

ПРЕДИМСТВА НА ПРИЛАГАНЕТО НА РЕСУРНО БАЗИРАНАТА ТЕОРИЯ ПРИ ФОРМУЛИРАНЕТО НА ОПЕРАЦИОННАТА СТРАТЕГИЯ НА ФИРМИТЕ

*Гл.ас.д-р Стефан Калпачев
Катедра „Индустиален бизнес”
Икономически университет – Варна*

Резюме

Разбирането на източниците на устойчиво конкурентно предимство е от ключово значение при формулирането на операционната стратегия на предприятието, схващана като общ модел на решенията, които формират дългосрочната способност на всеки вид дейност, както и приноса им към цялостната стратегия чрез съчетаването на изискванията на пазара с операционните ресурси. На базата на сравнение на моделите за устойчива конкурентоспособност на базата на експлоатиране на обкръжаващата среда и на база на ресурсите на фирмата са изведени три вида ресурси, експлоатирането на които би могло да доведе до устойчиво конкурентно предимство на фирмата.

Ключови думи: операционна стратегия, ресурсно базирана теория, производствено представяне, конкурентоспособност, производство.

ADVANTAGES OF THE APPLICATION OF THE RESOURCE BASED THEORY IN THE FORMULATION OF THE OPERATIONAL STRATEGY OF THE COMPANIES

*Chief assist. prof. Stefan Nankov Kalpachev, PhD.
Department of Industrial business
University of Economics - Varna*

Abstract

Understanding the sources of a sustainable competitive advantage is of a key importance in formulating an enterprise's operational strategy, perceived as a common model of decisions that shape the long-term capability of each type of activity, and their contribution to the overall strategy by combining market requirements with operational resources. Based on a comparison of sustainable competition models based on environmental and resource-based exploitation,

three types of resources are derived, the exploitation of which could lead to a firm competitive advantage.

Key words: operational strategy, resource based theory, production performance, competitiveness, manufacturing.

Разбирането на източниците на устойчиво конкурентно предимство е от ключово значение при формулирането на цялостната бизнес стратегия, а оттам и на операционната стратегия на предприятието. Способностите във функционалните области на фирмата, като производството, допринасят за разработването на използваеми за фирмата ресурси. Целта на настоящия доклад е да открие тяхната роля при предоставянето на предимства в сравнение с конкурентите, самостоятелно или в комбинация с ресурси в други функционални области.

От 60-те години на миналия век се използва единна рамка, която да структурира голяма част от изследванията в тази насока¹. Тази рамка, предполага, че фирмите получават устойчиви конкурентни предимства чрез прилагане на стратегии, които използват техните вътрешни силни страни, като реагират на възможностите на заобикалящата среда, като същевременно неутрализират външните заплахи и избягват вътрешните слабости. Повечето изследвания върху източниците на устойчиво конкурентно предимство са фокусирани, или върху изолирането на възможностите и заплахите на фирмата², описващи нейните силни и слаби страни, или върху анализирането на това как те съответстват на избора на стратегии³. В голяма част от тези изследвания се описват условията на обкръжаващата среда, които благоприятстват високите нива на фирмено представяне. Мо-

¹ Ansoff, H.I. Corporate strategy. New York: McGraw-Hill, 1965, Andrews, K.R. The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1971, Hofer, C., & Schendel, D.. Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West, 1978.

² Porter, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980, Porter; M.. Competitive advantage New York: Free Press, 1985.

³ Hofer, C., & Schendel, D.. Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West, 1978.

делът на Портър⁴ за петте конкурентни сили, например, описва признаците на привлекателен отрасъл и по този начин предполага, че възможностите ще бъдат по-големи и заплахите ще бъдат по-малко в тези отрасли. За да се фокусира анализа на влиянието на средата на фирмата върху нейната конкурентна позиция, голяма част от този тип стратегически изследвания отделят малко внимание на въздействието на характерните за фирмата признаци и особености върху конкурентната позиция на фирмата. Може да се сче- те, че този род изследвания мълчаливо приемат две опростяващи разсъжденията допускания. Първо, тези модели за конкурентоспо- собност приемат, че фирмите в дадена индустрия (или фирми в рамките на стратегическа група) са идентични по отношение на стратегически значимите ресурси, които контролират и стратегиите, които преследват⁵. Второ, тези модели предполагат, че ако разнообразието на ресурсите се развие в дадена индустрия или група (веро- ятно чрез ново навлизане на конкурент), това разнообразие ще бъде много кратко, защото ресурсите, които фирмите използват за из- пълнение на своите стратегии, са силно мобилни (т.е. могат да бъ- дат купени и продадени на факторните пазари).

Вследствие на това изследванията в областта на операционната стратегия са фокусирани върху предизвиканото от пазара развитие на способностите в производството и потенциалните компромиси между едновременно преследване на цели като снижаване на разхо- дите и увеличаването на качеството на продукта и процеса⁶. Тези изследвания са насочени към няколко подхода за развитие на про-

⁴ Пак там.

⁵ Scherer, EM. Industrial market structure and economic performance (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin, 1980, Rumelt R. Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), Competitive Strategic Management, 1984. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p.556-570, Porter, M.. The contributions of industrial organization to strategic management . Academy of Management Review, 1981, Vol 6, p.609-620.

⁶ Ferdows, K., De Meyer, A.. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. Journal of Operations Management ,1990, Vol. 9, issue 2, p. 168-184.

изводствените възможности. Хейс⁷ и неговите колеги последователно твърдят, че производствените възможности трябва да играят важна роля за това как фирмите се конкурират на продуктовете пазари и, че фирмите трябва непрекъснато да развиват тези възможности. Други автори⁸ в областта на операционната стратегия свързват способностите или компетенциите, базирани на специфични иновации в производствения процес със способността на организацията да постига ниски производствени разходи, висока гъвкавост, надеждност и качество на продукта и процеса. Някои изследвания⁹ дори посочват емпирична връзка между практики по управление на качеството, приложени системи „точно навреме“ и др., и производственото представяне.

Цитираните изследвания, обаче, се различават от ресурсно базираната теория в няколко аспекта. Те изследват приемането на конкретни производствени практики и връзката им с текущото представяне, но не разглеждат изрично последиците от наличието на конкуренти, имитиращи успешна иновация. Освен това, те пропускат да оценят важността на уникалните за фирмата процеси и оборудване, които не могат да бъдат придобити на факторните пазари. Вместо това, тези изследвания изследват характеристиките на успешното въздействие на иновациите върху представянето и извеждат важната роля на обучението и организационните фактори. Тези резултати са в съответствие с акцента на ресурсно базираната теория върху скритото знание и учене като критерии, необходими за постигане на устойчиво конкурентно предимство.

В противовес на гореописания модел за конкурентоспособност,

⁷ Hayes R.H., Pisano G.P. Beyond world-class: the new manufacturing strategy. Harvard Business Review 72(1), 1994, p.77-84, Hayes, R.H., Upton D.M. 1998. Operations-based strategy. California Management Review 40(4),p.8-25

⁸ Cleveland G, Schroeder RG, Anderson JC. 1989. A theory of production competence. Decision Sciences 20(4): 655-668, Vickery SK, Droge CLM, Markland RE. 1993. Production competence and business strategy: do they affect business performance? Decision Sciences 24(2): 435-455.

⁹ Schroeder RG, Flynn BB (eds). 2001. High Performance Manufacturing: Global Perspectives. Wiley: New York

базиран основно на взаимодействието с обкръжаващата среда, ресурсно базираната теория прави две алтернативни допускания при анализа на източниците на конкурентно предимство¹⁰. На първо място, тя предполага, че фирмите в даден отрасъл (или група) могат да бъдат хетерогенни по отношение на стратегическите ресурси, които контролират. Второ, тази теория предполага, че тези ресурси може да не са напълно мобилни сред фирмите и по този начин хетерогенността може да бъде дълготрайна. Ресурсно базираният модел на фирмата изследва последиците от тези две предположения за анализа на източниците на устойчиво конкурентно предимство.

Операционната стратегия на предприятието е схващана като общ модел на решенията, които формират дългосрочната способност на всеки вид дейност, както и приноса им към цялостната стратегия чрез съчетаването на изискванията на пазара с операционните ресурси¹¹.

Ресурсно базираният модел класифицира ресурсите в три категории: физически капиталови ресурси, човешки капиталови ресурси и организационни капиталови ресурси. Физическите капиталови ресурси включват технологиите, използвани в дадено предприятие, съоръженията и оборудването на фирмата, географското му местоположение и достъпа до суровини. Човешките капиталови ресурси включват обучението, опита, преценката, интелигентността, взаимоотношенията и проницателността на отделните мениджъри и работници във фирмата. Организационните капиталови ресурси включват формалната структура за управление на фирмата, нейните формални и неформални планиращи, контролиращи и координиращи системи, както и неформалните взаимоотношения между групи в дадена фирма, и между тези във фирмата и тези в нейната обкръжаваща среда.

¹⁰ Barney, J.B.. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, Volume 17, Issue 1, p. 99-120.

¹¹ Blagoeva, S. Operation system and competitive advantages of the enterprise.// *Economic Studies*, 2010, Volume 19, Issue 3, p.130-168

Барни¹² посочва, че не всички ресурси на фирмата притежават потенциал да бъдат устойчиви конкурентни предимства. За да имат този потенциал, фирменият ресурс трябва да отговаря четири изисквания: 1) той трябва да бъде ценен, в смисъл, че използва възможностите и/или неутрализира заплахите в средата на фирмата; 2) той трябва да бъде рядък сред сегашната и потенциална конкуренция на фирмата; 3) да е несъвършено имитируем; 4) не могат да съществуват стратегически еквивалентни заместители на този ресурс, които да са ценни, но не са редки или несъвършено имитируеми. Тези изисквания към фирмените ресурси могат да бъдат смятани за емпирични показатели за това колко хетерогенни и немобилни са ресурсите на фирмата и по този начин колко полезни са тези ресурси за генериране на устойчиви конкурентни предимства.

Ако ресурсите могат да се придобият чрез непрекъснато променящи се процедури, които трансформират знанията в производствени процеси, то ресурсите са функция на социалното изграждане на знания в предприятието, неговите взаимодействия с клиентите и доставчиците, както и възможностите и ограниченията на съвременните технологии. Този аргумент относно изграждането на капацитет също дава начин за измерване, чрез който да се оцени начина, по който фирмите изграждат производствени възможности със стратегическо въздействие. Ако предположим, че ученето и опита в предприятието могат да доведат до уникални процеси и оборудване, които от своя страна да доведат до постигането на водещи показатели в отрасъла по отношение на производствените процеси, то такива ресурси и възможности по дефиниция не са достъпни за конкурентите на пазарите на фактори и следователно могат да предоставят конкурентно предимство.

¹² Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, Volume 17, Issue 1, p. 99-120.

На базата на тези разсъждения могат да бъдат посочени¹³ три вида ресурси и способности, които се изграждат в рамките на операционната функция и са трудни за имитиране и предаване: (1) собствен процес и оборудване, (2) вътрешно учене и (3) външно учене.

Вътрешното учене е учене в предприятието и се основава на фокуса на ресурсно базираната теория върху частни знания, причинно-следствена неопределеност и социално сложни фактори, които както предоставят предимство, така и пречат на трансфера на знания. Вътрешното учене предполага обучението на многофункционални служители и включване на предложенията на служителите в разработването на процеси и продукти. Тези практики водят до адаптивна организация на труда, чието въздействие върху производственото представяне често се подценява. Освен това тези практики са рутинно променящи се процедури, които зависят от предприятия път за развитие на производствените процеси, в съответствие с избраните операционни приоритети. Разбира се, да се твърди, че обучението е единственият източник на устойчиво конкурентно предимство, е неправилно. Ученето може да се случи по непредвидим и понякога случаен начин, който е трудно да се кодифицира, което води до разполагаеми ресурси, чието въздействие при изграждане на причинно-следствени връзки е неясно.

Външното учене е процесът, при който организациите редовно участват в решаването на проблеми с други организации по начини, които функционират като непрекъснато променящи се процедури. В контекста на производствените предприятия външното обучение се определя като междуорганизационно обучение чрез решаване на проблеми с клиенти и доставчици. Характерната за нашето съвремие сертификация на производствените методи на доставчиците от страна на клиентите и установяването на текущи отношения между клиентите и доставчиците предполага, че клиентите са важен източник

¹³ Schroeder, R.G., Bates, K.A. and Junttila, M.A. A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. : Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 2 (Feb., 2002), pp. 105-117

на рутинни практики. Взаимоотношенията с клиентите създават неформални знания, които не са лесни за дублиране. Външното обучение се осъществява и чрез дългосрочно договаряне на взаимоотношения с доставчици. То може да има различни форми, включително чрез предложения на доставчика за разработването на нови продукти или процеси и участието на доставчиците в процесите и рутинните практики по управление на качеството и непрекъснатото усъвършенстване.

Собствените производствени процеси и оборудване са тези процеси и оборудване, които са резултат от знанията в организацията и които водят до характерни за предприятието производствени процеси, включително собствени технологии, и които водят до конкурентно предимство. Като в това определение за собствени процеси и оборудване се включва както оборудване, защитено от патенти, както и непатентовани процеси и оборудване, които са производствена тайна на дадената фирма. Също така се включват и най-съвременните оборудване и процеси, които са разработени изключително във дадено предприятие. Основната презумпция тук е, че производствените процеси, които включват вътрешно разработени методи, са тези, в които са въплътени познанията от двата вида учене посочени по-горе.

В резултат от казаното дотук следва да достигнем до хипотеза, която трябва да бъде потвърдена на базата на бъдещи емпирични изследвания, а именно – колкото повече предприятията иновират в собствено разработени процеси и оборудване, то толкова по-конкурентоспособно ще бъде тяхното производство.

Използвана литература

1. Ansoff, H.1. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
2. Andrews, K.R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1971.
3. Barney, J.B.. *Firm resources and sustained competitive advan-*

tage. Journal of Management, 1991, Volume 17, Issue 1, p. 99-120.

4. Blagoeva, S. Operation system and competitive advantages of the enterprise.// Economic Studies, 2010, Volume 19, Issue 3, p.130-168

5. Ferdows, K., De Meyer, A.. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. Journal of Operations Management ,1990, Vol. 9, issue 2, p. 168-184.

6. Hofer, C., & Schendel, D.. Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West, 1978

7. Porter, M. Competitive strategy New York: Free Press, 1980,

8. Porter; M.. Competitive advantage New York: Free Press, 1985.

9. Porter, M.. The contributions of industrial organization to strategic management . Academy of Management Review, 1981, Vol 6, p.609-620.

10. Slack, N., Lewis, M. Operations strategy. Pearson, 2002, p.5-33.

11. Scherer, EM. Industrial market structure and economic performance (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin, 1980.

12. Schroeder, R.G., Bates, K.A. and Junttila, M.A. A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. : Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 2 (Feb., 2002), pp. 105-117.

13. Rumelt R. Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), Competitive Strategic Management, 1984. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p.556-570.

14. Hayes RH, Pisano GP.. Beyond world-class: the new manufacturing strategy. Harvard Business Review 72(1), 1994, p.77-84.

15. Hayes, R.H., Upton D.M. 1998. Operations-based strategy. California Management Review 40(4),p.8-25.

Контакти:

Гл. ас. д-р Стефан Нанков Калпачев

E-mail: stefan.kalpachev@ue-varna.bg