

BAKONYI Zoltán

AZ OKSÁGI HOMÁLYOSSÁG RELATÍV NÉZŐPONTJA

– EGY ÚJ MEGKÖZELÍTÉS

Az információs aszimmetriával foglalkozó gazdálkodástudományi irodalom egy ritkán tárgyalt területe az oksági homályosság, melyet a szerző jelen tanulmányában az erőforrás-alapú elmélet keretein belül tárgyal. A dolgozat központi gondolata az, hogy az információs probléma a vállalaton belül és azon kívül egyaránt jelentkezik, melyet ugyanazon jelenség, az oksági homályosság eredményez. Az elemzés központi hipotézise az, hogy míg a külső oksági homályosság (másolhatósági korlátként) előnyt jelenthet a vállalat számára, addig a belső (információs korlátként) hátrányt okozhat. Ahhoz, hogy ezt a látszólag egymásnak ellentmondó állítást igazolja, a szerző bevezeti az oksági homályosság relatív megközelítését. Az utolsó fejezetben olyan menedzsmentmódszereket (keresztfunkcionális csoportok, információs rendszerek, meg-egyezéses eredménycélokkal történő vezetés) mutat be röviden, melyekkel lehetséges az oksági homályosság eredményezte kihívások kezelése.

Kulcsszavak: oksági homályosság, információs problémák, menedzsmentmódszerek

Abból, hogy egy jelenség természeténél fogva gátja más jelenségek megismerésének, nem következik az, hogy vizsgálata nem lehetséges, sőt dinamizmusának megértésével közelebb juthatunk más jelenségek elemzéséhez is.*

Az információs aszimmetriával foglalkozó gazdálkodástudományi irodalom egy ritkán tárgyalt területe az oksági homályosság, melyet tanulmányomban az erőforrás-alapú elmélet keretein belül tárgyalok. A cikk központi gondolata az, hogy az információs probléma a vállalaton belül és azon kívül egyaránt jelentkezik, melyet ugyanazon jelenség, az oksági homályosság eredményez. Ahhoz, hogy ezt a látszólag egymásnak ellentmondó állítást igazoljam, bevezetem az oksági homályosság relatív megközelítését.

A tanulmány céljai:

- az oksági homályosság irodalmának összefogla-

* Ezúton szeretnék köszönetet mondani dr. Balaton Károlynak, Buzder Lantos Gábornak és dr. Chikán Attilának, akik észrevételeikkel segítettek a tanulmány elkészítését, illetve nagyban hozzájárultak a stratégiai menedzsment, valamint a gazdálkodástudomány iránti érdeklődésem és szakmai tudásom elmélyítéséhez.

lása, hozzájárulva a téma megismertetéséhez, az ezen a területen javarészt hiányos magyar stratégiai irodalom számára,

- az oksági homályosság új megközelítésének leírása, különös tekintettel annak vállalaton belüli és vállalatok közötti kialakulásának szemléltetésére,
- bemutatni, hogy ugyanaz az információs aszimmetria javíthatja és ronthatja is a vállalat teljesítményét,
- az elméleti keret felépítése mellett üzleti életből vett példákon keresztül segíteni a téma megértését, valamint a modell gyakorlati alkalmazását.

Elemzésem központi hipotézise, hogy míg a külső oksági homályosság (másolhatósági korlátként) előnyt jelenthet a vállalat számára, addig a belső (információs korlátként) hátrányt okozhat.

Ennek bebizonyításához a tanulmány első részében definiálom az oksági homályossággal kapcsolatos legfontosabb alapfogalmakat, valamint egy integrált modellt hozok létre annak bemutatására, majd összefoglalom a témával kapcsolatos legfontosabb műveket.

Ezek után részletesen elemzem az oksági homályosságot mind külső, mind belső nézőpontból, nagy hangsúlyt fektetve azok stratégiai hatására, kialakulására, illetve megszüntetési nehézségeire.

Az utolsó részben olyan menedzsment-módszereket mutatok be röviden, melyekkel lehetséges az oksági homályosság eredményezte kihívások kezelése.

Az oksági homályosság természete

Az első fejezetben célom az oksági homályosság témakörének elhelyezése az erőforrás-alapú elméletben, definiálva a legfontosabb fogalmakat (pl. erőforrás, képesség, képesség hierarchia), melyek későbbi elemzésem során kulcsfontosságúak lesznek. Ezek után rátérek az oksági homályosság természetének bemutatására.

Elméleti kontextus

Az oksági homályosságot az erőforrás-alapú elmélet keretein belül értelmezem. Az erőforrás-alapú elmélet (resource-based view) szerint a vállalat teljesítményét és versenyelőnyét annak költségesen másolható¹ jellemzői határozzák meg (Conner, 1991).

Fontos megállapítás, hogy az erőforrás-alapú elmélet megjelenésével a vállalat teljesítményének magyarázatát nem csupán az iparág jellemzőit, hanem a vállalat belső adottságait is figyelembe véve vezették le. Bár az elmélet gyökerei már az 1950-es évek végén megjelentek (lásd Penrose, 1959), annak kidolgozása Wernerfelt (1984) nevéhez fűződik. Wernerfelt (1984) erőforrás-termek mátrixával levezeti, hogy a termékek előállításához különböző erőforrásokat alkalmaz a vállalat. Egyaránt lehetséges az, hogy egy termékhez több erőforrást használ, illetve egy erőforrást több termékhez is alkalmaznak, ezzel is hangsúlyozva az erőforrások fontosságát.

A teljesítménykülönbségek magyarázatához szükséges tárgyalnunk a fenntartható versenyelőny (sustainable competitive advantage) fogalmát. Barney (1991) szerint akkor beszélhetünk fenntartható versenyelőnyről, ha egy vállalat olyan értékteremtő stratégiát alkalmaz, melyet vele egyidejűleg egyik jelenlegi vagy potenciális versenytársa sem képes lemásolni, alkalmazni, helyettesíteni.

Az ilyen értékteremtő stratégia járadékot (rent) generál a vállalat számára. Peteraf (1993) művében összefoglalja mind a járadék generálását, mind az annak fenntartását befolyásoló tényezőket. Ahhoz, hogy tisztában legyünk a vállalat fenntartható versenyelőnyével és járadékgeneráló potenciáljával, ismernünk kell annak belső adottságait.

Wernerfelt (1984) vállalaton belüli adottságoknak az erőforrások portfólióját tekintette. Minden olyan megfogható és nem megfogható eszközt erőforrásnak (resource) nevezünk, mely hozzájárul a vállalat stratégiájának megvalósulásához (Barney – Arikan, 2006). Az erőforrás-alapú elmélet továbbfejlődésével több belső tényező is megjelent, mint például az alapvető, a dinamikus képesség, vagy éppen a tudás. A vállalat azon adottságait nevezzük képességnek (capability), melyeknek köszönhetően az erőforrások együttes működésre képesek (Grant, 1991).

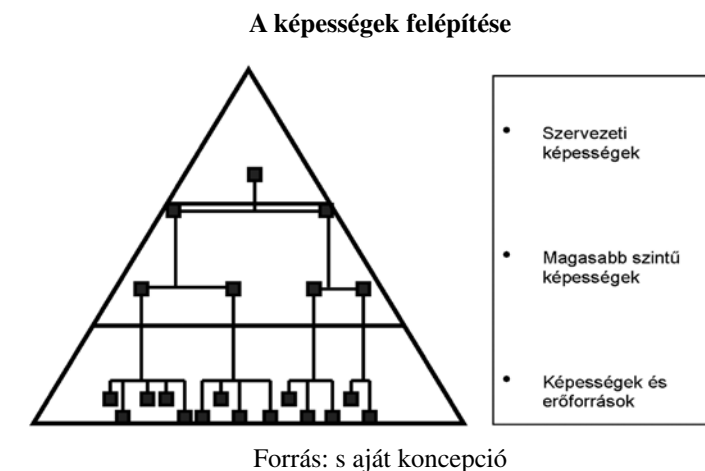
Ezt a gondolatot továbbfejlesztve Grant (1996/a) azonosítja a képességek felépítését (architecture of capabilities), mely a képességek hierarchiáját jelenti. A képességek integrációjával magasabb szintű képességek fejlődhetnek ki. Minél magasabb képesség hierarchiai szinten vagyunk, annál nagyobb számú képességet és erőforrást foglalnak magukba. Ezáltal a magasabb szintű képességek több egyéb képességhez is kapcsolódnak. A legmagasabb hierarchiaszintű képességet szervezeti képességnek (organizational capability) nevezzük.

Prahalad és Hamel (1990) modelljükben definiálják az alapvető képességek (core competence) fogalmát, mely egyedi képességek egy olyan csoportját jellemzi, amelyek hozzáférést biztosítanak különböző piacokhoz, nem termékspecifikusak, nehezen másolhatóak és jelentősen befolyásolják a fogyasztóknak nyújtott értéket.

Dinamikus képességeknek (dynamic capability) nevezzük azokat a képességeket, melyek folyamatos környezeti változások mellett is képesek a meglévő erőforrásháló újrakonfigurálására, új piacokat teremtve ezzel (Teece et al., 1997).

Az erőforrás-alapú elmélet továbbfejlesztésével kialakult a tudásalapú megközelítés (knowledge-based view), melynek lényege, hogy a vállalat legfontosabb versenyelőnyt jelentő tényezője az egyének tudása (Grant, 1996/b).

1. ábra



A fenti rövid elméleti összefoglaló fő célja kizárólag a téma megjelölése és annak körülhatárolása volt. Az erőforrás-alapú elmélet ennél sokkal szerteágazóbb irodalommal rendelkezik, kiterjedve a gazdálkodástudomány szinte minden területére. Az elmélet sokrétű alkalmazásának negatív következménye az, hogy nem egységes a fogalomrendszere, mint azt az erőforrások és képességek leírásánál bemutattam.²

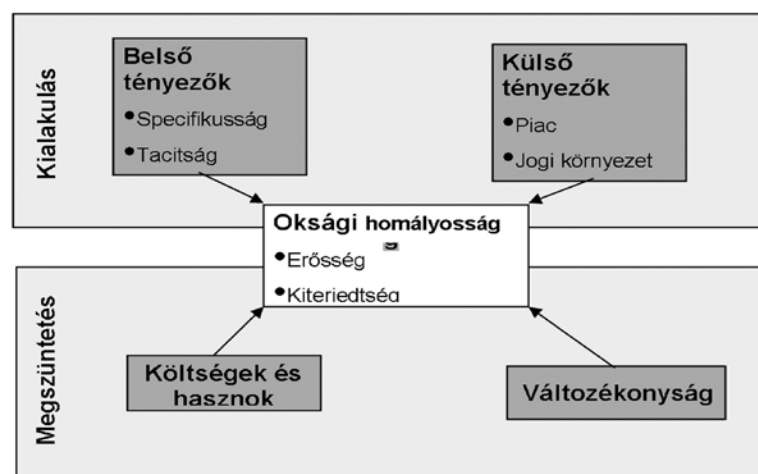
Éppen ezért a következőkben kizárólag az erőforrás, a képesség és a képességfelépítés, avagy képesség-hierarchia fogalmakat használom. Ezek alapján megkülönböztetek erőforrásokat, melyeket képességek koordinálnak. A különböző képességek integrációjaként magasabb szintű képességek jönnek létre (1. ábra). Grant (1996/a) egy magántelefonközpont-gyártó vállalat példáján öt hierarchia szintet azonosít. Ezek rendre a hegesztéstől, a rendszer-összeszerelésen, az alapanyag-gazdálkodáson és a működési képességen át, egészen az új termék fejlesztésének szervezeti képességéig tart.

Ezen modell alapján a vállalat erőforrások és képességek bonyolult rendszere, mely „bonyolultság” oksági homályosságot eredményezhet.

Az oksági homályosság definíciója

A következő alfejezetekben definiálom, hogy miként nyilvánulhat meg az oksági homályosság, illetve milyen tényezők befolyásolják annak erősségét (specifikusság, tacitság, komplexitás, külső tényezők), valamint kiterjedését (vállalatméret). Végül arra keresem a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják az oksági homályosság megszüntetését (költségek és hasznok, változékonyság) (2. ábra).

Az oksági homályosság természete



Forrás: saját koncepció

Az oksági homályosságot (casual ambiguity)³ különböző tényezők összefüggéseivel kapcsolatos tudatlanságként definiálhatjuk (Einhorn – Hogarth, 1986). E definíció értelmezhető a cselekvések és azok eredményeinek kapcsolatára (Lippman – Rumelt, 1982), a döntéshozatal különböző tényezőire (Mosakowski, 1997), illetve különböző erőforrások és képességek közötti kapcsolatokra (Collins – Montgomery, 1995).

A tanulmány fókuszja az utóbbi értelmezéshez áll a legközelebb, tehát a továbbiakban **az oksági homályosság fogalmát mint erőforrások és képességek, és azok kapcsolataihoz köthető információk hiányaként használom.**

Az oksági homályosság megnyilvánulása

A fenti definíció miatt az oksági homályosságot nem értelmezhetjük önmagában létező jelenségként, elválaszthatatlan az erőforrásoktól, a képességektől és azok kapcsolataitól. Mivel információk hiányként definiálom az oksági homályosságot, érdemes áttekinteni, hogy milyen információk állhatnak rendelkezésre egy adott erőforrásról vagy képességről.

Rendelkezhetünk információval az adott erőforrás vagy képesség

- létezéséről,
- stratégiai szerepéről,
- más erőforrások vagy képességekhez történő kapcsolódásairól,
- működéséről,
- fejlődéséről és amortizációjáról.

A fenti információkból minél több áll a rendelkezésünkre egy adott erőforrással kapcsolatban, annál enyhébb az oksági homályosság.

2. ábra

Az erőforrások létezése. A legerősebb oksági homályosság esetén egyáltalán nem tudunk egy adott erőforrás létezéséről.

Az erőforrások stratégiai szerepe. Előfordulhat, hogy tudunk egy adott erőforrás létezéséről, de nem bírjuk felmérni, hogy az hogyan épül be a stratégiába, milyen annak járadékgeneráló képessége.

Az erőforrások kapcsolódásai. Az elméleti bevezetés alapján a vállalatot erőforrások és képességek halmazaként definiáltam. Ez a halmaz rengeteg elemből áll, melyek kapcsolódnak egymáshoz. Egy erőforrás teljes megértéséhez szükség van más erőforrásokhoz, illetve képességekhez való kapcsolódásainak feltárására.

Az erőforrások működése. Amennyiben egy erőforrás működési dinamikáját, kontextusát és stratégiai szerepét is ismerjük, az oksági homályosság minimálisra csökken.

Az erőforrások fejlődése és amortizációja. Az erőforrások és képességek használatuk során változnak. Egyes esetekben fejlődnek, például az adott iparágról rendelkezésre álló tacit tudás növekszik az adott vállalatban. Előfordulhat azonban, hogy az adott erőforrás amortizálódik, például a vállalat gépei elöregednek, így veszítenek hatékonyságukból. Ha nem rendelkezünk az erőforrások fejlődéséről, amortizációjáról szóló információkkal, akkor növekszik az oksági homályosság.

Az oksági homályosságra ható tényezők

Az oksági homályosság kialakulását, erősségét több tényező is befolyásolhatja. Alábbiakban belső, azaz erőforrásokhoz köthető, valamint külső, azaz piaci környezethez köthető hatásokat különböztetek meg.

Az úgynevezett **belső tényezők** az erőforrások és képességek tulajdonságaiból erednek. Reed és DeFilippi (1990) alapján az erőforrások három tulajdonsága erősítheti az oksági homályosságot:

- a specifikusság (specificity),
- a tacitság (tacitness) és
- a komplexitás (complexity).

Specifikusság. A specifikusság az erőforrások vagy képességek egyediségéből fakad. Amennyiben egy erőforrás nem szerezhető be a piacon, illetve kifejezetten egy adott vállalatra jellemző, az specifikusnak tekinthető (például a Tesco egyedi, integrált logisztikai rendszere).

Tacitság. Az az erőforrás vagy képesség tekinthető tacitnak, melynek leírása, kodifikálása nem lehetséges. Például ide sorolható az üvegfüvő üzem munkásainak tapasztalati tudása.

Komplexitás. Amennyiben egy erőforrás vagy képesség bonyolult, összefüggő, ok-oksági hálózatba kapcsolódik, komplex erőforrásnak nevezhetjük. Például a MOL százhalombattai olajfinomítója rendkívül összetett rendszer, melyhez egyedi erőforrások és képességek kötődnek.

Minél specifikusabb, tacitabb, illetve komplexebb egy adott erőforrás vagy képesség, annál erősebb a hozzá köthető oksági homályosság.

A **külső tényezők** közé tartozik minden, a környezet változékonyságához kapcsolódó faktor. Ide sorolható például a piaci, a tudományos és technikai, a kulturális, a jogi környezet, valamint a szervezetközi kapcsolatok

(Dobák, 2006). Minél változékonyabb a környezet, annál nagyobb alkalmazkodásra kényszerül egy vállalat. Ez nemcsak a szervezeti struktúrában de az erőforrások és a képességek dimenziójában is megjelenik. Minden ilyen változásnál átalakulhatnak az erőforrásokat összekötő kapcsolatok, így nő az oksági homályosság.

Fontos megkülönböztetni az oksági homályosság **erősségét és kiterjedését.** Az oksági homályosság kiterjedése alatt azt az erőforrás- és képességcsoportot értjük, amelyről nem rendelkezünk információval. Ezt befolyásolhatja a vállalat mérete, egy nagyvállalatban az erőforrások sokkal nagyobb hányadára terjedhet ki az oksági homályosság, mint egy kisvállalatban. Az oksági homályosság erősségére azonban kizárólag a fenti tényezők hatnak, a vállalat mérete nem (Mosakowski, 1997).

Az oksági homályosság megszüntetésének nehézségei

Az oksági homályosság megszüntetése erőforrásokhoz és képességekhez köthető információk megszerzésével lehetséges. E folyamatot két fő tényező nehezíti:

- a feltárási költségek és hasznok, valamint
- a változékonyság.

Költségek és hasznok. Az információ megszerzése költséges, ez az erőforrásokra is vonatkozik. Az oksági homályosság kiterjedése és erőssége egyaránt növelheti a feltárási költségeket. Azonban míg az első tényező az információk mennyisége miatt, a másik azok minősége miatt növeli a költségeket. Így előfordulhat, hogy egy kiterjedt, ám enyhe oksági homályossággal rendelkező nagyvállalatban a feltárási költségek közel akkorák, mint egy kutatás-fejlesztéssel foglalkozó csoport bonyolult tudáskapcsolatainak feltárása.

Elképzelhető, hogy akármilyen hatékonyan tudja egy adott vállalat megszüntetni az oksági homályosságot, annak költségei meghaladják az információból származó hasznokat. Ekkor gazdasági okok miatt hiúsul meg az oksági homályosság megszüntetése.⁴

Változékonyság. Az oksági homályosság időbelisége az erőforrások és képességek dinamikus változékonyságához köthető. Előfordulhat, hogy a már korábban említett külső környezeti hatások változása szervezeti átalakulásra kényszeríti a szervezet erőforrásait és azok kapcsolatait, ezáltal az erőforrásokról egy korábbi időpontban szerzett információ már nem használható. Ezáltal hiába szüntették meg a korábbi időpont oksági homályosságát, a változások következtében az újra megjelenik, így a korábbi információ már nem releváns.

A változékonyság speciális esete lehet a szervezeti tudás eredetének feltárási nehézsége. Mint már korábban kifejtettem, a szervezeti tudás az egyéni tudásokból épül fel, s a közöttük kialakuló interakciók közös ismeret

retet teremhetnek. A fenti gondolatmenetet folytatva, a vállalat történeti fejlődése során előfordulhat, hogy az erőforrásokkal és képességekkel kapcsolatban elveszik az az információ, hogy a szervezeti tudás honnan származik (milyen tényezők alakították). Így egy elavult tudás, vagy egy hiedelem szervezeti tudásból való kioltása vagy cseréje nehezebbé válhat, éppen úgy, ahogy annak megértése, hogy a szervezeti tudásba mi miatt és milyen céllal épültek be bizonyos tudáselemek.

Problémafelvetés

Mint arra már bevezetőmben is utaltam, tanulmányom legfőbb célja az oksági homályosság relatív (vállalaton belüli és kívüli) nézőpontjának definiálása. Ahhoz, hogy könnyebben megérthető legyen, miért is van szükség új megközelítésre, a következőkben áttekintek néhány fontos, a témában született tanulmányt.

Az oksági homályosság témakörében már közel három évtizede születnek munkák, azonban kifejezetten a stratégiai menedzsmentet tekintve a téma tárgyalása napjainkig hiányos. A vállalatok eltérő információs ellátottságának stratégiai vonatkozásáról és az oksági homályosságról Lippman és Rumelt (1982) publikáltak összefoglaló tanulmányt. Művükben az oksági homályosságot és a korlátozott másolhatóságot a vállalatok közötti teljesítménykülönbségek magyarázó tényezőiként definiálják. Reed és DeFillippi (1990) alkották meg az első összefoglaló művet az oksági homályosság természetéről, melyben arra keresték a választ, hogy miként okozhat az fenntartható versenyelőnyt. Az 1990-es években egyre több cikk született az erőforrások és versenyelőny kapcsolatáról, melyek közvetve vagy közvetlenül megemlítték az oksági homályosságot.⁵

A szervezeteken belüli információs probléma már régóta kutatott téma a gazdálkodástudományban. Ide sorolhatjuk Simon komplex rendszerekkel kapcsolatos tanulmányait (Simon, 1962). Szintén ehhez a témakörhöz köthetők March (1978) és Simon (1979) döntéseméleti munkái is, melyek középpontjában a korlátozott racionalitás (bounded rationality) áll. Korlátozott racionalitásról akkor beszélhetünk, amikor nem rendelkezünk mindenre kiterjedő információval. Ez akkor állhat fenn, ha nem ismerjük az összes alternatívát, illetve nem vagyunk biztosak külső események hatásaival és döntéseink következményeivel kapcsolatban (Simon, 1979). Mivel a döntéshozó nem rendelkezik mindenre kiterjedő információkkal, folyamatosan alternatívákat kell keresnie döntése előtt, mely keresésnek költségei vannak. Ezen költségek ex ante feltárása azonban nem lehetséges, így a döntéshozó kizárólag addig fog keresni, amíg egy alternatívát elég jónak talál arra, hogy megfelelően aspirációs szintjének.

A korlátozott racionalitás sok hasonlóságot mutat az oksági homályossággal, hiszen utóbbi esetében az erőforrásokról és képességekről, valamint azok kapcsolatairól nem rendelkezünk információval, így tekinthetjük azt részben a korlátozott racionalitás egyik speciális következményének.

Mosakowski (1997) művében az oksági homályosság stratégiaalkotásra kifejtett hatását tárgyalta, döntéseméleti alapokon, megkülönböztetve olyan oksági homályosságot, mely ex post vagy ex ante megszüntethető, illetve amelyik sosem oldható fel. King és Zeithaml (2001) az oksági homályosság és a menedzseri döntéshozatal kérdéskörét vizsgálta.

A vállalaton belüli információs aszimmetriát Jensen (2003) az opportunizmus egyik lehetséges forrásaként írja le. Schilling és Steensma (2002) már kifejezetten a másolhatósági korlátok és a keresleti bizonytalanság kérdését kötötte össze az opportunizmussal. Állításuk szerint minél nehezebben másolható egy szervezeti egységhez tartozó erőforráshalmaz, illetve minél bizonytalanabb környezetben működik, annál nagyobb a veszélye annak, hogy az adott szervezeti egység vezetője opportunistaként viselkedik.

Összességében tehát az oksági homályosság versenyelőnyt fenntartó, vállalatok közötti aspektusa bővebb stratégiai irodalommal rendelkezik, mint annak vállalaton belüli nézőpontja. Ezenfelül meg kell említenünk, hogy egyik tanulmány sem foglalkozott egyszerre a vállalaton belüli és kívüli információs problémával.

Dolgozatom legfőbb célja mindkét nézőpont egyforma mélységű elemzése, bemutatva, hogy mindegyik kialakulása ugyanazon jelenséghez köthető, ezzel eljutva az oksági homályosság relatív nézőpontjához.

Az elemzési keret

Ahhoz, hogy megértsük az oksági homályosság relatív megközelítését, szükséges, hogy egységes elemzési kerettel elemezzük a jelenséget. A következő elemzési ismérveket fogom alkalmazni vizsgálatom során:

- az elemzés nézőpontja,
- az oksági homályosság hatása,
- az oksági homályosság kialakulása,
- az oksági homályosság megszüntetésének nehézségei.

Az elemzés nézőpontja. Ez különösen fontos vizsgálatom során, hiszen az oksági homályosság relatív megközelítését elemzem. Az egész jelenséget kizárólag két nézőpontból vizsgálom, külsőleg és belsőleg. Ezek a nézőpontok határozzák meg a következő két fejezetet.

Az oksági homályosság hatása. A tanulmány lényegi eleme, hogy rávilágítson, az oksági homályosság eltérő hatást ér el a különböző nézőpontokban. Ennél az ismérvnél elemzem, hogy miként hat az oksági homályosság a vállalaton kívül, illetve azon belül.

Az oksági homályosság kialakulása. Ebben az elemzési ismérvben azt vizsgálom, hogy milyen mechanizmus szerint alakul ki az oksági homályosság, eljutva addig a pontig, hogy miként alakul ki az előző pontban leírt jelenség.

Megszüntetési nehézségek. Itt számba veszem azokat a tényezőket, amelyek nehezítik az adott nézőpontból az oksági homályosság megszüntetését.

A következő fejezetekben ezt az elemzési keretet használva vizsgálom az oksági homályosságot a vállalaton kívül és belül egyaránt, eljutva egy új, relatív megközelítéshez.

Az oksági homályosság külső nézőpontja

Az elemzés nézőpontja

Ebben az esetben az oksági homályosság fenntartható versenyelőnyt jelentő dimenzióját vizsgálom. Arra keresem a választ, hogy milyen hatása van a vállalat erőforrásairól és képességéről szóló információk hiányának a vállalaton kívül.

Az oksági homályosság külső megközelítésénél a vállalat erőforrásairól versenytársai kívánnak információt szerezni; számukra a vállalat egy olyan erőforráshalmaz, melyről a lehető legtöbb információt érdemes megszerezni, erősítve ezzel a versenypozíciójukat.

A külső megközelítésnél tehát a vizsgálat szereplői a vállalat, mint egy egység (erőforráshalmaz), illetve annak versenytársai.

Az oksági homályosság hatása

Mint arra már az elméleti bevezetőben is utaltam, az erőforrás-alapú elmélet szerint a vállalat teljesítményét és versenyelőnyét annak költségesen másolható jellemzői határozzák meg (Conner, 1991).

Amennyiben egy erőforrás vagy képesség (belső adottságok) versenyelőnyt jelent a vállalat számára, ha ezt versenytársai lemásolják, az adott vállalat elveszti versenyelőnyét. Ezáltal kizárólag az erőforrás vagy képesség eredményezhet fenntartható versenyelőnyt, mely nehezen lemásolható. Minél kevesebb információja van egy versenytársunknak az erőforrásainkról, annál nehezebben lesz képes azokat lemásolni. Ezáltal az oksági homályosság másolhatósági korlát lehet. Fontos kitétel azonban, hogy az oksági homályosság önmagában nem okoz versenyelőnyt, az csak a versenyelőny fenntartását segítheti elő.

Rumelt (1984) egyik, az erőforrás-alapú elméletet megalapozó művében több izolációs mechanizmust (isolating mechanism) azonosít, melyek a versenyelőny és az azzal együtt járó járadékok fenntartását előidéző jelenségek. Az izolációs mechanizmusok hosszú felsorolásában első helyen említi az okozati homályosságot. Ebből is látszik, hogy már az erőforrás-alapú elmélet megalkotásának korai fázisában is kiemelt szerepet játszott az információs probléma, kiemelten az oksági homályosság a versenyelőny fenntartásának vizsgálatában.

Az oksági homályosság kialakulása

A különböző erőforrás-elemző modellek fejlődésével, a másolhatóság kritériumát kiegészítve, sokkal kifinomultabb megközelítések láttak napvilágot azzal kapcsolatban, hogy mely erőforrás eredményezhet fenntartható versenyelőnyt.

Grant (1991) szerint az az erőforrás biztosíthat fenntartható versenyelőnyt, mely tartós, nehezen másolható, nehezen átlátható és nehezen átültethető. Mind az átláthatóságot, mind az átültethetőséget jellemzi az információs probléma. Az átláthatóságot az erőforrások kapcsolódásához, az átültethetőséget pedig az erőforrások használatához köthető információk hiánya nehezíti. Ezek alapján itt közvetetten jelenik meg az oksági homályosság.

Collins és Montgomery (1995) modelljükben a tartósságot, a korlátozott másolhatóságot, alkalmazhatóságot és helyettesíthetőséget emelték ki, mint a fenntartható versenyelőny alapját. Elemzési keretükben több másolhatósági korlátot is kiemelnek, ezek az útfüggőség, a fizikai egyediség, a gazdasági elrettentés és az oksági homályosság. Collins és Montgomery (1995) modelljében is kiemelkedő szerepet kap az oksági homályosság.

Az egyik legismertebb erőforrás-elemző modell Barney (1995) VRIO-ja, amely alapján az az erőforrás biztosíthat fenntartható versenyelőnyt, mely értékes, ritka, nehezen másolható, illetve integrált a szervezetbe. Barney kiemeli, hogy a másolhatóság egyik legnagyobb korlátja a tökéletlen információ, a kétértelműség, ugyanis ha egy versenytársunknak nincs megfelelő információja az erőforrásunkról, nem adaptálhatja azt. Ezáltal a VRIO-ban is megjelenik az oksági homályosság.

Black és Boal (1994) az erőforrás-alapú és a rendszerelmélet összefonásával egy olyan integrált erőforrás-hálózaton alapuló modellt alkottak meg, mely a vállalatot mint erőforrások nehezen átlátható hálózatát kezeli. Meglátásuk szerint az erőforrások kapcsolatai sokkal fontosabbak, mint az erőforrások önálló tulajdonságai.

Megszüntetési nehézségek

A fentiekben már tárgyaltam, hogy milyen motivációi vannak a versenytársaknak az oksági homályosság megszüntetésében. Azonban a megszüntetést tekintve több korláttal is szembe kell néznie a versenytársaknak.

Mindenekelőtt rájuk is érvényesek az elméleti bevezetésben már ismertetett nehézségek, az oksági homályosság megszüntetésének *költségei és hasznai*, valamint annak *változékonysága*. Előfordulhat, hogy egy rivális vállalat erőforrásainak feltárása meghaladja az adott erőforrás-adaptációból eredő hasznokat, ekkor nem fog megtörténni az oksági homályosság megszüntetése. Az időbeliséget tekintve pedig előfordulhat, hogy olyan gyorsan változik a versenykörnyezet, és ehhez az adott vállalat olyan gyorsan alkalmazkodik, hogy mire a versenytárs feltárná, illetve adaptálná az erőforrásokat, az adott vállalatnak már másból ered a versenyelőnye.

Meg kell említeni, hogy a másolhatóságnak létezik *abszolút korlátja*, azaz nem lehetséges minden erőforrást tökéletesen lemásolni. Példaként említhetjük a reputációs erőforrásokat, a márkanévet. Például lehetséges, hogy rájövünk, hogy milyen tényezőktől alakult ki a Coca-Cola márkája, de annak másolását a nagy költségek miatt nem leszünk képesek elvégezni (itt már érvényesülnek egyéb másolhatósági korlátok, például az útfüggőség, vagy a gazdasági elrettentés).

Összességében tehát láthatjuk, hogy az oksági homályosság információs korlátként nehezíti, hogy erőforrásainkat versenytársaink lemásolják. Minél jelentősebb az oksági homályosság (minél erősebb, illetve kiterjedtebb), annál valószínűbb, hogy fenntartja a vállalat versenyelőnyét.

Ezáltal bebizonyítottam, hogy az oksági homályosság másolhatósági korlátként elősegíti a versenyelőny fenntartását, tehát előnyt jelent a vállalat számára.

Az oksági homályosság belső nézőpontja

Az elemzés nézőpontja

Ebben a részben az oksági homályosság vállalat belüli dimenzióját elemzem. Nem nehéz belátni, ahhoz, hogy az erőforrásokat és képességeket megfelelően menedzselhesse a vállalat, azokról információkat kell gyűjtenie.

Míg az előző (külső nézőpont) fejezet vizsgálatakor a vállalatot mint egy egységet is elemeztem, ebben az esetben a vállalatot különböző szervezeti egységekre szükséges bontani. Mivel a vállalat kiterjedt erőforráshalmazát nem ismeri minden szervezeti egyén egyformán, így információs aszimmetria léphet fel köztük. Ez felvet egy információaggregálási hatékonytalanságot is (ami itt erősen kapcsolódik a korábban bemutatott

korlátozott racionalitáselmélet tételeihez) problémát jelenthet a stratégia kialakításánál, illetve az innovációnál, hisz ha a vállalati stratégiaalkotó vagy szervezeti egység nem rendelkezik megfelelő információkkal az erőforrásairól és képességeiről, akkor nem tudja azokat megfelelően menedzselni.

A belső megközelítésnél tehát a vállalatot nem egy egységként kezelem, a vizsgálat szereplői a vállalat különböző szervezeti egységei, illetve egyénei, akik eltérő információval rendelkeznek az erőforrásokról.

Az oksági homályosság hatása

A menedzsmentnek szüksége van az erőforrásokkal és képességekkel kapcsolatos információkra a stratégiaalkotáshoz és az innovációhoz, melyek a jövedelmezőség alapjai.

Grant (2007) alapján az erőforrás-alapú stratégiaalkotás lépései:

- 1) erőforrások azonosítása,
- 2) képességek azonosítása,
- 3) erőforrások és képességek jövedelemtermelő képességének vizsgálata,
- 4) stratégia kiválasztása,
- 5) képességi rések azonosítása.

Galunic – Rodan (1988) szerint a schumpeteri innováció az erőforrásokon alapszik és lépései:

- 1) erőforrások felmérése,
- 2) erőforrások átkombinálása.

Mindkettő folyamatot gátolhatja az oksági homályosság, ugyanis hiányosak lehetnek a menedzsment⁶ információi az erőforrások létezéséről, jelentőségéről, kapcsolatairól és működéséről.

Reed és DeFillippi (1990) kiemelik, hogy a hatékony stratégiaalkotáshoz a menedzsmentnek megfelelő információval kell rendelkeznie az erőforrásokról. Mosakowski (1997) szerint, ha a menedzsment nem ismeri megfelelően az erőforrásokat, azokba való befektetése, illetve azok stratégiai alkalmazása nem lesz megfelelő. Galunic – Rodan (1988) az erőforrások és képességek oksági homályosságot növelő tulajdonságait emelik ki mint az innovációt nehezítő tényezőket (pl. tacititás, komplexitás).

Az oksági homályosság kialakulása

Ahhoz, hogy megértsük, miként korlátozza a stratégiaalkotást és az innovációt az oksági homályosság, meg kell ismernünk az *erőforrás-észlelés* jelenségét. Ehhez azonban szükséges újra felidézni a korábban definiált képességfelépítés, illetve hierarchia elméletét.

Tehát, mint azt korábban bemutattam, az erőforrások és képességek között hierarchiát figyelhetünk

meg (Grant, 1991). Az egyes erőforrásokat különböző képességek fogják össze, irányítják azokat. Egy magasabb szinten az egyes képességeket szervezeti képességek csoportja fogja össze (Grant, 1996/b). Minél magasabb képesség-hierarchiai szinten vagyunk, annál nagyobb számú képességet és erőforrást foglalnak magukba. Ezáltal a magasabb szintű képességek több, egyéb képességhez is kapcsolódnak. A kapcsolódások száma, jellege (specifikusság, tacititás, komplexitás), mint azt a korábbi fejezetben bemutattam, növelhetik az oksági homályosságot.

Amennyiben a szervezeti hierarchiát és a képesség-hierarchiát egy síkon ábrázoljuk, megállapíthatjuk, hogy a magasabb szervezeti hierarchiaszinten lévő egyének magasabb hierarchiaszintű képességekkel álnak kapcsolatban; az alacsonyabb szervezeti hierarchiaszinten pedig alacsonyabb szintű képességekkel és erőforrásokkal.

Ezt a gondolatmenetet tovább folytatva nem nehéz belátni, hogy a szervezet eltérő pontjain lévő egyének eltérő ismeretekkel rendelkeznek a képességekről és erőforrásokról, és ez az, ami meghatározza a szervezet erőforrás-észlelését.⁷

kiesett munkaidő stb.) jelenthet a vállalatnak. Előfordulhat, hogy az oksági homályosság megszüntetésével járó többletinformáció haszna a stratégiaalkotásban és az innovációban elmarad a költségektől.

Az oksági homályosság *időbelisége* ebből a nézőpontból is korlátozó tényező lehet, hiszen előfordulhat, hogy olyan gyorsan változnak a vállalat erőforrásai és képességei, hogy a felmérésükkel szerzett információ alkalmazása pillanatában már elavultnak számít. Ezen esetekben nem fog megtörténni az oksági homályosság megszüntetése.

Az oksági homályosság relatív megközelítése

Fenti elemzésemben az oksági homályosságot két nézőpontból mutattam be (*1. táblázat*). Az első esetben a vállalatot „kívülről” szemlélve megállapítottam, hogy az oksági homályosság versenyelőnyt fenntartó másolhatósági korlát. A második, „belső” nézőpontból ugyanezen jelenséget stratégiaalkotási információs korlátként vezettem le. Az első esetben az oksági homályosság előnyt, a másodikban pedig hátrányt jelent a vállalat számára.

1. táblázat

Az oksági homályosság külső és belső nézőpontjának összehasonlítása

Az oksági homályosság	Külső	Belső
Hatása	Fenntartható versenyelőny	Hatékonytalan stratégiaalkotás és innováció
Kialakulása	Másolhatósági korlát	Erőforrás-észlelés
Megszüntetési nehézségek	Költségek és hasznok, változékonyság, abszolút másolhatósági korlát	Költségek és hasznok, változékonyság
Hatása a vállalat teljesítményére	Növelheti	Csökkenheti

Forrás: Saját koncepció

A stratégiaalkotást és innovációs tevékenységet végző szervezeti egység kizárólag a saját szervezeti területükhöz köthető erőforrásokat és képességeket ismeri megfelelően, a szervezet többi részén jelentős lehet az oksági homályosság. Mint azt a fentiekben bemutattam, a hatékony stratégiaalkotáshoz és innovációhoz szükséges az erőforrások és képességek ismerete, ezért a vállalat érdekelt az oksági homályosság felszámolásában.

Megszüntetési nehézségek

Akárcsak a korábban bemutatott nézőpontnál, a belső oksági homályosság megszüntetése is nehézségekbe ütközhet. A vállalat belső oksági homályosságának megszüntetésénél is komolyan számba kell venni annak *költségeit és hasznait*. A kiterjedt és jelentős erősségű oksági homályosság megszüntetése nagy költséget (erőforrás számbavétele, értékelése, adatelemzés,

A két elemzés fő különbsége a nézőpont volt. Ahhoz, hogy a fenti két, látszólag egymásnak ellentmondó állítás egyszerre igaz legyen, be kell vezetnünk az oksági homályosság relatív megközelítését, melynek lényege, hogy ugyanaz a jelenség (információs korlát) növelése erősítheti is a vállalat versenypozícióját, valamint gyengítheti is azt. Ezek alapján elmondható, **hogy a vállalat érdeke, hogy az oksági homályosságot a vállalat belülről minimalizálja, a vállalat kívülről pedig maximalizálja.**

A fentiek alapján belátható, hogy az oksági homályosság egy összetett jelenség, mely igen jelentős kihívást jelenthet a menedzsment számára. Dolgozatom elsődleges célja kizárólag az oksági homályosság kettősségének elemzése volt, azonban a következőkben néhány, annak kezelését elősegítő menedzsmenteszköz szerelnék röviden bemutatni, melyek:

- a keresztfunkcionális csoportok,
- az információs rendszerek és
- a megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés.

A *keresztfunkcionális csoportok* szervezeti megoldása egyszerűbbé teheti a különböző szervezeti egységek közötti kommunikációt, hozzájárulva ahhoz, hogy több információt szerezzenek egymásról (Grant, 1996/b). Ezáltal az oksági homályosság feltárásának költségeit kölcsönösen viselik, tehát a belső információs aszimmetria csökken, viszont a vállalaton kívülről nézve az nem csökken. A keresztfunkcionális csoportok hátránya lehet, hogy nem minden szervezeti egységről és nem minden erőforrásról szerezhetnek így információt, ami nem nyújt teljes megoldást az oksági homályosság kihívására.

Az *információs rendszerek* olyan integrált IT-megoldást nyújthatnak, mely működtetése minimálisra csökkenti az erőforrásokról szükséges információ beszerzését, ezáltal egyszerűbbé válhat a stratégiaalkotás. Hátránya azonban, hogy létrehozása és a folyamatos aktualizálása (dinamikus változás következtében) nagy költségeket jelenthet a vállalat számára (Ein-Dor – Segev, 1978).

A *megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés* (MEV, Management by Objectives – MbO) egy olyan menedzsment módszer, mely lehetővé teszi az oksági homályosság csökkentését. Az egyes szervezeti egységek jól ismerik saját erőforrásaikat, a vállalati központ pedig azok kontextusáról rendelkezik bővebb információkkal. A közös célmeghatározással, mely a MEV egyik alapelve (Kovács, 1991), csökkenthetik a belső oksági homályosságot úgy, hogy a külsőt fenntartják.

Az utolsó fejezetben egyesítve közöltem a korábbi elemzéseim eredményeit, eljutva a tanulmányom céljához, az oksági homályosság relatív megközelítésének megfogalmazásához, végül olyan menedzsment módszereket mutattam be röviden, melyek segíthetnek a jelenség kihívásainak megoldásában.

Összegzés

A tanulmány első részében definiáltam az oksági homályossággal kapcsolatos legfontosabb alapfogalmakat, valamint egy integrált modellt építettem annak természetének bemutatására, nagy hangsúlyt fektetve erősségét és kiterjedtségét befolyásoló tényezőkre, valamint megszüntetési nehézségeinek bemutatására.

A *Problémafelvetés* című fejezetben bemutattam az oksági homályosság, illetve az ahhoz szorosan köthető irodalom legfontosabb műveit, definiálva annak külső, illetve belső nézőpontját.

Ezek után részletesen elemeztem az oksági homályosságot, mind külső, mind belső nézőpontból, nagy

hangsúlyt fektetve azok stratégiai hatására, kialakulására, illetve megszüntetési nehézségeire.

Az utolsó fejezetben, korábbi elemzéseimet összefoglalva, meghatároztam a jelenség relatív megközelítését, majd röviden meghatároztam olyan menedzsment módszereket, melyekkel lehetséges az oksági homályosság eredményezte kihívások kezelése.

A dolgozat továbbfejlesztési lehetőségei:

- az elméleti modell gyakorlati elemzése egy vállalat szemszögéből, esettanulmány-szerűen,
- különböző változékonyságú környezetben, illetve eltérő iparágban való elemzéssel közelebb jutni az oksági homályosság esetleges iparág-specifikus tulajdonságaihoz,
- a dolgozat végén tárgyalt menedzsmenteszközök részletes elemzése, mely konkrét megoldási lehetőségeket kínálhat a vállalatvezetők számára az oksági homályosság kihívásainak kezelésére.

Összességében igazoltam hipotézisemet, miszerint az oksági homályosság egyaránt jelenthet előnyt és hátrányt is a vállalat számára.

Lábjegyzet

¹ Conner összefoglaló művében (1991) jól megragadja az erőforrás-alapú elmélet lényegét, ám a fenntartható versenyelőnyt eredményező erőforrás-tulajdonságokat a későbbi szerzők már nem csak a másolhatóságban fogalmazták meg (például: ritkaság, helyettesíthetlenség, egyediség stb.). Ezekkel a későbbiekben bővebben foglalkozom.

² A vállalat belső adottságainak megkülönböztetése, osztályozása különösen problémás a munkavállalók esetében. Ugyanis tekinthetjük őket emberi erőforrásnak, vagy beszélhetünk az egyének tudásáról vagy szervezeti képességről is. Ebben a szakirodalom sem mutat egységes képet, dolgozatomban az egyének tudását, képességeiket tekintem, amennyiben azok erőforrások együttes működtetését végzik.

³ Mivel a téma magyar irodalma igen hiányos, a casual ambiguity fordítására nincs egyértelműen elfogadott álláspont. Többféle fordítás közül lehetséges például az „eseti homályosság” vagy „eseti kétértelműség” is. Azonban mivel dolgozatomban a casual ambiguity természetének nem az „alkalmi” és „eseti”, hanem okozati jelentését, valamint nem a „félreérthetőség”, „kétértelműség”, hanem az információs hiány „homályát” szeretném hangsúlyozni, a továbbiakban oksági homályossággként fordítom.

⁴ A költségek és hasznok jellemzően csak ex post tárhatók fel (Mosakowski, 1997).

⁵ Ezekkel a későbbiekben bővebben foglalkozom.

⁶ Fontos megemlíteni, hogy a folyamatinnovációk többsége nem a felső vezetőkhez, hanem az alacsonyabb hierarchiaszinten lévő munkavállalókhoz köthető. Azonban azért szükséges kiemelni a menedzsmentet az innovációnál, hisz ők azok, akik egy-egy jelentősebb innovatív elképzelést engedélyeznek, illetve ösztönzik a munkavállalókat a fejlesztésre, ehhez viszont információkra van szükségük az erőforrásokról.

⁷ Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a legfelsőbb szervezeti hierarchiaszinten nem állnak kapcsolatban erőforrásokkal, vagy alacsonyabb szintű képességekkel, de a szervezeti képességeket és azok kontextusrendszerét legteljesebb mértékben csak ők látják át. Alacsonyabb hierarchiaszinten a szervezeti tagok jobban ismerik az általuk használt erőforrásokat és képességeket, mint a magasabb szintű képességeket.

Felhasznált irodalom

- Barney, J. (1995): Looking for inside competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, p. 49–61.
- Barney, J.B. – Arikan, A.M. (2006): The Resource-based View: Origins and Implications. in: Michael A. Hitt – R. Edward Freeman – Jeffrey S. Harrison: *Handbook of Strategy Management*, The Blackwell Publishing, Oxford
- Black, J.A. – Boal, K.B. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Summer, p. 191–148.
- Collins, D.J. – Montgomery, C.A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s; in: *Harvard Business Review on Corporate Strategy*, Harvard Business School Publishing 1999. Boston, p. 33–62.
- Conner, K.R. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 121–154.
- Dobák M. (2006): *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémia Kiadó, Budapest
- Ein-Dor, P. – Segev, E. (1978): Strategic Planning for Management Information Systems. *Management Science*, Vol. 24, No. 15 Nov., p. 1631–1641.
- Einhorn, H.R. – Hogarth, R.M. (1986): Decision Making under Casual Ambiguity. *Journal of Business*, Vol. 59, p. 225–250.
- Galunic, D.C. – Rodan, S. (1998): Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 12, p. 1193–1201.
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*, Vol. 33, Spring, p. 114–135. – in: Golubeff L.(szerk.) (2008): *Tudás és stratégia*. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest
- Grant, R.M. (1996/a): The Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, July-August, p. 375–387. – in: Golubeff L.(szerk.) (2008): *Tudás és stratégia*. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest
- Grant, R.M. (1996/b): Toward a knowledge-based theory of the firm; *Strategic Management Journal*, 17, Vol.

17, Winter Special Issue, p. 109–122. in: Golubeff L. (szerk.) (2008): *Tudás és stratégia*. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest

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

Kovács S. (szerk.) (1991): *Vezetés-Szervezés II*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék – Aula Könyvkiadó, Budapest, p. 276–299.

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

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

Mosakowski, E. (1997): Strategy Making under Casual Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence. *Organization Science*, Vol. 8, No. 4, p. 414–442.

Penrose, E.T. (1959): *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Wiley

Reed, R. – DeFilippi, R. J. (1990): Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, p. 88–102.

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

Schilling, M.A. – Steensma, H.K. (2002): Disentangling the Theories of Firm Boundaries: A Path Model and Empirical Test. *Organizational Science*, Vol. 13, No. 4, July-August, p. 387–401.

Simon, H.A. (1962): Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol. 106, No. 6 – in: Hajnal A. – Kindler J. – Kiss I. (szerk.) (1982): *Korlátozott racionalitás – Válogatott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

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

Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, August, p. 509–533.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. – in: Foss, J. Nicolai: *Resources, Firms and Strategies*; Oxford University Press 1997. Oxford p. 17–130.

Cikk beérkezett: 2009. 6. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó