

# Hvernig styður skipulag fyrirtækis við uppbyggingu og viðhald samkeppnisforskots?

Friðrik Eysteinnsson, aðjúntk í markaðsfræði við Háskóla Íslands

Skipulag fyrirtækja getur gert þeim kleift að ná öllu út úr verðmætum og sjaldgæfum auðlindum sínum og hæfni sem kostnaðarsamt er að herma eftir. En hver er hlutur skipulags í að byggja upp þessar auðlindir og færni? Hver er hlutur skipulags í að viðhalda verðmæti þeirra og gera keppinautunum erfitt fyrir (og kostnaðarsamt) að herma eftir þeim? Með öðrum orðum, hvernig styður skipulag fyrirtækja við uppbyggingu og viðhald samkeppnisforskots (og eykur þannig möguleika þess að hagnast meira en meðaltalið í atvinnugreininni).

## Fræðilegt samhengi og raunsamhengi

Rannsóknarverkefnið undirritaðs er á sviði stefnumiðaðrar stjórnunar. Gengið er út frá þeirri nálgun sem kölluð hefur verið auðlindasýn en hún snýst fyrst og fremst um að leggja mat á S-ið og V-ið í SVÓT greiningu á meðan atvinnuvegasýnin (t.d. fimm krafta líkan Porters) snýr meira að Ó-inu og T-inu. Báðar nálganirnar ganga út á að svara spurningunni, hvers vegna hagnast sum fyrirtæki viðvarandi meira en önnur. Atvinnuvegasýnin leitar skýringanna utan fyrirtækisins, þ.e. í atvinnugreininni og hvernig fyrirtæki geta staðsett sig í henni á meðan auðlindasýnin leitar þeirra innan fyrirtækisins, í auðlindum þess og færni og hvernig fyrirtækið getur betur komið til móts við þarfir neytenda. Í rannsóknaverkefninu verður athyglinni beint að skipulagi fyrirtækja eða O-inu í VRIO líkaninu og tengslum þess við auðlindir og færni, aðra þætti í VRIO líkaninu og viðvarandi samkeppnisforskot.

Fræðilegar undirstöður auðlindasýnarinnar má að miklu leyti rekja til fjögurra greina sem birtar voru á níunda áratug síðustu aldar (Barney og Clark, 2007). Hinn fræðilegi rammi rannsóknarinnar byggir hins vegar fyrst og fremst annars vegar á greininni *Firm resources and sustained competitive advantage* (Barney, 1991) en þar er tekið á samhenginu milli auðlinda og færni, fyrstu þriggja þáttanna í VRIO líkaninu og viðvarandi samkeppnisforskots

og hins vegar bókinni *Gaining and sustaining competitive advantage* (Barney, 2002) en þar virðist O-ið í VRIO líkaninu, eða skipulag, fyrst hafa komið fram.

Greining styrkleika og veikleika fyrirtækis gengur út á að koma auga á styrkleika og veikleika þess og hvort styrkleikarnir séu líkleg uppspretta samkeppnisforskots. Fyrirtæki nýtur samkeppnisforskots ef það getur búið til meira hagrænt virði (*economic value*) en keppinautarnir, annað hvort með því að búa til meiri skynjaðan ávinning fyrir viðskiptavinina eða með því að vera með lægri kostnað. Hagræn frammistaða (*economic performance*), þ.e. samanburður á arðsemi fyrirtækisins og vegnu meðaltali fjármagnskostnaðar þess, er besti mælikvarðinn á samkeppnisforskot (Barney og Hesterly, 2008).

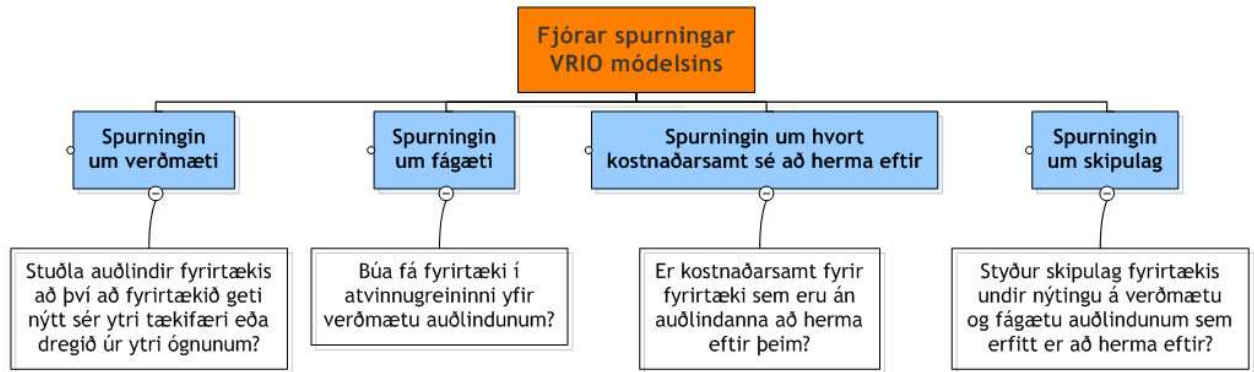
Með innri greiningu er átt við greiningu á innviðum fyrirtækis (auðlindum og færni) sem eru til þess fallnir að skapa samkeppnisforskot þess. Auðlindasýninni og VRIO líkaninu er hægt að beita á fyrirtæki til að öðlast skilning á því hvort þau muni ná samkeppnisforskoti, hversu varanlegt samkeppnisforskotið sé líklegt til að vera og hverjar séu uppsprettur þess.

Auðlindasýnin er hagfræðileg kenning sem gengur út á að frammistaða fyrirtækja sé fall af þeim tegundum auðlinda/færni sem stjórnað er af þeim. Með auðlindum er átt við áþreifanlegar og óáþreifanlegar eignir sem fyrirtæki notar til að hugsa upp og innleiða stefnur. Færni er hlutmengi innan auðlindamengisins og gerir fyrirtækjum kleift að nýta sér hinar auðlindirnar. Auðlindum/færni má skipta í fjóra flokka: fjárhagslegar auðlindir, efnislegar auðlindir, mannauð og skipulagsauð.

Auðlindasýnin byggir á tveimur staðhæfingum um auðlindir og færni: staðhæfingunni um sundurleitni auðlinda (*resource heterogeneity*), þ.e. að sumar auðlindir/færni geti verið dreifðar með sundurleitum hætti milli fyrirtækja sem eru í samkeppni, og staðhæfingunni um óhreyfanleika auðlinda (*resource immobility*), þ.e. að þessi sundurleitni geti verið varanleg. Staðhæfingarnar gera það mögulegt að útskýra hvers vegna sum fyrirtæki ná betri árangri en önnur, jafnvel þótt fyrirtækin séu í samkeppni í sömu atvinnugrein.

Með hjálp auðlindasýnarinnar er hægt að þróa tæki til að greina allar hinar mismunandi auðlindir/færni sem fyrirtæki býr yfir og möguleika þeirra á að skapa samkeppnisforskot. Á þann hátt er hægt að koma auga á innri styrkleika og veikleika fyrirtækis, sbr. VRIO líkanið.

VRIO líkanið er grundvallartæki til að greina innri styrkleika og veikleika fyrirtækis og má leiða af auðlindasýninni. VRIO líkanið spyr fjögurra spurninga um auðlindir/færni fyrirtækis svo að hægt sé að meta möguleika þeirra til að skapa samkeppnisforskot (sjá mynd 1) . Spurningarnar lúta að verðmæti (*value*), fágæti (*rarity*), hermihættu (*imitability*) og skipulagi (*organization*). Nánar tiltekið er um að ræða eftirfarandi spurningar:



Mynd 1. Fjórar spurningar VRIO líkansins

Styrkleiki fyrirtækis felst í verðmætum auðlindum/færni. Veikleiki fyrirtækis felst í auðlindum/færni sem ekki eru verðmætar. Verðmæti auðlinda/færni birtist yfirleitt í hærri tekjum og/eða lægri kostnaði þegar fyrirtæki byrjar að nota þær til að nýta tækifæri eða draga úr ógnunum.

Spurningarnar fjórar um verðmæti auðlinda/færni, fágæti, hve kostnaðarsamt er að herma eftir þeim og stuðning skipulags er hægt að sameina í eitt líkan til að átta sig á afkomunni sem hugsanlega er tengd hagnýtingu á auðlindum/færni fyrirtækisins (sjá töflu 1):

Verðmæt?	Fágæt?	Kostnaðarsamt að herma eftir?	Stuðningur skipulags?	Stig samkeppnisfærni ( <i>competitive implications</i> )
Nei	—	—	Nei	Samkeppnisóhagræði
Já	Nei	—	↕	Samkeppnisjafnvægi
Já	Já	Nei	↕	Tímabundið samkeppnisforskot
Já	Já	Já	Já	Viðvarandi samkeppnisforskot

Tafla 1. VRIO líkanið tengt hagnýtingu á auðlindum/færni

Hægt er að átta sig á sambandinu milli VRIO líkansins og styrkleika og veikleika fyrirtækis með því að spyrja eftirfarandi spurninga (sjá töflu 2), þ.e. hvort auðlind/færni sé:

Verðmæt?	Fágæt?	Kostnaðarsamt að herma eftir?	Stuðningur skipulags?	Styrkleiki/veikleiki
Nei	—	—	Nei	Veikleiki
Já	Nei	—	↑	Styrkleiki
Já	Já	Nei	↓	Styrkleiki og lykilfærni
Já	Já	Já	Já	Styrkleiki og varanleg lykilfærni

Tafla 2. VRIO líkanið tengt styrkleikum og veikleikum

Eins og sést á ofangreindri lýsingu virðist stuðningur skipulags einskorðast við að nýta verðmætu og fágætu auðlindirnar/færnina sem erfitt er að herma eftir en eru nú þegar til staðar. Í auðlindasýninni er hins vegar ekkert fjallað um það hvernig skipulag fyrirtækis (uppbygging, eftirlit, umbunakerfi) styður við uppbyggingu nýrra auðlinda eða færni eða viðhaldur verðmæti auðlinda og færni/gerir öðrum erfitt að herma eftir þeim. Spurningunni um hvernig skipulag fyrirtækis styður við uppbyggingu samkeppnisforskots og viðhalds þess er því ekki svarað í auðlindasýninni.

Til að reyna að svara ofangreindri spurningu valdi undirritaður að gera tilvikarannsókn (*case study*). Fyrir valinu urðu tvær rekstrareiningar innan Skjámiðla, annars vegar Já 118 og hins vegar SkjárEinn. Ástæðan fyrir valinu var fyrst og fremst aðgengi undirritaðs að rekstrareiningunum í gegnum sameiginlegan framkvæmdastjóra þeirra sem er gamall nemandi undirritaðs.

Upphaflega var hugsunin sú að gera einungis rannsókn í annarri rekstrareiningunni, þ.e. SkjáEinum sem er í mikilli beinni samkeppni við RÚV og Stöð 2 bæði um áhorfendur og auglýsingatekjur. Eftir nánari umhugsun var ákveðið að bæta Já 118 við en sú rekstrareining er ekki í beinni samkeppni við neinar aðrar rekstrareiningar eða fyrirtæki. Undirritaður taldi að áhugavert gæti verið að bera saman niðurstöður svo ólíkra rekstrareininga (og fá ef til vill fram vísbendingar um mun) og tækifærið til þess einstakt þar eð samþykki hafði þegar fengist fyrir því að gera rannsókn innan Skjámiðla.

### Gildi rannsóknarinnar

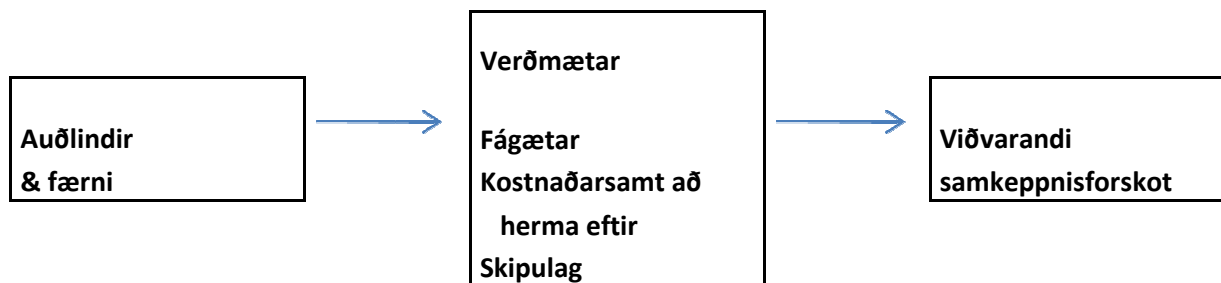
Hlutverk skipulags í VRIO líkaninu er, eins og áður sagði, takmarkað við nýtingu auðlinda og færni sem þegar er til staðar. Þetta gerir það að verkum að sambandið milli auðlinda/færni, VRIO líkansins og viðvarandi samkeppnisforskots er ekki kvíkt. Hvorki er gert ráð fyrir því að skipulag geti haft áhrif á hvaða auðlindir og færni eru byggðar upp/viðhaldið né endurgjöf

um hvernig til tekst og viðbrögð við því. Að sama skapi er ekki gert ráð fyrir neinu sambandi milli skipulags og hinna þriggja þáttanna í VRIO líkaninu.

Tenging atvinnuvegasýnarinnar (tækifæri og ógnanir) og auðlindasýnarinnar (styrkleikar og veikleikar) í gegnum verðmæti auðlinda og færni eins og Barney og Clark (2007) benda á breytir engu um ofangreint vegna þess að sú tenging snýst einungis um að leggja mat á verðmæti (V-ið í VRIO líkaninu) núverandi auðlinda og færni en ekki um hvernig auðlindir og færni eru byggðar upp eða þeim viðhaldið. Með öðrum orðum kemur tengingin of seint í sambandinu milli auðlinda/færni, VRIO líkansins og viðvarandi samkeppnisforskots.

Tilgangur verkefnisins er að reyna að öðlast skilning á því hvernig einn þáttur í VRIO líkaninu, þ.e. skipulag fyrirtækja getur stutt við uppbyggingu auðlinda og færni (öflun eða byggja upp frá grunni) og viðhald þeirra sem aftur getur leitt til viðvarandi samkeppnisforskots.

Sambandinu milli auðlinda & færni, eiginleika auðlinda og færni (VRIO líkanið) og viðvarandi samkeppnisforskots má lýsa með eftirfarandi hætti (sjá mynd 2).



Mynd 2: Sambandið milli auðlinda & færni, VRIO og viðvarandi samkeppnisforskots

Í þessu orsakasamhengi er ekki gert ráð fyrir því að skipulag hafi áhrif á auðlindir og færni annars vegar og heldur ekki að skipulag hafi áhrif á aðra þætti VRIO líkansins (geti aukið verðmæti þeirra eða gert keppinautum erfiðara að herma eftir þeim) hins vegar. Að sama skapi er ekki gert ráð fyrir því að skipulag styðji við endurgjöf, þ.e. að tengsl séu á milli samkeppnisforskots og auðlinda & færni sem gæti leitt til þess að nýjar auðlindir & færni væru byggðar upp eða magn þeirra sem fyrir eru aukið eða gæði þeirra bætt.

Vonast er til þess að út úr rannsókninni komi fram vísbendingar um þætti sem vantar í ofangreint orsakasamhengi milli auðlinda & færni, VRIO líkansins og viðvarandi samkeppnisforskots. Þá þætti væri síðan hægt, ef til vill með stuðningi eða viðbót frá öðrum kenningum, að setja fram sem fullyrðingar sem síðan væri hægt að sannreyna eða hrekja í seinni rannsóknum. Rannsóknin gengur því út á að setja fram kenningu (eða betrubæta kenningu) en ekki að sannreyna kenningu.

Ef ofangreint tekst þá hefur það ótvírætt gildi. Sambandið milli auðlinda/færni, VRIO líkansins og viðvarandi samkeppnisforskots væri þá orðið kvíkt vegna þess að það gerði bæði ráð fyrir því að nýjar auðlindir og færni gætu skapast og þeim viðhaldið og að um ákveðna endurgjöf geti verið að ræða milli samkeppnisforskots og auðlinda/færni sem aftur gæti leitt til þess að magni eða gæðum auðlinda eða færni væri breytt. .

#### Heimildaskrá

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-121.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B. og Clark N. C. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford.
- Barney, J. B. og Hersterly, W. S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2nd ed. Pearson Education International: New Jersey.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.