

II. Teorija virov kot izhodišče strateškega trženja – zgolj teorija, realnost ali prihodnost?

Maja Makovec Brenčič
asistentka
Katedra za mednarodno
trženje in Katedra za trženje
Ekonomski fakulteta
Univerza v Ljubljani



Povzetek

V članku se avtorica osredotoča na ovrednotenje teorije virov in njene sodobne različice teorije prednosti na podlagi virov (*resource advantage theory (R-A)*) kot novejšega izhodišča strateškega trženja v podjetjih. Najprej se osredotoči na evolutivni razvoj teorije virov, nato pa ovrednoti njen pomen v sodobnih okvirih poslovanja podjetij. Razčleni pomen virov za nastanek konkurenčnih prednosti podjetij ter analizira njihov vpliv na trženje v podjetjih.

Abstract

Resource – Based View as the Ground of Strategic Marketing – Theory, Reality or Future?

In the paper the author presents and evaluates the resource-based theory and its advanced view – resource-advantage theory (R-A) – as one of the latest strategic marketing issues, enthusiastically embraced by marketing scholars from the latest strategic management concepts. The paper presents the development of the resource-based theory, explains its place and meaning in contemporary marketing and shows the influence of the resource existence and development on firms competitive advantages. The paper ends with the analysis of resource influence on marketing developments of firms.

UVOD

Teorija virov (*resource-based view (RBV)*) oz. njena nadgradnja (*resource-advantage theory (R-A)*) je eden izmed najnovejših konceptov strateškega menedžmenta, vendar pa ga je privzela tudi večina sodobnih trženjskih teoretikov in ga povezala s strateškim trženjem podjetij. Sodobna teorija virov je postala tako izhodišče za analizo razvoja in doseganje konkurenčnih prednosti podjetij kot razvoja trženja odnosov (*relationship marketinga (RM)*) v podjetjih, največji vpliv pa naj bi imela ravno na strateško odločanje in razvoj trženja podjetja (Fahy, Smithee, 1999) in s tem doseganja konkurenčnih prednosti. Zaradi izjemne dinamike in razvoja teorije je njeno razumevanje in izvajanje v slovenskih podjetjih tako teoretičen kot praktičen izziv. Namen

Elektronski naslov avtorice:
maja.makovec@uni-lj.si

tega članka je zato predstaviti izhodišča, razvoj in sodoben pomen te teorije za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja.

1. RAZVOJ IN ZNAČILNOSTI TEORIJE VIROV

RBV (kot tudi R-A) je po svoji osnovni vsebini teorija konkurenčnih prednosti podjetij. Njen cilj je, da menedžerska prizadevanja v podjetju rezultirajo na trgu v t. i. vzdržljivi konkurenčni prednosti (*sustainable competitive advantage (SCA)*), v obliki ekonomskih rent ali nadpovprečnih dobičkov (Hunt, 1995 a,b; Hunt in Morgan, 1996). Doseganje vzdržljivih prednosti izvira iz posedovanja takšnih virov v podjetju, ki jih je težko posnemati, nadomestiti, razviti, pridobiti, pri čemer jih zna podjetje v pravem trenutku pravilno uporabiti in pozicionirati v obliki proizvodov ali storitev na trgu. To pomeni, da RBV poudarja strateško odločanje menedžmenta o razvoju in zaposlovanju ključnih virov podjetja za doseg maksimalnih donosov.

1.1. Teorija virov (RBV) kot teorija konkurenčnih prednosti

Začetki teorije virov segajo v obdobje Chamberlina in Robinsonove (1933), ki že v tridesetih letih izpostavljata pomen ključnih virov podjetja: specifični viri in sposobnosti podjetij bistveno prispevajo k nepopolni konkurenci in doseganju nadpovprečnih dobičkov. Tako izpostavljata pomen know-howa, slovesa, znamk, sposobnosti timskega dela, patentov ... torej virov, ki imajo velik pomen tudi v sedanjih strateški in trženjski literaturi. Z vidika sodobnega podjetja je njuno izhodišče nadrobno razvila Penrosova (1959), nadaljevali pa Lippman in Rumelt (1982), Teece (1980, 1982), Nelson in Winter (1982), Wernerfelt (1984), Barney (1986 a,b), Dierickx in Cool (1989), Conner (1991), Peteraf (1993) idr. Penrosova je definirala vire podjetja kot otipljive in neotipljive, heterogene in nepopolno mobilne. Z njihovim razvojem si podjetje zagotavlja ustrezno konkurenčno pozicijo na trgu. Konsistentno s pogledom institucionalne ekonomije, da so najpomembnejši viri podjetja neotipljivi, nevidni (DeGregori, 1987), so teorijo nadalje razvijali predvsem Barney (1991, 1994, 1996), Collis (1991), Grant (1991), Conner (1991), Peteraf (1993), Schendel (1994), Prahalad in Hamel (1990, 1995). Danes se nadgrajuje v Teecejeve »dinamične sposobnosti« (1998), Fossove »perspektivne sposobnosti« (1998) in Kayeve »razlikujoče se sposobnosti« (1999), ki poudarjajo dve osnovni značilnosti sodobnih konkurenčnih prednosti, to je dinamične in razlikujoče se sposobnosti ter razlikujoče se vire v podjetju.

Ker je teorija virov po svoji osnovi teorija konkurenčnih prednosti, se v tem pomenu najneposredneje nadgrajuje v delih Aldersona (1957, 1965), Clarka (1961) in Porterja (1985), danes pa jo z vidika pomena konkurenčnih prednosti razvijajo predvsem Hall (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Hunt in Morgan (1996, 1999), Hooley in drugi (1998), Foss (1998), Kay (1999), Fahy; Smithee (1999). Avtorji, kot npr. Hunt (1997 a,c), jo imenujejo »*resource-advantage theory*«, torej gre za »*teorijo prednosti*« (t. i. *R-A teorijo*), temelječo

na razvoju nevidnih (t. i. necenovnih) virov v podjetju. Hunt (1995 a,b) ter Hunt in Morgan (1995, 1996) sta nadgradnjo k teoriji virov najprej poimenovala »The Comparative Advantage Theory of Competition«, s čimer sta skušala poudariti povezanost konkurenčnih prednosti z evolutivnostjo razvoja konkurence in njenega vpliva na konkurenčne prednosti, vendar je takšno poimenovanje zavajalo razumevanje sodobne teorije prednosti na podlagi virov zgolj v smislu oživitve Ricardovega in neoklasičnega razumevanja konkurence. Teorija se je namreč interpretirala neustrezno, in sicer kot teorija primerjalnih prednosti v zunanji trgovini oz. kot teorija, ki temelji zgolj na fizičnih otipljivih virih. Teorija prednosti na podlagi virov pa je veliko več kot to, saj nadgrajuje neoklasični vidik konkurence, razlaga ključne mikro in makro poglede konkurence ter vključuje tako institucionalne, socioekonomske, evolutivne in splošne družbene vplive kakor kritiko neoklasičnega pogleda na konkurenco. Teorija R-A namreč poudarjeno razširja koncept virov (od zemlje, dela, kapitala) na neotipljive vire, saj »viri niso stvari ali materiali, marveč sposobnosti, ki se gradijo iz nematerialnih delov sveta« (Hunt, 1997a, str. 66). Ravno prednost v neotipljivih virih lahko zagotavlja konkurenčno prednost podjetja na trgu.

Teorija R-A temelji na številnih ekonomskoteoretičnih izhodiščih razumevanja konkurence: kot Chamberlin (1933) sprejema različnost panožnih preferenc, po Clarku (1961) in Porterju (1985) opredeljuje konkurenco kot proces, ki se osredotoča na tržne pozicije konkurenčnih prednosti, po Hayeku (1935) se podjetja učijo kot rezultat konkurence (»konkurenca je proces znanja«), po Schumpetru (1947) povzema, da so inovacije endogeni usmerjevalci konkurence, po Penrosovi pa (1959) sprejema, da so viri heterogeni. Po Kirznerju (1979) poudarja pomembnost podjetniške aktivnosti, po Simonu (1979) pa nepopolnost informacij. Po Nelsonu in Winterju (1982) je konkurenca evolutivna, po Kaldorju (1985) je konkurenčni proces neravnotežen, po Northu (1990) pa so zelo pomembne socialne institucije in ustanove. R-A izhaja iz navedenih konceptov in tradicij obravnave konkurence, čeprav ni zgolj le njihov seštevek ali enostavno prevzet pomen le-teh. V resnici se od navedenih teorij konkurence pomembno razlikuje (glej tabelo 1 in 2), vendar iz njih izhaja (Peteraf, 1993).

R-A je torej evolutivna, neravnotežna, dinamičnoprocesna teorija konkurence, kjer so inovacije in učeče se organizacije endogeni viri razvoja konkurenčnih prednosti podjetja. Porabniki se tu odločajo na podlagi nepopolnih informacij, na uspešnost poslovanja podjetja pa vplivajo tudi institucije in politike države (javna politika). Tako podjetja kot njihovi viri prednosti so predstavljeni kot dedne in trajne enote evolutivne selekcije v procesu konkurence. Ker se ta selekcijski proces osredotoča na lokalne meje in omejitve podjetij, teorija R-A vsebuje odnose odvisnosti. Zaradi tega je konkurenca na podlagi prednosti virov dinamična in se stalno giblje, toda ne proti idealnemu ravnotežju (kot npr. v Paretovem optimumu ali splošnem ravnotežju). Tako R-A dejansko kombinira teorijo heterogenega povpraševanja s teorijo virov v podjetju. Prva temelji na dejstvu, da je raznolikost tržnih ponudb potrebna za

Tabela 1: Teorije konkurence in teorija R-A – skupne značilnosti in razlike

TEORIJA	SKUPNE ZNAČILNOSTI S TEORIJO R-A	RAZLIKE DO TEORIJE R-A
Neoklasična teorija popolne konkurence	Podjetja kombinirajo vire. Človeški vir je motiviran z lastnimi interesi.	Kritični viri so nemobilni, neotipljivi in lastno razviti. Povpraševanje je heterogeno in dinamično. Informacije so nepopolne. Podjetja stremijo k nadpovprečni finančni učinkovitosti. Podjetje ni »črna skrinja«. Tržno ravnotežje je abstrakcija. Trgi so v stalnih nihanjih.
Avstrijska šola	Podjetje išče in razvija inovacije. Trgi so dinamični, informacije nepopolne. Podjetja so motivirana za nadpovprečni dobiček in izrabo možnosti stalno neravnotežnih trgov. Vedno obstajajo možnosti dobička, vendar se povezujejo z negotovostjo in neravnotežjem.	V tej teoriji posnemanje (imitacija) prinaša zgolj izravnan donose med tekmece, medtem ko nov vir rezultira v konkurenčni prednosti in nadpovprečnih donosih. Imitacija ne vodi nujno v znižanje ali izgubo dobičkov.
Bainova teorija podjetja	Podjetje je usmerjevalec outputa. Obstajajo ekološke omejitve za cilje delovanja podjetja. V dolgoročnem ravnotežju si je možno prisvojiti razlike v dobičku. Razlike v dobičku izhajajo iz heterogenosti podjetij, in sicer med podjetji ene panoge ali med panogami in tistimi, ki imajo omejen vstop	Podjetja ne iščejo rent. Zasluzki niso nujno odsev monopolne moči, povezane z ovirami vstopa. Ustrezna enota analize so podjetja in ne panoge. Menedžment je pomemben vir (notranja učinkovitost). Obnašanje podjetja je bolj posledica lastne odločitve kakor zunanjih virov.
Schumpetrova teorija	Podjetja iščejo konkurenčne prednosti. Donosi so posledica prednosti, pridobljenih z novimi načini konkuriranja. Podjetniška vizija je središče uspeha podjetja. Potencialni posnemovalci (imitatorji) vedno obstajajo.	»Zdravje« zasluzki izvirajo iz inovativnih preskokov, ne nujno le radikalnih.
Čikaška šola	Podjetja iščejo najbolj učinkovite pristope. Podjetja imajo heterogene produkcijske funkcije. Specifične razlike (velikost, obseg) v sposobnostih zagotavljanja učinkovitost proizvodnje in distribucije. Informacije imajo ceno. Poudarek je na učinkovitosti razlik. Podjetje se osredotoča na dolgoročno poslovanje.	Učinkovitost se poganja sama (self-reinforcing). Teorija R-A nasprotuje idealu maksimizacije profita.
Teorija transakcijskih stroškov	Podjetje se izogiba transakcijskim stroškom, ki izvirajo iz menjave na trgu. To so npr. stroški pogajanj, ocenjevanja, analiziranja ipd. Specifičnost, negotovost in omejena racionalnost virov so kritične omejitve poslovanja podjetja.	Središče je zaposlitev in kombinacija takšnih virov, ki učinkovito zadostijo heterogenemu in dinamičnemu povpraševanju, ne pa izogibanje negativnim učinkom menjave.
Teorija virov	Podjetje išče enkratne in specifične vire ali vire, ki jih lahko stroškovno ugodno posnema. Prava raven analize je podjetniška in ne panožna. Menedžment podjetja je gonilni vir. Obnašanje podjetja je bolj posledica lastne odločitve kakor zunanjih virov. »Zdravje« zasluzki izvirajo iz inovativnih preskokov, ne nujno le radikalnih. Osnovni motiv v podjetju je zaposlitev in kombinacija takšnih virov, ki učinkovito zadostijo heterogenemu in dinamičnemu povpraševanju, ne pa izogibanje negativnim učinkom menjave.	Središče teorije je v kratkem oz. srednjeročnem obdobju.

Vir: Lastni pregled ter Cavusgil in Delgönül, 1997, str. 68–69.

Tabela 2: Primerjava teorije R-A z neoklasično teorijo konkurence

	NEOKLASIČNA TEORIJA	TEORIJA PREDNOSTI NA PODLAGI VIROV
Povpraševanje	Homogeno znotraj panoge, statično	Heterogeno med panogami, heterogeno znotraj panog, dinamično
Informiranost porabnikov	Informacija je popolna in nima cene	Informacija je nepopolna in nima cene
Motivacija človeških virov	Maksimizacija lastnih interesov	Opredeljeni z lastnimi interesi iskanja
Cilji podjetja	Maksimizacija dobička	Vrhunska finančna izvedba
Informiranost podjetja	Popolna in nima cene	Nepopolna, ima ceno
Viri	Kapital, delo, zemlja	Finančni, fizični, pravni, človeški, organizacijski, informacijski, viri odnosov
Značilnosti virov	Homogeni, popolnoma mobilni	Heterogeni, nepopolno mobilni
Vloga menedžmenta	Določitev količine in izvajanja proizvodne funkcije	Prepoznavanje, razumevanje, ustvarjanje, selekcija, izvedba in spremembe strategij
Vloga okolja	Popolnoma določena usmeritev in izvedba	Heterogena med panogami, znotraj panog in podjetij ter dinamična
Konkurenca in njena dinamika	Količinske prilagoditve; iskanje ravnotežja z eksogenimi inovacijami	Izzivi neravnotežja z endogenimi inovacijami

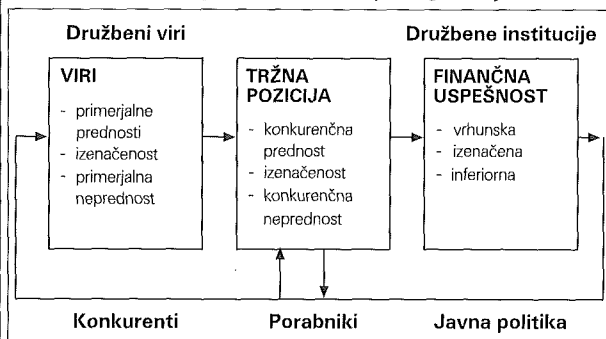
Vir: Prirejeno po Hunt in Morgan, 1995, str. 1–15.

zadovoljitev različnih tržnih segmentov v isti panogi. V nasprotju s pogledom, da je podjetje produkcijska funkcija, ki kombinira homogene, popolnoma mobilne produkcijske faktorje (neoklasični vidik), R-A temelji na dejstvu, da podjetje kombinira heterogene, nepopolno mobilne faktorje ali vire, torej ravno nasprotno neoklasičnim trditvam. Ko le-te

kombiniramo s heterogenim povpraševanjem, dobimo različne obsege, velikosti in ravni dobičkonosnosti podjetij znotraj iste panoge. Zato teorija R-A poudarja tržne segmente, heterogene podjetniške vire, prednosti in slabosti virov in tržne pozicije konkurenčnih prednosti/neprednosti. Pri tem so viri definirani kot otipljivi in neotipljivi pripadajoči deli podjetja, s

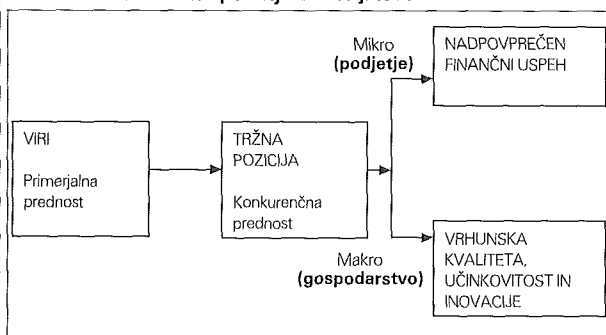
katerimi je to sposobno ustvariti uspešne in učinkovite ponudbe za določene tržne segmente. Ko podjetja na podlagi virov dosežejo takšne tržne pozicije s konkurenčnimi prednostmi, kot kažeta sliki 1 in 2, so konkurenčne prednosti tudi dejansko realizirane na trgu in zagotavljajo nadpovprečen finančni uspeh (Peteraf, 1993; Hunt in Morgan, 1996; Conner, 1991; Grant, 1991). To pomeni, da gre dejansko za ustvarjanje procesov dodane vrednosti v podjetju s pomočjo ključnih virov.

Slika 1: Shema teorije konkurence na podlagi teorije R-A



Vir: Hunt, 1995b, str. 318.

Slika 2: Matrika tržne pozicije v teoriji R-A



Vir: Hunt, 1995a, str. 9.

1.2. Značilnosti in kategorizacija ključnih virov prednosti podjetja

Teorija virov torej poudarja pomen tistih virov, ki jih ima podjetje na razpolago, da proizvaja učinkovite in uspešne tržne ponudbe v določenih tržnih segmentih. Takoj ko podjetje razvije prednost na podlagi virov in doseže trženjsko pozicijo konkurenčnih prednosti v nekaterih segmentih, konkurenti skušajo to prednost nevtralizirati, in sicer z boljšim upravljanjem virov, akvizicijami, posnemanjem, substitucijo, večjimi inovacijami, torej z razvojem ali posnemanjem virov oz. z iskanjem njim nadomestnih virov.

Avtorji teorije virov govorijo predvsem o treh kategorijah virov podjetja (Fahy, Smithee, 1999): *otipljivih, neotipljivih virih ter sposobnostih (razlikujočih se sposobnostih, neotipljivih sposobnostih, veščinah)*.

Za te ključne vire velja,

- da so v večini nevidni, neotipljivi
- da zanje pogosto ne velja tradicionalen koncept menjave
- da se le težko ali pa se sploh ne določa njihova vrednost

- da so praviloma redki ali specifično razviti znotraj podjetja ali skupine podjetij
- da so težko posnemljivi
- da običajno nimajo neposrednega strateškega substituta
- da jih je težko akumulirati
- da so težko neposredno mobilni (ali so sploh nemobilni)
- da jih je možno uporabljati simultano za različne namene in dosegati z njimi multiple učinke
- da so tako inputi kakor outputi poslovnih procesov
- da so osnova za dinamično vzdržljive konkurenčne prednosti.

Večina nevidnih virov je relativno fiksnih (fiksiranih). Prav gotovo ni lahko razviti npr. znane blagovne znamke ali posebnih proizvodnih sposobnosti. Ravno tako s finančnimi viri ne moremo zagotoviti neprestanega spreminjanja podjetniške kulture ali motivacije zaposlenih. Akumulacija, zbir teh virov, namreč zahteva konstantna, zavedajoča se in časovno zahtevna prizadevanja podjetij, saj »ne moreš kar iti na trg in te vire kupiti« (Itami, Rhoel, 1987, str. 15). Nevidni viri se lahko uporabljajo večnamensko, torej hkrati za različne namene. Npr. vzemimo sloves podjetja. Potem ko se ta z dobrimi trženjskimi prijemi ustvari skozi enega izmed proizvodov na trgu, se lahko prenese tudi na trženje drugega, novega proizvoda. Samo nevidni viri se lahko simultano, vzporedno uporabljajo na številnih področjih. Seveda podjetje ne more uporabljati istega delavca hkrati na dveh gradbiščih, ravno tako denar, uporabljen za en projekt, ne more biti uporabljen za druge. Nevidni viri pa delujejo v podjetju velikokrat nezavedno prelivajoče se in tako ustvarjajo hkratne in vzporedne učinke. Pri tem so verjetno najpomembnejši tak vir ljudje (zaposleni), predvsem zato, ker je večina nevidnih virov podjetja vendarle izgrajena v ljudeh samih – zaposleni so nosilci informacij, potrebnih za strateški razvoj. Nekaj nevidnih virov podjetja je lahko tudi v ljudeh, ki ne delajo v samem podjetju. Npr. ko rečemo, da je podjetje razvilo dobre poti pridobivanja informacij o željah porabnikov, to pomeni, da ljudje, ki delajo na prodajnih mestih s proizvodi podjetja, predstavljajo ključni vir in razvijajo njegova nevidna sredstva. Zaposleni so torej tako akumulatorji kot proizvajalci ključnih virov podjetja.

Klasifikacij ključnih virov podjetja je vsaj toliko, kolikor je njihovih avtorjev. Craig in Grant (1993) jih razvrščata v finančne, fizične, človeške, tehnološke, vire slovesa in odnosov. Vsako od kategorij virov delita naprej na podvire. Hooley, Broderick in Miller (1998) jih definirajo kot fizične, finančne, proizvodne, človeške, trženjske, pravne, systemske. Sposobnosti virov v podjetju definirajo ločeno in jih razdelijo na individualne, skupinske in korporativne. Slednje analizirajo s strateškega, funkcijskega in operacijskega vidika. Hall (1991, 1993), Hall in Andriani (1998) jih delita na regulatorne, pozicijske, funkcijske in kulturološke ter na vire, odvisne oz. neodvisne od ljudi (pravno zaščitene/pravno nezaščitene).

2. POVEZANOST TEORIJE VIROV IN TRŽENJA ODNOSOV (RM)

Teorija virov je že v začetku devetdesetih let postala izhodišče razmišljanja o povezavi ključnih virov podjetja z novo trženjsko

paradigmo, to je trženjem odnosov. Dejansko gre za nadgrajen pogled (ali enega izmed vidikov) doseganja konkurenčnih prednosti podjetja. Novo pojmovanje trženja, ki ga označujejo odnos (povezava), medsebojno vplivanje (interakcija) in dolgi rok (Gummesson, 1987, str. 11), pomeni pogled na trženje kot na dolgoročne odnose in medsebojno vplivanje, katerega osrednje vprašanje je, kako doseči in dolgoročno ohranjati mrežo povezav s porabniki, dobavitelji, javnimi ustanovami, posamezniki, skratka, z vsemi vrstami udeležencev v poslih. Za izgradnjo trajnih in trdnih položajev mora tako podjetje zgraditi močne odnose in vezi z vsemi vrstami udeležencev v poslih in nadgraditi tradicionalno (transakcijsko) trženje v takšno integriranost odjemalcev in drugih udeležencev v poslovnih procesih, da bodo ti vključeni tako v proces razvoja podjetja, proizvodnje kakor tudi prodaje. Morgan in Hunt trdita (v Blois, 1996, str. 161), da se »trženje, temelječe na odnosih, nanaša na vse trženjske aktivnosti, usmerjene k ustanavljanju, razvijanju in vzdrževanju uspešnih menjav, temelječih na odnosih«. Navajata tudi, da sta bistvo trženja, temelječega na odnosih, dogovor in zaupanje, ki ga dobavitelj ustvari z odjemalcem. Gre za t. i. sodelovanje s končnimi porabniki v sooblikovanju izdelkov, kar vpeljuje v procese trženja podjetja prvine trženja storitev in družbeno zavest odjemalcev ter zaposlenih v podjetju. Podjetje torej postaja družbena in ne le zgolj samostojna organizacijska enota. Seveda je z vidika poslovnih ved težko dokazati, da je npr. zaupanje med dobavitelji in odjemalci kot temelj nekega odnosa lahko ključni vir konkurenčnih prednosti, čeprav takšni poskusi že obstajajo (npr. Barney in Hansen, 1994). Pravzaprav Hunt (1997a) celo trdi, da je teorija prednosti na podlagi virov teoretična podlaga trženja na podlagi odnosov. Pri tem gre torej še za drugi vidik ustvarjanja dodane vrednosti, to je ne le v podjetju samem, ampak na podlagi odnosov, ki jih podjetje gradi navzven, to je do porabnika oz. odjemalca. To pa je povsem skladno z osnovno matriko teorije R-A (glej sliko 1 in 2), saj podjetje deluje tako v odnosih do porabnikov, konkurentov kakor vseh drugih vidikov družbenega okolja (institucij), hkrati pa je cilj trženja odnosov ravno tako ustvarjanje učinkovitih dolgoročnih odnosov in s tem dolgoročnih prednosti, torej enako kot velja za teorijo R-A. Čeprav Gummesson navaja (1994, str. 15), da »niso vsi odnosi pomembni v vsakem trenutku za vsa podjetja – del marketinga je vedno najboljši kot transakcijski marketing«, pa moramo danes v večini hitro rastočih industrij konkurirati kooperativno, v mrežah. Od tod tudi nadaljnja povezanost teorije virov s trženjem odnosov, saj gre za »kooperativnost konkurence«. Dyer in Singh (1998) celo trdita, da se je konkurenca med posameznimi podjetji začela umikati konkurenci med mrežami podjetij, združenji, poslovnimi zvezami, ki temeljijo na prednostih odnosov. To še posebej velja za več- in multinacionalna podjetja.

3. POVEZANOST TRŽENJA IN TEORIJE VIROV V PODJETJIH

Vprašanje, ki se seveda postavlja, je, kako lahko teorija virov neposredno vpliva na razvoj trženja podjetij, če pa je vendarle njen izhodiščni vidik strateško-menedžmentski (glej začetno definicijo teorije virov, pogl. 1). Dejstev, ki govorijo v prid izvajanja te teorije tudi v trženjskih procesih podjetja, je več,

polet tega pa danes že težko potegnemo ostro ločnico med posameznimi funkcijami v podjetju, še posebej, če podjetje deluje procesno-razvojno. Obenem so tudi izhodišča strateškega trženja, tako idejno kakor konceptualno, tesno povezana s področjem strateškega menedžmenta, obe področji pa temeljita na interaktivnem odnosu podjetja in njegovih okolij. Tako strateški menedžment dejansko postavlja okvire trženjskim procesom podjetja (Brownlie, 1989). Seveda odnos ni enosmeren, saj naravnost trženja k porabniku kakor tudi trženjski koncepti (segmentiranje, pozicioniranje, življenjski cikel izdelka itd.) vplivajo na razvoj in odločitve strateškega menedžmenta in obratno.

Najvidnejši prispevki, ki neposredno povezujejo trženje z izhodišči teorije virov, se kažejo v Day-Nedungadijevem prispevku (1994) o razvoju trženjskih sposobnosti v podjetju kot ključnih za doseganje prednosti; Hunt-Morganovem prispevku (1995, 1996) o povezanosti virov in konkurenčnih prednosti; Hooley, Montgomery in Broderick (1998) so teorijo virov povezali s strategijami pozicioniranja izdelkov in storitev, Amit in Shoemaker (1993), Collis in Montgomery (1995) pa s pogoji na trgu. Vsebinsko teorija virov daje dobra izhodišča za strateške trženjske analize (npr. SWOT), saj išče v podjetju tiste moči in slabosti, ki vplivajo na oblikovanje konkurenčnih prednosti, obenem pa vpeljuje pomen tako porabnikov, konkurentov kakor celotnega družbenega okolja na realizacijo prednosti. Obenem se teorija virov osredotoča na sposobnost podjetja v izvajanju ustrezne strategije pozicioniranja, saj je realizacija te pozicije tista, ki jo porabnik (kupec, odjemalec) preoblikuje v konkurenčne prednosti podjetja. Še posebej izrazit pomen ima teorija v izvajanju mednarodnih strategij trženja, saj povezuje pomen specifičnih virov držav – trgov (ali njihovega geografskega porekla), s specifičnimi viri podjetja (Fahy, 1996; Tallman et al, 1997), kar znova oživlja klasični vidik trgovinske menjave in diamantni pristop Porterja.

Vse prispevke povezuje dejstvo, da je teorija virov strateškega značaja in da išče tiste ključne vire podjetja, ki mu zagotavljajo izvajanje in realizacijo konkurenčnih prednosti na trgu. S tega vidika teorija virov neposredno vpliva na poslovanje trženja v podjetju in razvoj ter ohranjanje tistih trženjskih virov, ki so ne le neotipljivi in nevidni, marveč predvsem težko (ali sploh ne) mobilni, nadomestljivi, posnemljivi, predvsem pa lokalizirani ali celo fiksirani v podjetju ali njegovem sistemu. Govorimo npr. o trženjski naravnosti podjetja, slovesu podjetja, kvaliteti poprodajnih storitev, trajnosti blagovne ali trgovske znamke, zaupanju med dobavitelji in odjemalci ... Gre za vse tiste vire, ki kakor koli neposredno (ali posredno) vplivajo na izvajanje in ohranjanje prednosti podjetja, razvitih prav v trženjskih procesih. Pravzaprav lahko rečemo, da je večina vseh virov, ki definira trženje nekega podjetja, tistih, ki lahko bistveno pripomorejo k izgradnji prednosti na podlagi virov, le da jih podjetja velikokrat ne zaznajo kot ključne v doseganju prednosti, še posebej v povezavi s porabniki. To še zlasti velja za vidik medorganizacijskega trženja, kjer veliko neotipljivih virov, povezanih s trženjem odnosov, predstavlja ključne vire doseganja sporazumov v odnosu dobavitelj–odjemalec in obratno.

Naslednji vidik povezanosti teorije virov s trženjem v podjetju je odločanje o razvoju trženjskih procesov podjetja, tako operativno kakor strateško, torej kratkoročno in dolgoročno. Pri tem gre ne le za razpoznavanje ključnih virov kot nosilcev prednosti, marveč predvsem strategije razvoja trženjskih procesov podjetja na podlagi ključnih virov. Če npr. podjetje poseduje razpoznavno blagovno znamko z ustrežno stopnjo lojalnosti in rasti v ciljnih segmentih, je njen razvoj predvsem predmet strateških odločitev trženja izdelkov ali izdelčnih skupin, ki nosijo razpoznavno znamko, kakor tudi celovite strategije upravljanja ustreznih izdelčnih skupin, torej vrhnjega vodenja in upravljanja vseh procesov podjetja. Tako področje trženja ni nič manj neposredno povezano (če ne sploh najbolj!) z razvojem ključnih virov v podjetju in s tem z doseganjem konkurenčnih prednosti.

Najneposrednejša pa je prav povezanost teorije virov z razvojem trženja na podlagi odnosov, kar sem opredelila v poglavju 2. Dejansko lahko rečemo, da gre za njuno medsebojno odvisnost, saj ni ustreznega razvoja trženja odnosov brez ustreznih virov (in to prav virov, kot jih definira teorija R-A), kakor tudi ni realizacije teorije virov v obliki konkurenčnih prednosti na trgu, če jih podjetje ne razvije skozi učinkovite oblike in načine trženja odnosov. To ne pomeni, da s tem popolnoma ovržemo obstoj in pomen transakcijskega trženja, ampak ga opredelimo kot osnovo razvoja trženja odnosov, podobno kakor to velja za soodvisnost neotipljivih in otipljivih oz. necenovnih in cenovnih virov (Makovec Brenčič, 2000).

Nenazadnje je treba poudariti usmerjenost teorije virov k porabniku, saj je doseganje konkurenčnih prednosti rezultat realizirane pozicije podjetja na trgu, ta realizacija v obliki nadpovprečnega finančnega rezultata pa je povsem odvisna od porabnika. In prav ta je osrednji cilj celovitega procesa trženja podjetja.

4. SKLEPNE MISLI KOT RAZMISLEK O POSLOVANJU NAŠIH PODJETIJ

Da navedeni pomen teorije virov ni prihodnost in tudi ne zgolj še ena v množici teorij ne le v svetovnem, marveč tudi v slovenskem prostoru, je pokazala nedavna raziskava t. i. cenovnih in necenovnih dejavnikov (virov) konkurenčnih prednosti v slovenskih predelovalnih podjetjih (več o njej glej v Makovec Brenčič, 2000). Med 122 podjetji slovenske predelovalne industrije, ki poslujejo na mednarodnih trgih, so podjetja, ki so izbrane necenovne (neotipljive, nevidne) vire ovrednotila in razvijala nadpovprečno, dosegala tudi večje konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih. Ker je raziskava temeljila na teoretičnih izhodiščih sodobne teorije virov in uspešnosti mednarodnega poslovanja podjetij, je povsem ustrežna ilustracija pomena teorije virov za razvoj konkurenčnih prednosti sodobnega mednarodno delujočega podjetja. Teorija virov je torej povsem realna osnova za strateški razvoj podjetij tako z vidika celotnega menedžmenta podjetij kakor samega trženja, kar pomeni, da se morajo podjetja usmerjati v razvoj takšnih virov, ki bodo postali ključni za realizacijo konkurenčnih prednosti na trgih. To pa so viri, o

katerih razlaga teorija virov, udeležajo pa jih danes najboljše podjetja na globalni tržnici. Teorija virov je torej realnost sodobnega poslovanja podjetij.

Literatura

1. Alderson W., *Marketing Behaviour and Executive Action*, Irwin, Homewood 1957.
2. Amit R., Schoemaker P. J., »Strategic Assets and Organizational Rent«, *Strategic Management Journal*, New York 1993, 14, str. 33–46.
3. Barney Jay B., »Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?«, *Academy of Management Review*, Mississippi 1986a, 11, str. 656–665.
4. Barney Jay B., »Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy«, *Management Science*, Providence, 42 (1986b), str. 1231–1241.
5. Barney Jay B., »Firms Resources and Sustained Competitive Advantage«, *Journal of Management*, Bloomington 1991, 17, 1, str. 99–120.
6. Barney Jay B., Hansen Mark H., »Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage«, *Strategic Management Journal*, New York 1994, 15, str. 175–190.
7. Barney Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Company, Reading 1996, 570 str.
8. Blois J. K., »Relationship Marketing in Organizational Markets: When It Is Appropriate?«, *Journal of Marketing Management*, Helensburg 1996, 12, str. 161–173.
9. Brownlie D. T., »The Migration of Ideas from Strategic Management to Marketing on the Subject of Competition«, *European Journal of Marketing*, 1998, 23(August), str. 7–20.
10. Cappeli P., Singh H., »Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management«, v: Lewin et al., *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, IRR, Madison 1992, str. 165–192.
11. Cavusgil S. T., Deligönlü Z. S., »Does Comparative Advantage Theory of Competition Really Replace the Neoclassical Theory of Perfect Competition?«, *Journal of Marketing*, Chicago 1997, 61, 4, str. 68–69.
12. Chamberlin E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933 (1947), 282 str.
13. Clark J. M., *Competition as a Dynamic Process*, Brookings Institution, Washington DC 1961.
14. Collis D. J., »A Resource Based Analysis of Global Competition«, *Strategic Management Journal*, New York 1991, 12, 1, str. 49–68.
15. Collis David J., Montgomery Cynthia A., »Competing on Resources: Strategy in 1990s«, *Harvard Business Review*, Boston 1995, July-August, str. 118–128.
16. Conner K. P., »A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?«, *Journal of Management*, Greenwich 1991, 17, str. 121–154.
17. Craig J. C., Grant R. M., *Strategic Management*, Kogan Page, London 1993, 167 str.
18. Duy George S., Nedungadi Prakash, »Managerial Representations of Competitive Advantage«, *Journal of Marketing*, Chicago 1994, 58, str. 31–44.
19. Degregori T. R., »Resources Are Not: They Become. As An Institutional Theory«, *Journal of Economic Issues*, Sacramento 1987, 21, str. 1241–1263.
20. Dierickx I., Cool K., »Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage«, *Management Science*, Providence 1989, 35, str. 1504–1511.
21. Dyer J., Singh H., »The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage«, *Academy of Management Review*, 23(1998), 4, str. 660–679.
22. Fahy John, »A Resource-Based Perspective on Global Competition: Conceptual Model and Research Hypothesis«, Aston Business School 1996, Academy of International Business Conference Proceedings, 449 str.
23. Fahy J., Smithee A., »Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm«, *Academy of Marketing Science Review*, 10(1999), str. 1–29.
24. Foss Nicolai J., »The Competence Based Approach: Veblenian Ideas in the Modern Theory of the Firm«, *Cambridge Journal of Economics*, London 1998, 22, 4, str. 479–495.
25. Grant Robert M., »The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation«, *California Management Review*, Berkeley 1991, 33, 3, str. 114–135.
26. Gummesson E., »Making Relationship Marketing Operational«, *International Journal of Service Industry Management*, Bradford 1994, 5, 5, str. 5–20.

27. Hall Richard, »The Contribution of Intangible Resources to Business Success«, *Strategic Management Journal*, New York 1991, 16, 4, str. 41–51.
28. Hall Richard, »The Strategic Analysis of Intangible Resources«, *Strategic Management Journal*, New York 1992, 13, str. 135–144.
29. Hall Richard, »A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage«, *Strategic Management Journal*, New York 1993, 14, 8, str. 607–618.
30. Hall Richard, Andriani Pierpaolo, »Management Focus. Analysing Intangible Resources and Managing Knowledge in a Supply Chain Context«, *European Management Journal*, London 1998, 16, 6, str. 685–697.
31. Hamel Gary, Prahalad C. K., »La competizione si gioca sul futuro«, *Harvard Business Review*, Boston 1995, Edizione Italiana, 1, str. 16–24.
32. Hayek F., *Collective Economic Planning. Critical Studies on the Possibilities of Socialism*, Routledge, London 1935.
33. Hooley G., Broderick A., Müller K., »Competitive Positioning and the Resource Based View of the Firm«, *Journal of Strategic Marketing*, London 1998, 6, str. 97–115.
34. Hunt D. Shelby, »The Comparative Advantage Theory of Competition«, *Journal of Marketing*, Chicago 1995a, 59, str. 1–15.
35. Hunt D. Shelby, »The Resource Advantage Theory of Competition. Toward Explaining Productivity and Economic Growth«, *Journal of Management Inquiry*, Newbury Park 1995b, 4, str. 317–332.
36. Hunt D. Shelby, Morgan M. Robert, »The Comparative Advantage Theory of Competition«, *Journal of Marketing*, Chicago 1995, 59, str. 1–15.
37. Hunt D. Shelby, Morgan M. Robert, »The Resource Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions«, *Journal of Marketing*, Chicago 1996, 60, str. 107–114.
38. Hunt S., Morgan R., »Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy«, *Journal of Business Research*, University of Georgia 1999, 46, str. 281–290.
39. Hunt D. Shelby, »Resource Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior?«, *Journal of Economic Issues*, XXXI (1997a), 1, str. 59–77.
40. Hunt D. Shelby, »Competing Through Relationships: Grounding Relationships Marketing in Resource Advantage Theory«, *Journal of Marketing Management*, Helensburg 1997b, 13, str. 1–15.
41. Hunt D. Shelby, »Resource Advantage Theory: A Snake Swallowing its Tail or a General Theory of Competition?«, *Journal of Marketing*, Chicago 1997c, 61, October, str. 74–82.
42. Hunt D. Shelby, »The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Coral Gables 1999, 27, 2, str. 144–160.
43. Itami H., Roehl T. W., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987, 186 str.
44. Kay Alan S., *Making Human Resource More Resourceful*, CIO, Framingham 1999, 12, str. 62–68.
45. Kirzner I. M., *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago 1979.
46. Lippman S. A., Rumelt R. P., »Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition«, *The Bell Journal of Economics*, Mount Morris 1982, 13, str. 418–438.
47. Makovec Brenčič Maja, *Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2000, doktorska disertacija, 254 str. 8 Pril.
48. Nelson R., Winter S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982, 437 str.
49. North D., *Institution, Institutional Change, and Economic Performance*, University of Cambridge, Cambridge 1990.
50. Penrose E. T., *The Theory of the Growth of The Firm*, Basil Blackwell, Oxford 1972 (1959), 272 str.
51. Peteraf Margaret A., »The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View«, *Strategic Management Journal*, New York 1993, 14, 3, str.179–191.
52. Porter Michael E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, 540 str.
53. Porter Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980, 387 str.
54. Prahalad C. K., Hamel Gary, »The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review«, Boston 1990, 3, str. 79–81.
55. Ricardo David, »On the Principles of Political Economy and Taxation (1817)«, v: P. Sraffa, ed., *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Vol.1, Cambridge University Press, Cambridge 1951.
56. Robinson J., *The Economics of Imperfect Competition*, MacMillian Press, London 1933.
57. Rumelt R. P., »Toward a Strategic Theory of the Firm«, v: Lamb R., ed., *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1984.
58. Schendel Dan, »Introduction to Competitive Organizational Behavior: Toward and Organizationally Based Theory of Competitive Advantage«, *Strategic Management Journal*, New York 1994, 15, 1–4, str. 1–9.
59. Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper and Brothers Publishers, 2nd ed., London 1947.
60. Simon H. A., »Rational Decision Making in Business Organisations«, *The American Economic Review*, Nashville 1979, 69, str. 493–512.
61. Tallman S. B. et al., *Knowledge Capitalism. Competitiveness Reevaluated*, Academy of Management, Proceedings, Boston 1997, 51 str.
62. Teece David J., »Economies of Scope and the Scope of the Enterprise«, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Amsterdam 1980, 1, str. 223–247.
63. Teece David J., »Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm«, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Amsterdam 1982, 3, str. 39–63.
64. Teece David J. ed., *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing Company, Cambridge 1987, 256 str.
65. Teece David J., »Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets«, *California Management Review*, Berkeley 1998, 40, 3, str. 55–79.
66. Wernerfelt B., »A Resource-Based View of the Firm« *Strategic Management Journal*, New York 1984, 5, str. 171–180.