezet a diverzifikációhoz. A Penrose-i nyomokon halad tovább Teece (1982), Montgomery és Wernerfelt (1988), Chatterjee és Wernerfelt (1991), Montgomery (1994), Markides és Williamson (1994, 1995). A fent említett szerzők közös gondolata, hogy a vállalatnál olyan, akár többféle felhasználási területtel rendelkező erőforrásból jelentkezik felesleg, amelyek

piaca tökéletlen. A piaci tökéletlenség okozza azt, hogy ez a fölös kapacitás nem értékesíthető az erőforráspiacon.

Az erőforrásalapú vállalatelmélet utat nyitott olyan új közgazdasági problémák vizsgálatához, mint a koherencia. Dosi, Teece és Winter (1990) vetik fel elsőként ezt a kérdést. Ők nevezik el koherenciának a vállalati tevékenységek kapcsolódásának a mértékét. Teece, Rumelt, Dosi és Winter (1994) megállapítják, hogy a cégek között jelentős különbségek állnak fent a koherencia tekintetében. Ezeket a különbségeket az egyes vállalatoknál a szervezeti tanulás, a vállalat múltjától való függés (path-dependency) és a verseny erőssége (szelekció) terén mutatkozó eltérések okozzák.

Összefoglalva a fentieket megállapíthatjuk, hogy az erőforrásalapú vállalatelmélet gyakorlati és elméleti hatásai is jelentősek. Az elmélet rendkívüli ütemben gazdagodott az elmúlt tizenöt évben, de problémáktól sem mentes, mint ahogy erről épp az előzőekben szóltam. A problémák nagy részének a megoldása két irányban képzelhető el. Az egyik lehetőség az evolúciós közgazdaságtan felé történő határozott nyitás. Ezt az igényt támasztja alá az a tény, hogy mind az evolúciós, mind az erőforrásalapú elméletek kiindulópontja a vállalatok heterogenitásának az elismerése. De más vonatkozásban is sok hasonlóság van a két elmélet között.<sup>14</sup> Az evolúciós elmélet egyik legfontosabb segítsége az erőforrások endogén létrehozásának a megértése és megmagyarázása terén képzelhető el, mivel az evolúciós közgazdaságtan egy ezzel analóg problémát, a technológiai változások mechanizmusát már alaposan feltárta. A másik irány a problémák megoldásában – amely az evolúciós elméletek felé történő nyitás mellett párhuzamosan és nem pedig vagylagosan jelentkezik – a szerződéses vállalatelméletekkel való komplementaritás kidolgozása. Az első lépések már megtörténtek ebben az irányban is (Foss, 1996a, 1996b, Langlois és Foss, 1997).

## Irodalom

- Amit, R.–Schoemaker P. (1993): Strategic Assets and organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14:33-46.
- Barney, J. B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science* 32. 10:1231-1241.
- Black, J. A.–Boal, K. B. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 15:131-148.
- Chatterjee, S.–Wernerfelt, B. (1991): The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal* 12:33-48.
- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm. Megjelent: Williamson, O. – Winter, S. (szerk.) (1991) *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. Oxford University Press. New York. Oxford.
- Collis, D. J.–Montgomery, C. A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review* July-August:118-128.
- Conner, K. R.–Prahalad, C. K. (1996): A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science* 7: 477-501.
- Demsetz, H. (1973): Industrial Structure, Market Rivalry, and Public Policy. *Journal of Law and Economics* 16:1-10.
- Demsetz, H. (1988): The Theory of the Firm Revisited. *Journal of Law, Economics, and Organization* 4.1: 141-161.
- Dierickx, I. – Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science* 35. 12:1504-1511.
- Dosi G.–Teece D.–Winter, S. (1990): Les frontieres des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue d'économie industrielle* 51.1:238-254.
- Foss, N. J. (1996a): Firms, Incomplete Contracts and Organizational Learning. DRUID Working Paper No. 96-2.
- Foss, N. J. (1996b) Capabilities and the Theory of the Firm. DRUID Working Paper No. 96-8.
- Foss, N. J. (1997): Equilibrium vs Evolution in the Resource-Based Perspective: The Conflict Legacies of Demsetz and Penrose. DRUID Working Paper No. 97-10.
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* Spring:114-135.
- Hall, R. (1993): A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 14:607-618.
- Hodgson, G. M. (1998a): Evolutionary and Competence-based Theories of the Firm. *Journal of Economic Studies* 21. 1:25-56.
- Hodgson, G. M. (1998b): Competence and Contract in the Theory of the Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization* 35:179-201.
- Holmström, B.–Tirole, J. (1989): The Theory of the Firm. Megjelent: Schamelensee, R.–Willig, R. (szerk.) *Handbook of Industrial Organization* Vol. 1. Amsterdam. North-Holland.
- Hunt, S. D.–Morgan, R. M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing* 59:1-15.
- Hunt, S. D. (1997): Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior? *Journal of Economic Issues* XXXI. 1:59-77.
- Knight, F. H. 1921. Risk, Uncertainty, and Profit. Reprint 1964. New York: Augustus M. Kelley
- Langlois, R. N. (1993): Capabilities and Coherence in Firms and Markets. Paper for the Conference on Evolutionary



- and Resource-based Approaches to Strategy. August 27-29, 1993. Copenhagen
- Langlois, R. N. (1994): Do Firms Plan? Paper for the Conference „Frontieres de la firm“ January 28, 1994. Lyon, France
- Langlois, R. N.–Foss, N. J. (1997): Capabilities and Governance: the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. DRUID Working Paper No. 97-2.
- Langlois, R. N.–Robertson, P. (1995): Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions. London. Routledge
- Lippman, S. A.–Rumelt, R. P. (1982): Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences Under Competition. *Bell Journal of Economics* 13:418-438.
- Mahoney, J. T.–Pandian, J. R. (1992): The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 13:363-380.
- Mahoney, J. T. (1995): The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research* 33:91-101.
- Marengo, L. (1992): Structure, Competence and Learning in an Adaptive Model of the Firm. Papers on Economics and Evolution. Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena
- Markides, C.–Williamson P. J. (1994): Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. *Strategic Management Journal* 15:149-165.
- Markides, C.–Williamson P. J. (1995): Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View. INSEAD Working Paper. Fontainebleau. France
- Montgomery, C. A. (1994): Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives* 8: 163-178.
- Montgomery, C. A.–Wernerfelt, B. (1988): Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q. *RAND Journal of Economics* 19:623-632.
- Nelson, R.–Winter, S. (1982): An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press. Cambridge. London
- Penrose, E. (1959 (1995)): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press. Oxford
- Peteraf, M. A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal* 14:179-191.
- Polanyi, Michael (1958): Personal Knowledge. Chicago. University of Chicago Press
- Porter, M. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms. New York. Free Press and Macmillan
- Prahalad, C. K.–Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* May-June: 79-91.
- Prahalad, C. K.–Hamel, G. (1991): Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review* July-August:81-92.
- Prahalad, C. K.–Hamel, G. (1994): Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal* 15:5-16.
- Richardson, G. B. (1972): The Organisation of Industry. *The Economic Journal*, 82: 883-896.
- Rumelt, R. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm. Megjelent: Lamb, R. (szerk.) *Competitive Strategic Management*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Rumelt, R. (1991): How much does industry matter? *Strategic Management Journal* 12. 3:167-185.
- Sanchez, R.–Heene, A. (1997): Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition. *European Management Journal* 15. 3:303-317.
- Teece, D. (1982): Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization* 3:39-63.
- Teece, D. (1986): Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy. *Research Policy* 15:285-305.
- Teece, D.–Pisano, G.–Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18:509-533.
- Teece, D.–Rumelt, R.–Dosi, G.–Winter, S. (1994): Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization* 23:1-30.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5:171-180.
- Wernerfelt, B.–Montgomery, C. (1988): Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance. *American Economic Review* 78. 1:246-250.
- Williamson, O. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. New York. Free Press

## Lábjegyzet

- 1 Lásd részletesen: Teece, D.–Pisano, G.–Shuen, A. (1997)
- 2 Rumelt (1991) szerint az iparági struktúra a vállalatok teljesítménykülönbségében csak kb. 8-15%-ban játszik szerepet.
- 3 Az erőforrásalapú elmélet elnevezés mellett egyes szerzők a képességalapú elmélet, tudásalapú elmélet, kompetenciaalapú elmélet, dinamikus képességek-elmélet elnevezést használják. A különböző elnevezések természetesen az elméletek részleteiben, hangsúlyaiban rejlő különbségekre utalnak, de a legfőbb nézetek azonosak, ezért a fenti elnevezéseket egymás szinonimáinak tekintem, és csak az erőforrásalapú elmélet elnevezést használom.
- 4 A vállalat szerződéses elméletein a következő elméletek értendők: 1) tranzakciós költségek elmélete, 2) tulajdonosi jogok elmélete, 3) ügynök-megbízó elmélet, 4) a vállalat mint szerződések nexusa.
- 5 A járadékok négy fajtája különböztethető meg: 1) A Ricardo-i járadék az erőforrás szűkösségére vezethető vissza. 2) Vállalatspecifikus eszközök használata esetén képződik a Pareto-i



járadék, amely az erőforrás első és második legjobb használatából származó jövedelmek különbsége. 3) A monopoljáradék a monopolista szituáció következménye. 4) A vállalkozói (Schumpeter-i) járadék a kockázatvállalásért és a bizonytalan környezetben hozott vállalkozói döntésekért járó eredmény.

6 A komplementaritásnak nem feltétlenül kell technikainak lennie. Közgazdasági értelemben akkor beszélünk komplementaritásról két eszköz között, ha az egyik eszköz akkumulálása által elérhető jövedelem egyenes arányban változik a másik eszköz mennyiségével és fordítva. A technikai és a közgazdasági komplementaritás gyakran egybeesik. (Richardson 1972)

7 A vállalat szerződéses elméletei a hetvenes évek végétől bontakoznak ki, míg az erőforrásalapú elmélet 1984-re, a már említett két cikk megjelenésére vezethető vissza.

8 A továbbiakban járadékon a Ricardo-i járadék értendő.

9 Michael Polanyi (1958) hangsúlyozta elsőként, hogy bizonyos fajta tudás – termelési tudás is – nem artikulálódik szavakban vagy más könnyen átadható formában. Az ilyen tudás nem kézzel fogható (tacit), és csak hosszú időszak alatt tapasztalati tanulással (learning by doing) szerezhető meg.

10 Mahoney (1995) kiemeli, hogy a vezetés is ritka erőforrás, vállalatspecifikus tudással rendelkezik, és gyakran nem helyettesíthető.

11 Prahalad és Hamel (1990) szerint az alapkompétencia (core competence) „a szervezeten belüli kollektív tanulás, főként a különböző termelési képességek koordinálása és a sokféle technológiai irányok integrálása terén”.

12 A belső okok között a következőket említik: 1) a vállalat nem ruház be többé az adott erőforrásba, 2) a vezetés nem érti meg az erőforrás és a versenyelőny közötti kapcsolatot, 3) a változó környezetnek megfelelően a vállalat nem változtat az erőforrásain. A külső okok között a vevői preferenciák megváltozása, a versenytársak sikeres semlegesítő akciói és kormányzati intézkedések szerepelnek.

13 Langlois (1994) két esetet említ: 1) A vállalkozói lehetőségek az egész rendszerben változást követelnek meg. 2) A szükséges új képességek a létező piacokon nem szerezhetőek be ugyanolyan olcsón, mint ahogy azokat a szervezet ki tudja fejleszteni.

14 Részletesen ír erről Hodgson (1998a).

## E számunk szerzői:

**Dr. KOCSIS Éva** egyetemi docens, BKE Összehasonlító Gazdaságtan Tanszék; **Dr. BAYER József** egyetemi docens, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **Dr. CZAKÓ Erzsébet** egyetemi docens, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **TÓTH Krisztina** Ph.D. hallgató, egyetemi tanársegéd, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **KAPÁS Judit** egyetemi tanársegéd, KLTE Közgazdasági és Üzleti Tudományok Intézete; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus; **Dr. Drago SOLDAT** okleveles mérnök, Beogradska Banka, A. D.; **LELBACH Dorottya** egyetemi hallgató BKE.