

KONTOR Enikő

AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ ELMÉLET ÉS A MARKETING KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI

– A PIACORIENTÁCIÓ MINT MARKETING-ERŐFORRÁS

Ez a tanulmány az erőforrás-alapú elmélet alapjaira építkező marketing-erőforrások kérdéseivel, illetve a komplex marketing-erőforrásnak tekinthető piacorientációval foglalkozik. Célja, hogy az ide vonatkozó irodalom áttekintésével a különböző kutatási eredményeket szintetizálja, és ezáltal egyfajta diagnózist állítson fel egy sokat kutatott kérdéskör jelenlegi állapotáról. Az erőforrás-alapú nézet koncepcióját a marketingtudomány képviselői abból a célból alkalmazták, hogy megmagyarázzák a marketing hozzájárulását a vállalat teljesítményéhez, illetve indokolják a tartós versenyelőny létrejöttét. A szakirodalom és a tanulmány egyik fő kérdése, hogy a piacorientáció mint erőforrás létrehozhat-e versenyelőnyt. Az irodalom állítása szerint a piacorientáció ugyan rendelkezik az erőforrás-alapú elmélet „erőforrás”-kritériumaival, de még mindig nem tiszta, hogyan szolgálja a versenyelőny létrejöttét.

Kulcsszavak: erőforrás-alapú nézet, marketing-erőforrások, piacorientáció

Az elmúlt húsz évben az erőforrás-alapú szemlélet (resource-based view, a továbbiakban RBV) kimagasló figyelmet kapott az irodalomban. Különböző szerzők, különböző iskolák képviselőiben járultak hozzá a fejlődéséhez, ideértve a közgazdaságtan, az ipari szervezeti irányzatok képviselőit. Tanulmányok sora fektette le a szemléletnek az intellektuális alapjait, amely a heterogén vállalatok eltérő erőforráskészletére helyezte a hangsúlyt, és arra a kérdésre kereste a választ, hogy egyes vállalatok miért képesek folyamatosan túlteljesíteni másokat. Az erőforrás-alapú nézet egy nagy hatással bíró elméleti keret a vállalat teljesítményének a megértésében, s a kutatások azon része, amely a marketing pénzügyi hatását próbálta megmagyarázni, teoretikusan erre az elméletre építkezett.

A marketinggel foglalkozó irodalom központi kérdése az volt, hogy a *marketing-erőforrások* hogyan szállítják a kiemelkedő fogyasztói értéket a piaci folyamatokon keresztül, ami versenyelőnyt és várhatóan kiemelkedő vállalati teljesítményt eredményez. Az RBV-t ért bírálatok szerint azonban, amíg nincs kon-

szenzus az erőforrás fogalmának a meghatározásában, addig nem lehet alkalmas a fogyasztói érték és a versenyelőny létrejöttének az indoklására. Ugyanez vonatkozik a marketing-erőforrások értelmezésére is, amely bár sokat finomodott az elmúlt évtizedben, még mindig nagy a fogalmi zűrzavar ezen a területen.

Szintén az elmúlt két évtized egyik legtöbbet kutatott témája a vállalatok *piacorientációja* volt a marketing tudományterületén, amely két kérdésben konkretizálódott: (1) a piacorientáció mint marketing-erőforrás létrehozhat-e versenyelőnyt, illetve (2) a piacorientáció által létrehozott versenyelőny tartós-e? Különböző kutatási eredmények születtek, amelyek eltérő definíciós alapokról indultak, de abban minden szerző egyetértett, hogy a piacorientáció erőforrásnak tekinthető, hiszen az izolációs mechanizmusok és az „erőforrás-kritériumok” közül számos feltételnek megfelel. Azaz struktúrájában komplex, tacit készségekre építkezik, útvonalfüggő (izolációs mechanizmusok), ezenkívül ritka, másolhatatlan és tartós (erőforrás kritériumai). A versenyelőny élettartamáról is született egyfajta

konszenzus. Figyelembe véve, hogy a piacorientáció két alappillérenek – a fogyasztóknak és a versenytársaknak – minél alaposabb ismerete, ez hozzásegítheti a vállalatot ahhoz, hogy jobban megismerje önmagát (okozati bizonytalanság csökkentése), és a környezeti változásokra is felkészültebben tudjon reagálni. Ez jó kiindulópontot jelent ahhoz, hogy a piacorientációra mint a tartós versenyelőny forrására gondoljunk. Ugyanakkor több szerző is megfogalmazta kételyeit arra vonatkozóan, hogy még mindig nem egyértelmű, hogyan szolgálja ez az erőforrás a versenyelőny megszerzését és megtartását.

A következőkben az irodalom áttekintésével ezekre a kérdésekre keresem a választ.

Az erőforrás-alapú nézet alapjai

Az erőforrás-alapú gondolkodás előfutárai különböző kutatási irányzatokban gyökereztek, időnként teljesen eltérő alapokról indulva. Az RBV többek között a ricardói közgazdaságtanban, Penrose (1959) vállalati növekedési elméletében, Selznik (1957) megkülönböztető kompetenciakutatásaiban gyökerezik, és itt említhető még meg Rubin (1973) munkássága a vállalatok terjeszkedésére vonatkozóan. A modern szemlélet kialakulását a '80-as, '90-es években azonban az a növekvő elégedetlenség inspirálta, amely az akkori gondolkodást meghatározó ipari szervezeti modellel szemben jelentkezett (Porter, 1980), amely azt állította, hogy a vállalat jövedelmezősége kizárólag a külső környezete által determinált. Ebből az eszmecseréből számos fontos eredmény született, melyek közül a legmeghatározóbbakat ismertetem.

Wernerfelt (1984) tett először kísérletet arra, hogy formalizálja az erőforrás-alapú szemléletet, többek között Penrose és Rubin elméleteire építkezve. Gyakran idézett kijelentésében, mely szerint „a vállalatok számára az erőforrás és a termék az érem két oldala” (Wernerfelt, 1984: p. 171.), arra világított rá, hogy ugyan a vállalat teljesítménye közvetlenül a termékeiből származik, mégis közvetetten azok által az erőforrások által meghatározott, ahogy azok részt vesznek a termelésben. Ebből következően a vállalat a normál járadék fölött részesedhet, ha azonosítja és megszerzi az igényelt termékek fejlesztéséhez szükséges erőforrásokat.

Barney (1991) formalizálta egy átfogó elméleti keretbe az akkor még szétszórt erőforrás-alapú irodalmat. Többek között Penrose (1959), Rubin (1973), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), valamint Dierickx és Cool (1989) állításait figyelembe véve alakította ki saját nézetét. Modellje két feltételre épült. Penrose-t (1959) követve fenntartotta, hogy a vállalatok által kontrollált erőfor-

rásokat tekintve szisztematikus különbségek vannak egy iparágon belül a vállalatok között. Ez a *heterogenitás* feltétele. Másrészt Selznikre (1957) és Ricardóra (1817) építkezve azt feltételezte, hogy az erőforrások addig stabilak relatíve a vállalatok között, amíg a heterogenitás fenntartható, azaz az erőforrások nem tökéletesen mobilak (azaz nem adhatók-vehetők szabadon).

Ez az erőforrások *immobilitásának* a feltétele. Barney (1991) azt állította, hogy ezek a feltételek egyetemlegesen hozzájárulnak a vállalatok erőforrás-ellátottsága közötti különbségekhez, mind jelenleg és a jövőben, ezáltal biztosítva az erőforrás-alapú versenyelőnyt.¹ A továbbiakban különféle indikátorokat ajánlott, amelyek szükségesek ahhoz, hogy vállalatok képesek legyenek fenntartani a versenyelőnyüket. Ez az ún. VRIN-keret (Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Non-substitutable).

1. *Értékes* – Az erőforrás akkor értékes, ha olyan járadékot generál, amelyet a vállalat kiaknázhathat, azaz lehetővé teszi egy olyan stratégia kialakítását, amely az eredményességet és a hatékonyságot javítja (Bowman – Ambrosini, 2003; Priem – Butler, 2001a, b). Ez az értékesség megnyilvánulhat alacsonyabb költségek elérésében, vagy képessé teheti a vállalatot arra, hogy megkülönböztesse termékeit/szolgáltatásait.

2. *Ritka* – Barney (1991) szerint az egyedi erőforrásoknak korlátozott kínálattal kell rendelkezniük ahhoz, hogy hozzájáruljanak a fenntartható versenyelőnyhöz. Amennyiben egy adott erőforrást több vállalat is birtokol, akkor mindegyik vállalat képes lehet arra, hogy hasonlóképpen aknázza ki a felmerülő lehetőségeket, s ezáltal stratégiájuk is azonos lehet, s így egyik vállalat sem épít ki versenyelőnyt. Másrészt, ha az erőforrás nem rendelkezne a szűkösség kritériumával, akkor úgy kellene figyelembe venni, mint belépési eszközt, s nem egy olyan erőforrást, amely járadékot generál.

Az értékesség és a ritkaság feltétel az erőforrások azonosíthatóságát mutatja egy adott időpontban. A következő két kritérium az erőforrásból származó jövedelemáramlás fenntarthatóságát célozza, s mint ilyen, ex post korlát a versenyben (Bowman – Ambrosini, 2003).

3. *Másolhatatlan* – Az értékes és ritka erőforrások abban az esetben jelentenek versenyelőnyt, ha azok a vállalatok, amelyek nincsenek ezen erőforrás birtokában, nem is szerezhetik meg őket. Ahogy Hinek (2009) megfogalmazta, a másolhatóság függ egyrészt a költségek aszimmetriájától (költséghátránya van-e annak a cégnek, amely nem birtokolja az erőforrásokat, összehasonlítva azokkal, amelyek birtokolják), illetve a versenytársak képességeitől. A másolhatatlanság olyan mechanizmusokon alapulhat, mint az útvonalfüggőség, az okozati kétértelműség és a társadalmi komplexitás.

4. *Nem helyettesíthető* – Két értékes vállalati erőforrás akkor egyenértékű, amikor azokat külön-külön kiaknázva elérhetjük ugyanazt a stratégiai eredményt. Ha az erőforrásnak nincs egyenértékű helyettesítője, akkor a vállalat tartós versenyelőnyt építhet ki. A helyettesíthetőség felmérése megköveteli a vállalattól, hogy az erőforrások érték-létrehozási folyamatban betöltött szerepét alaposan megértse. Ez csak akkor lehetséges, ha ismer olyan alternatív utakat, amelyekkel ugyanaz az eredmény érhető el (Bowman – Ambrosini, 2003).

Néhány évvel később Black és Boal (1994) kritikájára válaszul, amelyben azt állították, hogy az erőforrások létrehozásának a dinamizmusát figyelmen kívül hagyja a VRIN, Barney (1997) módosította a VRIN-keretet VRIO-keretre (Valuable, Rare, Imperfectly imitable, *Organization*), amely magában foglalta a vállalat szervezeti folyamatainak a szerepét is. A *kiaknázottság* arra utal, hogy mennyire beágyazott az erőforrás és/vagy képesség a szervezetbe.

Ez a szervezeti folyamatokra irányuló újraéledő érdeklődés egy másik, új elméleti megközelítést hozott létre, a *dinamikus képességek szemléletét*, amely Barney (1997) VRIO-keretéhez képest még specifikusabban definiálta a folyamatok típusait, amelyek által a vállalatok képesek kiaknázni az erőforrásaikat.

Nagy hatással bíró tanulmányában Teece, Pisano és Shuen (1997) egyfajta dinamikus képességeken alapuló megközelítést alkalmazott arra, hogy be tudják azonosítani a vállalatspecifikus képességek dimenzióit és „megmagyarázni, hogy a kompetenciák és az erőforrások milyen kombinációját képesek fejleszteni, felvonultatni és megvédeni” egy technológiailag gyorsan változó környezetben (Teece et al., 1997: p. 510.).

A vállalat technológiai, szervezeti és menedzseri folyamatainak kihangsúlyozásával a dinamikus megközelítés nagy hatással volt a későbbi erőforrás-alapú gondolkodásra. Többek között Eisenhardt és Martin (2000) is megfogalmazta, hogy a dinamikus képességek olyan szervezeti és stratégiai rutinok, amellyel a vállalatok a piac változásaira reagálva új erőforráskombinációkat érhetnek el. Megerősítették, hogy a vállalat számára az erőforrásoknak nincs igazi értékük izoláltan. Foss (1998) is kihangsúlyozta, hogy az erőforrások „csoportosulása és összjátéka” azt sugallja, hogy az erőforrásoknak nem is az egyedisége vagy ritkasága fontos, hanem inkább az erőforrásoknak az a képessége, hogy beleilleszkedjenek egy rendszerbe.

Mint látható, az erőforrás-alapú elmélet komoly fejlődésen ment keresztül. 1991-ben inkább statikus megközelítésben formalizálták, ám mostanra elfogadottá vált, hogy bár kétségtelenül szükséges a vállalat számára, hogy értékes, ritka, nem másolható és nem

helyettesíthető erőforrásokat birtokoljon, de ez önmagában elégtelen. A vállalatnak a versenyelőny elérése érdekében bizonyítania kell azt a képességét is, hogy változtatni, igazítani tudja őket oly módon, hogy a teljes potenciálját ki tudja használni (Teece et al., 1997; Kapás, 1999; Priem – Butler, 2001a, b).

Húsz év telt el azóta, amióta a *Journal of Management* 1991-ben egy speciális számot szentelt az erőforrás-alapú nézetnek. A két évtized alatt a szemlélet „kinőtt” a gyerekkorból, és az egyik legnagyobb hatással bíró elméletté vált a szervezetek működésének megismerésével foglalkozó tudományos irodalomban, jelentősen hozzájárulva ahhoz, hogy megmagyarázza a vállalatok teljesítményei közötti különbségeket. Az eredetileg stratégiai menedzsment területen kifejlesztett koncepciót egyidejűleg a marketingakadémia képviselői is átvették annak érdekében, hogy megmagyarázzák a marketing teljesítményre való befolyását és a tartós versenyelőny elérésének a módját. A következőkben a marketing-erőforrások kérdéskörével foglalkozom.

A marketing-erőforrások

Az érdeklődés a marketing-erőforrások iránt a '90-es években erősödött meg, de már Kingnél (1973) is megjelent, aki azt állította, hogy az eszközök és a vállalat erősségeinek azonosításához figyelembe kellene venni a marketing-szakértelmet és a fogyasztókkal való kapcsolatot (Piercy, 1985 in: Hooley et al., 1999).

Hunt és Morgan (1995) az elsők között tette fel a kérdést, hogy ha a marketing vélhetően pro-kompetitív, akkor mely erőforrások sajátosan marketingjellegűek, amelyek komparatív előnyhöz vezethetnek? A marketingkonceptió által vezetve, a marketing azokra a döntésekre koncentrál, amelyek a célpiacok elemzéséhez és kiválasztásához, a termék és márká fejlesztéséhez, promócióhoz és az elosztási csatornákhöz kapcsolódik. Ennek következtében azok a kompetenciák alkotják az erőforrásokat, amelyek érintik ezeket a területeket, és hozzájárulnak a vállalat képességéhez, hogy hatékonyan és eredményesen termelje meg a piaci kínálatot, ami értékkel rendelkezik. Hasonlóképpen a tulajdonjogok (pl. védjegyek), fizikai eszközök (pl. vállalati tulajdonban lévő kereskedelmi egységek) és a kapcsolati eszközök (pl. márkaérték) is lehetnek erőforrások (Hunt – Morgan, 1995).

Az RBV és a marketing kapcsolódási pontjait keresve Srivastava et al. (2001) a piacialapú folyamatokra irányította a figyelmet. Véleményük szerint a piacialapú (valójában bármely típusú) üzleti eszközöket valamilyen szervezeti folyamat részeként alakítják át és erősítik meg annak érdekében, hogy az inputokat

olyan termékekké vagy megoldásokká konvertálják, amit a fogyasztók igényelnek – és így gazdasági értéket generálnak a szervezet számára (Srivastava et al., 1999; 2001).

Day-t (1994), Srivastava et al.-t (1998) és másokat követve, különbséget tettek a *piacirányú működési folyamatok* mint az olyan, *nem fogyasztócentrikus folyamatok* között, mint akvizíció, fejlesztés és humán erőforrás biztosítása között. Az elsőhöz olyan folyamatok tartoznak, amelyek a termék vagy megoldások fejlesztésére és eljuttatására fókuszálnak, mint a termékfejlesztési menedzsment, csatornamenedzsment és fogyasztói kapcsolatok menedzsmentje. Ezen piacirányú üzleti folyamatok mindegyike keresztfunkcionális, a marketing különböző, de fontos szerepet játszik mind egyiken belül.

Az olyan meghatározó piaci szereplők ismerete, mint a fogyasztók, csatornák, versenytársak, szállítók, kritikus inputokat szolgáltatnak az alapfogyasztókhoz kapcsolódó folyamatok megtervezéséhez és biztosításához (Day, 1994; Glazer, 1991). Az ilyen interaktív kapcsolatok megértése nélkül nem lehet leírni, még kevésbé megmagyarázni, hogy az eszközök hogyan és miért növelik (közvetve vagy közvetlenül) a fogyasztói értéket (Srivastava et al., 2001).

Bármilyen, az erőforrás-alapú nézet és a marketing integrálására irányuló erőfeszítésnek, amely a fogyasztói érték megteremtésére irányul, két központi, egymással összekapcsolódó kérdésre kell válaszolnia: egyrészt, *honnan származnak a lehetőségek* (azaz a fogyasztói igényekre válaszoló megoldások konfigurációi), másrészt, *honnan származnak az erőforrások* (azaz a megkövetelt eszközök és képességek konfigurációi, amelyek létrehozhatnak és kihasználhatnak egy lehetőséget) (Srivastava et al., 2001).

A *piaci lehetőségek* alapvetően új termékek vagy szolgáltatások formájában nyilvánulnak meg. Egy lehetőség elképzelésében és megvalósításában mindig fontos szerepet játszik a vállalkozószellem és a schumpeteri vagy vállalkozói jövedelem létrehozásában az innováció (Hunt, 2002). A marketing közismert szándéka és szerepe arra összpontosul, hogy a jelenlegi, a felmerülő és a potenciális „világokat” eltérően érzékelje, és így a fogyasztói igényeket azonosíthatja, kidolgozhatja és átalakíthatja termékspecifikációkká, gyakran még mielőtt a fogyasztók maguk is tudatában lennének ezeknek az igényeknek. Mindazonáltal az RBV alapvető jellemzője, hogy a szervezet jelenlegi eszközképesség-portfóliója korlátozza a termékek vagy megoldások választékát, vagy a piacokat, amelyekre be tud lépni (Penrose, 1959) és a realizálható profit szintjét (Wernerfelt, 1984).

Az RBV-t számos kritika érte amiatt, hogy támogatói gyakran utólag azonosítják az értékes erőforrásokat (Priem-Butler, 2001a). Ha ezt elfogadjuk, akkor a sorrend megfordításának kihívásával néznek szembe, ahogy Williamson (1999) megfogalmazta: „Mutassanak egy sikertörténetet, és megmutatom a megkülönböztető képességeket!” (in: Srivastava et al., 2001: p. 786.) A cégnek először be kell mutatnia egy potenciális sikertörténetet – egy jelenleg nem létező piaci lehetőséget –, mielőtt figyelmet fordítana az igényelt eszköz- és képességkonfigurációra. Ahhoz, hogy ezekkel a kihívásokkal meg tudjon birkózni a vállalat, ki kell fejlesztenie és kifejezésre juttatnia egy sorrendet, ami a vásárlói értékkel kezdődik, és utána folytatódik az erőforrásigények meghatározásával. Ehhez a marketingkészségekbe és szakértelembe való befektetés szükséges.

A jövőbeli alternatív végállapotok felvázolása magában foglalja a termékek vagy megoldások körvonalazását (a speciális jellemzők, funkcionálisok, attitűdök és hálózati hatások) mint az érték dimenzióinak meghatározását (Keller, 1993). Módszertani követelmény az elfogultságtól és belső támogatók érdekeitől mentes potenciális vásárlói érték szem előtt tartása, mely megkívánja a vállalat jelenlegi erőforrás-portfóliójának a teljes figyelmen kívül hagyását. Így az elemzés útja a *potenciális vásárlói érték konfigurációtól halad a kívánt erőforrás-szükséglet felé*.

A marketingre helyezett hangsúly ráirányítja a figyelmet tehát a fogyasztók által érzékelt és tapasztalt érték (azaz a vásárlóalapú előny) folyamatos fejlesztésére, valamint az alapjául szolgáló erőforrások gondozására és megújítására. Ez a perspektíva igényli az RBV erőforrás-kritériumainak a vizsgálatát.

• Ritkaság

Mivel a ritka erőforrások nem vezetnek automatikusan semmilyen versenyelőnyhöz, és mivel az érték exogénnek tekinthető az RBV szerint, a ritkaságot az erőforrások szemszögéből és a megteremtett érték szemszögéből is figyelembe kell venni. A marketing legalább három fogyasztói értékkel kapcsolatos kérdést alkot meg és értékel, amely kiesik az RBV hatálya alól. Minden egyes kérdés direkt módon járul hozzá az állítólagos vevőérték mértékéhez és fenntarthatóságához, és közvetve kritikus kérdéseket vet fel az erőforrás ritkaságára vonatkozóan is: (1) az egyes vásárlók milyen értéket észlelnek és tapasztalnak, (2) milyen ajánlatok vannak a fogyasztók által érzékelt tényleges értékkel szemben, (3) mennyire eltérőek a különböző szegmensek fogyasztói által érzékelt és tapasztalt fogyasztói értékek?

A marketing rávilágíthat arra, hogy az RBV számos módon közelíti meg a ritkaság fogalmát. Először is, a fogyasztói érték ritkán vezethető vissza egy egyszerű piacialapú eszközre vagy képességre, amely teljesen ritka, azaz unikális lenne egy vállalat számára. A vásárlói érték majdnem mindig a piacialapú eszközök és képességek kombinációjából származik, ezért rendkívüli figyelmet kell fordítani a „ritka” erőforrások meghatározására. Másodszor, a meglévő piacialapú eszközök és képességek együttese adott, és ezzel egyidejűleg a vevői profilok számos variációja létezhet. Ahogy fent is láttuk, más-más fogyasztói szegmens másképpen érzékeli az értéket a tulajdonságok, hasznok, attitűdök és hálózati hatások mentén. Így a piaci alapú eszközök és képességek egy viszonylag ritka együttese átalakíthatóvá válik a fogyasztóalapú előny számos formájává.

• Másolhatóság

A marketing a másolhatóság kritériumát két irányból közelíti: egyrészt a fogyasztói érték, másrészt a hozzá direkt módon kapcsolódó marketing-erőforrások (eszközök és képességek) másolhatatlanságának az oldaláról.

A valóságban a versenytársak rendelkeznek némi információval a másik vállalat piaci alapú eszközeiről és képességeiről, illetve arról, hogy ezek hogyan járultak hozzá a fogyasztói érték megteremtéséhez. A fogyasztói érték másolásának a megközelítése szempontjából a kihívás a versenytársak számára nemcsak az, hogy az értékteremtő erőforrások hogyan reprodukálhatók, hanem meg kell vizsgálniuk, hogy van-e piaci és gazdasági értelme ugyanazt csinálni.

Ugyanakkor az erőforrások utánozhatatlanságát is növelheti a marketing azáltal, hogy folyamatosan fejleszti és erősíti az eszközöket és képességeket és a közöttük lévő interakciót. Ez sokféle módon elérhető, például keresztértékesítéssel, árukapcsolással vagy a megfoghatatlan elemek (márka, kapcsolat tartóssága, bizalom) hangsúlyozásával. A széles értelemben vett, megfoghatatlan erőforrások nehezebben másolhatók, és egy értelmezhetőbb bázist nyújtanak a marketing-stratégia fejlesztése számára (Fahy – Smithey, 1999).

• Helyettesíthetőség

A marketing közvetlenül foglalkozik az RBV-elemzéshez kapcsolódó kritikus piaci egység elemzésének a kérdésével (Barney, 2001): Melyik az a releváns iparág, illetve piaci terület, ahol a fogyasztói érték helyettesíthető (és így az erőforrás is helyettesíthető)? Egy rosszul definiált és folyamatosan változó piac határozott és kényszerítő szerepet szán a marketingnek a meglévő

vagy felbukkanó funkcionális helyettesítő megoldások meghatározásában, az új vagy kialakuló fogyasztói-érték-ajánlatok azonosításán keresztül, melyek stratégiaileg azonos erőforrás-konfigurációkat jelezhetnek. A marketing a környezettel kapcsolatos vizsgálatok és előrejelzések intézményeként a megoldás helyettesítését közelebb tudja hozni a fenntartható előny RBV-elemzéséhez. A forradalmi technológiák, az internet széles körű elterjedése stb. mind utat nyitnak az alapvetően új megoldások előtt, és magas szintre emelik a vállalkozói aktivitást.

• Tartósság²

Az erőforrás-alapú nézet egy koncepcionálisan megalapozott keretet biztosít az erősségek és a gyengeségek vizsgálatára, és lehetővé teszi, hogy az erősségeket és gyengeségeket olyan kritériumok összefüggésében vizsgálja, amelyek megalapozzák a tartós versenyelőnyt.

Az RBV-keret adoptálása az érték fenntartására, valamint az elért előnyök tartósságára összpontosítja a figyelmet. Például egy ilyen keret segít a menedzsereknek értékelni, hogy a megkövetelt erősségek ténylegesen fontosak-e a piacon – azaz biztosítanak-e értéket a vevők számára. A marketingirodalom tele van olyan vállalatok példáival, akik unikális erőforrásokat hoztak a piacra, mégis megbuktak, mivel az általuk érzékelt erősség aktuálisan nem volt fontos a fogyasztók számára (Fahy – Smithey, 1999).

Ez ráirányítja a figyelmet arra a kritikus kérdésre, hogy ha a vállalat nem újítja meg folyamatosan a fogyasztói értéket, akkor a tétlensége az előny elvesztését fogja eredményezni, és ugyanígy, a vállalat erőforrásai is érvénytelenné válnak. Azaz, a vállalat elkötelezettségének a hiánya arra, hogy befektessen a piacialapú erőforrásokba, rávilágít egy nagyon fontos következményre: az erőforrások hanyatlásának és elavulásának a folyamata nagy aggodalomra adhat okot a fogyasztói érték (és így az előny) élettartamával kapcsolatban. A marketing egy nagyon jó eszköz arra is, hogy megfigyeljük és értékeljük, hogy a piaci tudás és a kapcsolatok miért értékelődnek le és hanyatlanak meredeken az idő múlásával.

Mint látható, a marketinggel foglalkozó irodalom központi kérdése, hogy a marketing-erőforrások hogyan szállítják a kiemelkedő fogyasztói értéket a piaci folyamatokon keresztül, ami versenyelőnyt és várhatóan kiemelkedő vállalati teljesítményt eredményez. De mit is értünk marketing-erőforrások alatt? Az erőforrás-alapú elmélet alapfogalmaihoz hasonlóan a marketing-erőforrások meghatározásáról is éles vita zajlik a szakirodalomban.

A marketing-erőforrások

– eszközök, képességek, kompetenciák

Priem – Butler (2001a) az erőforrás-alapú nézetet bíráló cikkében többek között azt is kiemelte, hogy amíg nem létezik az erőforrás fogalmának egy tiszta, átfogó definíciója, addig nem alkalmas annak megmagyarázására, hogy hogyan használhatók fel az erőforrások a fogyasztói érték, s így a versenyelőny létrehozására. A helyzet az elmúlt tíz évben sem változott jelentősen. Még mindig nem létezik egy általánosan elfogadott meghatározás és osztályozás az erőforrásokra sem általánosan, sem specifikusan, a marketingeszközökre és -képességekre. Így az RBV és a marketing bármilyen szintű összekapcsolását jelentősen segíthetik az erőforrások azonosításai, amelyek egyrészt marketingspecifikusak (azaz nagy részben a marketingtevékenységen keresztül generálódnak és erősödnek), másrészt lehetőség szerint legalább néhányat megtestesítenek az RBV kritériumai közül (mint pl. másolhatatlan, ritka stb.).

Az egyik leggyakrabban idézett meghatározás Barney (1991: p. 101.) megfogalmazása az erőforrásokra, amely tartalmazza „az összes eszközt, képességet, szervezeti folyamatot, vállalati tulajdonságot, információt, tudást stb”. Olyan erőforrások jönnek létre a marketingtevékenységen keresztül, amelyek potenciálisan versenyelőnyt generáló erőforrások. Az olyan erőforrások, mint a márka elismertsége, a fogyasztókkal való kapcsolat, a piacorientáció, mind megfelelnek az RBV által felállított feltételeknek. Tipikusan ezek egyedi sajátossággal bírnak, tacit tudásra és készségekre építkeznek az idő folyamán, komplex, kölcsönös kapcsolatban állnak más erőforrásokkal, és elméletileg mindegyik fontos faktor a tartós versenyelőny létrehozásában.

Hunt és Morgan (1995: p. 11.) megközelítésében az erőforrás „bármely megfogható vagy megfoghatatlan entitás, amely elérhető a vállalat számára, és képessé teszi, hogy hatékonyan és/vagy eredményesen hozzon létre egy piaci ajánlatot, amely értéket hordoz valamely piaci szegmens számára”. A szerzőpáros az „entitás” fogalom bevezetésével próbálta meg „kezelni” azt az irodalomban tapasztalható zűrzavart, ahol erőforrás alatt „képességet”, „eszközt”, „készséget”, „kompetenciát”, „folyamatokat”, vagy ezek mindegyikét értették.

Hunt (2002: p. 253.) véleménye szerint az erőforrások inkább úgy kategorizálhatók, mint pénzügyi (pl. készpénz-erőforrások, a pénzügyi piacok elérhetősége), fizikai (pl. növények, berendezések), jogi (pl. védjegyek, licencek), humán (pl. az egyéni alkalmazottak tudása és készségei), szervezeti (pl. kompetenciák, el-

lenőrzés, politikák, kultúra), információs (pl. tudás a fogyasztókról és a versenyintelligenciáról) és kapcsolati (pl. kapcsolat a szállítókkal és a fogyasztókkal). Hunt (2002) szerint mindegyik vállalatnak legalább néhány olyan erőforrással kell rendelkeznie, amely unikális (pl. jól informált alkalmazottak, hatékony termelési folyamatok), ami komparatív előnyt képezhet az erőforrásokban és az előny pozíciójához vezethet. Néhányat ezek közül nem könnyű lemásolni vagy megszerezni (azaz ezek relatíve immobilak). Ezért az ilyen erőforrások (pl. kultúra és folyamatok) a hosszú távú versenyelőny forrásai lehetnek a piacon.

A stratégiai menedzsment és a marketingtudomány irodalmára alapozva Hooley et al. (2005) úgy értelmezte a marketing-erőforrások fogalmát, amely magába foglalja azokat az erőforrásokat, amelyek értéket hoznak létre a piacon. Barney (1991) és Srivastava et al. (1998) vonalán a *marketing-erőforrást úgy definiálták, mint: bármely tulajdonság (attribútum), amely megfogható vagy megfoghatatlan, fizikai vagy humán, intellektuális vagy kapcsolati, amelyet felvonultathat a vállalat annak érdekében, hogy versenyelőnyt érjen el a piacain.*

A marketing területén Day (1994) és Webster (1992) voltak azok, akik elsők között próbálták meg az erőforrás-alapú szemléletet alkalmazni a marketingfolyamatok megértése érdekében. Webster (1992) három szinten vizsgálódott: kulturális, stratégiai és taktikai szinten. A *marketing mint kultúra*: a vállalat mint szervezet alapvető hite és értékrendszere, valamint ebben a vevő középpontba állítása. Ehhez a szinthez kapcsolhatók a piacorientációs kutatások (Narver – Slater 1990; Kohli – Jaworski 1990), illetve annak a kérdése, hogy a piacorientáció lehet-e olyan erőforrás, amely tartós versenyelőnyt (Sustainable Competitive Advantage, SCA) hoz létre. A *marketing stratégiai szinten*: a figyelem a piacszegmentációra, célpiac-kiválasztásra és pozicionálásra irányul (meghatározva azt, hogy a vállalat hogyan versenyez a választott piacain). A *taktikai vagy operatív szinten*: a vevővel való kapcsolatépítés operatív feladatai a 4P-n (marketingmix eszközein) keresztül.

Day (1994) foglalkozott először a marketing-erőforrások meghatározásával, két csoportra osztotta: eszközökre és képességekre. Leginkább a képességekről szóló vitához járult hozzá azáltal, hogy keretet fejlesztett ki a képességek kategorizálására, azt hangsúlyozva, hogy ezek vállalaton kívüli vagy belüli fókusszal rendelkeznek-e. Ennek megfelelően megkülönböztetett kívülről-befelé, belülről-kifelé és átkötő képességeket.

A két szerző megközelítését összehasonlítva kitűnik, hogy míg Webster elsődlegesen a kultúrát és a stra-

tégiai szintet emelte ki, addig Day gondolatmenete taktikai vagy operatív szinten zajlott – úgymint specifikus folyamatok, amelyek szükségesek a fogyasztói kapcsolatok kiépítéséhez, az árazáshoz, az új termékek kifejlesztéséhez és így tovább. Ugyanakkor Day tárgyalásában a piacérzékelés, mint megkülönböztető képesség, erősen épít Kohli és Jaworski (1990) piacorientációs munkájára, akik úgy koncepcionálták a piacorientációt, mint a piaci intelligencia generálása, az információk elterjesztése a szervezeten belül, és az ezt követő válaszképesség, valamint Narver és Slater (1990) munkájára, akik a piacorientációt mint fogyasztói orientációt, versenytárs-orientációt és funkciók közötti koordinációt értelmezték. Mindazonáltal egy különbség mégis kirajzolódik a két megközelítés között. Azaz Narver és Slater egy kultúra létrehozásáról beszél, amely érzékeli a piacot, míg Kohli és Jaworski azokat a folyamatokat tekinti specifikusabbnak, amelyek magukban foglalják a piacok megismerését és kutatását (Hooley et al., 1999).

Hooley et al. (1999) egy hierarchiamodellben szintetizálta Webster (1992) koncepcióját a marketingfolyamatok szintjeiről, elhelyezve Day (1994) elméletét a képességekről, elsődlegesen taktikai szinten, ebben a hierarchiában, elismerve a piacorientáció kultúrájának a szerepét is. A későbbiekben Hooley et al. (2002) piaci alapú megközelítésében az erőforrások három formáját különbözteti meg: a piacorientált szervezeti kultúra mellett különbséget tesz a marketingeszközök és -képességek között (in: Berács et al., 2003).

Az eddigiek során említettek mellett még számos szerző tekintette az erőforrásokat eszközök és képességek együttesének (bár eltérő tartalmakkal). Mivel ez egy viszonylag kiforrottabb irányvonal, ezt követve először az eszközök meghatározásával és marketingaspektusaival, majd a képességekkel foglalkozom.

Eszközök mint marketingadottságok

Day (1994) megfogalmazásában „a marketingeszköz minden olyan vagyoneszköz (assets), amely felhasználható arra, hogy versenylőnyt hozzunk vele létre (pl. márkanév, egyedi elosztási csatorna stb.)” (Day 1994: p. 38.). Azaz olyan marketingadottságok, amelyeket az idő folyamán a vállalat megszerzett vagy kiépített, és előnyére ki is tudja használni (Berács et al., 2003: p. 4.). A marketingeszközökön belül meg szoktak különböztetni kapcsolati (*relational*) és szellemi (*intellectual*) eszközöket. Az előbbire példa a fogyasztókkal kialakított kapcsolat és egyéb, általában megfoghatatlan eszközök. A szellemi eszközök a tudásnak egyfajta típusai, melyeket a vállalat birtokol a versenykörnyezetéről. Ehhez kapcsolódik a piacori-

entáció (Kohli – Jaworski, 1990), amely támogatja az információk szisztematikus gyűjtését, elterjesztését és használatát a stratégia fejlesztése és végrehajtása érdekében (Srivastava et al., 2001).

Fahy és Smithy (1999) az eszközökön belül két alcsoportot különít el, melyek érték-létrehozási potenciáljukban eltérnek egymástól. A *megfogható eszközök* a szervezet fix, meglévő eszközeire utalnak, melyek hosszú távon rögzítettek (pl. növények, föld, készletek stb.). Fontos tulajdonságuk, hogy átláthatóak (Grant, 1991) és relatíve gyengék a versenytársak másolási tevékenységével szemben. A *megfoghatatlan eszközök* olyan szellemi jogokat foglalnak magukban, mint a szabadalom, márka, reputáció, vállalati hálózatok és adatbázisok. A megfoghatatlan eszközök relatíve korlátlan képességgel rendelkeznek, és a vállalatok kiaknázhadják a bennük rejlő értéket házon belül, vagy kölcsön adhatják őket (pl. licenc), vagy el is adhatják őket (pl. márka eladása). Nagyon lényeges tulajdonságuk, hogy a bennük rejlő komplexitás és a felhalmozásuk specifikumai meggátolják a másolhatóságot és helyettesíthetőséget rövid távon.

Számos további magyarázat létezik az eszközökre. Doyle (2002) a piaci tudást, a márkát, a fogyasztói lojalitást és a stratégiai kapcsolatokat javasolta. Az egyik legismertebb Hooley et al. (1998) megközelítése, amelyben négy fajta marketingeszközt azonosított: fogyasztóalapú eszközök (márka és reputáció), belső eszközök (információ- és költségkontroll-rendszer), csatornaeszközök (kapcsolat a közvetítőkkal) és szövetségalapú eszközök (piacelérési és részesedési technológiák). Ezt a tipológiát empirikus vizsgálatok is alátámasztották (Berács et al., 2003).

Mint látható, a különböző csoportosítások – bár eltérő hangsúllyal – de nagy vonalakban ugyanazokat az adottságok sorolják az eszközök közé. Ezek közös kiindulópontja, hogy a vállalat felvonultathatja őket a tartós versenylőny elérése érdekében, és rendelkeznek az izolációs mechanizmusok valamelyikével. Szinte minden szerző megjegyzi, hogy főként a megfoghatatlan eszközök felelnek meg ez utóbbi feltételeknek (többek között Day, 1994; Grant, 1991; Fahy – Smithy, 1999; Berács et al., 2003; Hooley et al., 2005).

Ugyanakkor a szakirodalom szerint, amíg a rendelkezésre álló értékes, ritka, utánózzhatatlan és helyettesíthetetlen erőforrások/adottságok előnyösek lehetnek, kiegészítő képességek is szükségessé válnak a vállalatok számára annak érdekében, hogy képesek legyenek az elérhető erőforrásokat olyan módon alkalmazni, hogy illeszkedjenek a piaci feltételekhez, ezáltal vezetve a piaci teljesítményt (Teece, 2007). A következőkben a képességekről lesz szó.

A képességek mint koordinációs mechanizmusok

A kutatások nagy része, amelyek a marketing pénzügyi hatását próbálták megmagyarázni, teoretikusan az erőforrás-alapú elméletre építkeztek. Mindazonáltal, amíg az RBV egy nagy hatással bíró elméleti keret a vállalat teljesítményének a megértésében, számtalan kritika érte azért, mert képtelen megmagyarázni, hogy a vállalat hogyan fejleszti és állítja csatasorba az erőforrásait a versenyelőny eléréséért (Priem – Butler, 2001a, b). Mint az előző fejezetben már szó volt róla, ezeket a korlátokat figyelembe véve az elméleti szakemberek kifejlesztettek egy elméletet, amelyet gyűjtő néven dinamikus képességek elméletének neveznek.

A dinamikus képességek elmélete azt állítja, hogy mivel a piacok dinamikusak, nem elég a heterogenitás a vállalkozások erőforrás-adottságaiban, hanem a képességek azok, amelyek segítségével a vállalatok megszerzik és kihelyezik az erőforrásaikat úgy, hogy illeszkedjenek a vállalat piaci környezetéhez, ami idővel megmagyarázza a teljesítmények eltérését is (Eisenhardt – Martin, 2000; Makadok, 2001; Teece et al., 1997).

Ebből a perspektívából nézve a vállalat képességei a készségeknek és a tudásnak olyan komplex és koordinált mintáit foglalják magukba, amelyek az idők folyamán mint rutinok beágyazódnak (Grant, 1996), és amelyek különböznek más szervezeti folyamatoktól, mivel jobb teljesítményt eredményeznek a riválisoknál. Ameddig ezek a képességek értékesek, addig az előny forrásai is lehetnek, azaz különösen nehéz a versenytársak számára lemásolni őket, mivel beágyazódtak a vállalatba, és nehezen megfigyelhetők.

A fentiekben már említésre került, hogy Day (1994) volt az, aki először próbálta meg definiálni a marketingeszközök és -képességek fogalmát. *A képességeket* a következőképpen határozta meg: „*a készségek (szakértelem) és a kollektív tanulás komplex együttese a szervezeti folyamatokon keresztül gyakorolva, amely a funkcionális tevékenységek kiemelkedő koordinációját biztosítja*” (Day, 1994: p. 38.).

A marketingképességek fejlődnek, amikor az alkalmazottak újra meg újra használják a tudásukat és szakértelmüket, a látható és a láthatatlan forrásokat kombinálva annak érdekében, hogy egy marketing-problémát megoldjanak. A képességeknek három kritériumot kell teljesíteniük: *kivételesnek, komplexnek és tacitnak* kell lenniük. Kivételesnek, hogy a versenytársak nehezen tudják felülmúlni azokat, komplexnek, mivel számos olyan faktorhoz kapcsolódnak, amelyek a kiemelkedő vevőérték létrehozásában közreműködnek, és tacitnak, mivel észrevétlenül ágyazódnak bele a szervezet tapasztalataiba és gyakorlatába (Vorhies – Harker, 2000). Az irodalom azt állítja, hogy különösen

a marketingképességek lehetnek immobilak, másolhatatlanok (pl. Bharadwaj et al., 1993), és nagymértékben helyettesíthetetlen érték-létrehozási mechanizmussal rendelkeznek (Morgan et al., 2009a). Day (1994) szintén amellet érvel, hogy egy vállalatnak rendelkeznie kellene néhány olyan megkülönböztető képességgel, amelyeket nehéz kifejleszteni és másolni, és amelyek segítségével a vállalat létrehozhat egy kiemelkedő fogyasztói értéket, és elérhet egy olyan piaci pozíciót, amely értékes, és nehéz versengeni vele. Más szóval a vállalat megkülönböztető képességekkel versenyelőnyt érhet el. Így ezek a képességek úgy hatnak, mint olyan kulcssikerfaktorok, melyek hozzájárulnak a vállalat kiemelkedő jövedelmezőségéhez. A marketing-képességeket három kategóriára bontja: *belülről kifelé irányuló, kívülről befelé irányuló, illetve áthidaló képességekre*. A technológiafejlesztés és az emberierőforrás-menedzsment a belülről kifelé irányuló képességek példái, melyet a piaci követelmények, a versenykihívások és a külső lehetőségek aktiválnak. A kívülről befelé irányuló képességek – mint amilyen a piacérzékelés, a fogyasztói kapcsolat – kötik a szervezeti folyamatokat a külső környezethez, lehetővé téve a szervezet számára, hogy a piaci követelményeket előre látva, így a versenytársakat megelőzve versenyezzen, és fenntartható kapcsolatokat alakítson ki a fogyasztókkal, csatornategyekkel és a szállítókkal. Az áthidaló képességek, például a stratégiafejlesztés és ármegállapítás, szükségesek ahhoz, hogy integrálják a belülről kifelé és a kívülről befelé irányuló képességeket. Vannak olyan kutatók, akik még egy negyedik képességet is megkülönböztetnek, tulajdonképpen kiemelve a kívülről befelé irányuló képességek közül a hálózati képességeket (network capabilities)³ (Berács et al., 2003: p. 5.). Figyelembe véve ezeket a kategóriákat Day (1994) konklúziója, hogy a piacorientált vállalatoknak kiemelkedő kívülről befelé irányuló képességeik vannak a piac érzékelésével, a fogyasztói kapcsolatokkal és a csatornakötődésekkel összefüggésben.

Fontos megérteni azt, hogy a képességek hogyan fejlődnek a vállalatban belül. A marketingképességek egy integráló folyamatként foghatók fel, ahol a tudás-alapú erőforrások és a megfogható erőforrások találkoznak, értékes teljesítményt létrehozva. Mivel a marketingfolyamatok gyakran cégspecifikusak, az egyedi marketingképességek akkor fognak fejlődni, ha egyénileg kombinálják a sajátos tudást és készségeket más megfogható és megfoghatatlan erőforrásokkal, melyek elérhetők számukra. Bár a versengő vállalatok hasonló piaci igényekre összpontosítanak, az egyedi sajátossággal bíró út, ahogy a vállalat a tudást integrálja, ugyanazon fogyasztói szükségletnek eltérő kielégítési módo-

zatait hozza létre. Ezért a vállalatok várhatóan hasonló, de nem azonos marketingképességeket alakítanak ki. Ez segít megelőzni azt, hogy ezek az értéknövelő képességek könnyen másolhatók vagy transzferálhatók legyenek a versenytársak által, vagy könnyen helyettesíthetők más képességekkel. Ennek eredményeként ezek a képességek a tartós versenyelőny alapjául szolgálhatnak (Vorhies – Harker, 2000).

Vorhies és Harker (2000) hat olyan marketingterületet azonosított, ahol bizonyíthatóan a képességek erőforrásként működnek. Az első ilyen terület a *marketingkutató*, amely olyan folyamatoknak az együttesét jelenti, ahol szélesebb bázisra helyezett piaci információk alapján segítenek a marketingprogramok megtervezésében. A második terület a kompetitív *árazás* és a piaci árak megfigyelésének a folyamatát foglalja magában. A harmadik terület a *termékfejlesztés*. Ha egy vállalat a termékfejlesztés képességével rendelkezik, akkor úgy tervezi meg a termékét, hogy az találkozzon a vevők szükségleteivel, a szervezet célkitűzéseivel, és képes legyen felülmúlni a versenytársak termékeit. A negyedik képesség a vállalat *csatornamenedzsmen*te, ahol a csatornatagokkal való kapcsolatot hatékonyan kell menedzselni. A *marketingkommunikáció* képessége szintén fontos, hiszen a vállalatnak eredményesen kell kommunikálnia a piaccal. A hatodik terület, ahol elvárt, hogy a vállalat marketingképességekkel rendelkezzen, a *marketingmenedzsment* területe. A marketingmenedzsment képessége a fogyasztók megszerzésére, a marketingprogramra és annak végrehajtására fókuszál. A későbbiekben ezt a listát Vorhies és Morgan (2005) az irodalmat szintetizálva kiegészítette még két marketingképességgel, melyek az *eladás*, amely az a folyamat, amelyben a vállalat megszerzi a vevők megrendeléseit és a *piaci információs menedzsment*, amelyben a vállalat tapasztalatot szerez a piacról, és használja a megszerzett tudást. Ezen túl a marketingmenedzsment képességét tervezésre és végrehajtásra bontotta, ahol a *marketingtervezés* a vállalat képessége, hogy egy olyan marketingstratégiát gondoljon ki, amely optimalizálja a vállalat erőforrásait és a piac illeszkedését, a *marketingvégrehajtás* pedig az a folyamat, amelyben a szándékolt marketingstratégia megjelenik a végrehajtott erőforrás-fejlesztésekben.

A marketingképességeknek ez a koncepciója teljesíti mind a fontosság, mind a hatékonyság követelményét, hiszen egy képesség nem lehet fontos, ha az nem szolgál alapul a versenyelőnyhöz, és mindezt nem teszi hatékonyan. A piacorientáció és a kiemelkedő vevőérték létrehozása olyan képességek együttesének a meglétét feltételezik, amelyek egy vállalatot képessé tesznek arra, hogy felülmúlják kevésbé piacorientált

versenytársaikat. Az irodalom áttekintése alapján úgy tűnik, hogy egyre nagyobb hangsúly tevődik a képességek versenyére, legyenek azok láthatóak vagy láthatatlanok. Így a vállalatok egyik kulcsfeladata, hogy azonosítsák azokat a képességeket, amelyek egy erős versenyelőnyt biztosítanak számukra.

Meg kell még említeni, hogy a szakirodalomban uralkodó fogalmi eltérések következtében gyakran a képesség és a kompetencia fogalmakat szinonimaként használják, ezért még kitérek a kompetenciák kérdéskörére.

A marketingkompetenciák

A marketingképességek magyarázatában számos kutató a képesség kifejezést, míg mások a kompetencia kifejezést használják. Day (1994) próbálta meg először, hogy a kettő között különbséget tegyen. Szerinte a *kompetenciák* olyan rutinok, amelyeket a vállalat-specifikus eszközökkel kombinálnak, annak érdekében, hogy a megkülönböztető funkciók megvalósuljanak, míg a *képességek* olyan mechanizmusok és folyamatok, amelyek által az új kompetenciák kifejlődnek. Gyakorlatilag a képességeket a kutatók a marketingkompetencia „építő blokkjaiként” azonosították. Ez így magában foglalja, hogy a kompetenciák meglehetősen statikusak, míg a képességek dinamikusabbak. Ennek ellenére a két kifejezést a mai napig felcserélhetően alkalmazzák (Xiong – Shang, 2007).

Tulajdonképpen Prahalad és Hamel (1990) volt az, akik nagy hatású cikkükben az alap- (core) kompetenciák fogalmkörét megalkották. Azt állították, hogy a vállalatot úgy kellene tekinteni, mint egyrészt termékek vagy SBU-k gyűjteményét, másrészt mint kompetenciák gyűjteményét, mivel „hosszú távon a versenyképesség abból a képességből származik, hogy a versenytársaknál alacsonyabb költségen és gyorsabban képes kiépíteni alapkompentenciákat, amelyekből az előre nem látott termékek származnak” (Prahalad – Hamel, 1990: p. 81.). Egy szervezet alapkompentenciája megjelenhet egy technológiában, egy termékben, egy folyamatban, vagy abban a módban, ahogy integrálja a technológia eszközeit. Az alapkompentenciák azok, amelyekből az alaptermékek és végső soron a végtermékek létrejönnek. A szerzők egy fa analógiáját használták az alapkompentencia fogalmának a bemutatására egy diverzifikált szervezetben: a gyökerek a vállalat kompetenciái, a törzs reprezentálja az alapterméket, a kis ágak az üzleti egységeket és a levelek a végtermékek. Valójában a kompetenciák a versenyképesség gyökerei.

Az alapkompentenciák, a fizikai eszközökkel ellentétben, nem értéktelenednek el a használat során, inkább megerősödnek, amint alkalmazzák és megosztják

őket, mint ahogy Prahalad és Hamel (1990: p. 90.) fogalmaz: „az alapkompenciákat bíráló emberek olyan vállalati eszközöknek tekinthetők, amelyeket a vállalati menedzsment felvonultathat.”

A legtöbb alapkompencia a piaccal kapcsolatba lépő, és a technológiai képességekre támaszkodik, és a két általános kategóriája a kompetenciáknak attól függ, hogy a képességek melyik csoportja dominál az összes kompetencián belül (Chumaidiyah, 2011):

- alap technikai kompetenciák – ahol az alátámasztott kritikus képességek többsége technológiai természetű (ahol a technológia az egyediség fő meghatározója) – *technológia, technikai készség, K+F képesség*,
- alap-marketingkompetenciák – úgy használva a marketing fogalmát, ami magába foglalja a termékmenedzsmentet, az árazást, a kommunikációt, az eladást, a disztribúciót (ahol a kritikus képességek közül a legtöbb a piaccal kapcsolatban lévő képesség). Néha a marketing-alapkompenciákra úgy utalnak, mint nem technikai alapkompenciákra – *marketingmix*.

Mint látható, tulajdonképpen a kompetenciával foglalkozó irodalom is az erőforrások alapján tett megállapításokat, az egyes elemek eltérő hangsúlyait figyelembe véve.

A marketing-erőforrások alapfogalmainak áttekintése után az empirikus vizsgálatok eredményeit elemezve kijelenthető, hogy a marketing-erőforrások hatással vannak a vállalat piaci helyzetére és teljesítményére. Ugyanakkor az is kitűnik, hogy nem mindig különülnek el a marketingeszközök és -képességek, sok esetben együtt lépnek fel versenyelőnyként, ami a különböző típusú (megfogható, megfoghatatlan, tudásalapú stb. – besorolástól függő) erőforrások közötti elvárt szinergiát támasztja alá. Az is megerősítést nyert, hogy a vállalatok piaci pozíciójuk erősödését főként a megfoghatatlan elemeknek (márka, kapcsolatok stb.) tulajdonítják (többek között Berács et al., 2003; Kolos et al., 2005; Hooley et al., 2005).

A következőkben azt a kérdéskört járom körbe, amely a piacorientációval foglalkozó irodalom egyik sarkalatos kérdése: a piacorientáció erőforrásnak tekinthető-e?

A piacorientáció mint erőforrás

Kutatások azt állítják, hogy a piacorientáció a versenyelőny forrását jelenti. Számos tanulmány, többek között több közelmúltbeli metaanalízis is pozitív és jelentős kapcsolatot tárt fel a piacorientáció és a vállalati telje-

sítmény között (Kirca et al., 2005; Kumar et al., 2011). Ugyanakkor hiába a meggyőző bizonyíték, még mindig nem világos, hogy miként szolgálja ez a piaci alapú eszköz a versenyelőny megszerzését, állította Morgan, Vorhies és Mason (2009b). Mint látható itt Morgan, Vorhies és Mason (2009b) *piacalapú eszközként* utal a piacorientációra, azaz Srivastava et al. (2001) nomenklatúráját követve szellemi piacalapú eszközként értelmezi, amely a tudás egyfajta típusát jelenti, melyet a vállalat a környezetéről birtokol.⁴ Ez csak részben tűnik megfelelőnek, hiszen a piacorientáció jelenlegi koncepciója szerint nemcsak a tudást, hanem annak alkalmazására vonatkozó készséget, képességet is jelent, nem beszélve kultúráként való értelmezéséről.

Ugyanakkor tisztán képességgént sem gondolhatunk a piacorientációra. Például Day (1994) megkülönböztette a kívülről befelé, a belülről kifelé és az átkötő képességeket. Mindazonáltal nem tiszta, hogy egy ilyen keretben például egy olyan erőforrásra, mint a piacorientáció, hogyan gondoljunk, mint egy kívülről befelé, vagy átkötő képességre, adva a koncepció megértésének és mérésének a jelenlegi állapotát (Fahy – Smythe, 1999).

Hunt és Lambe (2000) állítja, hogy kiindulva az erőforrásokra adott meghatározásból, mely szerint az erőforrás „bármely megfogható vagy megfoghatatlan entitás, amely elérhető a vállalat számára, és képessé teszi, hogy hatékonyan és/vagy eredményesen hozzon létre egy piaci ajánlatot, amely értéket hordoz valamely piaci szegmentum számára” (Hunt – Morgan, 1995: p. 11.). Az „entitás” címke sokkal jobban megfelel a piacorientáció számára, mivel se nem eszköz, se nem készség, mivel a piacorientáció koncepciója nem felel meg egyiknek sem.

Továbbá Hunt és Lambe (2000) úgy érvel, hogy a piacorientáció egyfajta kompetenciaként is értelmezhető. Az ő felfogásukban a kompetencia az erőforrás egy formája, mivel a mód, ahogy definiált (az eszközök felvonultatása olyan módon, hogy segítse a vállalat céljainak a megvalósulását, egy „megfoghatatlan entitással” teszi őt, ami ahhoz segíti a vállalatot, hogy hatékonyabban versenyezzen. Úgy is tekinthető a kompetencia, mint egy *magasabb rendű erőforrás*, ami megkülönböztető kombinációja több erőforrásnak (Hunt – Morgan, 1995). Így a piacorientáció is egy kompetencia, mivel magában foglalja több alaperőforrás kombinációját. A piacorientáció végrehajtása érdekében a vállalat felvonultat megfogható erőforrásokat, mint az információs rendszer, ami tárolja, elemzi és elterjeszti az információkat a versenytársakról és a versenyről. Ezenfelül a vállalat megfoghatatlan erőforrásokat is használ a piacorientáció végrehajtására: a szervezeti politikának

ösztönöznie kell a piacorientációs tevékenységet, és a menedzsereknek tudással és gyakorlattal kell rendelkezniük, hogy hasznosítani tudják a fogyasztói és versenytársi információkat.

A piacorientáció mint erőforrás létrehozhat versenyelőnyt? Mivel a piacorientáció kiemeli a fogyasztókról és a versenytársakról szóló információk fontosságát, így lehet azt mondani, hogy potenciálisan a piacorientáció a versenytársaknál jobb ajánlatot kínálhat. Ám csak potenciálisan van meg a lehetőség, mivel a versenyelőnyt létrehozó erőforrások egyik kritériuma, hogy ritka legyen. A piacorientációra vonatkozó kutatások nagy része (többek között Jaworski – Kohli, 1993; Narver – Slater, 1990) azt állítja, hogy a piacorientáció egy olyan erőforrás, amely ritka a versenytársak között, mivel ha nem az lenne, akkor várhatóan nem vezetne a versenyelőny pozíciójához, és így kiemelkedő teljesítményhez.

További kérdés, hogy a piacorientáció által létrehozott versenyelőny tartós-e. Hunt és Morgan (1995) szerint egy versenyelőny élettartama külső és belső faktorok által determinált. A *belső faktorok* között olyan tényezők merülhetnek fel, mint például az erőforrásokba való folyamatos befektetések elmulasztása, amely következtében erodálódhatnak (Dierickx – Cool, 1989). Ugyanígy eltűnhet a versenyelőny, ha a vállalat nem érti a piaci versenyelőny és az erőforrásokban rejlő versenyelőny kapcsolatát (okozati bizonytalanság) (Reed – DeFillippi, 1990). Végül egy eszköz, ami erőforrásnak számít egy környezetben, nem biztos, hogy erőforrás egy másik környezetben, ha már nem járul hozzá az érték létrehozásához a piaci ajánlatban. *Külső faktorként* a vállalat erőforrásainak a versenyelőnyét semlegesítheti a kormány, a fogyasztók vagy a versenytársak tevékenysége. A fogyasztók ízlésének vagy preferenciáinak változása vagy a kormány szabályozási tevékenysége egyaránt lerombolhatja az erőforrások érték-létrehozó potenciálját. A versenytársak tevékenysége is semlegesítő hatású lehet azáltal, hogy például megpróbálják másolni az erőforrást vagy stratégiaileg megegyező erőforrást keresnek. A piaci ajánlatot tekintve nagy lehet a bizonytalanság arra vonatkozóan, hogy az ajánlatnak pontosan melyik tulajdonsága az, amelyet kiemelkedőnek érzékelnek a fogyasztók. Ugyanígy az sem egyértelmű, hogy speciálisan melyik erőforrás az, amelyet felhasználtak a magasan értékelt tulajdonságok létrehozásához. Az okozati kétértelműségnek ez a két forrása (erőforrás – ajánlat, ajánlat – fogyasztó) hozhat létre egy olyan bizonytalanságot, amely eredménytelenné teszi a kísérletet, hogy semlegesítsük a versenytársak versenyelőnyeit (Hunt – Morgan, 1995).

A két faktort figyelembe véve kijelenthető, hogy ha a vállalat ismeri a fogyasztóit és a versenytársait, ez hozzájárulhat ahhoz, hogy jobban megismerje önmagát, így csökkentve az okozati bizonytalanságot (belső faktor), ami a kiemelkedő pénzügyi teljesítmény létrejöttét övezi. A külső faktorról a fogyasztók és a versenytársak ismerete ahhoz segítheti a vállalatot, hogy a változásokra tájékozottabb, optimálisabb módon válaszoljon.⁵ Továbbá, mivel a piacorientáció megfoghatatlan, a piacon nem megvásárolható, a struktúrájában társadalmilag komplex, magas szinten kapcsolódó komponensekkel, továbbá tömeghatékonysággal rendelkezik, így valószínűleg hosszabb távon nő a hatékonysága a piacon. Végül van egy szignifikánsan tacit dimenziója a piacorientáció hatékony végrehajtásának, ami abból adódik, hogy az alkalmazottak a piacorientáció iránti elkötelezettséget tapasztalati úton, más alkalmazottakkal történő interakciók során „tanulják meg”. Mindezek jó kiindulópontot jelentenek ahhoz, hogy a piacorientációra mint tartós versenyelőnyt létrehozó erőforrásra gondoljunk (Hunt – Morgan, 1995).

Némileg eltér Sajtos (2004) felfogása a piacorientációról, aki szerint a vállalati teljesítményt magyarázó modellbe a piacorientáció által integrálhatjuk a külső, környezeti hatásokat, míg a vállalat belső környezetét tekintve a vállalati erőforrásoknak van magyarázó erejük. Idézi Hooley et al. (2004) álláspontját, mely szerint a piacorientáció kifelé (outward-looking), míg az erőforrások befelé irányulnak (inward-looking), így ellentétes pólust képviselnek egymáshoz képest. Mint írja, Grant (1995) ezt egyfajta hangsúly-eltolódásként fogja fel, azaz véleménye szerint minél dinamikusabban változik a vállalat környezete, annál inkább a belső erőforrásokra és képességekre kell helyezni a hangsúlyt a hosszú távú stratégiában. Sajtos (2004) szerint a vállalat sikere a két elméleti irányzat között helyezkedhet el, azaz a két elméletet egymás komplementereként fogja fel. Felfogása szerint, bár mindkét komplementer-elméletnek van jelentősége a versenyelőny létrehozása szempontjából, mégis a marketingnek irányító szerepet kell betöltenie, ahol a piacorientáció moderálja az erőforrások hatását a teljesítményre (Sajtos, 2004).

Hasonló állásponton van Hooley et al. (2005). Modelljükben különbséget tesznek a piacialapú erőforrások és a marketingtámogató erőforrások között. A *piacialapú erőforrások* azok az erőforrások, amelyeket azonnal és közvetlenül fel tudnak használni, hogy létrehozzanak vagy fenntartsanak egy versenyelőnyt. Idesorolják a fogyasztókhoz kapcsolódó képességeket, a szervezet reputációs eszközeit, az innovációs képes-

séget és a humán erőforrás eszközeit. A *marketingtámogató erőforrások* elsődlegesen arra szolgálnak, hogy a marketingtevékenységet támogassák, tehát közvetetten járulnak hozzá a versenyelőnyhöz. Idetartoznak a menedzseri képességek és a piacorientáció.

Tehát a piacorientációra úgy tekintenek, mint alapvető megkülönböztető erőforrásra, amely ugyan szorosan kapcsolódik az általános teljesítményhez (Narver – Slater, 1990; Deshpandé – Webster, 1989), de közvetetten befolyásolja azt. A piacorientáció az izolációs mechanizmusok közül számos tulajdonsággal rendelkezik (az orientáció kiépítése időt vesz igénybe [útvo-nalfüggő], komplex, tacit készségekre és gyakorlatra építkezik stb.). Érdemes kiemelni, hogy a szerzők a piacorientációra – figyelembe véve annak komplex természetét – csak mint erőforrásra hivatkoznak, és nem minősítik sem eszközként, sem képességként. A tanulmány eredményei azt mutatták, hogy a piacorientáció szintje közvetlen hatást gyakorol a piacalapú erőforrások szintjére, és értéke nemcsak a marketingtevékenységre gyakorolt közvetlen hatásból származik, hanem más menedzseri funkciók befolyásából is.

Összegzés

A vállalatok erőforrás-alapú nézete jelentős hozzájárulást nyújtott ahhoz, hogy megmagyarázza a vállalatok teljesítményei közötti különbségeket. A koncepciót a marketingtudomány képviselői is alkalmazták annak érdekében, hogy elemezzék a marketingteljesítményre való befolyását és a tartós versenyelőny elérésének a módját. Az erőforrás-alapú nézet és a marketing integrálására irányuló erőfeszítések két, egymással összekapcsolódó kérdésre fókuszáltak: (1) *honnan származnak a lehetőségek*, és (2) *honnan származnak az erőforrások*. Az RBV támogatóit gyakran éri az a kritika, hogy utólag azonosítják az értékes erőforrásokat, így ez a kihívás azt az igényt fogalmazta meg, hogy az elemzés ne a szervezet meglévő erőforrás-portfóliójából induljon ki, hanem, megfordítva a sorrendet, a *potenciális vásárlóiérték-konfigurációtól haladjon a kívánt erőforrás-szükséglet felé*.

De mit is tekinthetünk marketing-erőforrásnak? A marketing-erőforrások, és ezen belül a piacorientáció mint erőforrás meghatározására irányuló vitából számos fontos eredmény született. A marketing-erőforrásokra számos definíció született, de leggyakrabban eszközök és képességek/kompetenciák olyan kombinációjaként határozzák meg, amelyeket a tartós versenyelőny elérése érdekében vonultatnak fel a vállalatok, és rendelkeznek az izolációs mechanizmusok valamelyikével. Különösen a megfoghatatlan eszközök és a mar-

ketingképességek integráló szerepét emelik ki, mint olyan erőforrásokat, amelyek leginkább alkalmasak versenyelőny létrehozására, és nehezen másolhatók.

Jelen tanulmány kiemelt kérdésként elemezte: vajon a *piacorientáció mint erőforrás* létrehozhat-e versenyelőnyt? Kutatások azt állítják, hogy a piacorientáció a versenyelőny forrását jelenti, de még mindig nem világos, hogy miként szolgálja ez az erőforrás a versenyelőny megszerzését, állította Morgan, Vorhies és Mason (2009b). A probléma kiindulópontja az az RBV-vel szemben is fennálló bírálat, hogy amíg nem létezik az erőforrás fogalmának egy tiszta, átfogó definíciója, addig nem alkalmas annak megmagyarázására, hogy hogyan használhatók fel az erőforrások a fogyasztói érték, s így a versenyelőny létrehozására. Ez a kritika a piacorientáció mint erőforrás értelmezése esetén is fennáll.

Utalnak úgy rá, mint (*szellemi*) *piacalapú eszközre* (Morgan et al., 2009b; Srivastava et al., 2001), mint megkülönböztető *képességre* (Day, 1994), mint *magasabb rendű kompetenciára* (Hunt – Lambe, 2000), *szervezeti kultúrára* (Hooley et al., 2002 in: Berács et al., 2003), míg mások a *marketingtámogató erőforrások* közé sorolják (Hooley et al., 2005), illetve ezek valamilyen kombinációjaként definiálják. Mint látható, a konszenzus még messze nem alakult ki e téren, abban azonban mindenki egyetért, hogy a piacorientáció az izolációs mechanizmusok és az RBV kritériumai közül számos tulajdonsággal rendelkezik. Azaz az orientáció kiépítése időt vesz igénybe (útvo-nalfüggő), struktúrájában társadalmilag komplex, tacit készségekre és gyakorlatra építkezik, illetve ritka, másolhatatlan és tartós, így egyértelműen erőforrásnak tekinthető. A piacorientáció által létrehozott versenyelőny élettartamát figyelembe véve kijelenthető, hogy ha a vállalat ismeri a fogyasztóit és a versenytársait, az hozzájárulhat ahhoz, hogy jobban megismerje önmagát, így csökkentve például az okozati bizonytalanságot, ami a kiemelkedő pénzügyi teljesítmény létrejöttét eredményezi. Másrészt a fogyasztók és versenytársak ismerete ahhoz is segítheti a vállalatot, hogy a változásokra tájékozottabb, optimálisabb módon válaszoljon.

A marketing-erőforrás irodalmának elemzése alapján a tanulmány szerzője azt a szemléletet képviseli, hogy a piacorientáció egy olyan mélyen beágyazott kulturális erőforrás, amely szoros kölcsönhatásban áll más piacalapú eszközökkel és marketingképességekkel, alátámasztja a szervezeti folyamatokat a marketingterületen túl is, és ennek eredményeként mind közvetlenül, mind közvetetten képes versenyelőny létrehozására, s így kapcsolódik az általános teljesítményhez.

Lábjegyzet

- 1 A későbbiekben Lockett és Thompson (2001) az alapelvek közé sorolta az útvonalfüggőséget (pathdependency) is, amely Barney-nál (1991) az erőforrások értékelésénél jelenik meg. Lockett és Thompson véleménye szerint a vállalat erőforrásalapja történelmi kérdés. A vállalati erőforrások a piaci versenyen keresztül fejlődnek, így az a mód, ahol és ahogy versenyez, a legfontosabb determinánsai lesznek annak, hogy a vállalat milyen erőforrás-alapokkal rendelkezik holnap. Lényegében bármely tanulás beágyazódik a tevékenységébe.
- 2 Mivel Srivastava et al. (2001) az RBV-kritériumokat a fogyasztók számára létrehozott érték felől közelíti elsősorban, ezért az erőforrásokkal szemben felállított „értékes” kritérium helyett a „tartósság” feltételét vizsgálja.
- 3 Berács et al. (2003) vizsgálatai alapján – melyben a vállalatok marketing-erőforrásait versenytársaikhoz képest értékelték – felismerhetők a Day-féle (1994) típusok a képességek terén. A vizsgált mintában a magyar vállalatok a kívülről befelé irányuló képességeik terén vannak előnyben, míg a belülről kifelé irányuló képességek terén a legkisebb a versenyelőnyük. Ezt később Sajtos (2004) kutatásai is alátámasztották.
- 4 Morgan et al. (2009b) a vállalat „know-what” tudás erőforrása, és az azt kiegészítő „know-how” felvonultatott képességek közötti interakcióra helyezi a hangsúlyt az RBV és annak dinamikus kiterjesztését figyelembe véve. Ez azt jelenti, hogy a vállalat piacorientációja és marketingképességei (piaci telepítési mechanizmusok) összekapcsolódhatnak, ezáltal képessé téve a vállalatot, hogy a versenytársaknál jobban hangolja össze az erőforrások fejlesztését a piaci környezettel (Day, 1994; Eisenhardt–Martin, 2000). Mivel a két tényező közötti kapcsolat okozati bizonytalanságot okoz, ezért különösen nehéz a másolhatósága, ezáltal versenyelőnyt okoz.
- 5 A fogyasztói kapcsolatok tanulásának folyamatát Szabó és Kocsis (2002) Stewart (1999) nyomán „azonnali piaci intelligenciának” hívja. A fogyasztó minél alaposabb megismerésének, „tanulásának” a legfontosabb hozadéka, hogy ebben a folyamatban olyan tudástöke keletkezik, amelyből az eladó és a vevő számára is haszon származik. Így az eladó minél több hűséges vevőt szerez, míg a vevő tranzakciós költségeket takarít meg (Szabó–Kocsis, 2002: p. 167.).

Felhasznált irodalom

- Barney, J.B. (1991): Firm Resourced and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): p. 99–120.
- Barney, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Barney, J.B. (2001): Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Yes*. *The Academy of Management Review*, 26 (1): p. 41–56.
- Berács J. – Hooley, G. – Sajtos L. – Keszey T. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése. *Vezetéstudomány*, 34 (2): p. 2–13.
- Bharadwaj, S.P. – Varadarajan, P. – Fahy, J. (1993): Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57 (4): p. 83–99.

- Black, J.A. – Boal, B.B. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Path to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15: p. 131–148.
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, 14: p. 289–303.
- Chumaidiyah, E. (2011): Theoretical Framework: The Influence of Core Technical Competence and Core Marketing Competence to Competitive Advantage. *Proceedings of the 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Kuala Lumpur, Malaysia, January 22–24: p. 1233–1239.
- Day, G.S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4): p. 37–52.
- Deshpande, R. – Webster Jr., F.E. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1): p. 3–15.
- Dierickx, I. – Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35 (12): p. 1504–1511.
- Doyle, P. (2002): Értékvezérelt marketing – A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketing-stratégiák. Bp.: Panem Kiadó, John Wiley & Sons
- Eisenhardt, K.M. – Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11): p. 1105–1121.
- Fahy, S. – Smithey, A. (1999): Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10: p. 1–20.
- Foss, N.J. (1998): The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14 (3): p. 133–149.
- Glazer, R. (1991): Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, 55: p. 1–19.
- Grant, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring: p. 114–133.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17: p. 109–122.
- Hinek M. (2009): Az outsourcing – A tevékenységkihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. Doktori értekezés. Pécs: Pécsi TE, Közgazdaságtudományi Kar
- Hooley, G. – Fahy, J. – Cox, T. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (1999): Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. *Journal of Market Focused Management*, 4: p. 259–278.
- Hooley, G. – Greenly, G.E. – Cadogan, J.W. – Fahy, J. (2002): A Scale for Measuring Marketing Capabilities, *Proceedings 31st EMAC Conference*, Braga, Portugal in: Berács J. – Hooley, G. – Sajtos L. – Keszey T. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése. *Vezetéstudomány*, 34 (2): p. 2–13.

- Hooley, G. – Greenly, G.E. – Cadogan, J.W. – Fahy, J. (2005): The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research* 58: p. 18–27.
- Hooley, G.J. – Saunders, J.A. – Piercy, N.P. (1998): Marketing Strategy and Competitive Positioning, 2nd ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall International. in: Berács J. – Hooley, G. – Sajtos L. – Keszey T. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése, *Vezetéstudomány*, 34 (2): p. 2–13.
- Hooley, G.J. – Saunders, J.A. – Piercy, N.P. (2004): Marketing Strategy and Competitive Positioning, (3rd ed.), Prentice Hall International, Hemel Hempstead, in: Sajtos László (2004): A vállalati marketing teljesítményértékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Hunt, S.D. – Lambe, C.J. (2000): Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-Advantage Theory. *International Journal of Management Reviews*, 2 (1): p. 14–43.
- Hunt, S.D. – Morgan, R.M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59 (2): p. 1–15.
- Hunt, S.D. (2002): Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing. M. E, Sharpe Inc., Armonk, New York
- Jaworski, B.J. – Kohli, A.K. (1993.): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July): p. 53–70.
- Kapás J. (1999): Egy új vállalatelmélet: erőforrás-alapú megközelítés – Összefoglalás és diagnózis. *Vezetéstudomány*, 30 (2): p. 35–43.
- Keller, K.L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (January): p. 1–22.
- Kirca, A.H. – Jayachandran, S. – Bearden, W.O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69 (April): p. 24–41.
- Kohli, A.K. – Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2): p. 1–18.
- Kolos K. – Sz. Tóth G. – Gyulavári T. (2005): A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, Versenyképesség-kutatások műhelytanulmány-sorozat, 21. sz. műhelytanulmány. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Kumar, V. – Jones E. – Venkatesan R. – Leone R.P. (2011): Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75 (January): p. 16–30.
- Lockett, A. – Thompson (2001): The Resource-Based View and Economics. *Journal of Management*, 27: p. 723–754.
- Makadok, R. (2001): Towards a Synthesis of Resource-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22: p. 387–402.
- Morgan, N.A. – Slotegraaf, R.J. – Vorhies, D.W. (2009a): Linking Marketing Capabilities with Profit Growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26: p. 284–293.
- Morgan, N.A. – Vorhies, D.W. – Mason, C.H. (2009b): Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30: p. 909–920.
- Narver, J.C. – Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4): p. 20–35.
- Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. (1995 ed.) New York: John Wiley and Sons
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press
- Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June: p. 1–15.
- Priem, R.L. – Butler, J.E. (2001a): Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26: p. 22–40.
- Priem, R.L. – Butler, J.E. (2001b): Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review*, 26: p. 57–66.
- Reed, R. – DeFillippi, R. (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15 (1): p. 88–102.
- Ricardo, D. (1817): Principles of Political Economy and Taxation. London: J. Murray. in: Barney, J.B. – Arikan, A.M. (2001): The Resource-Based View: Origins and Implications, in *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Malden, M.A.: Blackwell Publisher Inc.: p. 124–188.
- Rubin, P.H. (1973): The Expansion of Firms. *Journal of Political Economy*, 81 (4): p. 936–949.
- Rumelt, R.P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm. in: Foss, N. J. (ed.) (1997): Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective. Oxford: Oxford University Press: p. 131–145.
- Sajtos L. (2004): A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében. PhD-értekezés. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem
- Selznik (1957): Leadership in Administration: a Sociological Interpretation. New York: Harper & Row in Barney, in: J.B. – Arikan, A.M. (2001): The Resource-Based View: Origins and Implications, in *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Malden, M.A.: Blackwell Publisher Inc.
- Srivastava, R. – Shervani, T. – Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62 (1): p. 2–18.

- Srivastava, R. – Shervani, T. – Fahey, L. (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): p. 168–179.
- Srivastava, R. – Liam, F. – Christensen, H.K. (2001): The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, 27: p. 777–802.
- Stewart, T.A. (1999): Customer Learning is a Two-Way Street. *Fortune*, 139 (9): p. 158–160. in: Szabó Katalin – Kocsis Éva (2002): *Digitális paradicsom vagy falanszter? (a személyes tömegtermelés)*. Bp.: Aula Kiadó
- Szabó K. – Kocsis É. (2002): *Digitális paradicsom vagy falanszter? (a személyes tömegtermelés)*. Bp.: Aula Kiadó
- Teece, D.J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13): p. 1319–1350.
- Teece, D.J. – Pisano, G.P. – Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18: p. 509–533.
- Vorhies, D.W. – Harker, M. (2000): The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, 25 (2): p. 145–172.
- Vorhies, D.W. – Morgan, N.A. (2005): Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69 (January): p. 80–94.
- Webster, F.E. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56: p. 1–17.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): p. 171–180.
- Williamson, O.E. (1999): Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*, 20: p. 1087–1108. in: Srivastava, R.K. – Liam, F. – Christensen, H.K. (2001): *The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 27: p. 777–802.
- Xiong, W. – Shang, X. (2007): High-Tech Marketing Competence: A Comparative Study of Research Findings. *International Management Review*, 3 (3): p. 66–75.

