

CZAKÓ Erzsébet

## ÉRTÉK AZ ÜZLETI STRATÉGIÁKBAN - A PORTERI KONCEPCIÓK ÉS VÁLTOZÁSAI<sup>1</sup>

A szerző az üzleti stratégiák, korábbi szóhasználatból a versenystratégiák szempontjából veszi sorra, hogy mit ért értéken (value-n). Azért választotta ezt a témát, mert ezen a ponton lát kapcsolatot a közgazdaságtan (különösen annak mikroökonómia ága, a „theory of industrial organization”) és a gazdaságtan között. Ez a megközelítés nagymértékben Michael Porter nevéhez és munkáihoz (különösen Porter 1980/1993, valamint részben 1985) kötődik. A következőkben az alábbi három témakört érinti. Az első: mitől értékes egy üzleti stratégia? Azaz milyen legáltalánosabb cél szempontjából kell optimalizálni az üzleti stratégiákat. Ez a teória olyan előfeltevésen nyugszik, amiről Michael Porter művei igen keveset mondanak. A második: hogyan tartható fenn a sikeres, „értékes” üzleti stratégia? Porter vezette be a versenyelőny fogalmát, aminek azóta hihetetlen irodalma támadt, és a mikroökonómia, különösen az ipari szervezetek elmélete is igen sokat foglalkozik vele. Végül a vállalati érték értelmezéséről szól, ráirányítva a figyelmet a Porter által megfogalmazott koncepciók néhány elméleti és gyakorlati problémájára.

A tárgyalni szándékozott témakörök nem jelentenek újdonságot sem az oktatásban, sem pedig a kutatásban. A nemzetközi gazdálkodástani (business) oktatásban hallatlanul elterjedtek a porteri elemzési koncepciók, a tudományos irodalom bővebben foglalkozik azok gyakorlati relevanciáival is. A hazai oktatásban és kutatásban sem újak ezek a kérdések. E koncepciókkal az 1980-as évek végén Könczöl Erzsébet kezdeményezésére kezdtünk el foglalkozni a Vállalatgazdaságtan tanszéken. Akkor versenystratégiának neveztük az üzleti stratégiákat, mint ahogyan a nemzetközi oktatásban, tanácsadásban és irodalomban is ez volt akkoriban használatos. Az 1990-es évektől vált elterjedté az üzleti stratégia elnevezés. Ez visszatérést jelent az angol nyelvű irodalomban a hatvanas évek fogalomhasználatához, a „business strategy”-hez.<sup>2</sup>

A porteri koncepciók kapcsán le kell tehát szögeznünk, hogy kiindulópontunk mikroökonómiai, pontosabban IO (theory of industrial organization). A koncepciókban fontos szerepet játszó iparág (industry) elnevezés az egymással közeli helyettesítési viszony-

ban lévő termékek csoportját előállító vállalatokat vagy szervezeti egységeket (üzletágakat) jelenti. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy Porter következetesen a „firm” megnevezést használja a vállalat megnevezésére. Ez az angol nyelvű szóhasználatban a vállalat közgazdaságtani, és elsősorban mikroökonómiai elnevezése. E vállalatfelfogásban nem foglalkozunk a tulajdonossal, a belső működés és a szervezet kérdéseivel.

Mi jellemzi ezeket a vállalatokat, illetve szervezeti egységeket? Meghatározott szektorban, iparágban (industry) versenyeznek. Van néhány további fontos föltevés, amiről vélhetően a szerző azt feltételezi, hogy a közgazdaságtani kiindulópont alapján evidens: meghatározhatók és meghatározandók a fogyasztói igények, és ehhez jól definiálható termékkör rendelhető. E kettő ismeretében meghatározható a versenytársak köre, akikhez viszonyítva meg tudjuk határozni a versenyelőnyt, ami viszonylagos, kizárólag a versenytársak ismeretében állapítható meg és értelmezhető.



A porteri koncepciók fejlődéséből még egy fontos dolog kiolvasható: iparági szinten két-három elterjedt, domináns értékláncnál nincs több, és eltérő jellegük már önmagában is stratégiai csoportképző jellemző lehet egy iparágon belül.

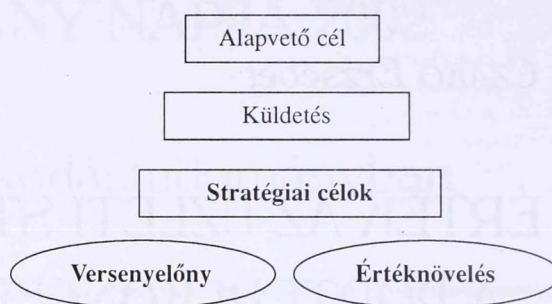
A legtöbb kritika azon a ponton éri Michael Portert, hogy nem ajánl operacionálizálható általános javaslatot arra, hogy hogyan határozható meg az iparág. Ugyanakkor éppen ő hozza fel kritikaként az egyes jól ismert vállalatok kudarcának egyik okaként, hogy rosszul határozták meg az iparág határait, túl szűken szabták meg azokat. Az iparág meghatározásában és meghatározásában Andy Grove (1998) finomította Porter koncepcióját, elmozdítva azt a gazdálkodástani megközelítés felé.

### Az üzleti stratégiák célja

Mi az üzleti stratégia célja? Mint arra Chikán Attila (2003, 1997) rámutat, a stratégiaalkotás során feltételezzük, hogy a stratégiaalkotás a felső vezetés feladata. Az 1990-es évek elején Könczöl Erzsébet hívta fel a figyelmet arra, hogy nem találkozunk a stratégiai menedzsment könyvekben tulajdonossal. Mintha a tulajdonos nem is létezne, miközben az 1990-es években Magyarországon nagyon sok vállalatnál központi kérdéssé lépett elő a tulajdonosok elvárása és a tulajdonosi érdekek figyelembevétele. Ennek oka nagyon egyszerű, ugyanis van egy hallgatóságos alapfeltevés a tulajdonos elvárásával kapcsolatban: a tulajdonos hosszú távú érdeke a vállalat értékének növelése. Ennek alapján a menedzsmentnek olyan stratégiai alternatívákat kell kidolgoznia és megfogalmaznia, ami a tulajdonos által megfogalmazott és elvárt érték növekedését szolgálja.<sup>3</sup> Nézőpontunk tehát egybeesik a felső vezetés megközelítésével, amelynek feladata a tulajdonos elvárásainak megfelelő stratégiai alternatívák kidolgozása, és a tulajdonosok által elfogadott stratégia megvalósítása.

Az üzleti stratégiák célja, hogy a vállalat kedvező versenypozíciót érjen el az iparágon belül, és ez a versenypozíció legyen jövedelmező és fenntartható az iparági versenyt meghatározó erőkkal szemben. A hangsúlyt a jövedelmező és fenntartható stratégiai pozícióra szeretnénk fektetni, aminek Porter szerint (1980/1993) az alapja a versenyelőny megszerzése. A versenyelőnyök és az értéknövekedés összehangolására nemigen találunk törekvést a nemzetközi gazdaságtani irodalomban. Ezt ismereteim szerint Könczöl Erzsébet (1998) foglalta össze koncepcionális szinten az 1. ábrában található megközelítés szerint, a vállalati célstruktúrában elhelyezve, a stratégiai célokhoz igazítva e két megközelítést.

### A stratégiai célok fő kérdései



Forrás: Könczöl (1998)

Ahhoz, hogy a vállalat a tulajdonosi elvárásoknak megfelelő értéknövekedést el tudja érni, az iparágban versenyelőnyt kell szereznie és fenntartania, ehhez pedig szükséges versenystratégiájának kialakítása. Az üzleti stratégia kialakításának fogalmi keretét (lásd 2. ábra) csak érinteni szeretném. Ez a megközelítés az első (Porter, 1980/1993) munka bevezetőjében szerepel. Két indok miatt szeretném kiemelni. Az egyik, hogy gyakran figyelmen kívül hagyják. A másik pedig, mert ebből kiderül, ami aztán az 1990-es évek stratégia megközelítésében egyre nagyobb hangsúllyal került elő, hogy a stratégiai elemzésnél a vállalatot és a környezetet egyaránt vizsgálni kell, és fel kell tárni egymásra hatásukat. Nem lehet figyelmen kívül hagyni sem a megvalósításban kulcsszerepeket játszó személyek elveit, „értékeit”, sem az átfogó társadalmi követelményeket. Megjegyzem, hogy a stakeholder-menedzsment az első porteri munka után négy-öt évvel jelent meg, és terjedt el. A 2. ábra jobb felső sarkában az iparágban rejlő gazdasági és technológiai lehetőségekre összpontosítjuk a figyelmünket. (Gyakorlatilag erről szól az első porteri elemzés.) Ezt a környezetvizsgálat részeként, a lehetőségek és fenyegetések feltárásához és megfogalmazásához szükséges figyelembe vennünk. (A 2. ábrából az is kiderül, hogy a vállalaton belüli tényezőkkel együtt a SWOT elemzéshez lépünk, ami a stratégiai elemzésben ma már a különböző technikákkal végzett stratégiai elemzés lezárása, és a stratégiai alternatívák megfogalmazásának kiindulópontja.) A továbbiakban számunkra az iparági környezet lesz meghatározó.

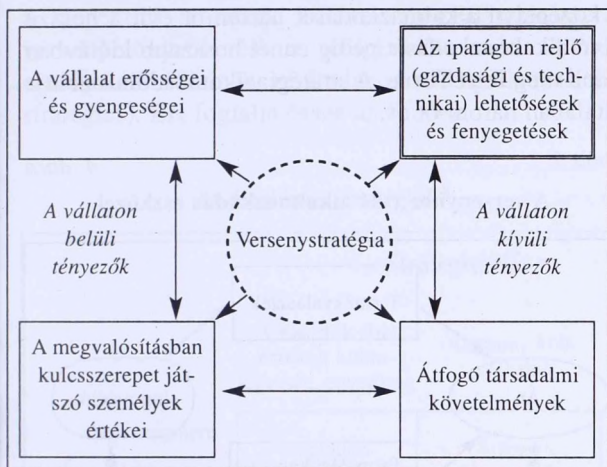
### Az iparági környezet

Az üzleti stratégiák értékét a jövedelmezőség adja. Chikán Attila (2003) részletesen foglalkozik a fogyasztói igényekkel, Porter szintén kiemelkedő jelen-



2. ábra

A versenysztratégia meghatározásának fogalmi kerete



Forrás: Porter, 1993, 19. old.

tőiséget tulajdonít (1985. 8. old.) azoknak. Nagyon sok fogyasztói igényt tudunk definiálni, ám csak azon fogyasztói igények generálnak keresletet, vezetnek iparágak kialakulásához, azaz teremtik meg a vállalatok számára a rentábilis működési lehetőségeket, amelyeket a vállalatok jövedelmezően tudnak kiszolgálni. Azzal nem foglalkozik Porter, hogy hogyan mérjük a jövedelmezőséget, cash-flow-ban, tőkemegtérülésben, mekkora legyen, mi legyen a mérce? Az üzleti siker mutatója a jövedelmezőség, bárhogyan is mérjük (erre a ROIC mutatót emeli ki 1980-as munkájában).

Itt visszaértünk a porteri (1980/1993) gondolatmenethez: a jövedelmezőség az iparági struktúra függvénye, mert az árakat, költségeket és a szükséges tőkebefektetést meghatározzák az iparágban érvényesülő gazdasági törvényszerűségek és szabályszerűségek, azaz minden iparágban van egy sajátos gazdaságtana, amit ismernünk kell. Ez az iparág-elemzés (5 forces vagy öt erő) modelljével vizsgálható és jelezhető előre. A jövedelmezőséghez tartozik az is, hogy egy vállalat az iparági átlagjövedelmezőség felett vagy alatt teljesít-e? Ez utóbbi a vállalat versenypozíciójától függ, aminek alakítása a stratégiaalkotás egyik központi kérdése. Az iparág-elemzésben arra kell választ adnunk, hogy a hosszú távú jövedelmezőség szempontjából, az iparág jövedelmezőségét befolyásoló tényezők (erők) hogyan változnak, és melyek a legfontosabbak az iparágban belüli versenypozíció szempontjából, ezeket hogyan tudja a vállalat befolyásolni a stratégia megvalósítása során.

A fenti gondolat mögött egy további feltevés húzódik meg: az iparág struktúrája meghatározza a

szektor vállalatainak magatartását. Ez a feltevés a közgazdaságtanban belül az ipari szervezetek elmélete (Theory of Industrial Organisation) alapfeltevése, a „structure – conduct – performance” (SCP) paradigma. A „structure” az iparági verseny szerkezete, a „conduct” a vállalati magatartás, a „performance” pedig a vállalat teljesítménye. E három tényező kölcsönösen is hat egymásra. Ez a paradigma párhuzamba állítható a szervezetelméletben gyakran használt és hivatkozott kontingenciaelmélettel. Az SCP paradigma a közgazdaságtan megközelítése, és az iparági struktúrára összpontosít, míg a kontingenciaelmélet a szervezeti működés szempontjából releváns tényezőkre, ahol az iparági struktúra csak az egyik szervezeti magatartást befolyásoló összetevő. Az SCP paradigmából következik, hogy a versenyelőny megszerzése függ a meglévő versenypozíciótól, és attól, hogy a vállalatnak milyen adottságai vannak, és ezeket hogyan tudja változtatni. A vállalat adottságait és annak kihasználását a stratégia erőforrás alapú szemléletében (resource based view) tárgyalják a legkiterjedtebben (lásd pl. Grant, 1998). Az SCP paradigma elemei közötti lehetséges kapcsolatok és egymásra hatások azt is magukba foglalják, hogy a vállalatok képesek megváltoztatni az iparági verseny szerkezetét is. Ezt a megközelítést azért is kiemelem, mert az egyik kritika az iparág-elemzéssel szemben, hogy statikus megközelítésű. Porter adottságnak tekinti az iparági struktúrát meghatározó erőket. Látnunk kell, hogy ez nem adottság: minél nagyobb egy vállalat és minél meghatározóbb egy iparágban, annál inkább befolyásolhatja az iparági szerkezetet is, és minél jövedelmezőbb, annál inkább képes a saját teljesítményének alakítására.

A 3. ábra az iparág-elemzés modelljét (5 forces) tartalmazza (Porter, 1993., 26. old., részletesen 25-52. old.). Ezt a modellt a fejlett piacgazdaságokban minden gazdálkodástudományi hallgató ismeri. A fentiekben az iparág-elemzés kapcsán azt tárgyaltam, hogy az iparági versenyt meghatározó erők és a jövedelmezőség hogyan függenek össze. Az üzleti stratégiák kialakításakor történő alkalmazása során az alábbiakra szeretném felhívni a figyelmet:

- Az iparágban belüli verseny elemzése során a fő kérdés, hogy a vállalatok közötti verseny az iparág működési és termelési költségeit hogyan befolyásolja?
- Az új belépők fenyegetése kapcsán a tőkeszükséglet és a kockázatos beruházások eredőit kell feltérképeznünk.
- A szállítók alkuerejének feltérképezéséhez az iparág termelési költségeit input árak és a szállított ter-

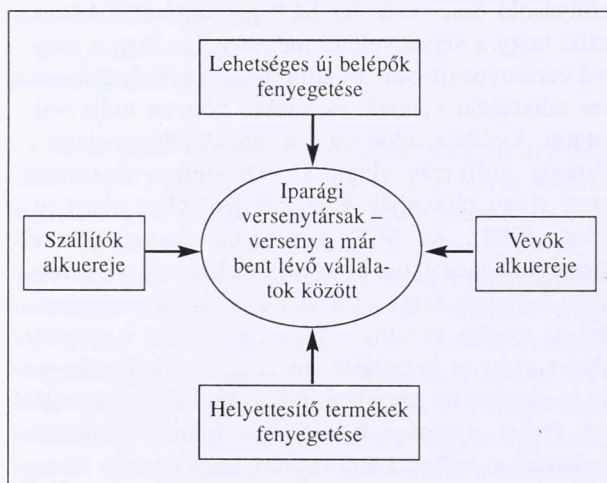


mékek minősége révén meghatározó szállítók alkuerejének elemzése szükséges.

- A vevők alkuerejénél azok a tényezők emelendők ki, amelyek az iparág vállalatainak árbevételét és árrését befolyásolják.
- A helyettesítő termékek meghatározásához a végső fogyasztót/felhasználót is figyelembe kell vennünk, különösen fogyasztói szokásait és vásárlóerejét. Ha az iparág által előállított termékeknek léteznek helyettesítő termékei, akkor azok árplafont határoznak meg.

3. ábra

Az iparágelemzés modellje<sup>4</sup>



Forrás: Porter (1993), 26. old.

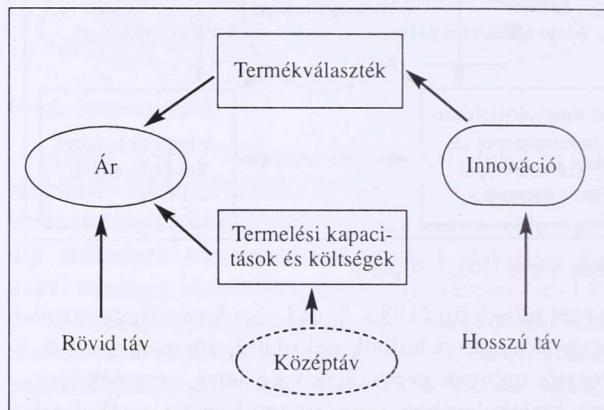
Az iparágelemzés gyorsan és könnyen elvégezhető, az egyes erők változása előre jelezhető, amennyiben ismerjük és jól határoztuk meg az iparágat.

### A lehetséges versenyelőnyök

A következő kérdés a versenyelőny. A Porter által használt megközelítés közgazdasági megközelítésen alapul. Az ábrát Jean Tirole-tól idézem, aki a már említett ipari szervezetek elméletével (IO) foglalkozik. Tirole ábrája az iparági verseny általános eszközeit foglalja össze. E szerint a közgazdaságtanban a rövid távú alkalmazkodás eszköze az ár. Bármilyen válaszlépést kiváltó esemény történik a piacon vagy az iparágban, a vállalatok áraik változtatásával tudnak a leggyorsabban reagálni. Középtávon alapvetően két lehetőségük van arra, hogy a piaci változásokra reagáljanak, és megteremtsék az árral való reagálás lehetőségét: a termékválaszték vagy pedig a termelési kapacitások és költségek alakítása. A hosszú távú alkalmazkodás eszköze, ami mind a két középtávú alkalmazkodóképességet befolyásolja: az innováció. A rövid távú alkalmazkodás időhorizontját egy éven belüli, a középtávú alkalmazkodását három-öt évi, a hosszú távú alkalmazkodását pedig ennél hosszabb időtávban jelöli meg Jean Tirole. A stratégiaalkotás időhorizontja általában három-öt év.

4. ábra

A versenyhez való alkalmazkodás eszközei



Forrás: Tirole (1988), 106. old.

Ha jól belegondolunk, üzleti stratégiánk magva a versenyelőny: miben lehetünk mások, jobbak, mint a konkurensaink. A versenyelőlynél a megkülönböztetés és az alacsony költség lehetősége merül fel, összhangban a fenti, tirole-i gondolatmenettel. A megkülönböztetés (differenciálás) a fogyasztóknak nyújtott, és az általuk érzékelt egyediséghez kapcsolódik, megjelenhet a konkurensokhoz viszonyított eltérő termékválasztékban és a termékek jellemzőiben. Az alacsony költségekre épülő versenyelőny pedig a termelési költségek, kapacitások és működési hatékonyság kérdése. Hihetetlen sokat vitatkoztunk ezen a megközelítésen a 1980-as évek végén, az 1990-es évek elején. Vajon miért csak ennyiféle általános stratégia (generic strategy) szerepel a porteri megközelítésben? Az egyik kérdés amit el kell dönteni: melyik versenyelőnyre helyezzzük a hangsúlyt a stratégia időhorizontját jelentő elkövetkező három-öt évben? A választott versenyelőny kiaknázására kell összpontosítani az erőforrásokat. El kell dönteni, hogy milyen a prioritásokat tud és akar a vállalat érvényesíteni, ez a porteri logika egyik legfontosabb üzenete. A másik kérdés a célpiacokról való döntés.

A stratégiai célpiacok elsőként az iparági szegmenseket jelentették (Porter, 1980): az egész iparágat és néhány szegmenst. Ez aztán „competitive scope”-ra (versenyképes mozgáster) változott (Porter,



1985), és eltérő tartalommal töltődött meg. Ez vonatkozhat pl. a vertikális integráltság, a földrajzi lefedettség és a kapcsolódó diverzifikáltság, valamint a kiegészítő termékek körének megválasztására. A versenyelőnyről és a célpiacról való döntés eredőjeként adódnak az általános stratégiák (generic strategies). Ezt foglalja össze az 5. ábra.

5. ábra

**Az általános stratégiák<sup>5</sup>**

		<b>Stratégiai előny</b>	
		A vásárlók által érzékelt különlegesség, egyediség	Alacsony költség szint
<b>Stratégiai cél</b>	Sok szegmens	Megkülönböztető	Átfogó ktg. vezető
	Néhány szegmens	Összpontosító	

Forrás: Porter (1993), 57. old.

Az eddig tárgyalt versenyelőny és az ehhez kapcsolódó értékfogalom az üzleti stratégiában a környezettel (iparági erők és közvetlen versenytársak) összefüggésben nyer jelentéstartalmat. A következőkben arról szólnak, hogy a vállalati működés, a stratégia megvalósítása során a vállalatok hogyan tudnak a fentiekkel összhangban értéket nyújtani.

**Érték vállalati szinten – az értéklánc**

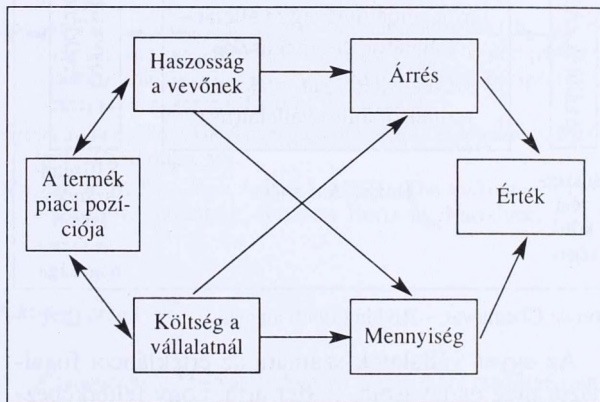
Áttekintettem, hogy milyen értékfogalmat használ Michael Porter: azt mondja, érték az, amit a vevők hajlandók kifizetni (Porter, 1985, 8-10. old.). Ez az állítás nagyon közel áll Chikán Attila (2003) egyik értékkonceptiójához. Az előző fejezet logikáját követve magasabb érték vagy abból származik, hogy ugyanazon terméket alacsonyabb költséggel képes előállítani a vállalat, vagy abból, hogy képes a termékeit differenciálni (megkülönböztetni).

Az értékre ható vállalati tényezők terén, mint említettem, nem sok szintetizált ismerettel rendelkezünk. Ennek egyik oka az lehet, hogy a gazdálkodástudományok terén is megfigyelhető a szakterületekre való specializálódás. Leginkább az erőforrás-alapú stratégiai megközelítés jutott közel ehhez az elméletben, a gyakorlatban pedig az értéklánc koncepciója terjedt el. A 6. ábrán szereplő megközelítés egy, Porterhez hason-

lóan a harvardi iskolához tartozó szerzőtől (Ghemawat, 1991) származik. A szerző a termék piaci pozíciójából indul ki, ami két tényezővel áll kölcsönhatásban. Az egyik a vevőnek (inkább fogyasztónak) nyújtott hasznosság, a másik pedig, hogy milyen költséggel lehet előállítani a terméket. A fogyasztónak nyújtott hasznosság nagymértékben befolyásolja az elérhető árrést. A költség (szerkezete és nagysága) meghatározza a termelési mennyiséget, majd a kettő eredője lesz végül az az érték, amit hajlandó a fogyasztó kifizetni, a vállalat pedig realizálni tud. E megközelítéskor a vállalaton belülről összpontosulni foglalkozunk, és a termék szintjén vizsgálódunk. Amikor tehát az érték forrását a vállalat szempontjából vizsgáljuk, ez egyben a fenntartható versenyelőny összetevője is, mivel azt is vizsgáljuk, milyen hozzáadott értéket tud a vállalat a fogyasztóknak nyújtani.

6. ábra

**Az értékre ható tényezők**



Forrás: Ghemawat (1991), 59. old.

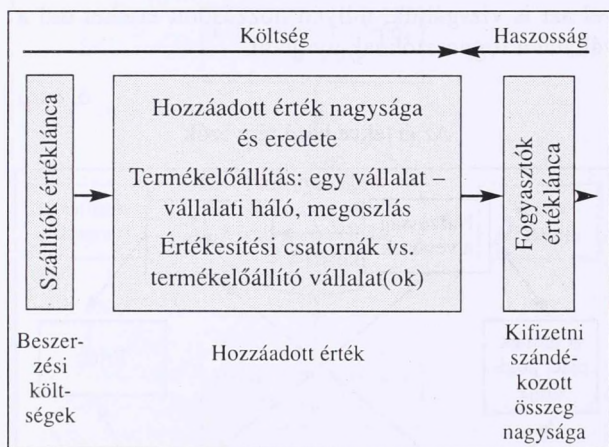
A 7. ábrán szereplő megközelítés a hozzáadott értékre helyezi a hangsúlyt. A fogyasztók értékláncának szerkezetéből indulunk ki, azaz abból, hogy mire szeretnék felhasználni a terméket. A kifizetni szándékozott összeg a fogyasztó pénzben kifejezett értékítéletét tükrözi. A szállítók értéklánca határozza meg, hogy milyen inputokból, milyen beszerzési költségekkel állítják elő a terméket. Mindaz, amit a vállalat az inputokhoz hozzá tud tenni, hozzáadott értéknek jelenik meg (pl. termelés, kiszerezés, a fogyasztóhoz való eljuttatás). Az ellátási láncok kialakulásával napjainkban egyre érdekesebb kérdéssé válik, hogy a fogyasztó számára hogyan áll elő a végső hozzáadott érték. A vállalatok közötti erőpozíciók függvénye (is), hogy a hozzáadott érték mely vállalatok együttműködése során alakul ki, és hogyan oszlik meg a termék előállításában részt vevő vállalatok, az értékesítési csatornák



és a terméket előállítók között. Az erőpozíciókkal való visszaélés egyik komoly korlátját jelenti, hogy az ellátási láncban résztvevők rövid és hosszú távon egymásra utaltak. E megközelítés rávilágít arra is, hogy a végső fogyasztó/felhasználó igényei a mérvadóak, az ő igényeik szerint szükséges az ellátási láncot összeszervezni, és a fogyasztóhoz legközelebb lévő vállalatok vannak legerősebb pozícióban. E vállalatok mögé szerveződnek azok a vállalatok (beszállítók), amelyekkel „üzleti megoldást” nyújtanak az ellátási láncok. A hozzáadott érték végső soron költségek és hasznosságok mérlegelésén alapul.

7. ábra

**Az érték forrása: a hozzáadott érték**



Forrás: Ghemawat, – Rivkin (1999) alapján

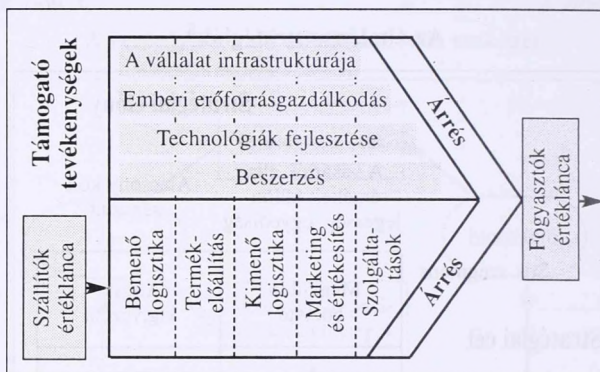
Az egyes vállalatok számára az értékláncot fogalmazta meg és javasolta Porter arra, hogy feltérképezhessék, majd fejleszthessék azokat a tevékenységi területeket, amelyekre oda kell figyelniük ahhoz, hogy a stratégiai előnyöket meg tudják valósítani. Az értéklánc koncepció rendkívül elterjedt a vállalati és tanácsadói gyakorlatban. Az eredeti koncepciót és annak módosított változatait ma már többféle célra használják. Megfogalmazásakor az volt a cél, hogy a stratégiai előnyök fejlesztéséhez és a vállalati működés elemzéséhez nyújtson koncepcionális keretet. A 8. ábrán modellezett eset eredeti változata egy feldolgozóipari vállalatra készült. Az értéklánc alkalmazása kapcsán a következőkre szeretném felhívni a figyelmet:

- A kiindulási pontot a vállalat által előállított termék előállításának és piacra vitelének tevékenységi rendszere jelenti.
- Azok a tevékenységek sorolhatók az elsődleges tevékenységek közé, amelyek a termék minőségét és/vagy előállításának költségét alapvetően befolyásolják.

- A támogató tevékenységek közé azok a tevékenységek tartoznak, amelyek egyrészt több elsődleges tevékenység hatékonyságát is elősegítik, másrészt azok, amelyek a vállalat hatékonyságának javítását szolgálják.

8. ábra

**A vállalati szintű érték eredete – az értéklánc**



Forrás: Porter (1985), 37. old.

**Kritikai értékelés**

Végül azzal szeretnék részletesebben foglalkozni, hogy milyen kritikák fogalmazódtak és fogalmazhatók meg a porteri megközelítésekkel szemben. Az egyik, amit említettem, az iparág meghatározásának nehézségei kapcsán fogalmazódott meg. Hogyan lehet meghatározni az iparágat és különösen a határait? A másik, hogy a kétféle versenyelőnyre építő általános stratégiák között nem olyan éles a határvonal a gyakorlatban, mint ahogyan az elméleti szinten megfogalmazható, továbbá nem szükségképpen egymást kizáró lehetőségekről van szó. Gyakorlati példák utalnak arra, hogy vannak vállalatok, ahol átváltásra van lehetőség a két stratégiai előny között, és arra is, hogy néhány nagyon sikeres vállalatnál a kettő összekapcsolódik. Ez utóbbi vállalatok úgy tudnak minél nagyobb értéket nyújtani, hogy mind egyedibbé váló termékeik előállításának fajlagos költségei is csökkennek. A következő kritika, hogy Porter figyelmen kívül hagyja a vállalat szervezeti jellemzőit. Mintha a vállalatoknak nem lenne szervezeti struktúrája és kultúrája. Sok kritika a koncepciók matematikai-statisztikai verifikálhatósága körül forog. A matematikai-statisztikai verifikálhatóságnak komoly korlátai vannak a gazdálkodástudományok sajátosságaiból következően is. Jelentek meg tanulmányok, amelyek a fenti modelleket alátámasztják. Ám korántsem annyira meggyőzőek az igazolásra szánt érvek, mint amenny-



nyire népszerűek e koncepciók a business schoolokban és a vállalati gyakorlatban.

Éz utóbbi kritikát azért emeltem ki, mert ahogyan a gazdálkodástudományt egyre inkább önálló tudományként ismerik el, úgy válik fontosabbá a tudományos kutatásokban a statisztikai adatokkal történő verifikálhatóság. Látnunk kell azonban, hogy a vállalatok világának sokszínűsége, vezetési és működési gyakorlatuk kontextus függősége sok olyan sajátosságot hordoz, amelyek mindig is gátját fogják jelenteni a matematikai-statisztikai alapokon álló elméleti modellalkotásnak és azok verifikálásának. Az utolsó általam kiemelt kritika a vállalat erőforrásai és képességei dinamikus kezelésének hiánya. Ez azonban az 1990-es évek elejének kritikája, miközben a fentiekben tárgyalt koncepciók 1990-ben már véglegesnek voltak tekinthetők.

A fenti kritikák ellenére mégis, miért népszerűek az ismertett megközelítések? Olyan gondolkodási kereteket kínálnak, amelyek lehetőséget teremtenek az információk rendszerezésére, és a köztük lévő logikai kapcsolatok feltárására. Nagyon sokáig brainstorming-gal gyűjtötték össze az ötleteket a stratégiaalkotáshoz és a célok megfogalmazásához. A korábbi gyakorlathoz viszonyítva ezek a koncepciók egy rendszerező megközelítést kínáltak a vállalati és sokszor a kutatói szférában egyaránt. Utolsóként azt emelem ki, hogy Porter a közgazdaságtani szabályszerűségek ismeretére és kezelésére hívta fel a figyelmet, ami újdonság volt az 1980-as években. Egyik legfontosabb erénye a stratégiaalkotás közgazdaságtani elvekhez való kapcsolása volt, különösen a választott előfeltevések alapján. Az előfeltevések kapcsán azonban láttuk, hogy nem mindegyik kerül tárgyalásra és kifejtésre. A vállalati gyakorlat szempontjából érdeme e koncepcióknak, hogy felsővezetői szinten a vállalati gyakorlatra szabhatók (operacionálizálhatók) a stratégiaalkotásban. Összességében e koncepciók hozzájárultak ahhoz, hogy a gazdálkodástudomány fegyelmezettebb tudománnyá váljék.

#### Felhasznált irodalom

- Chikán Attila (2003): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, *Vezetéstudomány*, 5. szám
- Chikán Attila (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest
- Douma, Sytse – Schreuder, Hein (1992): *Economic Approaches to Organization*, Prentice Hall International (UK)
- Ghemawat, Pankaj – Rivkin, Jan (1999): *Creating Competitive Advantage*, Teaching note, Harvard Business School, 9-798-062
- Ghemawat, Pankaj (1991): *Commitment: the dynamic of strategy*, The Free Press, New York

- Grant, Robert M. (1998): *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. 3rd edition, Blackwell Publisher Ltd., Oxford,
- Kaleka, Anna (2002): Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporter, *Industrial Marketing Management*, 31:273-283
- Könczöl Erzsébet (1998): A stratégiai menedzsment alapja. Előadás a BKÁE nappali tagozatos Vállalatgazdaságtan előadás sorozatában, Budapest
- Makadok, R. (2001): Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22:387-401
- Porter, M. E. (1980/1993): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press / Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press
- Porter, M. E. (eds). (1986): *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston
- Porter, M. E. (1990): *Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. New York
- Slater, Stanley F. – Olson, E. M. (2002): A fresh look at industry and market analysis, *Business Horizons*, January-February, p.15-22.
- Spanos, Y. E. – Lioukas, S. (2001): An examination into the causal logis of ren generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22:907-934.
- Tirole, Jean (1988): *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press. Cambridge, Ma.
- Werther, Jr. W. B., – Kerr, Jeffrey L. (1995): The shifting sands of competitive advantage, *Business Horizons*, May-June, p.11-17.

#### Lábjegyzetek

- 1 A tanulmány a Magyar Tudomány Napja 2002 rendezvényen elhangzott előadás írásos változata. Köszönettel tartozom Chikán Attilának, Bayer Józsefnek, Könczöl Erzsébetnek, Reszegi Lászlónak és Tóth Ferencnek, a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék munkatársainak, valamint Herman Daemsnak a Catholic University, Leuven (Belgium) egyetemi tanárának, akik nagyban hozzájárultak az írásomban megfogalmazottak koncepcionális kereteinek több éves formálásához.
- 2 Figyelemre és kutatásra érdemes az, hogy az új elnevezések mögött, a korábban használatos elnevezések és fogalmak visszatérése, milyen szempontból jelent a fogalom fedte tartalomban változást.
- 3 Az 1990-es években a vállalati értéknövekedésre vonatkozó, az ún. „shareholder-value” megközelítések, koncepciók és módszerek széles körben elterjedtek, és a gazdálkodástudományon belül önálló területté váltak.
- 4 Az eredeti műben „Az iparági versenyt meghatározó erők” elnevezés szerepel. A koncepció megszületése óta azonban az iparágalelemzés modelljévé vált ez a megközelítés. Ezt tükrözi a választott ábra címe.
- 5 A „generic strategy”-t versenystratégiaként fordították. Ez az elnevezés a magyar szóhasználatban gyakran a marketing stratégiákkal kerül összefüggésbe, és okoz félreértést. Ezért az általános stratégia elnevezést használom, ami jobban utal az angol elnevezésre is.