

DANKÓ Dávid

## AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ ELMÉLET KÉSEI SZÜLETÉSE ÉS FEJLŐDÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

A cikk első részében a stratégia erőforrás-alapú elméletének (RBV) kései kialakulását, ennek okait és mिकéntjét tárgyalja a szerző. Kitér a külső fókuszú elméletek sok évtizedes dominanciájára, majd magyarázóerejük csökkenésére az 1980-as évek második felében, ami előtérbe helyezte a vállalatok belső adottságaira összpontosító megközelítéseket. A cikk második felében az RBV eddigi fejlődését mutatja be az erőforrások → képességek → dinamikus képességek logikai ív mentén, kitérve arra, hogy hol tart ma az elmélet, s milyen továbblépési lehetőségek adódnak számára. Az írás záró részében röviden értékeli a továbblépés két lehetséges fő irányát: az RBV „második szintű” (speciális) problémáinak tisztázását, illetve a szervezeti-magatartási aspektusok integrálását.\*

A stratégiai menedzsment mint diszciplína művelőinek többé-kevésbé konszenzusos véleménye alapján a hagyományos – elméleti – közgazdaságtan üzleti problémák kapcsán tapasztalt irrelevanciája, gyakorlati hasznavehetetlensége folytán alakult ki (Faulker – Campbell, 2003, 2-3. o.; Kay, 1991). E kialakulási folyamatban – amely a második világháborút követő egy-másfél évtizedben ment végbe – az elméleti közgazdaságtan profítképződésre vonatkozó alaptételei ötvöződtek konkrét vállalati esetekből nyert tapasztalatokkal, s váltak sajátos eleggyé, alkalmazott kutatási területté, amelynek kezdetben *üzletpolitika* (business policy), később – a hadászati tudományok ősi szavának átvételével – *stratégia* lett a neve (Hatch, 1997; Kay – McKiernan – Faulkner, 2003).

Az üzletpolitika kifejezés maga is jól jelzi a stratégiai menedzsment közgazdasági gyökereit, törekvését arra, hogy egyfajta „vulgáris” közgazdaságtanként fogódzoul szolgáljon a fontos piaci kérdésekben egyre gyorsabb döntésekre kényszerülő vállalatvezetők számára (Faulkner – Campbell, 2003). Az üzletpolitika művelői a közgazdaságtanból – méghozzá a neoklasszikus mikro- és makroökonómiából – elsősorban azo-

kat a fejezeteket kívánták átvenni, amelyek a vállalatok napi működése szempontjából relevánsak voltak: a piaci szerkezetek tanát, a profit keletkezésére vonatkozó elméleteket, a verseny alapvető elméleteit, a későbbiekben pedig a piaci tökéletlenségekre vonatkozó hipotéziseket.

A diszciplína közgazdasági gyökerei azt is eredményezték, hogy az üzletpolitika (stratégia) művelői a neoklasszikus ökonómia világ-, ember- és társadalomképére hagyatkoztak. Eszerint: a gazdasági szereplők racionálisak, haszonmaximalizálók és korlátlan információfeldolgozási képességgel bírnak; az üzleti vállalkozások szintén racionálisak, működésüket vezérel a profitvadászat, s homogén egységnek tekinthetők (*unitary actors*), amelyeket nem feszítenek szét részérdekek; végezetül a vállalatok, mint a nemzetgazdasági termelési rendszer atomjainak kapcsolatait kizárólag piaci mechanizmusok szabályozzák. Az üzletpolitika (stratégiai menedzsment) e premisszáknak mentén kívánt magyarázattal szolgálni a piaci tökéletlenségek létre, az extraprofit keletkezésének – a közgazdasági dogmával szembenálló – tényére, s ugyanezek mentén próbált útmutatást adni a „topmenedzserek” számára arra nézve, hogy mit és hogyan tegyenek vállalatuk tartós piaci sikere érdekében (Elfring – Volberda, 1996; Faulkner – Campbell, 2003).

\* A szerző köszöni Balaton Károlynak a cikk megírásához nyújtott segítségét.

E történeti jellemvonások tükrében a korai stratégiai menedzsment szükségképp a vállalatok *piaci környezetére* fókuszált. E paradigmában a vállalatok csak úgy maradhatnak versenyképesek, ha a lehető legtökéletesebben alkalmazkodnak ahhoz, amit a piaci környezet elvár, sőt diktál. A piaci mechanizmusokkal szembeszállni önpusztító vállalkozás: a piac predesztinálja a vállalatot, amely csak arról dönthet, hogy él-e a piac által számára „kiutalt” lehetőségekkel vagy sem (Elfring – Volberda, 1996; Hitt – Tyler, 1991). Fontos megjegyezni, hogy ez a felfogás a neoklasszikus közgazdaságtannak a piacok erejéről alkotott nézeteiből ered, ám a hatvanas-hetvenes években kitűnő táptalajra talált a szervezetkutatás akkor domináns – elsősorban makroszociológiai és rendszerelméleti ihletésű – kontingencialista iskolájában, amely szintén az *abszolút környezeti determinizmust* hangsúlyozta (ennek ismertetését lásd pl. Child, 1972).

A környezet befolyásoló szerepe a korai és az ezekből kifejlődő későbbi stratégiai iskolák mindegyikében kulcsfontosságú szerepet kap. A mintzbergi osztályozást (Mintzberg – Ahlstrand – Lampel, 1998) követve a „stratégiafaragók” iparági és menedzseri tapasztalatokra, intuíciókra építő iskolája (design school) éppúgy adottnak veszi az objektíve megismerhető és a vállalatot már-már fojtogatóan körülölelő környezetet, mint az analitikus, aprólékos elemzések útján megvilágosodásra törekvő „tervező iskola” (*planning school*). Mindkét irányzat az ún. struktúra → magatartás → teljesítmény paradigmára (SCP: *structure-conduct-performance* paradigm) épül, amelyben az iparági szerkezet *egyértelműen* determinálja a vállalat által követendő piaci magatartást, illetve ezen keresztül a vállalat piaci lehetőségeit és pénzügyi teljesítményét (Pitkethly, 2003; Scherer – Ross, 1990). A „környezet-vállalat rendszer” szabadságfoka gyakorlatilag nulla: amennyiben egy vállalkozó úgy dönt, hogy az építőiparban próbál szerencsét, belépésére vonatkozó elhatározásával már el is vált, hogy mire számíthat.

#### A nyolcvanas évtized: relatív környezeti determinizmus

Az SCP-paradigma hívei nem szívesen hallgatták az abszolút környezeti determinizmust aláásó érveket, sőt hangsúlyozták is (lásd pl. Whittington, 1988), hogy ebben a paradigmában az iparági sajátosságok inkább csak a vállalatok mozgásterét jelölik ki, nem megváltoztathatatlanná pozíciójukat – épp úgy, ahogy a póznához kikötött kutya is rendelkezik némi mozgástérrel a

póráz hossza erejéig. Az efféle érvelés azonban csak a hetvenes és nyolcvanas évek fordulóján vált átütő erejűvé, a Michael Porter nevével fémjelzett „pozicionáló iskola” (*positioning school*) felülkerekedésével (Porter, 1981). Ez az iskola – amely az iparági szerkezetek gazdaságtanából (*industrial organization economics*) származik – korábbi érveket felkapva (lásd pl. Child, 1972) már explicit módon hirdeti, hogy a környezet determinálja ugyan a vállalatok teljesítményét, ám a piac tökéletlen, az iparágak között szignifikáns eltérések figyelhetők meg, s így a vállalatok mozgásterét nem elhanyagolható. A stratégiai menedzsment történetében először van igazi értelme a stratégiaalkotásnak – lehet vele piacot és pénzt keresni. Az abszolút környezeti determinizmust felváltja tehát a *relatív környezeti determinizmus*: a póráz megnyúlik, és a vállalat a piaci szerkezet „menedzselése” révén visszahatározhatja környezetére (Porter, 1981). A stratégia professzionalizálódik: a korábról áthozott analitikus módszerek mellé új elemzőeszközök és teljes „stratégiai programcsomagok” társulnak, amelyek leghíresebbjeit maga Porter szállítja versenyelőnyvel foglalkozó, menetrend szerint megjelenő könyveiben (Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1990).

A környezeti determinizmus tehát enyhül, a stratégiai menedzsment fókusza azonban nem változik: a diszciplína továbbra is a vállalatot kívülre tekint, s a – dinamikus felfogott – piaci viszonyok és szerkezetek jelentőségét hirdeti. A vállalatok egyedi, belső, csak önmagukra jellemző tulajdonságai – amelyeknek „józan paraszti ésszel” gondolkodva szerepet kell játszaniuk a versenyelőnyök kialakulásában – feltáratlanul maradnak. A stratégia kialakításánál gyakorlatilag nem érdekes az, hogy a vállalat milyen erőforrásokkal, képességekkel, folyamatokkal, rutinokkal, immateriális és materiális javakkal stb. rendelkezik: a fenntartható versenyelőny megszerzésének kulcsa, hogy a cég megtalálja a környezeti alkalmazkodás számára legkedvezőbb mechanizmusát, s konzekvensen megvalósítsa az ennek függvényében formálisan is kimunkált stratégiát.

#### A stratégiai menedzsment külső fókuszának okai

Az tehát, ami a vállalatot belül történik, illetve az, hogy a vállalat olyan erőforrásokkal rendelkezhet, amelyekkel vetélytársai nem, egészen a nyolcvanas évek végéig nem állt az érdeklődés homlokterében. Valószínű, hogy ennek négy komoly oka van: a leg-

főbb, hogy a kifelé fókuszáló elméletek az adott időszak gazdasági viszonyai közepette *elegendően* jól magyarázták a vállalatok közötti különbségeket (Porter, 1991). Ekkortájt mindenki fantáziáját az izgatta, hogy a *japánok* – így, általában – miért jobbak az *amerikaiaknál*, s nem az, hogy a Matsushita melyik részlege hogyan kerekedett felül az ITT melyik részlege felett. Következésképp, az is rejtve maradt, ha az ITT egyik részlege történetesen jobb volt a japán vetélytárs megfelelő részlegénél.

Másodsorban, a piaci indíttatású elméletek időszaktól függetlenül nem hibásak, csupán csak nem teljesek: nem félremagyaráznak jelenségeket, hanem legfeljebb részlegesen, „szemellenzősen” magyarázzák azokat. A kettő között mind tudományos, mind pszichológiai szempontból jelentős a különbség! Harmadsorban, a tudománynak óriási a *tehetetlenségi nyomatóka*: ha elindul egy gondolati ösvényen, s évtizedeken keresztül azt követi, kicsi az esélye annak, hogy eltérő elemzési logikák alakuljanak ki (Gorbói, 2003). Van emögött egy sajátos marhavagon-effektus (*bandwagon effect*): a tudósok mind ugyanarra a vonatra akarnak szállni, majd a fülkékben egymásnak azt bizonygatni, hogy ők egy morzsával többet tudnak társaiknál, mert a mindannyiuk által adottságként elfogadott alapelmélet egyik rejtett zugában egy addig feltáratlan „igazságra” bukkantak.

Negyedsorban és szorosan az előzőhöz kapcsolódva említendő az *intézményi hiszterézis*: az akadémia hajlamos dilettánsnak vagy eretneknek bélyegezni és köreiből kiteszítani azt, aki az uralkodó tudományos dogmával szembeszáll, azt megkérdőjelezi. A kiközösítés nem feltétlenül explicit: elég, ha az újszerű írásokra senki nem hivatkozik, s a negáció ugyanúgy végbemegy. A sors iróniája, hogy ha az elméletváltás végül mégis megtörténik (ennek sok oka lehetséges), a korábbi eretnekekből próféták válnak. Az RBV esetében is valami ilyesmi történt: Birger Wernerfelt 1984-ben visszhang nélkül maradt cikke a kilencvenes évek közepén a *Strategic Management Journal* különszámának egyik szervezőelemévé vált (Wernerfelt, 1984, Wernerfelt, 1995).

### A belső adottságok vizsgálatának előtérbe kerülése

A nyolcvanas évek végén új szelek kezdtek fújni, mégpedig rögvest két irányból. Egyrészt a menedzsmenttudomány gyakorlatorientált képviselői – közülük is elsősorban Hamel és Prahalad – cikkeket kezdtek

írni arról, hogy nem minden vállalat ért egyformán mindenhez: a vállalatoknak más és más alapvető képességeik (*core competences*) vannak, amelyek megteremtik számukra a versenyelőny lehetőségét a piac különböző területein (Prahalad – Hamel, 1990). Prahalad és Hamel – Selznick (1957) „megkülönböztető képességek” (*distinctive capabilities*) kifejezését újragondolva – azt hangsúlyozták, hogy a tartós üzleti siker nem lehetséges akkor, ha a vállalatoknak nincsenek olyan belső „ütőkártyáik”, amelyekkel a dinamikus változó környezetre rövid időn belül reagálni tudnak. Az üzleti vállalkozásoknak szerintük – méretüktől függetlenül – olyan köztes termékekre, ugródeszkákra (*core products*) van szükségük, amelyeket a piaci impulzusok hatására versenyképes időn belül egymástól funkcionálisan akár gyökeresen is eltérő végtermékekké (*end products*) képesek fejleszteni (Prahalad – Hamel, 1990).

Másfelől, a stratégiai menedzsmenttel hosszabb ideje foglalkozó kutatók egy csoportja egyre intenzívebben kezdett cikkezni arról, hogy a kifelé irányuló elméletek *kiegészítésre szorulnak*. Amit, Barney, Cool, Dierickx, Grant, Leonard-Barton, Mahoney, Peteraf, Pisano, Rumelt, Shoemaker, Teece és Wernerfelt, a későbbi közreműködők közül pedig Bowman, Eisenhardt, Helfat, Makadok, Martin, Sanchez, Winter és mások a vállalaton belüli erőforrások, képességek és rutinok szerepét kezdték vizsgálni, más és más aspektusból. Részint korábbi szerzők munkához nyúltak vissza<sup>1</sup> és gondolták ezeket tovább, részint önálló felismerésekkel gazdagították a stratégiai menedzsment témakörét (Amit – Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Bowman – Ambrosini, 2003; Dierickx – Cool, 1989; Eisenhardt – Martin, 2000; Grant, 1991; Grant, 1996; Helfat, 1997; Helfat – Peteraf, 2003; Leonard-Barton, 1992; Mahoney, 1995; Mahoney – Pandian, 1992; Makadok, 2001; Peteraf, 1993; Pisano, 1994; Sanchez, 2003; Teece – Pisano – Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984; Winter, 2003). Hozzájárulásuk azonban a kilencvenes évek közepéig távolról sem állt össze egységes egészsze: nézeteik négy-öt kulcsfogalom körül minduntalan újraszerveződő, bővülő és átalakuló, meglehetősen heterogén, elméletre csak nyomokban emlékeztető struktúrákat alkottak (Foss, 1998; Priem – Butler, 2001). A kilencvenes évek második felére aztán az egymáshoz csak érintőlegesen kapcsolódó gondolatok összeértek, s az így kialakuló „eszmeccsorok” immáron méltán viselhetette – Wernerfelt említett cikkének (1984) címe nyomán – a stratégia erőforrás-alapú elmélete (*resource-based theory*, vagy *resource-based view*: RBV)

nevet. Igaz ez annak ellenére, hogy az ide sorolt megközelítések sokszínűsége miatt egységes elméletről mindmáig nem beszélhetünk (Makadok, 2001).

### Az RBV megszületésének mozgatórugói

Logikusan adódik a kérdés: ha a nyolcvanas évek végéig az erőforrás-alapú gondolatok nem nyertek teret, mi történhetett ezt követően, ami hirtelen előtérbe tolta a vállalatokon belülre tekintő elméleteket? Itt is legalább négy okot nevezhetünk meg: egyfelől érezhetően dinamizálódtak a versenypiacok, miáltal zavaró mértékben csökkent elemezhetőségük – a szakirodalom többnyire az elcsépezt *turbulens* szó használatával fejezi ki ezt –, s ez rávilágított a külső fókuszú, környezeti elemzésen alapuló koncepciók hiányos voltára (Pitkethly, 2003). Azok az elemzések, amelyek alapján a hatvanas-hetvenes, sőt korai nyolcvanas évek vállalatai stratégiáikat alakították, megbízhatatlanná vagy egyenesen kivitelezhetetlenné váltak, s kiviláglott, hogy csak kifelé tekinteni nem elegendő.

Másfelől, a hagyományos iparágak mellett egyre nagyobb számban jelentek meg olyan új, innovatív iparágak, amelyek *lényegüket* tekintve valamilyen tudásintenzív termék vagy szolgáltatás előállítására szakosodtak (Pralhad – Hame, 1990). Ezen új iparágak – félvezetőgyártás, mikroelektronika, orvostech-nika, finomvegyipar, biotechnológia, informatikai alkalmazások stb. – vállalatai számára a tartós versenyelőny zálogának nem annyira a környezethez való alkalmazkodás, hanem a vállalatokon belül felgyülemlett tacit és explicit tudás hasznosítása, piacképes „formába öntése” bizonyult. Az új, tudásintenzív ágazatokban tevékenykedő cégek eredményességét a hagyományos, kívülről vezérelt stratégiamodellek nagyon töredékesen tudták csak magyarázni.

Harmadsorban – részben a tömegtermeléstől a tudásintenzív, illetve „információintenzív” iparágak felé történő elmozduláshoz kapcsolódva – mind a gyakorlat, mind az elmélet ráeszmélt a vállalatok *egyediségének* fontosságára (Nelson, 1991). Az a korábbi, célstrategia-racionális vélekedés, miszerint egy iparágon belül minden vállalat közel egyforma, a rokon termékeket előállító cégek struktúrájában, irányítási rendszereiben, kultúrájában, flexibilitásában, technológiájában és egyéb jellemzőiben jelentkező szembeszökő különbségek miatt tarthatatlanná kezdett válni. Nyilvánvalóvá lett, hogy a vállalatok nem egyformák, s különbözőségeik mind szándékolt stratégiájukban,

mind tényleges eredményességükben lecsapódnak. A specifikus eltérések növekvő jelentősége tehát fokozatosan a tudományos érdeklődés homlokterébe helyezte a vállalatokon belüli versenytényezők feltérképezését.

Végezetül, a hetvenes évek végétől kezdve a stratégiai menedzsment elméletében egyre szélesebb nyilvánossághoz jutottak azok a gondolati iskolák, amelyek a külső fókuszú, preskriptív (normatív) elméletekkel szemben fogalmaztak meg – jórészt deskriptív – alternatívákat (Hitt – Tyler, 1991, Elfring – Volberda, 1996; Mintzberg – Ahlstrand – Lampel, 1996). Ezen iskolák némelyikére – így elsősorban a „kognitív” és a „tanulási” iskolára – az erőteljes szervezetspecifikusság jellemző, azaz a stratégia létrejöttét, megvalósítását, illetve módosulásait nagyrészt szervezeten belüli tényezőkkel magyarázzák. A menedzsment információfeldolgozási és a szervezetek tanulási képességének vizsgálata azonban idővel átvezet az immateriális erőforrások területére, vagy legalábbis támpontot ad az ilyen irányú kutatásokhoz. Az RBV és az alternatív stratégiai iskolák e „szakmai” kapcsolódásán túl megemlítendő egy „tudománypolitikai” vonatkozás is: nevezetesen, hogy az alternatív stratégia-felfogások előnyomulása a nyolcvanas években lassan, de biztosan mérsékelte a stratégiakutatás monolit jellegét, s morzsolta fel az intézményi ellenállást a nem-közgazdasági gyökerű új elméletekkel szemben.

A RBV és a különféle stratégiai iskolák kapcsolatának említése szüli a következő kérdést: vajon az erőforrás-alapú elmélet melyik iskolába illeszkedik legszerveesebben? A válasz nem egyértelmű, talán épp a korábban említett okok miatt nem, miszerint az erőforrás-alapú elmélet számos, egymástól tudományelméletileg és vizsgálati fókuszát tekintve is különböző koncepciót integrál. A vállalatokon belüli versenytényezőkre való összpontosítás szükségképp egy implicit avagy explicit szervezetelméleten alapul – ahány szervezetelmélet tehát, annyi lehetőség az erőforrások, eszközök, képességek és rutinok elemzésére. Márpedig szervezetcsoportfelfogás igen sok létezik...

Ennek tükrében az RBV-n belül léteznek hagyományos pozitivisták (struktúrfunkcionalisták) irányzatok, amelyek a porteri felfogástól teljesen eltérően értelmezik ugyan a vállalat pozícionálását, valamilyen értelemben mégis a „pozícionáló” iskolába tartoznak (pl. Grant, 1991). De léteznek magatartási korlátokra, pszichológiai tényezőkre, szervezetszociológiai aspektusokra, szervezeti tanulásra, hatalmi viszonyokra stb. fókuszáló elemzések is, amelyek a stratégia kognitív,

tanulási, kulturális vagy épp hatalmi megközelítéseihez állnak közel (pl. Amit – Schoemaker, 1993; Bettis – Prahalad, 1995; Leonard – Barton, 1992; Mahoney, 1995; Sanchez, 2003). Az RBV-t ilyen értelemben akár integráló iskolának is tekintjük, mint azt Elfring és Volberda meg is teszik, igaz ők a dinamikus képességek koncepciójának nevezik e megközelítést (lásd alább, ill. Elfring – Volberda, 1996).

Az eddig elmondottak tükrében talán érthető, hogy az erőforrás-alapú koncepció miért érkezett későn. Úgy gondolom, hogy nemcsak későn, hanem kimondottan *megkésve* érkezett, mert így a közgazdasági gyökerű, külső fókuszú elméletek több évtizedes dominanciája jócskán lassította a stratégiai gondolkodás sokszínűvé válását. Amennyiben az RBV akár egy évtizeddel korábban elterjedt volna, ma már egy jóval összefogottabb, strukturáltabb elmélet állna rendelkezésünkre. Így azonban az RBV-nek még számos kérdést meg kell válaszolnia, s meg kell találnia a logikai hidakat mindazon szervezeti jelenségekhez, amelyek a belülről kiinduló stratégiaalkotás kapcsán óhatatlanul felmerülnek.

### Utak az erőforrás-alapú elmélet fejlődése előtt

#### Három kulcsfogalom – három fejlődési stáció

Ha visszatekintünk az erőforrás-alapú elmélet elmúlt tizenöt évére, három olyan kulcsfogalmat találunk, amelyeket címkeként használva az RBV-hez kapcsolódó írásokat és koncepciókat rendszerezhetjük. Természetesen jóval több alapvető fogalom létezik, ám ezek valamilyen úton-módon összhangba hozhatók a három „legalapvetőbbel”. E három kulcsfogalom a következő<sup>2</sup>:

- **Erőforrások.** Erőforrások mindazok az anyagi és nem anyagi dolgok, amelyek a vállalat rendelkezésére állnak, amelyek felett a vállalat rendelkezési joggal bír (Barney, 1991). Az erőforrások között szerepelnek a hagyományos számvitel által is elismert eszközök, ám ezen túlmenően az olyan immateriális javak is, mint a szellemi és az infrastrukturális tőke, a vezetők képességei, a szervezeti szellem és kultúra, a márkanév stb.

Az erőforrások akkor segítik igazán hozzá a vállalatot a piaci sikerhez, ha értékesek, ritkák, nehezen másolhatók, illetve nehezen helyettesíthetők. E kritériumokat – melyek közül az utóbbi kettő a *tartós* versenyelőny feltétele – a felsorolt tulajdonságok angol neveinek kezdőbetűiből képzett VRIN

mozaikszóval szokás jelölni<sup>3</sup> (Barney, 1991). Az erőforrásokhoz kapcsolódik továbbá az *izolációs mechanizmusok* (Rumelt, 1984) fogalma is, amely mindazokat a tényezőpiacokon fennálló versenykorlátokat jelentik, amelyek az erőforrások tartós egyediségét és értékességét biztosítják (Gorbói, 2003).

- **Képességek.** A képességek az erőforrások specifikus kombinációi, amelyek segítségével a vállalat hozzáadott érték előállítására képes (Amit – Schoemaker, 1993; Grant, 1991). Az erőforrások és a képességek megkülönböztetését az indokolja, hogy a teljesítmény-előállítás folyamatában – így a versenyelőnyök megszerzésében és a járadékgenerálásban – sohasem egyetlen erőforrás vesz részt, hanem erőforrások meghatározott belső összetételű csoportja. Egy kórház azon képességét például, hogy korszerű szívsebészeti beavatkozásokat hajtson végre, nem egyszerűen a műtéti eszközök megléte biztosítja: szükség van ezen túlmenően orvosi és asszisztensi szakértelemre, az operációt végző orvoscsoporthoz tagjai közötti együttműködésre, megfelelően kialakított műtőhelyiségre és speciális segédanyagokra. A teljesítmény – a sikeres műtét – csak ezen erőforrások megfelelő kombinálásával valósítható meg.

Az erőforrás-alapú elméletben így az erőforrások a képességeknek, a képességek pedig a tartós versenyelőnynek képezik alapját (Grant, 1991). A tartós versenyelőny megszerzésének kiegészítő feltétele, hogy a képességek révén generált járadék kizsákmányolható („elzárható”: *appropriable*) legyen. Ezalatt azt értjük, hogy a járadék nem költődik elválaszthatatlanul szorosan egy adott munkatárshoz vagy csoporthoz, illetve rendelkezésre állnak azok a szervezeti mechanizmusok, amely a megtermelt járadék visszaforgatására képesek (Mueller – Dyerson, 1999). A megfelelő szervezeti mechanizmusok kérdése átvezet a harmadik kulcsfogalom, a dinamikus képességek területére.

- **Dinamikus képességek.** A dinamikus képességek fogalma igen új, így rájuk nézve több alternatív értelmezés is létezik. Az egyik megközelítésben a dinamikus képességek azok a megújítható, átalakítható vagy éppen multifunkcionális képességek, amelyek a gyorsan és kiszámíthatatlanul változó piaci környezethez való alkalmazkodást biztosítják (Winter, 2003). Más (korábbi) megközelítésben a dinamikus képességek azok a szervezeti folyamatok és rutinok – nagyrészt menedzsmentfolyama-

tok –, amelyek az erőforrások és képességek kiaknázását, adaptálását, célirányos integrációját és szükség szerinti újrakonfigurálását lehetővé teszik (Eisenhardt – Martin, 2000; Teece – Pisano – Shuen, 1997). A két megközelítés nem áll ellenében egymással, amennyiben a dinamikus képességekre mindkettő mint a (funkcionális) alapképességeket mozgásba hozó szervezeti mechanizmusokra tekint. Írásomban ezt a tulajdonságot emelem ki. Ilyen értelemben vett dinamikus képességre lehet példa a szívsebészeti osztályon hosszú évek során kialakult rugalmas műtéti beosztási rend, amely igyekszik az orvosok terhelését és a műtétek sürgősségét egyaránt figyelembe venni.

Az erőforrások, képességek és dinamikus képességek megkülönböztetése – noha időben nem feltétlenül szekvenciálisan ment végbe – egy sajátos fejlődési utat is tükröz. A felismerés, miszerint a vállalat birtokában lévő anyagi és nem anyagi dolgoknak – az erőforrásoknak – a piaci szerkezethez hasonlóan szerepük van a versenylőnyök kialakulásában és a járadékok realizálásában, intuitív és voltaképp magától értetődő. Az a gondolat, hogy a versenylőny és a járadékképződés nem az önmagukban vett izolált erőforrásoknak, hanem ezek hatékony kombinációinak köszönhető, már jóval kevésbé nyilvánvaló, ráadásul érdekes kutatási kérdéseket is felvet. Vizsgálható például, hogy az egyes erőforrások miként állnak össze képességekkel, hogy a „képességgé tömörülés” irányított (*induced*) avagy spontán felmerülő (*autonomous*) stratégiai folyamat-e (Burgelman, 1991), s hogy milyen erőforrások szükségesek, illetve elegendők egyes képességek kifejlesztéséhez (Amit – Schoemaker, 1993).

A képességek szerepének felismerése önmagában véve rendkívül jelentős gondolat, ám hamar relativizálódik, amennyiben a képességek pusztán megléte kevés a tartós versenylőnyök megszerzéséhez. Utóbbihoz az is kulcsfontosságú, hogy meglegyenek azok a szervezeti folyamatok, amelyek a magukra hagyatva kallódó képességeket termékennyé, piaciorientálttá teszik. Ez a gondolat helyezte az utóbbi években előtérbe a dinamikus képességekkel való foglalkozást, ami az erőforrás-alapú vállalatelméletnek a korábnál is markánsabb interdiszciplináris jelleget kölcsönzött, vegyítve benne a szervezetszociológiai, szervezeti magatartási, szervezeti tanulási, innovációkutatási, evolúcióelméleti és egyéb megközelítéseket.

### *Szervezeti beágyazottság és a továbblépés lehetséges irányai*

A dinamikus képességek jelentőségének felismerésével a stratégia elmélete több mint fél évszázad elteltével eljutott az abszolút szervezetfüggetlenségtől az abszolút szervezeti *beágyazottságig*. Az erőforrások → képességek → dinamikus képességek logikai ívet szemlélve felmerül a kérdés: hogyan tovább? Milyen kutatási irányok várhatók, s milyen továbblépési lehetőségeket rejt magában a dinamikus képességek „iskolájának” szervezetspecifikussága? Mi lehet a logikai ív következő eleme?

A válasz – mint annyiszor – most sem egyértelmű. Egyfelől, az erőforrás-alapú vállalatelmélettel kapcsolatban még számos kérdés vár megválaszolásra, s új kérdések is felbukkannak. Ezek mielőbbi tisztázása nagyban segíthetné a belülről konzisztens irányzattá válást. Másfelől, a dinamikus képességek fogalma gyűjtőfogalom: rengeteg szervezeti és vizsgálódási aspektust foglal magába. Csomópontja az eddigi erőforrás-alapú téziseknek, ám feltételezésem szerint egyben kiindulópontja is egy potenciálisan tucatnyi ágra bomló stratégiakutatási irányzatnak, amit jobb híján *magatartás alapú RBV-nek* lehetne nevezni.

Mindezek tükrében a továbblépésnek véleményem szerint két fő irányban kell megtörténnie:

1. Szükség van az RBV régtől fogva megválaszolatlan vagy ellentmondásos kérdéseinek, illetve újonnan felszínre kerülő speciális problémáinak tisztázására.
2. A dinamikus képességek koncepciójából mint origóból továbblépve lehetőség nyílik a stratégia magatartási hátterének alaposabb elemzésére, a magatartás alapú RBV kifejlesztésére.

### *Első csapásirány: a megválaszolatlan kérdések és speciális problémák tisztázása*

Egy elmélet éretté válását leginkább talán azon lehet lemérni, ha az alapfogalmak és azok kapcsolódásai felett vitatkozó írások mellett megjelennek az elmélet empirikus tesztelésével, érvényességének korlátaival, illetve partikuláris alkalmazásaival foglalkozó publikációk. Az erőforrás-alapú megközelítés talaján született legújabb cikkek és tanulmányok nem elhanyagolható hányada immáron ilyen publikáció, amely az irányzat vitatott kérdéseinek feszegetése mellett speciális – „*második szintű*” – problémákat is felvet. Az efféle elmélkedések jelentik a továbblépés egyik fő

csapásirányát, s konkrétan az alább felsorolt fő kérdéseket érintik:

- *Az RBV erőteljesebb empirikus megalapozása.* Priem és Butler kritikája szerint (Priem – Butler, 2001) az erőforrás-alapú elmélet tautologikus, amennyiben az erőforrásoknak a versenyelőnyök megszerzésében játszott szerepére, illetve a VRIN-kritériumokra vonatkozó alapkijelentései olyan (analitikus) állítások, amelyek nem igényelnek semmiféle empirikus vizsgálatot, hanem logikai struktúrájuknál fogva önmagukra vonatkoztatva igazak. Például az az állítás, miszerint „versenyelőnyöket az értékes és ritka erőforrások eredményeznek”, lecsupaszítható azzá, hogy „versenyelőnyöket a versenyelőnyöket eredményező erőforrások eredményeznek”, minthogy a versenyelőny az üzleti világ logikája szerint valaminek az értékességéből és ritkaságából származik. Barney replikájában (Barney, 2001) a Priem és Butler-féle „tautologizálást” sarkítottnak és erőltetettnek véli, azzal érvelve, hogy egy állítás tautologikussá tehetősége nem jelentheti egy egész elmélet tautologikus mivoltát. A vitázó felek mindenesetre egyetértenek abban, hogy az RBV nem empirikus, hanem inkább karteziánus elvek mentén született, s emiatt minden olyan törekvés, amely operacionálisát és tesztelését szolgálja, üdvös és támogatandó. A nagy kérdés mármint az, hogy miként lehet modellformában felírni és empirikus teszteknek alávetni egy olyan elméletet, amelynek közép-pontjában a köztudottan nagyon nehezen megragadható, leképezhető és számszerűsíthető erőforrások és képességek állnak. Az RBV tesztelésére irányuló kísérletek rendre abba a problémába ütköznek, amibe a számvitel az immateriális javak kapcsán: egy immateriális tőkeelem attól függetlenül létezik, hogy formalizáltan megragadható-e, avagy sem, viszont épp attól immateriális, hogy nagyon nehéz megragadni. Egy vállalati képesség sem attól létezik, hogy számokban vagy akár kvalitatív úton, szavakban ki tudjuk fejezni, viszont épp amiatt lehet átvihetetlen és egyedi, mert egzakt módon nem körülírható, tacit mivoltából explicitté nem konvertálható (Kuwada, 1998).
- *Az RBV további dinamizálása.* Priem és Butler, (2001) amiatt is kritizálják az erőforrás-alapú elméletet, hogy az a vállalatra és annak erőforrásaira, képességeire statikus szemléletben tekint. Rámutat ugyan arra, hogy mi eredményezhet fenntartható versenyelőnyt, de nem magyarázza meg, hogy mindez hogyan történik. Véleményem szerint ez a

kritika a dinamikus képességek koncepciójának elterjedésével fokozatosan elveszti relevanciáját: a dinamikus képességek vizsgálata mint tudományos perspektíva épp azon folyamatokat, rutinokat és mechanizmusokat – tehát dinamikai elemeket – kutatja, amelyek a versenyelőny keletkezésének módjára adnak magyarázatot (Helfat, 2000). Ettől függetlenül igaz az, hogy az RBV kutatóinak érdemes lenne részletesebben is foglalkozniuk az erőforrások és képességek keletkezésével, mozgásformáival, vagy épp az azzal, hogy miként veszíthetik el VRIN-tulajdonságaikat.

- *A képességek életciklusainak elemzése.* Az RBV dinamizálásának ígéretes útja lehet a képességek életciklusainak vizsgálata. A képesség-életciklusok (*capability lifecycles: CLC*) fogalmát Helfat és Peteraf (2003) nemrégiben vezették be az erőforrás-alapú elmélet szókincsébe. A képesség-életciklusok végső soron Wernerfelt (1984) azon gondolatából eredeztethetők, miszerint a termékek s az erőforrások „ugyanazon érme két oldala”, s mint Helfat és Peteraf rámutatnak: éppúgy, ahogy az egyik oldalon helyet foglaló termékek meghatározott életciklussal rendelkeznek, a másik oldalon található erőforrások és képességek is saját fejlődési utakat fognak bejárni. Az erőforrások és képességek szintén létrejönnek („születés”), kiérlelődnek („növekedés”), begyakorolttá válnak („érettség”), majd az enyészetté lesznek („halál”). Eltérő azonban ez az életút a tekintetben, hogy az erőforrások és képességek a termékekénél sokkal inkább alakíthatók, megújíthatók, újakonfigurálhatók és „finomhangolhatók”. Itt logikus átvezetés mutatkozik a dinamikus képességek területére, amennyiben az erőforrások és képességek átalakítása és finomhangolása a vállalat dinamikus képességeinek segítségével lehetséges. Helfat és Peteraf egyelőre azonban csak az elemzési modellt alkották meg: a különféle módon osztályozott erőforrások és képességek empirikus életciklus-elemzése, az iparági jellegzetességek és az alapvető képességcsaládok feltérképezése, a külső és belső szelekciós mechanizmusok evolucionista nézőpontú tárgyalása, az életciklusok lehetséges – káoszelméletileg értelmezett – bifurkációs pontjainak megtalálása, végezetül a képesség-életciklusok és a dinamikus képességek összekapcsolása még mind a kutatók előtt álló feladatok.
- *Az RBV vizsgálódási szintjének azonosítása.* Az erőforrás-alapú stratégiaelmélet eredendően az üzleti (SBU) versenystratégiákra és az üzletágak

által megszerezhető versenyelőnyökre összpontosít. Hallgatólagos feltételezése, hogy az erőforrások és a képességek általában adott technológiai és szakmai területen, adott, mindazonáltal nem megváltoztathatatlan know-how mellett definiálhatók. Az RBV ily módon korlátozottan alkalmazható az összvállalati (*corporate*) stratégia kérdéseire. A dilemmából két lehetséges kiút kínálkozik: egyfelől Prahalad és Hamel (1990) épp a stratégiai üzleti egységek (SBU-k) mentén való gondolkodás ellen érvelnek, mondván, a vállalat alaptermékei (*core products*) különféle SBU-k végtermékeiben ölthetnek testet. Az erőforrás-alapú összvállalati stratégiának tehát az alaptermékek és a végtermékek közötti kapcsolat menedzselése lehet célja. Másfelől Bowman és Ambrosini (2003) rámutatnak arra, hogy a vállalati központ (*headquarters: HQ*) feladata mind az erőforrások allokálása az SBU-khoz, mind azon dinamikus képességek kifejlesztése és életben tartása, amelyek segítségével az SBU-szintű erőforrások újrakonfigurálhatók, megújíthatók és módosíthatók. Az RBV az ő megközelítésükben a dinamikus képességeken keresztül integrálja az összvállalati szintű stratégia kérdéseit. E megközelítések megléte ellenére vitathatatlan, hogy az RBV elsősorban az üzletági stratégiákat elemzi, s az összvállalati stratégia kapcsán még további kutatásokra van szükség.

- *Az innovációk erőforrás-alapú megközelítése.* Noha az erőforrások és innovációk több ponton kapcsolódnak egymáshoz (járadékgenerálási és versenyelőny-szerzési képesség, belső folyamatok szerepe, képességek szerepe stb.), kevés igazán komoly tanulmány foglalkozik azzal, hogy miként írható le az innovációk végbemenetele az erőforrások és képességek mint magyarázó változók figyelembevételével. Miközben hallgatólagosan elfogadott, hogy egy vállalat innovációs hajlandóságát és sikerességét nagyban befolyásolják erőforrásai, képességei és dinamikus képességei, a különböző tényezők konkretizálása és egymásra hatásának feltérképezése ma még töredékes (Bates – Flynn, 1995).

- *Alapvető képességek és alapvető merevségek.* Szándékosan hagytam ezt a vizsgálódási területet utoljára, hiszen ez részint az innovációs sikeresség kérdésköréhez kapcsolódik, részint pedig átvezet a második csapásirány, az alább bemutatandó magatartási alapú RBV területére. Leonard – Barton (1992) arra hívja fel a figyelmet, hogy egy vállalat alapvető képességei (*core capabilities*) nem fel-

tétlenül működnek pozitívan minden kontextusban. Az alapvető képességek oly mélyen gyökerezhetnek a vállalat tudásalapjában, irányítási rendszereiben, technikai rendszereiben és értékrendszerében, hogy bizonyos esetekben – például amikor megújulásra, erőforrások újrakonfigurálására stb. van szükség – fékként hathatnak: lemerevítik a vállalatot. Leonard-Barton cikke a dinamikus képességek koncepciójának megjelenése előtt íródott, így a vállalati menedzsment erőforrás-újrakonfigurálási képességéről nem vesz tudomást, ennek ellenére relevanciája máig vitathatatlan. Hiányzanak azonban azok a részletes vizsgálatok, amelyek a felsorolt négy dimenzióban (tudásalap, irányítási rendszerek, technikai rendszerek és értékrendszerek) feltárhatnák az alapvető merevségek (*core rigidities*) jellemző fajtáit, előfordulásait és kezelését. Tekintve, hogy az alapvető merevségek számottevő része – elsősorban a tudásalap és az értékrendszerek – a vállalatok kulturális-magatartási aspektusait érintik (nem-domináns szakmakultúrák, *empowerment*, hatalmi és státusz-kérdések stb.), e kérdések megválaszolása egyben a magatartási stratégia erősödését is jelenthetné.

#### *Második csapásirány: magatartási alapú RBV*

Az erőforrás-alapú elmélet fejlődésének másik lehetséges csapásiránya tehát a szervezetspecifikus, magatartási jellegű tényezők integrálása. Az RBV kibővítése e tényezőkkel a stratégia elméletének egy értékes, puha szegmensét eredményezheti. Míg az idáig felsorolt kutatási irányokban legalább az első, úttörő publikációk már megjelentek, a magatartási alapú RBV – pár kivételtől eltekintve, elsősorban a szervezeti tanulás területén – egyelőre „látens módon” létezik csak. Alig-alig akad olyan cikk, amely explicit módon az RBV keretein belül szemlélné az alábbi kérdéseket:

- *Szervezeti tanulás.* A szervezeti tanulás két szempontból is kapcsolatba hozható az erőforrás-alapú elmélettel. Egyfelől a szervezetek megfelelő dinamikus képességei jelentős szerepet játszanak a tanulási képesség kifejlesztésében, illetve fenntartásában (Teece – Pisano – Shuen, 1997; Winter, 2003). Másfelől a gyors és hatékony stratégiai tanulás képessége olyan képesség egy vállalat számára, amely tartós versenyelőnyöket biztosíthat azáltal, hogy lehetővé teszi a gyors helyzetfelismerést és alkalmazkodást (Kuwada, 1998). Noha a szervezeti tanulás irodalma a legutóbbi időkgig eléggé elkülönült az RBV irodalmától, mégis ez az



a terület, ahol a „puha” tényezők RBV-be való beépülése a leginkább megfigyelhető (Child 2003; Zollo – Winter, 2002). Az erőforrás-alapú elmélet oldalhajításaként ugyanis megjelent a vállalat tudás-alapú elmélete (*knowledge-based theory*), amely az erőforrások között kitüntetett szerepet szán a vállalat tacit tudásának (Gran, 1996; Kuwada, 1998), s azt vizsgálja, hogy ez a tacit tudás miként transzferálható, aggregálható, elsajátítható, illetve menedzselhető (irányítható) szervezeti egységeken belül, illetve azok között.

- *Szervezeti változás és változtatás.* A szervezeti tanuláshoz kapcsolódóan kell röviden szólni a szervezeti változás és változtatás „elméletének” az RBV-vel való kapcsolódási pontjairól. A terület még jórészt feltáratlan, noha egyes szerzők (pl. Leonard – Barton, 1992) kiemelik a képességek és rutinok változást elősegítő és változást akadályozó hatásait. Az eddigi kutatások alapján annyi világos, hogy az alapvető, mélyen gyökerező képességek egyaránt rendelkezhetnek változást gátló és katalizáló hatással. A negatív és pozitív hatások eredője egyfelől helyzetspecifikus, másfelől kultúrafüggő. A dinamikus képességek – mint erőforrásokat és képességeket újrakonfiguráló szervezeti folyamatok – egyik legfontosabb szerepe épp ennek tükrében az, hogy megvédjék a képességeket a „begyepesedéstől” és túlzott rögzüléstől, folyamatos mozgásban tartva azokat (Eisenhardt – Martin, 2000).
- *Szervezeti kultúra, vezetői stílusok, emberierőforrás- (HR-) rendszerek.* Mind a szervezeti tanulás, mind a szervezeti változás képessége összefügg a vizsgált szervezet kultúrájával. A kultúra mint rögzült kognitív és magatartási minták együttese a vállalat egyik legfőbb erőforrása (vagy képessége) lehet (Barney, 1986; Fiol, 1991; Oliver, 1997). Egy szilárd, megbízható munkakörnyezetet biztosító, innovációra nyitott, vállalkozó szellemű szervezeti kultúra valószínűleg csak elméleti optimum, de amennyiben sikerül a lehető legnagyobb mértékben megközelíteni, az a vállalat számára komoly versenyelőnyt biztosíthat. A szervezeti kultúra elemeként kitüntetett szerep hárul a vezetőkre, különösképp az általuk választott vezetői stílusra (Mahoney, 1995). Végezetül, a vállalati képességekre odafigyelő, azokat tudatosan és célirányosan kezelő szervezeti kultúra kialakításában alapvető fontosságúak a jól fókuszált kontrollrendszerek (Macintosh, 1995; Teece – Pisano – Shuen, 1997), illetve emberi-erőforrás-rendszerek (Lado – Wilson,

1992). Mindezen kérdések RBV-szemléletű vizsgálata azonban még gyermekcipőben jár – némi túlzással az itt hivatkozott publikációk képezik a témában eddig megszületett irodalmat.

- *Menedzseri észlelés és értelmezés.* Az erőforrások és képességek jelentőségének és szerepének felismerésében, illetve kezelésük módjának megválasztásában jelentős szerep van annak, hogy a „képesség-menedzserek” miként észlelik és értelmezik azokat. Amit és Schoemaker (1993) a jövő bizonytalanságát, az erőforrások és képességek közötti összefüggésrendszer bonyolultságát, illetve a szervezeti inerciát említik olyan tényezőkként, amelyek miatt a menedzserek legfeljebb korlátozott racionalitáson, heurisztikákon és egyéni preferenciákon alapuló döntéseket hozhatnak. Nyilvánvaló, hogy az erőforrások, képességek és dinamikus képességek kapcsán fellépő észlelési és értelmezési torzulások ennél számosabbak: egyszerre egyén-, csoport- és kultúrafüggők. E jelenségek és hatások vizsgálata az RBV-ből szinte teljes mértékben hiányzik – a szerzők legjobb esetben is megelégszenek azzal, hogy a kognitív folyamatokra említés szintjén térnek ki (Mahoney, 1995; Sanchez, 2003).

### Összefoglalás és záró gondolatok

Ahhoz képest, hogy alapgondolata mennyire intuitív, a stratégia erőforrás-alapú elmélete meglepően későn alakult ki. Ennek oka, hogy a hagyományos, külső fókuszú stratégiai elméletek az 1980-as évek végéig kielégítő magyarázatot adtak a vállalati stratégia nagy kérdéseire, egyoldalúságuk nem ütközött ki zavaró mértékben, továbbá tehetetlenségi nyomatékuk és az ehhez kötődő intézményi elvárások sajátos szemellenzöt kötöttek a diszciplína kutatóira. Az 1980-as és 1990-es évek fordulóján azonban fokozatosan előtérbe kerültek a piaci környezet helyett a vállalatok belső adottságaira fókuszáló megközelítések, amelyek a kilencvenes évek második felére szilárd gondolatrendszerré értek. Az új perspektíva kialakulását a piacok dinamizálódása, a tudás- és információintenzív iparágak előtérbe kerülése és a vállalatok egyediségének felértékelődése mozdította elő, továbbá az, hogy az akadémiai berkekben addig csendesen érlelődő alternatív megközelítések ekkortájt érték el a végleges legitimációjukhoz szükséges kritikus tömeget.

Az üzletpolitikával való foglalatosság kezdetei és az erőforrás-alapú elmélet megszületése között négy-öt évtized telt el. Ennek tükrében az RBV meg-

jelenése egyértelműen megkésettnek mondható, ami abban is megnyilvánul, hogy mindmáig nem sikerült „száz százalékgig” egységes elméletté válnia. Hiányosságai miatt érheti is kritika, ám e kritikák megfogalmazásakor illik tekintettel lennünk arra, hogy a sokak által összehasonlítás alapnak vélt külső fókuszú elméletek éppoly hiányosak, ráadásul igen szerencsétlen az, ha az RBV-t és a külső fókuszú elméleteket egymás konkurenseként látatjuk. A két gondolatrendszert sokkal célszerűbb egymás kiegészítőinek tekinteni, elfogadva, hogy az RBV számos olyan elméleti és gyakorlati kérdésre mutat rá, amelynek kezelése az eddigi – külső fókuszú – elméletben megoldatlan volt.

Az RBV az erőforrások, képességek és dinamikus képességek vizsgálata révén mára elért az érettség azon fokára, ahol már lehetőség nyílik egyfelől a specifikus („második szintű”) részkérdések megválaszolására, másfelől a vállalatok alapvető belső adottságainak minősülő szervezeti-magatartási jellegű aspektusok integrálására. E két lehetséges fejlődési irány közül – amelyek mellett természetesen más, itt nem tárgyalt utak is elképzelhetők – az első tűnik könnyebbnek, amit az ide vonatkozó publikációk jóval magasabb száma is alátámaszt. Az RBV empirikus tesztelése, dinamizálása és alkalmazása az olyan specifikus területekre, mint az innováció és a vállalati stratégia nem igényli ugyanis a fogalmi rendszer alapvető újragondolását, nem lép ki a szervezet megismerhetőségét feltételező pozitivistafunkcionalista tudományfelfogásból, s különösebb módszertani kihívásokkal sem szembesül. Az első csapásirány mentén elérhető tudományos eredmények tehát rövidebb távon is kecsegtetőek, gyakorlati felhasználásuk *elméletileg* problémamentes, jóllehet az ezen az úton előrenyomuló RBV-kutatóknak vigyázniuk kell arra, hogy ne essenek az érdektelen részproblémák, a tautologikus kutatási hipotézisek és a partikularitás csapdájába.

Jóval több a kétely a második lehetséges fejlődési pálya, a ma még csak embrionális állapotban létező magatartási alapú RBV kapcsán. Amennyiben sikerül e területen áttörést elérni, az új felismeréseknek a stratégiai elmélet fejlődéséhez való hozzájárulása nagyobb lehet, mint az első csapásirány esetében, ám a magatartási alapú megközelítések eddigi pályafutását tekintve ehhez türelmes és elhivatott kutatásokra lesz szükség. Mind a magatartási számvitel és kontrolling (*behavioural accounting*, lásd pl. Colville, 1981; Macintosh, 1985; Sisaye, 1998); mind a magatartás alapú pénzügytan (*behavioural finance*, lásd pl.

Fromlet, 2001) példája azt mutatja, hogy a „puha” (*soft*) magatartási aspektusok integrálása az eredendően „száraz” (*hard*), célracionálitást feltételező, a *homo oeconomicus* emberképet legalább részben elfogadó menedzsmentdiszciplínákba rendkívül értékes és érdekes, kimagasló gyakorlati relevanciával bíró felismerésekkel szolgálhat, s többek között segíthet rávilágítani a „minden-úgy-lesz-ahogyan-elterveztük” típusú menedzsmentserialista felfogás árnyoldalaira.

E felismerések azonban ritkán állnak össze koherens, egységes elméletté, s a maliciózus szemlélődők olykor megjegyzik: a kutatási eredmények között több az ellentmondás, mint az egyezés, s így *nehéz az általánosítás*. Ebben jómagam kevés kivéttnivalót látok, mert a magatartási megközelítések egyrészt – érdeklődésükönél fogva – nehezen megragadható, csak multidiszciplinárisan feltárható, olykor egzakt módon definiálhatatlan kérdésekkel foglalkoznak. Másrészt, minthogy a szociális viselkedés formái – illetve ezek stratégiai vetületei – az egyes szerveződési szinteken (egyén, csoport, szervezet) és a különböző szervezeti szituációkban rémisztő komplexitást mutathatnak, aligha meglepő, hogy hiányzik az a *metaelmélet*, amely integrálni tudná a sokszínű megközelítéseket.

Hogy ez baj-e? Azt gondolom, nem. Attól, hogy egy kutatási terület eredményei nem alkotnak szerves egységet, a felismerések még értékesek lehetnek, s tematikus részegységekké igenis összeállhatnak, mint ahogy összszerveződött például a budgeting magatartás alapú megközelítése a magatartási számvitelen belül. Ahogy egy régész számára is többet ér, ha egy régóta keresett antik vázának csak darabkáit találja meg, mint ha semmit sem talál, a szervezeti-magatartási tényezők stratégiai kihatásairól is jobb valamit tudni, mint semmit. A magatartás alapú RBV-nek – ha erőre kap – először tehát meg kell elégednie darabkákkal, majd a darabkák sokasodásával tudását egyre finomíthatja. Ez azonban még a távolabbi jövő: a terület iránt érdeklődő szakemberek ma még a kutatási kérdések megfogalmazásánál is alig tartanak.

#### Felhasznált irodalom

- Amit, Raphael – Schoemaker, Paul J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent in: Strategic Management Journal, Vol.14., No.1., 33-46. o.
- Barney, Jay B. (1986): Organizational Culture – Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? in: Academy of Management Review, Vol.11., No.3., 656-665. o.
- Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage in: Journal of Management, Vol.17., 99-120. o.

- Barney, Jay B. (2001): Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes in: Academy of Management Journal, Vol. 26., No. 1., 41-58. o.
- Bates, Kimberly A. – Flynn, E. James (1995): Innovation History and Competitive Advantage – A Resource-based View Analysis of Manufacturing Technology Innovations in: Academy of Management Best Papers Proceedings, 235-239. o.
- Bettis, R. A. – Prahalad, C. K. (1995): The dominant logic – Retrospective and extension in: Strategic Management Journal, Vol. 16., No. 1., 5-14. o.
- Black, J. A. – Boal, K. B. (1994): Strategic resources – Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage in: Strategic Management Journal, Vol. 15. No. 9., 131-148. o.
- Bowman, Cliff – Ambrosini, Veronique (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy in: British Journal of Management, Vol. 14., 289-303. o.
- Burgelman, Robert A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation – Theory and Field Research in: Organization Science, Vol. 2., No. 3., 239-292. o.
- Child, John (1972): Organizational Structure, Environment and Performance – The Role of Strategic Choice in: Sociology, Vol.6., 1-22. oldal.
- Child, John (2003): Organizational Learning in: The Oxford Handbook of Strategy, Vol. 1., 437-465. o. Oxford: Oxford UP.
- Colville, Ian (1981): Reconstructing “Behavioural Accounting” in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 6., 119-132. o.
- Dierickx, Ingemar – Cool, Karel (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage in: Management Science, Vol. 35., No. 12., 1504-1511 o.
- Eisenhardt, Kathleen M. – Martin, Jeffrey A. (2000): Dynamic Capabilities – What Are They? in: Strategic Management Journal, Vol.21., 1105-1121. o.
- Elfring, Tom – Volberda, Henk W. (1996): Schools of Thought in Strategic Management – Fragmentation, Integration or Synthesis? in: Elfring, Tom – Jensen, Hans S. – Money, Arthur: Theory Building in the Business Sciences, 11-47. o. Kopenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- Faulkner, David – Campbell, Andrew (2003): Competitive Strategy through Different Lenses in: The Oxford Handbook of Strategy, Vol.1., 1-20. o. Oxford: Oxford UP.
- Fiol, C. Marlene (1991): Managing Culture as a Competitive Resource – An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage in: Journal of Management, Vol. 17., No.1., 191-211. o.
- Foss, Nicolai J. (1998): The Resource-Based Perspective – An Assessment and Diagnosis of Problems in: Scandinavian Journal of Management, Vol. 14., No. 3., 133-149.o.
- Fromlet, H. (2001): Behavioral Finance – Theory and Practical Application in: Business Economics, Vol. 36., No. 3, 63-69. o.
- Gorbói Balázs (2003): A stratégia erőforrás-alapú elmélete (szakdolgozat). Budapest: BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Grant, Robert M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage – Implications for Strategy Formulation in: California Management Review, 1991 tavasz, 114-135. o.
- Grant, Robert M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm in: Strategic Management Journal, Vol. 17., téli különszám.
- Hatch, Mary Jo (1997): Organization Theory. Oxford: Oxford UP.
- Helfat, Constance E. (1997): Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation – The Case of R&D in: Strategic Management Journal, Vol. 18., No. 5., 339-360. o.
- Helfat, Constance E. – Peteraf, Margaret A. (2003): The Dynamic Resource-based View – Capability Lifecycles in: Strategic Management Journal, Vol. 24., 997-1010. o.
- Hitt, Michael A. – Tyler, Beverly B. (1991): Strategic Decision Models – Integrating Different Perspectives in: Strategic Management Journal, Vol. 12., 327-351. o.
- Hussey, David (2002): Company Analysis – Determining Strategic Capability in: Strategic Change, Vol. 11., 43-52. o.
- Kay, John (1991): Economics and Business in: The Economic Journal, Vol. 101., 57-63. o.
- Kay, John – McKiernan, Peter – Faulkner, David (2003): The History of Strategy and Some Thoughts about the Future in: The Oxford Handbook of Strategy, Vol. 1., 21-46. o. Oxford UP, Oxford.
- Kuwada, Kotaro (1998): Strategic Learning – The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change in: Organization Science, Vol. 9., No. 6., 719-736. o.
- Lado, Augustine A. – Wilson, Mary C. (1994): Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage in: Academy of Management Review, Vol. 19., No. 4., 699-727. o.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992): Core Capabilities and Core Rigidities – A Paradox in Managing New Product Development in: Strategic Management Journal, Vol. 13., No. 8., 111-125. o.
- Macintosh, Norman (1985): The Social Software of Accounting and Information Systems. Chichester: Wiley 1985.
- Macintosh, Norman (1995): Management Accounting and Control Systems. Chichester: Wiley 1995.
- Mahoney, Joseph T. (1995): The Management of Resources and the Resource of Management in: Journal of Business Resources, Vol. 33., 91-101. o.
- Mahoney, Joseph T. – Pandian, J. Rajendran (1992): The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management in: Strategic Management Journal, Vol. 13., No. 5., 363-380. o.
- Makadok, Richard (2001): Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic Capability Views of Rent Creation in: Strategic Management Journal, Vol. 22., 387-401. o.
- Mintzberg, Henry – Ahlstrand, Bruce – Lampel, Joseph (1998): Strategy Safari. New York: Free Press
- Mueller, Frank – Dyerson, Romano (1999): Expert Humans or Expert Organizations? in: Organization Studies, Vol. 20., No. 2., 225-256. o.
- Nelson, Richard R. (1991): Why Do Firms Differ and How Does It Matter? In: Strategic Management Journal, Vol. 12., 61-74. o.
- Oliver, Christine (1997): Sustainable Competitive Advantage – Combining Institutional and Resource-based Views in: Strategic Management Journal, Vol. 18., 697-713. o.
- Penrose, Edith (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford UP.
- Peteraf, Margaret A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage – A Resource-based View in: Strategic Management Journal, Vol. 13., 179-191. o.
- Pisano, Gary (1994): Knowledge Integration and the Focus of Learning – An Empirical Analysis of Process Development in: Strategic Management Journal, Vol. 15., 85-100. o.
- Pitkethly, Robert (2003): Analysing the Environment in: The Oxford Handbook of Strategy, Vol. 1., 225-260. o. Oxford: Oxford UP.
- Porter, Michael (1980): Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, Michael (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management in: Academy of Management Review, Vol. 6., No. 4., 609-620. o.

Porter, Michael (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, Michael (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Porter, Michael (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, téli különszám.

Prahalad, C. K. – Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation in: *Harvard Business Review*, 1990 május-június, 79-91. o.

Priem, Richard L. – Butler, John E. (2001): Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research in: *Academy of Management Journal*, Vol. 26., No. 1., 22-40. o.

Rumelt, Richard P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm in: Lamb, R. (szerk.): *Competitive Strategic Management*, 556-570. o. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Sanchez, Ron (2003): Analysing Internal and Competitor Competences in: *The Oxford Handbook of Strategy*, Vol. 1., 344-371. o. Oxford: Oxford UP.

Scherer, Frederic M. – Ross, David R. (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin.

Selznick, Phillip (1957): *Leadership in Administration – A Sociological Interpretation*. New York: Harper&Row.

Sisaye, S. (1998): An Overview of the Social and Behavioral Sciences Approach in Management Control Research in: *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10., Melléklet, 11-26. o.

Teece, David J. – Pisano, Gary – Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18., No. 7., 509-533. o.

Wernerfelt, Birger (1984): The Resource-based View of the Firm in: *Strategic Management Journal*, Vol. 5., No. 2., 171-180. o.

Wernerfelt, Birger (1995): The Resource-based View of the Firm – Ten Years After in: *Strategic Management Journal*, Vol. 16., No. 3., 171-174. o.

Whittington, R. (1988): Environmental Structure and Theories of Strategic Choice in: *Journal of Management Studies*, Vol. 25., No. 6., 5521-536. o.

Winter, Sidney G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities in: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 991-995. o.

Zollo, Maurizio – Winter, Sidney G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities in: *Organization Science*, Vol. 13., 339-351. o.

### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> Itt elsősorban Penrose 1959-es, illetve Selznick 1957-es könyvét kell említeni (Penrose, 1959, Selznick, 1957). Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az erőforrás-alapú elmélet az ellenpólus, a környezeti fókuszú elméletek egyes mellékgondolataiból is ihletést nyert. Például Learned, Christensen, Andrews és Guth 1969-es modellje, a LCAG-modell – amely manapság elsősorban a SWOT-analízis vulgarizált formájában él tovább – a vállalatra jellemző erősségeken és gyengeségeken túl a szervezeti tagok személyes értékeit is tartalmazta. Ezek mind vállalaton belüli versenytényezők (Hussey, 2002, Pitkethly, 2003:235).
- <sup>2</sup> A járadékok (rents) fogalmát – ezek kardinális fontossága dacára – itt nem tekintem kulcskategóriának. Ennek oka, hogy a járadékok az erőforrás-alapú elméletben ugyanúgy a vállalati működés végső értelmét (vagy teljesítményét) jelentik, mint a profit a környezeti fókuszú elméletekben, sőt voltaképp ugyanarra a közgazdasági tényre utalnak, épp csak a szóhasználat eltérő. Járadék és profit tehát számomra ugyanazt jelentik, ennél fogva a járadékok elemzése nem kizárólag az erőforrás-alapú megközelítés különös sajátossága (Mahoney – Pandian 1992; Peteraf, 1993).
- <sup>3</sup> V: valuable (értékes), R: rare (ritka), I: imperfectly imitable (tökéletlenül másolható), N: non-substitutable (nem helyettesíthető). Létezik még a VRIO mozaikszó is, amelyben az O betű az organizationally embedded (szervezetbe ágyazott) tulajdonságra utal (Black – Boal, 1994).