

TARI Ernő

A STRATÉGIAI ANALÍZIS ELMÉLETI MODELLJEI ÉS A VÁLLALATI STRATÉGIAALKOTÁS

A szerző tanulmánya a vállalati stratégia racionális kialakítását megalapozó stratégiai analízis nemzetközi fejlődését tekinti át, az elméleti modellalkotás kezdeteitől a modern elemzési módszerekig terjedően. Az 1960-as évektől kezdődően öt periódust különböztet meg a stratégiai elemzés fejlődésében, sorra veszi az egymást követő elemzési irányzatok alapmodelljeit, és azok vállalati stratégiaalkotásban betöltött szerepét is bemutatja.

A vállalati stratégia elméletének és gyakorlatának fejlődéstörténete több mint háromnegyed évszázadot fog át napjainkig. A korai kezdetek – néhány amerikai és nyugat-európai nagyvállalat hosszabb távra megfogalmazott célkitűzései, nagy horderejű üzleti döntései az 1920-as, 1930-as években – azt jelzik, hogy a stratégiai gondolkodás a modern piacgazdasági viszonyok kibontakozó stádiumában az iparilag legfejlettebb régiókban, országokban indult először fejlődésnek. A stratégiai elmélet és gyakorlat kérdéseinek mélyreható vizsgálata és tudományos igényű megválaszolása pár évtizeddel később, a második világháború után kezdődött el ugyancsak az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában.

A stratégiai gondolkodás elsőként a vállalatvezetési gyakorlatban tör magának utat, majd – bizonyos fáziskéséssel – az elméleti alapokat is lerakják a stratégia úttörő (elsősorban angolszász) teoretikusai. Ezt követően az elmélet és a gyakorlat egymást áthatva, kölcsönös meghatározottságban fejlődnek oly módon, hogy egyes időszakokban a stratégia elmélete (és módszertana) „szalad előre” a vállalati gyakorlathoz képest, más periódusokban viszont a tudatos vállalatpolitikai kezdeményezések mutatnak irányt az elméleti koncepció- és modellalkotásnak.

A stratégiai analízis fejlődéstörténete – szorosan kapcsolódva a stratégia mindenkorai megfogalmazásához – bizonyos szakaszokra, jellegzetesen elkülönülő fázisokra bontható. Noha a fejlődési szakaszok nem határolhatók el mereven egymástól, mindazonáltal ki-

mutathatók az egyes periódusokat karakterisztikusan jellemző elméleti megközelítések és vállalati modellalkalmazások. A fejlődéstörténet tanulmányozása során világossá válik az is, hogy a megelőző történeti fázisok elemzési eljárásai, módszertani eszközei nagyrészt beépültek a következő időszak stratégiai gondolkodásmódjába, stratégiaalkotó tevékenységébe. A stratégiai analízis jelentősége abban áll, hogy azonosítja, rendszerezi és megvilágítja a stratégiai döntéseket befolyásoló fontosabb tényezőket.

A szakirodalom feldolgozása nyomán, az 1960-as évektől kezdődően öt periódust különböztetünk meg a tudatos előrelátáson alapuló stratégiai elemzés fejlődésében. Ezek a fejlődéstörténeti fázisok a következők:

- A stratégiai modellalkotás elméleti kezdetei (közelítően 1965–1970)
- A klasszikus portfóliómodellek időszaka (kb. 1970–1980)
- Az iparági szerkezet elemzésének jellemző periódusa (közelítően 1980–1990)
- Az erőforrás-alapú elemzési megközelítés térnyerése (kb. 1990–2000)
- A szervezetközi kapcsolatok, vállalati hálózatok analízisének időszaka (közelítően 1995–2005)

A következőkben bemutatjuk az egymást követő elemzési irányzatok alapmodelljeit, és mérlegre tesszük, milyen elméleti hozzájárulást jelentettek e főbb

analitikai megközelítések a vállalati gyakorlati stratégiaalkotás számára. A tanulmány második részében egy új elemzési megközelítést tárgyalunk, az ún. érték-konfiguráció-alapú stratégiai analízist. Az újabb irányzat bemutatásánál a módszer kidolgozóinak elméleti modelljeire támaszkodunk.

A stratégiai modellalkotás kezdetei

A második világháborút követően a gazdasági fellendülés alapvetően módosította a piaczgazdasági vállalatok környezetét. A tudományos-technikai szférában növekvő ütemű, intenzív fejlődés indult meg, a háborús évek miatt elhalasztott fogyasztói kereslet pedig állandóan növekvő piaci szükségleteket teremtett a feldolgozóipari vállalatok számára. A gyors és egyenletes gazdasági növekedés a túlguló üzleti lehetőségek kihasználására, a tömegtermelés feltételeinek megteremtésére ösztönözte a vállalatokat, amelyek – a tartós konjunktúra feltételei között – a szervezet jövőjét hosszabb távon biztosító stratégiai magatartást kezdtek kialakítani. Ennek megalapozását segítette elő a távlati célok kimunkálása és írásban való dokumentálása a hosszú távú tervezés keretében (Wrap, 1957). A pénzügyi mutatókra támaszkodó hosszú távú tervezés az egyes vállalati területekre vonatkozó parciális előirányzatok helyett a szervezet egészének tevékenységét kívánta átfogni, és a piaci lehetőségek feltárásával prognosztizálni. Az 1950-es évek közepétől, végétől fokozatosan terjedő hosszú távú tervezési tevékenység első ízben segíti hozzá a vállalati vezetőket ahhoz, hogy világos, jól definiált, átfogó célokat tűzzenek az általuk irányított szervezetek tagjai elé, és összhangot teremtsenek az egyenletesen bővülő piaci kereslet, valamint a szervezet növekedési lehetőségei között. A hosszú távra (rendszerint 5-7 évre) szóló tervezési munka menete, technikája ténylegesen a vállalati gyakorlatban, a szervezeti-stratégiai tanulás folyamatában alakult ki, mert a vállalati stratégia elmélete még nem rendelkezett kiérlelt stratégiaformálási módszertannal (Payne, 1963; Henry, 1967).

A stratégiakészítés (és azon belül a stratégiai elemzés) problémakörének elméleti szintű tárgyalása viszonylag későn jelent meg a nyugati szakirodalomban. A „vállalati stratégia”, „vállalatpolitika” kifejezések 1960 előtt csak elvétve fordultak elő a menedzsment tárgyú könyvekben és más publikációkban. Az első, a témát tudományos alapossággal közelítő és kimunkáló művek az 1960-as évtizedben láttak napvilágot. E könyvek egyetemi (academic) szerzőinek munkássága már utalt arra, hogy az a viszonylagos lemaradás, amely a vállalati stratégia elméletét jellemezte a gy-

korlathoz képest, a szóban forgó évtized végére lényegében megszűnt.

A stratégiaelmélet úttörői közé számítják minde-nekelőtt a Harvard Business School azon négy tanárát, akik oktatási esettanulmányokból leszűrt elméleti következtetéseiket tankönyvben jelentették meg. A Harvard-iskola néven ismert csoport (Learned, Christensen, Andrews és Guth) fogalmazta meg első ízben a vállalati stratégia egyik középponti kérdését, amely így hangzik: „Milyen üzleti területeken van jelen a vállalat, és milyen üzletágakban szándékozik tevékenykedni a jövőben?”

Ugyancsak a Harvard-iskola tagjai dolgozták ki a vállalati stratégiát megalapozó diagnózis első modelljét, amely a későbbiekben, mint SWOT-analízis vonult be a stratégiai gondolkodás történetébe. A modellt Andrews (1971) fejlesztette tovább. A modellben szereplő elemzési lépések a következők:

- a környezet lehetőségeinek (opportunities) és fenyegetéseinek (threats) számbavétele, a kulcsfontosságú „sikertényezők” meghatározása érdekében,
- a vállalat belső erősségeinek (strengths) és gyengéinek (weaknesses) feltérképezése abból a célból, hogy kimutathatók legyenek a szervezet versenytársakhoz viszonyított „megkülönböztető képességei”,
- a megkülönböztető képességek összevetése a környezetelemzéssel, a belső adottságok és a külső lehetőségek „illesztése”.

A modell eszerint a hangsúlyt elsődlegesen a külső és belső állapotok felmérésére helyezte.

A Harvard-iskola jelentősége abban áll, hogy képviselői elsőként dolgoztak ki olyan fogalmi apparátust (környezetelemzés, vállalati diagnózis, sikertényezők, megkülönböztető képességek, stratégiai illeszkedés), amelynek elemeit, kategóriáit a későbbiekben szinte minden stratégiai elemzési modellben felhasználták. Mint minden alapvetően új elméleti próbálkozás, a SWOT-modell is rejt magában hiányosságokat. A későbbiek során főként azt vetették az elemzési módszer kidolgozóinak szemére, hogy túlságosan mereven határozták el egyfelől a vállalat belső folyamatait a külső környezettől, másfelől a stratégia – helyzetanalízisen nyugvó – kidolgozását a stratégia végrehajtásától, megvalósításától (Hill-Westbrook, 1997; Evans, 2000).

A korai stratégiaelmélet talán legnagyobb hatású műve Igor Ansoff nevéhez fűződik. A szerző a nagyvállalati stratégiaalkotás koncepcionális és módszertani kérdéseivel foglalkozott „Corporate strategy” című, első ízben 1965-ben publikált könyvében (a mű tíznél több kiadást ért meg az Egyesült Államokban).

Ansoff professzor, iskolateremtő könyvében először tett különbséget a stratégia eltérő szintjei között. Felismerte, hogy a stratégiaalkotás feladatai a vezetési szinttől függően változnak, módosulnak: más és más természetű stratégiai kérdések merülnek fel, illetve várnak megoldásra a vállalat egészének szintjén, az üzletágak (üzleti egységek) szintjén, valamint a funkcionális területek (funkcionális részlegek) szintjén. Az egyes szintek teoretikus megkülönböztetése nagy jelentőségű volt a további elméleti kutatások és vállalati alkalmazások számára: a stratégiai tervezés későbbi elvi és gyakorlati modelljei Ansoff nyomán következtek eltérő stratégiaformálási megközelítést a szervezet szintjétől függően. Ansoff tudományos érdeme továbbá, hogy megalkotta az egyik legkorábbi tervezési folyamatmodellt, amely rokonságot mutatott a Harvardiskola koncepciójával, és hasznosította a hosszú távú tervezés addigi vállalati gyakorlati eredményeit.

Az Ansoff-modell racionálisan felfogott, logikusan egymásra következő lépésekként értelmezte a stratégia elkészítésének folyamatát. A részletes tervezési séma szerint az előzetes vállalati elképzelésekből kiindulva szisztematikus elemzést kell végezni a környezet várható alakulására, valamint a szervezet jellemzőire, korábbi működési tapasztalataira vonatkozóan. A külső és belső diagnózis nyomán vázolhatók fel, fogalmazhatók meg a vállalati tervezők által a lehetséges stratégiák, majd a felső vezetés dönt – számos stratégiaértékelési szempont figyelembevételével – a követendő stratégiáról.

Ansoff koncepciójában – és követői (például Steiner, 1969) felfogásában – a stratégiaalkotás lényegileg erősen formalizált és strukturált tervezési folyamatként jelent meg. Ez a leszűkített értelmezés a későbbi elméleti fejlődés során alapjaiban kérdőjeleződött meg (Mintzberg, 1994).

A klasszikus portfóliómodellek időszaka

Az iparilag legfejlettebb országokban az 1960-as évtized második felétől lelassult a gazdasági növekedés üteme, s ezzel egyidejűleg csökkent az ipar meghatározó szerepe a nemzetgazdasági folyamatokban. A világgazdasági méretű változások során megszűnt a kereslet szakadatlan emelkedése, bővülése, melynek következményeként kétségessé vált a tömegtermelés előnyeinek további kiaknázása. Az 1973-as olajválság által kiváltott recesszió időszaka már egyértelműen a krónikus kapacitás kihasználatlansággal, az éleződő piaci versennyel és a fokozódó értékesítési nehézségekkel volt jellemezhető a nyugati világban.

A vállalatok (különösképpen a nagyvállalatok) ebben a helyzetben felgyorsították a termék- és technológiadiverzifikációt: saját fejlesztésekkel új üzletágakba

léptek be, továbbá számos esetben eltérő profilú szervezeteket vásároltak fel, mert az eredeti tevékenységi körökből származó forgalom jelentősen csökkent. A tömegtermelés visszaszorulásával megrendült a termelési funkció addig domináns pozíciója a vállalati szervezeten belül, s előtérbe került az intenzív kutatási-fejlesztési tevékenység, valamint az aktív marketingmunka. A gyors és egyenletes gazdasági növekedés passzív kihasználása helyett a differenciálódó szükségletek kielégítése, a minőségi igények teljesítése és a versenytársakkal folytatott küzdelem vált a környezeti alkalmazkodás jellemző formájává. A vállalatoknak eleget kellett tenniük a társadalom újonnan jelentkező, nem kizárólagosan gazdasági természetű igényeinek is: új érdekcsoportok kezdtek megfogalmazni elvárásait, követeléseiket (környezetvédők, fogyasztói érdekvédelmi szervezetek, helyi igazgatási szervek, monopóliumellenes mozgalmak), amelyek fokozódó nyomást fejtettek ki annak érdekében, hogy a vállalatok stratégiai döntéseiben érvényesüljön a társadalmi felelősség és gyengüljön (meghatározott esetekben háttérbe szoruljon) az egyoldalúan profitcentrikus gondolkodásmód.

Az alapvetően módosult környezeti feltételek között nyilvánvalónak tűnt, hogy az üzleti szervezeteknek szakítaniuk kell a jövő korlátlan „megismerhetőségének” és „ellenőrizhetőségének” előfeltételezésével, valamint a vállalati „befelé fordulás” („fő feladat a termelés felfuttatása”) jelszó szemléletével. A nyugati cégeknek olyan stratégiai alapállásra volt szükségük, amely a „kifelé irányulás” elvét fokozottan érvényesíti, vagyis a vállalati jövő formálását a környezettel való aktív kölcsönhatásban képzelel el és valósítja meg. Miközben a vállalati tervezés időhorizontjának szükségszerű lerövidülésével ugyancsak számolni kellett, a célok kitűzése mellett az eszközök, stratégiai akciók meghatározása a korábbiaknál jóval nagyobb figyelmet követelt.

A stratégiai elmélet ebben az időszakban a vállalati stratégiai pozíció elemzésében lépett a legnagyobbat előre. Az 1970-es évek elejétől néhány amerikai vezetési tanácsadó cég új szakaszt nyitott a stratégiát megalapozó elemző vizsgálatok fejlődéstörténetében. A szakirodalom által találóan a „mátrixok korszakának” nevezett periódusban három, ma már „klasszikusnak” számító portfóliómodell született a vezetési tanácsadási tevékenység jóvoltából:

- piaci részesedés – piaci növekedés mátrix (Boston Consulting Group),
- piaci vonzerő – piaci versenyképesség mátrix (McKinsey),
- termék életciklus – piaci versenypozíció mátrix (Arthur D. Little).

A legegyszerűbb, és időrendi sorrendben a legelső portfóliómodell a BCG-mátrix (Boston Consulting Group, 1970; Henderson, 1973). Felismerve a piaci részesedésnek a vállalati nyereségre gyakorolt hatását, a Boston Consulting Group az általa szerkesztett mátrix segítségével – ahol a mátrix egyik dimenzióját a piaci részesedés, a másik dimenzióját a piaci növekedés képezte – az elemzés középpontjába állította a vállalatok tevékenységi (termék) szerkezetét, azaz a vállalatok üzleti portfólióját. A stratégiai diagnózis módszertanának ez a gyorsan népszerűvé vált eszköze segítette elő, hogy a vállalatok egymástól jól elkülöníthető, meghatározott termék/piac kombinációkat képviselő stratégiai üzleti egységekre tagolják (szegmentálják) tevékenységi körüket, s ennek alapján elemezzék az üzleti egységek piaci pozícióit, illetve alakítsák ki az egységek üzleti stratégiáit.

A BGG-mátrix finomításának tekinthető a McKinsey tanácsadó iroda által a General Electric számára kidolgozott „piaci vonzerő – piaci versenyképesség” mátrix. A modell megalkotásának előzményéhez tartozik, hogy több elméleti és gyakorlati szakember kimutatta: túlzott leegyszerűsítés a stratégiai üzleti egységeket pusztán két tényező (a piaci részesedés és a piaci növekedés) alapján megítélni, s erre támaszkodva stratégiai célokat meghatározni. A McKinsey-General Electric modell megőrizte a BGG-mátrix alap gondolatát (stratégiai üzleti egységek szerinti csoportosítás, kétdimenziós mátrix), de a piaci részesedés változója helyébe a piaci versenyképesség dimenziója lépett, a piaci növekedés tényezőjét pedig a piaci vonzerő változója helyettesítette. (A McKinsey-GE modell egy árnyaltabb változatát alkalmazta a Shell Chemicals; a Shell-mátrix – directional policy matrix – egyes mezői felütnették azt a stratégiát, amely a mezőhöz tartozó üzleti egységek számára – azok piaci vonzereje és versenyben elfoglalt pozíciója alapján – kézenfekvő.)

A harmadik mátrixelemzési módszer az 1970-es évek vége felé vált ismertté az Arthur D. Little Inc. tanácsadó cég tapasztalatainak általánosítása nyomán (1979). Az elemzési megközelítés lényegében rokon vonásokat mutatott a fentiekben vázolt két portfólió-alapmodell alkalmazási elvével. Az ADL-mátrix egyik dimenziója (piaci versenypozíció) hasonló értelmezést nyert, mint a McKinsey-General Electric-mátrix „piaci versenyképesség” változója, a másik dimenzió pedig az ún. „termék életgörbe” szakaszait reprezentálta. Ilyen formán az ADL-modell kombinálta az életciklus fázisait a versenypozíciókkal (életciklus portfólió).

Az Arthur D. Little Inc. munkatársai a későbbiekben (1981) kiterjesztették a vizsgálódást a stratégiaelmélet által addig elhanyagolt technológiai tényezőre, és elemzési célokra kialakították a technológiaportfóliót.

A vállalati technológiai pozíció portfólióelemzését többek között Morin (1985) fejlesztette tovább. A Boston Consulting Group a maga részéről szintén továbbfejlesztette mátrixelemzési módszerét, és – figyelembe véve az előző BCG-mátrix „egysíkúságát” és „mechanikusságát” ért bírálatokat – az új modellben már a „megkülönböztető képességek forrásai”, valamint a „versenyelőny” változókat szerepeltette. E dimenziók alkalmazása impliciten annak elismerését jelentette, hogy a piaci részesedés és a vállalati rentabilitás között feltételezett szoros összefüggés korántsem minden iparágban érvényesül egyértelműen. Ugyancsak felülvizsgálni kényszerült a Boston Consulting Group a begyakorlottsági görbe elméletén nyugvó azon nézetét, hogy a „tapasztalati hatás” csaknem valamennyi tevékenységi területen (iparágban) szinte automatikusan kimutatható.

A portfóliómodellek – minden korlátozottságuk ellenére – hasznos, könnyen kezelhető elemzési eszköznek bizonyultak egy olyan időszakban, amikor a diverzifikáció felgyorsulásával, a vállalati fúziók és felvásárlások előretörésével létfontosságúvá vált az üzleti szervezetek (főként az ipari nagyvállalatok) számára a befektetések sorrendiségének, az erőforrások felhasználási súlypontjainak meghatározása.

A portfólióelemzés „aranykorát” jelentő 1970-es éveket követően csökkent a mátrix-módszerek népszerűsége. Már 1976-tól, a PIMS-program eredményeinek első közlésétől (The Strategic Planning Institute, 1976) kétségek merültek fel a portfóliómodellek stratégiai diagnosztikai értékét illetően. A PIMS-program (Profit Impact of Market Strategy – piaci stratégiák nyereségre gyakorolt hatása) kiterjedt statisztikai adatbázisra támaszkodva bizonyította, hogy a stratégiai üzleti egységek nyereséges működését jóval több tényező befolyásolja, mint amennyit a portfóliómodellek figyelembe vettek – például a beruházásigényesség, a termelékenység, a termékminőség szintén hatást gyakorolnak a vállalati tőkejövedelmezőségre vagy a készpénzforgalomra (Buzzel – Gale, 1987).

Az iparági szerkezet elemzésének jellemző periódusa

A stratégiai analízis elméleti és gyakorlati művelőinek körében szinte revelációként hatott egy 1980-ban megjelent terjedelmes könyv, „Competitive strategy” (Versenysztratégia) címmel. A szerző, a Harvard közgazdasági tanszékén doktori címet szerzett Michael Porter az iparági és versenyhelyzet elemzés alapvetően új szempontjaira irányította a figyelmet. (A mű magyar fordítását 1993-ban jelentette meg az Akadémiai Kiadó.)

Az 1973-as és 1978-as olajválságokat követő időszakban számos iparágat sújtott a recesszió, és a visszaeső kereslet feltételei között megnövekedett a versenytársaktól elhódított piacok jelentősége. Ennek megfelelően a stratégiai gondolkodásban még nagyobb szerepet kapott a verseny tényezője, a „vállalat-versenytárs” viszony sokoldalú megvilágítása. Porter szerint – aki az iparági szerkezet (ipari szervezet gazdaságtana) oldaláról közelíti a vállalati stratégia kérdéseit – két fő elemzési feladatot kell végezni a vállalati stratégia kialakítása során: egyfelől célszerű megismerni az adott iparág strukturális változásait, fejlődési tendenciáit (a működési kör jövőbeni módosításához), másfelől behatóan szükséges feltárni, elemezni a versenyhelyzet alakulását, a verseny „erőterét” befolyásoló piaci szereplők magatartásának változását.

A versenytársakra vonatkozó vizsgálódásoknál Porter abból indult ki, hogy nem pusztán a „közvetlen” versenytársakra (tehát a hasonló termékeket vagy szolgáltatásokat kínáló cégekre) kell megkülönböztetett figyelmet fordítani a vállalatnak, hanem a potenciális új versenytársak fenyegetését, a szállítók, illetve vevők alkupozíciójának erősségét és a termékhelyettesítés veszélyét is ajánlatos mérlegelni. Az „öt erőhatáson alapuló modell” (five forces model) kidolgozása óta széles körben vált ismertté, és a stratégiai menedzsment kézikönyvek „standard” elemzési eszközként tartják számon napjainkban is.

Az iparági szerkezet vizsgálati módszerével Porter ugyanakkor lehetőséget teremtett az ún. stratégiai (vállalat)csoportok azonosítására. A stratégiai csoportok analízise módot nyújt az iparágon belüli verseny „feltérképezésére”, konkrétan az egyes vállalatcsoportokat elválasztó „stratégiai távolság” megjelenítésére, a csoportokon belüli és azok közötti mobilitás akadályainak érzékeltetésére, valamint a stratégiai csoportok közötti verseny intenzitásának előrejelzésére (McGee – Thomas, 1986). Úgyszintén Porter hatására dolgozta ki a versenystratégiák modellezésére Karnani (1984) az „interaktív versenyjátékok” módszerét.

Michael Porter nevéhez fűződik az értéklánc (value chain) – módszer megalkotása is (1985). Porter az egyes üzletágak (üzleti egységek) értékalkotó tevékenységét stratégiaileg releváns fázisokra bontotta azért, hogy kimutathatók legyenek az üzletágak potenciális versenyelőnyei, illetőleg a vállalat megkülönböztető képességei, kompetenciái. Az egyes tevékenységi fázisok analízise, az elsődleges és támogató tevékenységek elhatárolása nyomán (amely elemzésnek szerinte nemcsak a saját üzletágak értékláncainak, hanem a versenytársak vagy a beszállítók értékláncainak

megismerésére is kell irányulnia), könnyebben azonosíthatók az üzletágak erős és gyenge láncszemei, tehát feltárhatók az „értékláncbeli források”. Porter bevezette továbbá az értékrendszer (value system) fogalmát, valamely termék vagy szolgáltatás teljes értékének létrehozásához szükséges összes kapcsolódó vállalati értékláncot jelölve e szélesebb kategóriával.

Az 1980-as évek első felében született „stratégiai mező elmélet” (strategic field theory) Porter nyomán mutatott rá, hogy az értékláncolat egyes tevékenységi fázisait (például a gyártmány- és gyártásfejlesztést, a beszerzést, a megmunkálási műveleteket vagy a marketingfunkciót) több üzletág számára megosztva, költségkímélő módon lehet végezni a közös technológiának, nyersanyagoknak, részegységeknek vagy a közös vevőknek, értékesítési csatornáknak tulajdoníthatóan. A stratégiai mező-modellel – amely kitüntetett figyelmet szentelt a vállalatban belüli koordinációból eredő megtakarításoknak és a „funkcionális kompetenciák integrációjának” – ily módon azt vizsgálták, hogy az értéklánc egy-egy tevékenységi szakasza milyen mértékben, arányban „fedi le” az üzletágakat képviselő termékpiac kombinációkat (Lewis, 1984).

Az iparági szerkezet nézőpontjából kiinduló stratégiai analízis lényegében átvette a SWOT-modell egyik, jelesül a környezeti dimenzióját és az iparág struktúrájáról (az ipari szervezet gazdaságtanáról) szóló ismeretanyaggal gazdagította a külső elemzést. A megközelítés komoly hiányossága azonban, hogy – hasonlóan a klasszikus portfóliómódszerek többségének egyoldalúan kifelé irányuló, piaci orientációjához – túlságosan nagy jelentőséget tulajdonított a külső, főként iparági és versenyhelyzeti tényezőknek. Porter értelmezésében az iparági környezet, a maga kedvező vagy kedvezőtlen erőhatásaival valójában adott az üzleti szervezet számára, bár nem abszolút módon, hanem úgymond „korlátozott stratégiai mozgástér mellett”, a vállalat bizonyos fokú visszahatási lehetőségével környezetére (Porter, 1981).

A mai korszerű stratégiai elemzések számára azért sem kielégítő az iparági szerkezet nézőpontja, mert az utóbbi évtizedekben fokozatosan elmosódtak az iparágak közötti határok. (Ismeretes például, hogy az 1980-as évektől kezdtek összefonódni, „konvergálni” meghatározott területeken a korábban világosan elkülönülő távközlési és informatikai iparágak). Márpedig a porteri megközelítés alapvető elemzési egysége (unit of analysis) az iparág, vagyis a vállalatok olyan csoportja, amelyek egymást közvetlenül helyettesíthető termékeket állítanak elő.

Mindezek ellenére az iparágak és versenytársak elemzésének irányzata további távlatokat nyitott a

stratégiaalkotás számára. Fogalomkészletét és módszertani eszköztárát mindmáig felhasználja a stratégiai menedzsment elmélete, valamint vállalati gyakorlata.

Az erőforrás-alapú elemzési megközelítés térnyerése

Az 1980-as és 1990-es évek fordulóján lényeges szemléletváltás következett be a stratégiai elemzés fejlődésében. A (racionális indíttatású) stratégiai elemzések kutatási iránya észrevehetően módosult a stratégiai menedzsment irodalmában jártas szakértők értékelése szerint: a Porter nyomán széles körben elterjedt verseny- és iparág-analízisek háttérbe szorultak, és a stratégiaalkotók figyelmének középpontjába kerültek a vállalat – korábban periférikusan kezelt – belső anyagi és szellemi erőforrásai. Az erőforrásokra alapozott stratégiai elemzés (resource based analysis) teoretikus és módszertani fordulata abban áll, hogy a stratégiaalkotás folyamatát modellezve, az új irányzat teoretikusai elsődlegesen nem a versenykörnyezet termék/piac követelményeiből, hanem a szervezet rendelkezésére álló erőforrások színvonalából indultak ki. Ebből a szemlélettől fakadóan reálisan nem várható például – állították az erőforrás-alapú megközelítés hívei –, hogy a műszaki innováció csupán a piaci lehetőségek felkutatása útján eredményesen végbe megy a vállalatoknál.

Az elméleti irányzat kibontakozását a vállalati gyakorlat oldaláról két főbb tényező sarkallta, ösztönözte. Az egyik mozgatórugó nagy valószínűséggel az 1970-es, 1980-as évek nyugati diverzifikációs és vállalatfelvásárlási hullámának következményeire vezethető vissza (Gorbói, 2003). A másik kiváltó ok az új, innovatív iparágak (félvezetőgyártás, mikroelektronika, biotechnológia stb.) robbanásszerű fejlődésében kereendő (Dankó, 2004).

Ami az első tényezőt illeti, több szervezetkutató jutott arra a következtetésre, hogy az erősen diverzifikált nagyvállalatok, multinacionális konszernek időről-időre jelentkező működési nehézségei, a vállalati fúziók és összeolvadások sokasodó kudarcai a nem-kapcsolódó diverzifikációnak, s ezzel együtt a szinergiahatások elmaradásának tulajdoníthatók. A jelenség továbbgondolásával a stratégiaelmélet művelőinek figyelme így logikusan fordult a vállalatok belső erőforrásai felé (Rumelt, 1982; Nelson – Winter, 1982; Rumelt, 1984). Az erőforrás-alapú szemlélet megerősödésének másik, a vállalati gyakorlatra visszavezethető okát a tudásintenzív iparágak viharos fejlődésével hozták kapcsolatba a kutatók. Empirikus felmérések bizonyították ugyanis, hogy az új, feltörekvő tevékenységi szektorok vállalatai számára a tartós versenyelőny forrását nem annyira a

külső környezethez való alkalmazkodás, hanem az „akkumulált” belső erőforrások, a szervezeti „tudás-együttes” jelentették (Dierickx – Cool, 1989; Prahalad – Hamel, 1990; Leonard – Barton, 1992).

Az erőforrás-alapú megközelítés egyik legelső teoretikusának úttörő jelentőségű tanulmánya (Wernelfelt, 1984) még visszhang nélkül maradt, de néhány évvel később sorra jelentek meg az általa képviselt irányzat alapfelvetéseit részletesen kimunkáló publikációk (Itami, 1987; Barney, 1991; Grant, 1991; Nelson, 1991; Mahoney – Pandian, 1992; Peteraf, 1993). A felsorolt szerzők közül Barney fejlesztette összefüggő, koherens elméletté az erőforrás-alapú szemléletmódot.

Barney felfogásában stratégiai eszközöknek (strategic assets) minősültek a vállalat „megfogható” és kevésbé megfogható (immateriális) erőforrásai. Milyen kritériumoknak kell rendelkeznie e stratégiai erőforrásoknak ahhoz, hogy a tartós versenyelőny forrásai, a hosszú távú járadék biztosítékai, „generálói” legyenek az egyre fokozódó verseny feltételei között? Barney (1991) négy ismérvet sorolt fel a kérdés megválaszolásához: értékeség, ritkaság, utánozhatatlanság és helyettesíthetlenség. Az irányzat egy másik jeles képviselője, Grant (1991) négylépéses modellt dolgozott ki – Barney-hoz kapcsolódóan – az erőforrás-alapú stratégiaalkotás menetére. A folyamat első három lépésében a vállalat erőforrásainak (illetve az erőforrások meghatározott kombinációját jelentő képességeknek) a felismerését és elemzését ajánlotta a gyakorló vállalatvezetőknek, míg a negyedik lépésben a megismert erőforrásokhoz és képességekhez mérten legjobb stratégia kiválasztását javasolta.

Grant stratégiaalkotási folyamatmodelljének döntési szakaszához Amit és Shoemaker (1993) kiegészítő megfontolásokat ajánlottak az erőforrások helyes kiválasztásának korlátozott racionalitásból adódó nehézségei miatt.

A belső erőforrások analízise kapcsán Gary Hamel, a London Business School professzora és C. K. Prahalad, a University of Michigan tanára két kulcsfogalmat vezetett be a stratégiai menedzsment elméletébe. A „stratégiai szándékról” (strategic intent) és az alapvető képességekről (core competencies) írott tanulmányaik – melyek röviddel egymást követően jelentek meg (1989, 1990) a Harvard Business Review hasábjain – egyaránt elismerést váltottak ki az elméleti szakemberek és az üzleti szféra menedzserei körében. A szerzők felfogásában az erőforrások hatékony kihasználásának lényeges feltételét képezi, hogy legyen a vállalatnál egy stratégiai fókusz, vagyis olyan stratégiai szándék, amely kifejezi a szervezet „győzni aka-

rását”, továbbá összefogja az egyéni erőfeszítéseket, a különböző funkcionális területeket és termékvonalakat. A stratégiai szándék gyakran egy mondatba sűrítve jelenik meg a szervezet tagjai számára (küldetési vagy hitvallási nyilatkozat formájában), mozgósító jelleggel biztosítva a tartós elkötelezettséget, az „offenzív érzelmeket” és a valódi „revitalizációt”.

Alapvető képességeknek – elsősorban japán vállalatok példáira támaszkodva – azokat a felhalmozott kutatási és termelési tapasztalatokat, valamint szellemi tőkét nevezte a Hamel – Prahalad szerzőpáros, amelyek döntő módon hozzájárulnak a fogyasztóknak szánt értékek előállításához és egyidejűleg többféle termék versenyképességét alapozzák meg. Akkori meglátásuk szerint az 1990-es évtized vállalatainak stratégiai magatartását már nem az üzletági szegmentálás és a portfóliómenedzsment „gondolatvilága” határozza meg, hanem a versenytársak által nehezen, vagy egyáltalán nem „imitálható”, a stratégia gyökereit képező core competence kifejlesztése, illetőleg megőrzése.

A specifikus, korlátozottan utánozható alapvető kompetenciák kifejlesztését a „stratégiai tanulás” folyamatában érhetik el a vállalatok – vélték Hamel és Prahalad. E nézetüktől eltérően Barney (1986) vagy Wernelfelt (1995) felfogásában a képességek tulajdonképpen a szervezet evolúciójában, és – mondhatni – a kultúrájában gyökereznek. Az elvi különbözősége Mintzberg – Ahlstrand – Lampel (1989) mutattak rá; szerintük Hamel és Prahalad vélekedése közelebb áll a vállalati gyakorlathoz, a stratégiai tanácsadók és a vállalati vezetők tapasztalataihoz.

Az erőforrás-alapú stratégiai elmélet irányzatát több oldalról is támadták az 1990-es években. Érthetően Porter volt az, aki az elsők között fogalmazott meg kritikát a feltörekvőben lévő „resource-based” megközelítéssel szemben.

Porter (1991) egyrészt felrótta az erőforrás-alapú megközelítés szószólóinak, hogy az erőforrások (avagy stratégiai eszközök) fogalmának meghatározása tautologikus (egy erőforrásról tudniillik, csak ex post lehet megállapítani, hogy milyen szerepet játszott a vállalat teljesítményében, a priori nem). Másrészt Porter szerint az irányzat hívei „átestek a ló túlsó oldalára”: az általuk képviselt szemlélet „magába zárkózó”, holott a vállalati külső és belső elemzés nem helyettesíti, hanem kiegészíti egymást, különös tekintettel az adott erőforrások értékességére „környezet-függőségére”.

A hiperverseny (hypercompetition) újonnan jelentkező elméletének egyik kidolgozója (D’Aveni, 1994) más aspektusból közelítve élt komoly fenntartásokkal

a szervezeti képességek versenyelőnyt biztosító stratégiai szerepével kapcsolatosan.

A hiperverseny paradigma értelmében az utóbbi évek során, a végsőkéig kiélezetté vált piaci rivalizálás soha nem látott módon és mértékben dinamizálta az iparágakat, miközben egyre növekvő bizonytalanságot (hiperturbulencia) is teremtett számukra. A hiperverseny feltételei között ezért nagyon könnyen erodálódnak a versenyelőnyök, vagyis megkérdőjeleződnek a vállalati erőforrások (képességek) tartós járadékgeneráló szerepével kapcsolatos feltételezések.

A hiperverseny elmélet kritikájára adott válaszként értékelhetők az ún. dinamikus képességekről alkotott újabb elméleti definíciók. Teece – Pisano – Shuen (1997), majd Eisenhardt – Martin (2000) szerint a dinamikus képességek olyan belső erőforrások, amelyek kifejezetten más vállalati erőforrások, illetve képességek kiaknázását, adaptálását, integrálását és „újra konfigurálását” teszik lehetővé (például ilyenek a menedzsment-erőforrások, a szervezeti rutinok). Más értelmezésben (Winter, 2003) a dinamikus képességek azok a módosítható, megújítható, sok esetben multifunkcionális vállalati kompetenciák, amelyek a kiszámíthatatlanul turbulens, változó környezethez való alkalmazkodást, illeszkedést biztosítják.

Mindent egybevetve, az erőforrás-alapú megközelítés irányzata „visszaállította jogaiba” a SWOT-analízis SW (erősségek és gyengeségek) dimenzióját. Az erőforrás-alapú stratégiaelmélet továbbfejlődése adhat majd végleges választ, vajon csupán egyoldalú korrekcióról van szó a megközelítésben – „a külső versennyel, az OT (lehetőségek és fenyegetések) dimenzióval szemben fókuszáljunk a belső képességekre” – vagy a stratégiaalkotás (stratégiai elemzés, stratégiaképzés) tényezőinek kiegyensúlyozott kezelésére törekednek a jövőben az irányzat képviselői.

A szervezeten belüli kapcsolatok, vállalati hálózatok analízisének időszaka

Az iparági és versenyhelyzet elemzés irányzatának tárgyalásánál láttuk, hogy Porter számára az egyes iparágak jelentik a piaci verseny valóságos küzdőterét és felfogásában minden vállalati (üzletági) stratégia versenystratégiként jelenik meg. Ebből a szempontból jellegzetes a porteri szóhasználat: versenytársak közötti rivalizálásról, az újonnan piacra lépők vagy a helyettesítő termékek fenyegetéséről és a vevők, illetve a szállítók alkupozíciójának erejéről ír, vagyis egyértelműnek mondható az általa kidolgozott stratégia

giai elemzési módszer azon üzenete, hogy kíméletlen harc folyik az üzleti világban.

Az állandó konfliktusokkal és kibékíthetetlen ellentétekkel „terhesnek” ábrázolt vállalati szféra azonban másfajta tulajdonságokkal, viszonyokkal is jellemezhető – vélték azok a stratégiakutatók, akik – az erőforrás-alapú megközelítés híveivel részint párhuzamosan vagy őket követően – a szervezetközi kapcsolatok aspektusából bíralták a porteri versenysztratégia-felfogás egyoldalúságát. A szervezetközi kapcsolatok analitikai és stratégiakepzési jelentőségét hangsúlyozó irányzat első képviselői szerint az 1980-as évek közepétől-végétől a gyakorlati stratégiai megfontolásokban egyre inkább körvonalazódott a vállalati együttműködés gondolata, a növekvő működési költségek és a piaci kockázat megosztásának szándéka. Az elmélet síkján relációs stratégiaként fogalmazódott meg a versenysztratégiák alternatívája, melynek lényege, hogy a vállalatpolitika nem kizárólagosan a piaci verseny törvényén nyugszik, hanem alapozni kíván azokra a tartós, különleges kapcsolatokra, amelyeket a vállalat a piaci, tudományos-technikai, gazdaságirányítási és más jellegű környezeti szegmensek egyes szereplőivel épít ki (Strategor, 1988, 1993).

A kapcsolati stratégiák ezen korai elmélete szerint a vállalat a partnerek alábbi négy csoportjával alakíthat ki tartós együttműködési viszonyokat:

- állami (kormányzati) szervek,
- versenytársak,
- szállítók és vevők, valamint
- egyéb intézmények (egyetemek, kutatóintézetek) és az ún. „nyomást gyakorló” csoportok (szakszervezetek, fogyasztói érdekvédelmi szervezetek, környezetvédelmi csoportosulások).

Az az erősödő vélekedés, hogy a vállalat nem elszígetetlen tevékenykedik, hanem a többi szervezettel való interakciók bonyolult hálózatában, fokozatosan megkérdőjelezte a stratégiaalkotás „magányos úttörő” modelljét. Astley (1984) fejtette ki elsőként, hogy a stratégiaalkotás folyamatában nem a „kompetíciónak”, a versengésnek, hanem a „kollaborációnak”, az együttműködésnek kell dominálnia.

A szervezetközi kapcsolatok nézőpontjának további térnyerését jelezte a vállalati szövetségek, üzleti hálózatok beható analizésének előtérbe kerülése a stratégiai menedzsment nemzetközi irodalmában (Tari, 1998). A vállalati stratégiai szövetségek, beszállítói hálózatok, virtuális szervezetek látványos térhódítása, a változatos együttműködési formák gyors elterjedése nyomán merült fel a stratégiaelmélet több neves művelőjében az a releváns kérdés, hogy milyen mélyeb-

ben rejlő gazdasági indítékok, hatékonysági szempontok és más tényezők késztetik az üzleti szféra szereplőit a hosszabb távú kooperációra. Miért jönnek létre, maradnak fenn vagy éppenséggel bomlanak szét a szövetségi kapcsolatok? Egyáltalán: miért választják az együttműködésre lépő vállalatok a gazdasági tevékenység összehangolásának ezt a „kollektív” intézményi formáját, és miért nem hagyatkoznak a tradicionális szabadpiaci mechanizmusokra, avagy miért nem oldják meg a termelés, fejlesztés, értékesítés stb. koordinációját kizárólag a saját szervezetükön belül?

A hálózati vállalatok, stratégiai szövetségek kialakulásának és fejlődésének egyik legelterjedtebb teoretikus magyarázatát a tranzakciós költségelméletből kiinduló stratégiakutatók szolgáltatják. Felfogásukban a stratégiai szövetség, az üzleti hálózat meghatározott szerveződésű, sajátos jegyeket felmutató, közbenső együttműködési formát jelent a piac és a hierarchia között (Thorelli, 1986; Powell, 1987; Borys – Jemison, 1989). A „közbenső” forma konkrét értelmezése során a stratégiai szövetségek számos lényeges vonására, formálódásuk mozgatórugóira is rávilágítottak az elméleti szakemberek: egyes vizsgálódások a szövetségek létrejöttének műszaki-technológiai és gazdaságossági determinánsait hangsúlyozták, más elemzések az adott szövetség és a külső környezet (benne más szövetségek) kapcsolatának természetét tárták fel, ismét más analizések a vállalati szövetségen belüli erőviszonyokat, a bizalmi és kölcsönös tanulási problémákat helyezték homlokterbe (Oliver, 1990; Sydow, 1992; Gerlach, 1992; Gomes – Casseres, 1994; Yoshino – Rangan, 1995; Jarillo, 1995; Child – Faulkner, 1998; Roberts – Liu, 2001). Kiemelt fontosságot kaptak a versenytársak közötti szövetkezés alapindítékaira, továbbá az eltérő szakmai ismeretekkel és iparági tapasztalatokkal rendelkező partnerek együttműködési szándékaira vonatkozó analizések (Doz – Hamel – Prahalad, 1989; Bronder, 1993; Garrette – Dussauge, 1995; Dussauge – Garrette – Mitchell, 2000).

A versenytársak közötti (horizontális) szövetség indítékainak egyik – összehasonlító analizisen nyugvó – magyarázó modellje (Garrette – Dussauge, 1995) például:

- különbséget tesz a szövetség rendelkezésére bocsátott anyagi eszközök és szellemi apport jellege, hasonló vagy eltérő összetétele vonatkozásában,
- figyelembe veszi a szövetség „outputjaként” előállított termék, illetve végzett szolgáltatás közbenső vagy végső felhasználási rendeltetését,
- támpontokat nyújt a szövetség esetleges piaci versenykorlátozó jellegének, hatásának megítéléséhez.

A hasonló rendeltetésű eszközökkel és kompetenciákkal megvalósuló együttműködések – a modell magyarázó sémája szerint – egyfelől a feladat nagyságrendje, komplexitása, másfelől a gazdaságos termelés követelménye indokolja. Az eltérő jellegű eszközök, erőforrások felhasználásával megvalósuló szövetségben viszont az egyik félnek kiegészítő eszközökre (ismeretekre) van szüksége tevékenysége eredményes folytatásához.

A szervezetközi kapcsolatok nézőpontjának a stratégiai elemzésben és a stratégia kialakításában való szükségszerű érvényesítését Smith – Carroll – Ashford (1995), valamint Dyer és Singh (1997, 1998) indokolták általános elméleti szinten. Meglátásuk szerint a tartós versenyelőny forrását nem kis részben az egyedi (single) vállalat határain kívül kell keresni, s ezért az együttműködő szervezetek által realizálható „kapcsolati járadék” (relational rent) vizsgálatának fontosságára hívták fel a figyelmet. Úgy vélték, hogy a stratégiai kooperációkból származó „kapcsolati előnyök” is generálnak normál profit feletti (supernormal) hozamot. Értelmezésükben a stratégiai szövetségek, vállalati hálózatok azért képesek szert tenni kapcsolati járadéka a pusztán versenyben álló egyedi cégekkel szemben, mert viszonyrendszerük elmozdul, eltávolodik a tisztán piaci érintkezésektől az eszközök és ismeretek egyesítésének-kombinálásának, kiegészítésének és kölcsönös cseréjének mechanizmusai irányába. Ebben a megközelítésben a stratégiai elemzés alapvető egysége értelemszerűen a vállalati hálózat, amelynek segítségével – a hivatkozott egyetemi kutatók szerint – lehetőség nyílik a tartós versenyelőny forrásainak jóval teljesebb számbavételére és magyarázatára, továbbá a kapcsolati járadék elosztási módjának megvilágítására az együttműködő felek között. Megjegyzendő ehelyütt, hogy az erőforrás-alapú elmélet fejlődésének későbbi szakaszában született egyes, az irányzathoz kapcsolódó tanulmányok már a vállalati hálózatot (és nem az egyedi vállalatot) tekintették a stratégiai analízis középponti (focal) vizsgálati egységének (Eisenhardt – Schoonhoven, 1996; Grant – Baden – Fuller, 2000).

A szervezetközi kapcsolatok, a kollektív stratégia jelentőségét hangoztató imént vázolt irányzat elismeri ugyan az iparági szerkezet és a vállalati erőforrások vizsgálatának jogosultságát a versenyelőny analíziseiben, de a két megközelítést egyoldalúnak, következképp leegyszerűsítőnek véli. Az egyoldalúság vádját azonban a „relational view” követőivel szemben is megfogalmazták a stratégiai gondolkodás fejlődésmentét tanulmányozó egyes szerzők. Eszerint a szervezetközi hálózatok nézőpontjának elméleti kép-

viselői túlzottan hangsúlyosan kezelik a vállalati kapcsolatok kooperatív dimenzióját (a verseny dimenziójának rovására), továbbá elhanyagolják az üzleti cégektől eltérő típusú szervezetek, például a non profit intézmények hálózati szerveződését (Preston – Donaldson, 1999; Lecocq – Yami, 2000).

A stratégiai analízis eddig áttekintett főbb irányzatainak fejlődéstörténeti jellegzetességeit az *1. táblázatban* foglaltuk össze. A táblázat feltünteti az egyes irányzatokhoz közelítőleg kapcsolható kulcs-időszakot, az irányzatok fontosabb képviselőit és modelljeit, valamint tartalmazza az elemzési iskolák egyéb más karakterisztikus jegyeit, köztük a stratégiai analízis tipikus vizsgálati egységét (szintjét) és súlypontját, továbbá az adott irányzat elméleti eredményeit és korlátait.

Egy új megközelítés: az értékkonfiguráción alapuló stratégiai analízis

A vállalatok közötti versengés és kooperáció egyidejű érvényesülését az 1990-es évek derekától ismerte fel – jelentőségének megfelelően – a stratégiaelmélet. Noha a szervezetközi viszonylatokat reflektorfénybe állító elemzési irányzat a vállalati kooperatív magatartást domborította ki elsősorban az üzleti hálózatok „természetrájának” leírásánál, a horizontális stratégiai szövetségek „relational view” szempontú analízise már részben felhívta a figyelmet a versenytárs cégek tartós kapcsolatainak együttműködő és egyben rivalizáló vonásaira, vetületeire (Dussauge – Garrette, 1999). Az elmélet síkján azonban Brandenburger és Nalebuff, a Harvard Business School, illetve a Yale School of Management tanárai voltak tudomásunk szerint az elsők, akik megfogalmazták a verseny és a kooperáció szimultán létezését elismerő paradigmát. „Co-opetition” című könyvükben (1996) a „competition” és a „cooperation” szavak rövidített összevonásával érzékeltették a szerzők, hogy a hosszabb távú üzleti haszon biztosítékát a verseny és kooperáció stratégiai elveinek egyidejű vállalati gyakorlati alkalmazásában látják.

Brandenburger és Nalebuff a játékelmélet alapjaira támaszkodva felvázolták művükben – a stratégiaalkotás kiinduló elemzési modelljeként – a vállalat ún. értékhalóját (Value Net). Az értékhalózatban szerepeltették mindazokat a „játékosokat”, érintett szervezeteket, amelyek az adott vállalat értékteremtő tevékenységéhez pozitív vagy negatív módon, azaz érték-növelő vagy értékcsökkentő hatással, befolyással kapcsolódnak. Az értékhalózat általuk megrajzolt szemantikusan „térképe” első pillantásra hasonlatos a Porter-

A stratégiai analízis főbb elméleti irányzatai

Stratégiai elemzési megközelítések Jellemzők	A stratégiai modell-alkotás kezdetei	Klasszikus portfólió-modellek (product/market view)	Iparági szerkezet nézőpontja (industry structure view)	Erőforrás-alapú megközelítés (resource-based view)	Szervezetközi kapcsolatok nézőpontja (relational view)
Kulcsperiódus	1965–1970	1970–1980	1980–1990	1990–2000	1995–2005
Fontosabb szerzők	Harvard-iskola, Andrews, Ansoff, Steiner	BCG, Henderson, McKinsey, Buzzell-Gale, ADL, Morin	Porter, Karnani, McGee-Thomas, Lewis	Wernerfelt, Itami, Barney, Grant, Hamel-Prahalad, Amit-Shoemaker, Peteraf, Teece-Pisano-Shuen, Eisenhardt-Martin	STRATEGOR, Astley, Thorelli, Gerlach, Sydow, Garrette-Dussauge, Jarillo, Yoshino-Rangan, Child-Faulkner, Dyer-Singh
Az elemzés alapvető egysége	vállalat	vállalat	iparág	vállalat (nemzeti és nemzetközi)	vállalatok (két vagy több cég) hálózata
Főbb elemzési modellek és módszerek	<ul style="list-style-type: none"> SWOT-analízis koncepcióalkotási alapmodell tervezési folyamatmodellek 	<ul style="list-style-type: none"> piaci részesedés/piaci növekedés mátrix piaci vonzerő/piaci versenyképesség mátrix termék életciklus/piaci versenypozíció mátrix PIMS-modell Technológiai-portfóliók 	<ul style="list-style-type: none"> öttényező iparági modell stratégiai csoportok térképe értéklánc (value chain) és értékrendszer (value system) modellek versenytárs elemzés stratégiai mezőelemzés 	<ul style="list-style-type: none"> VRIO-elemzés, alapvető képességek feltárása költséghatékonyság- és hozzáadott értékelemzés technológiai hatáselemzés benchmarking szervezeti struktúra és kultúra elemzése dinamikus képességek azonosítása 	<ul style="list-style-type: none"> versenytársak közötti (horizontális) szövetség magyarázó modellje vertikális partnerség magyarázó modellje akvizíciók és szövetségek technológiai életciklus-modellje kapcsolati járadék-generáló mechanizmusok elemzési módszere
Az analízis súlypontja	<ul style="list-style-type: none"> külső-belső tényezők (Harvard-isk.) belső tervezési tényezők (Ansoff, Steiner) 	<ul style="list-style-type: none"> külső (piaci) tényezők 	<ul style="list-style-type: none"> külső (iparági) tényezők versenyhelyzet 	<ul style="list-style-type: none"> belső erőforrások/alapvető képességek dinamikus képességek 	<ul style="list-style-type: none"> szervezetközi együttműködés vállalati képességek koevolúciója
Versenyelőny forrásai	<ul style="list-style-type: none"> konzisztens célrendszer belső adottságok és külső lehetőségek illeszkedése (Harvard-iskola) formalizált tervezés előrejelző értéke, diverzifikációs döntések (Ansoff, Steiner) 	<ul style="list-style-type: none"> piaci részesedés begyakorlottsági tapasztalat kiegyensúlyozott termékportfólió 	<ul style="list-style-type: none"> pozicionálás (költségdiktálás/differenciálás) kiválasztott iparágban és iparági szegmensben alkuerő (bargaining power) összejátszás (collusion) vállalatok között 	<ul style="list-style-type: none"> imitációt gátló vállalati határok megkülönböztető erőforrások és képességek kiaknázása 	<ul style="list-style-type: none"> imitációt gátló vállalati hálózati határok, szabványokra épülő hálózatok kapcsolat-specifikus beruházások és vagyoneszközök szervezetközi tudásmegosztó rutinok kiegészítő erőforrások igénybevétele hálózaton belül
Elméleti hozzájárulás a vállalati stratégiaalkotáshoz	<ul style="list-style-type: none"> stratégiai fogalomkészlet első kialakítása stratégiaalkotási folyamat formális leírása belső adottságok és külső lehetőségek összhangjának követelménye 	<ul style="list-style-type: none"> stratégiai üzleti egységek megkülönböztetése portfólió-elemzés technikája befektetések sorrendiségének követelménye, a profit alakulását valószínűsítő tényezők feltárása 	<ul style="list-style-type: none"> stratégiai pozicionálás tágabb (iparági) környezetben vállalat-versenytárs viszony megvilágítása elemzési keret a vállalati értéklánc feltárásához stratégiaalkotás (pl. stratégiai csoportok) azonosítása 	<ul style="list-style-type: none"> stratégiai analízis kiindulópontja: belső erőforrások színvonala erőforrástípusok megkülönböztetése a tartós versenyelőny szempontjából meglévő és új erőforrások egyensúlyának követelménye 	<ul style="list-style-type: none"> kritikus erőforrások elérhetősége a szervezetközi kapcsolatokban vállalati stratégiai együttműködés, mint a tartós versenyelőny egyik forrása
Elméleti korlátok a vállalati stratégiaalkotás szemszögéből	<ul style="list-style-type: none"> racionális stratégiaalkotás kizárólagossága stratégiai tanulás szerepének mellőzése tervezési folyamat túlszabályozása, öncélúsága 	<ul style="list-style-type: none"> portfólió-modellek elemzési korlátai korrelációk alapján megfogalmazott normatív útmutatások 	<ul style="list-style-type: none"> túlzott hangsúly a formális elemzésen relatív környezeti (iparági) determinizmus az iparág mint elemzési egység problematikus kezelhetősége a szektorközi határok fellazulása vállalati együttműködés alárendelt szerepe a versenyelemzésben 	<ul style="list-style-type: none"> az erőforrások jelentőségének a priori megítélési nehézségei az erőforrás-alapú stratégiaalkotás korlátozott racionalitási akadályai szervezeti egyediség túlhangsúlyozása a tartós versenyelőny szemszögéből 	<ul style="list-style-type: none"> szervezetközi kapcsolatok kooperatív oldalának egyoldalú kiemelése túlzott hangsúly az üzleti szervezetek közötti kapcsolatok elemzésén (a nem üzleti szervezetek elhanyagolásával)

Forrás: Dyer – Singh (1998) és Lecocq – Yami (2000) alapján saját összeállítás.

féle iparági öttényező elemzési modellhez: a szerzőpáros szerepelteti az értékhálózatban a versenytársakat, a szállítókat és vevőket, valamint a helyettesítőket. Lényeges különbség ugyanakkor, hogy Brandenburger és Nalebuff beépítettek az értékhálóba egy hatodik tényezőt, a kiegészítők (complementors) hatóerejét, továbbá a helyettesítők (substitutors) vállalati köréhez sorolták a potenciális vagy tényleges versenytársakat is.

Az értékháló-modellben feltüntetett komplementerek olyan cégek, amelyektől az adott vállalat vevői kiegészítő termékeket vásárolnak. Például a hardvergyártók és a szoftverfejlesztők egymás „klasszikus” kiegészítői: termékeik jobban eladhatók a másik termékeinek kiegészítőjeként. Az Intel-Microsoft kapcsolatban ez a kölcsönös függőség akképpen mutatkozik meg, hogy az Intel – időről-időre piacra dobott – erősebb, illetve gyorsabb mikroprocesszorai növelik az informatikai felhasználók érdeklődését (és vásárlói kedvét) a Microsoft új szoftverfejlesztései iránt és megfordítva: a Microsoft friss verziói ösztönözik a felhasználói hardver megújítására (Grove, 1998).

A helyettesítők csoportjához nemcsak a porteri értelmezés szerinti helyettesítő termékeket előállító cégek tartoznak az értékháló-modellben, hanem az adott vállalat versenytársai is. Brandenburger és Nalebuff felfogásában például a hagyományos riválisnak tekintett Coca-Cola és Pepsi Co. tulajdonképpen „alternatív játékosok” az üdítőitalok piacán, mert mindkét óriáscégtől kólát vásárolhatnak – választás szerint – a fogyasztók. A versenytársakon kívül ugyancsak számításba vehetők a helyettesítők között olyan cégek, amelyeknek szállítói (suppliers) azonosak a fókuszban lévő vállalat beszállítóival. Ebből a tényből következően a szállítók szemszögéből a termelő felhasználók úgyszintén „alternatív” vásárlóknak minősülnek.

Az értékháló-modell sémája szerint az adott vállalat tranzakciókat (vétel-eladás) bonyolít le szállítóival és vevőivel, ezzel szemben a kiegészítőkkal és helyettesítőkkal nem áll cserekapcsolatban (interaction), hanem „csak” a kölcsönös függés (interdependence) köti ez utóbbi szervezetekhez. A függőségi viszony magában hordozza a fókusz-vállalat által létrehozandó érték növeléséhez vagy csökkentéséhez történő hozzájárulást, illetve negatív befolyásolást a komplementer és helyettesítő cégek részéről.

Brandenburger és Nalebuff értékhálózati analízis-modellje több vonatkozásban gazdagabb a korábbi stratégiai elemzési módszereknél. A szerzőpáros a vizsgálódás középpontjában álló vállalat releváns iparági környezetéhez tartozónak tekinti az olyan üzleti szervezeteket, amelyek megelőzően elkerülték az elméleti és gyakorlati stratégiai elemzők (köztük Porter)

figyelmét. E szervezetek közül elsősorban a kiegészítő cégek (complementors) kapcsolódnak kulcs szerepkörben az adott vállalat értékalkotó tevékenységéhez. A komplementerek érdekei nagyon gyakran megegyeznek az adott vállalat érdekeivel. Ám – mutatnak rá Brandenburger és Nalebuff (1995) – a gyors technikai fejlődés megváltoztathatja az érdekazonosságot, módosíthatja a kiegészítő „társutasok” pozitív szerepét a fókusz-vállalat értékteremtő aktivitásának tekintetében. A helyettesítők fogalmi körének bővítése szintén továbblépésként értékelhető a porteri öt erőhatáson alapuló modell „versenytársak vetélkedése”, illetőleg „helyettesítő termékek fenyegetése” versenytényezői-hoz képest. A helyettesítők (substitutors) kibővített kategóriájába sorolt iparági versenytársakat az értékháló-modell nem kezeli eleve (a priori) riválisoknak, hanem szimultán szerepeket (versenytárs és szövetséges) tulajdonít e szervezeteknek az adott vállalat kapcsolati rendszerében.

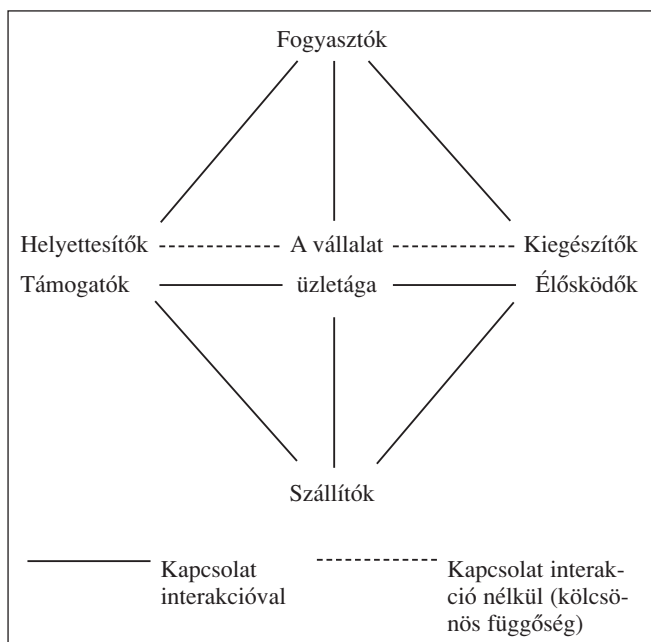
A value net-alapú stratégiai elemzési módszert – az újszerű megközelítés mellett – bizonyos hiányosságok is jellemzik. Mindenekelőtt bírálható, hogy Brandenburger és Nalebuff modelljében az értékháló fókusz-vállalata csupán a szállítókkal és vevőkkel bonyolít tranzakciókat (beszerzés-eladás), így a kiegészítő, vagy helyettesítő (köztük versenytárs) cégekhez fűződő viszonyrendszert illetően nehezen értelmezhető a gyakorlatban elterjedt, tranzakciós elemeket tartalmazó kutatási-fejlesztési, termelési és értékesítési együttműködések, stratégiai szövetségek. Továbbá jogosan kifogásolható, hogy az értékháló-modell „játékosai” kizárólag az üzleti szféra vállalatai, s homályban maradnak az adott érték létrehozásában valamilyen szerepet játszó más típusú szervezetek (például közszolgálati szervezetek és egyéb, piacon kívüli intézmények, befolyást gyakorló állami szervek vagy kollektív társadalmi szerveződések). Leegyszerűsítő vonása még az értékháló-modellnek, hogy kidolgozói a homogén tevékenységet folytató, lényegében egy üzletágban érdekelt vállalatot (mono-activity firm) tekintették a stratégiai elemzés alapvető egységének.

Az értékháló-modell továbbfejlesztése francia stratégiautatók nevéhez fűződik. Lecocq és Yami (2004) „értékkonfiguráción alapuló megközelítésnek” nevezik tanulmányukban az új analízis módszert. Ez a stratégiai elemzési keret figyelembe veszi mindazon, a fókusz-vállalattal kölcsönös kapcsolatban, illetve függésben lévő „entitásokat” (üzleti és nem üzleti szervezeteket), amelyek pozitív vagy negatív értelemben befolyásolják az adott vállalat által generált értéket. A szerzők két új „attribútumot” vezettek be az általuk módosított értékháló-modell megértéséhez: a támo-

gatók („facilitateurs”) és az élősködők („parasites”) kategóriáit. A támogatók, interakcióban az adott vállalattal, elősegítik annak értékalkotó tevékenységét (például K+F megállapodások révén), míg az élősködők valamilyen módon gátolják, lehatárolják a vizsgált értékteremtő folyamatot. Az újabb „játékosokkal” kiegészített értékhalozatot az 1. ábra mutatja be szematikusan.

1. ábra

Az érték konfigurációja



Forrás: Lecocq – Yami (2004)

Lényeges szempont a modell értelmezésénél, hogy a francia szerzőpáros üzletági szinten (niveau d’activité) azonosítja az értékkonfigurációt képező kölcsönös kapcsolatokat, s az adott vállalat üzletágainak „aggregálása” útján tartja célszerűnek meghatározni a „teljes” értékkonfigurációt, azaz a fókusz-szervezet és a környezeti entitások együttes kapcsolati, függőségi rendszerét. A teljes értékkonfiguráció feltérképezésével mód nyílik – fejezik ki meggyőződésüket a kutatók – egyes stratégiai akciók kijelölésére az érték jövőbeni növelése érdekében. Az adott vállalat lépéseket tehet a helyettesítők értékcsökkentő befolyásának minimalizálására, például a szállítókkal és vevőkkel kialakított tranzakciós kapcsolatok szorosabbra fűzésével. Hasonlóképpen fokozott figyelmet fordíthat a vállalat a kiegészítők pozitív (értéknövelő) szerepének további biztosítására, vagy a velük esetlegesen kialakuló érdekkonfliktusok feloldására. A támogatókat és az élősködőket tekintve, az adott vállalat egyfelől törekedhet a támogatókkal ápolat interaktív kapcsolatok javítására, például a szervezeten belüli tudásmegosztó rutinok fejlesztésével,

tökéletesítésével. Másfelől, az élősködőkhez fűződő kapcsolatok problémaorientált, kiegyensúlyozott menedzselésével elkerülheti a vállalat, hogy a „parazita” szervezetek veszélyes helyettesítőkké váljanak számára az értékkonfigurációs hálózatban.

Nézetünk szerint az ismertett értékkonfiguráción alapuló elemzési megközelítés új, komplexebb szemléletmódot kínál a vállalati gyakorlati stratégiaalkotóknak az értékteremtés valamennyi lényeges tényezőjének figyelembevételéhez.

Felhasznált irodalom

- Andrews, K. R. (1971): The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL
- Ansoff, I. (1965): Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York
- Arthur D. Little, Inc. (1979): Discovering the fountain of youth: an approach to corporate growth and development. San Francisco
- Arthur D. Little, Inc. (1981): Strategy and technology. Document ADL, European Management Forum. Davos, Switzerland
- Astley, W. G. (1984): Toward an appreciation of collective strategy. Academy of Management Review, no. 9.
- Barney, J. B. (1986): Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review, no. 3.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, no. 1.
- Borys, B. – Jemison, D. B. (1989): Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. Academy of Management Review, no. 2.
- Boston Consulting Group (1970): Perspectives on experiences. BCG, Boston, MA.
- Boston Consulting Group (1982): Les systèmes concurrentiels, perspectives et stratégie. Document ronéoté, Paris
- Brandenburger, A. M. – Nalebuff, B. J. (1995): The right game: use game theory to shape strategy. Harvard Business Review, July-August.
- Brandenburger, A. M. – Nalebuff, B. J. (1996): Co-opetition. Doubleday, New York
- Bronder, C. (1993): Kooperationsmanagement. Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen. Campus Verlag, Frankfurt-New York
- Buzzel, R. D. – Gale, B. T. (1987): The PIMS principles. Free Press, New York
- Child, J. – Faulkner, D. (1998): Strategies of cooperation. Oxford University Press, Oxford
- Dankó D. (2004): Az erőforrás-alapú elmélet kései születése és fejlődésének lehetőségei. Vezetéstudomány, különszám
- D’Aveni, R. (1994): Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering. Free Press, New York
- Dierickx, J. – Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, no. 12.
- Doz, Y. L. – Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1989): Collaborate with your competitors – and win. Harvard Business Review, January-February
- Dussauge, P. – Garrette, B. (1999): Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances. John Wiley, New York
- Dussauge, P. – Garrette, B. – Mitchell, W. (2000): Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. Strategic Management Journal, pp. 99-126.

- Dyer, J. H. – Singh, H. (1997): Relational capabilities of firms. Working paper, Wharton School, University of Pennsylvania
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998): The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, no. 4.
- Eisenhardt, K. – Schoonhoven, C. B. (1996): Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, pp. 136-150.
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities – what they are? *Strategic Management Journal*, pp. 1105-1121.
- Evans, P. (2000): Strategy – the end of the game. *Journal of Business Strategy*, November-December
- Garrette, B. – Dussauge, P. (1995): Les stratégies d’alliance. Les Editions d’Organisation, Paris
- General Electric (1975): Maintaining strategies for the future through current crisis. Fairfield, Conn.
- Gerlach, M. L. (1992): Alliance capitalism. University of California Press, Berkeley
- Gomes-Casseres, B. (1994): Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, July-August
- Gorbóci B. (2003): A stratégia erőforrás alapú megközelítése. Szakdolgozat. BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. *California Management Review*, no. 3.
- Grant, R. M. – Baden-Fuller, C. (2000): Knowledge and economic organization: an application to the analysis of interfirm collaboration. In: Krogh, G. – Nonaka, I. (szerk.): Knowledge creation – a source of value. Macmillan Press, Basingstoke
- Grove, A. S. (1998): Csak a paranoidok maradnak fenn. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1989): Strategic intent. *Harvard Business Review*, May-June
- Henderson, B. D. (1973): The experience curve reviewed. *Perspectives*, no. 135. BCG, Boston, MA.
- Henry, H. W. (1967): Long range planning in 45 industrial companies. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hill, T. – Westbrook, R. (1997): SWOT analysis: it’s time for a product recall. *Long Range Planning*, no. 1.
- Itami, H. (1987): Mobilizing invisible assets. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Jarillo, C. (1995): Strategic networks: creating the borderless organization. Butterworth-Heinemann, Oxford
- Karnani, A. (1984): Generic competitive strategies – an analytical approach. *Strategic Management Journal*, pp. 367-380.
- Learned, E. P. – Christensen, C. R. – Andrews, K. R. – Guth, W. D. (1965): Business policy: text and cases. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Lecocq, X. – Yami, S. (2000): From value chain to value networks: towards a new strategic modell. In: Lundan, S. M. (szerk.): Network knowledge in international business. Edward Elgar, Cheltenham
- Lecocq, X. – Yami, S. (2004): L’analyse stratégique et la configuration de valeur. *Revue Française de Gestion*, no. 152.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, pp. 111-125.
- Lewis, W. (1984): The CED and corporate strategy in the 80’s: back to basics. *Interfaces*, no.1.
- Mahoney, J. T. – Pandian, J. R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, pp. 363-380.
- McGee, J. – Thomas, H. (1986): Strategic groupes: a useful linkage between industry structure and strategic management. *Strategic Management Journal*, pp. 141-160.
- Mintzberg, H. (1994): The rise and fall of strategic planning. Free Press, New York
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): Strategy safari. Free Press, New York (Magyarul: Stratégiai szafari. HVG Kiadó, 2005).
- Morin, J. (1985): L’excellence technologique. Éditions Jean Picollec – Publi-Union, Paris
- Nelson, R. R. (1991): Why do firms differ and how does it matter? *Strategic Management Journal*, pp. 61-74.
- Nelson, R. R. – Winter, S. G. (1982): An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press, Boston
- Oliver, C. (1990): Determinants of interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, no. 2.
- Payne, B. (1963): Planning for company growth. McGraw-Hill, New York
- Peteraf, M. (1993): The cornerstones of competitive advantage: a resource – based view. *Strategic Management Journal*, p. 179-191.
- Porter, M. E. (1980): Competitive strategy. Free Press, New York. (Magyarul: Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest 1993).
- Porter, M. E. (1981): The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, no. 4.
- Porter, M. E. (1985): Competitive advantage. Free Press, New York
- Porter, M. E. (1991): Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, pp. 95-117.
- Powell, W. W. (1987): Hybrid organizational arrangement: new form of transitional development? *California Management Review*, no. 1.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June
- Preston, L. E. – Donaldson, T. (1999): Stakeholder management and organizational wealth. *Academy of Management Review*, no. 4.
- Roberts, E. – Liu, W. (2001): Ally or acquire? *Sloan Management Review*, fall (pp. 26-34).
- Rumelt, R. P. (1982): Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, pp. 963-967.
- Rumelt, R. P. (1984): Toward a strategic theory of the firm. In: Lamb, R. B. (szerk.): Competitive strategic management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Smith, K. G. – Carroll, S. J. – Ashford, S. J. (1995): Intra – and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, pp. 7-23.
- Steiner, G. A. (1969): Top management planning. Macmillan, New York
- STRATEGOR (1988): Stratégie, structure, décision, identité: politique d’entreprise. InterEdition. 2eéd. (1993), Paris
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Gabler, Wiesbaden
- Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, pp. 509-533.
- The Strategic Planning Institute (1976): The PIMS Program. Cambridge, MA.
- Thorelli, H. (1986): Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, pp. 37-51.
- Wernelfelt, B. (1984): The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, pp. 171-180.
- Wernelfelt, B. (1995): The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, special issue, pp. 171-174.
- Winter, G. (2003): Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, pp. 991-995.
- Wrap, H. E. (1957): Organization for long-range planning. *Harvard Business Review*, January-February
- Yoshino, M. Y. – Rangan, V. S. (1995): Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization. Harvard Business School Press, Boston