

Iwona OTOLA
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

ASPEKTY PODEJŚCIA ZASOBOWEGO W FORMUŁOWANIU STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie teoretycznych rozważań dotyczących istoty strategii zasobowych jako kluczowych w rozwoju i tworzeniu konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Dla osiągnięcia założonego celu w artykule – wychodząc od przeglądu definicji strategii – nakreślono istotę podejścia zasobowego. Scharakteryzowano przede wszystkim podstawowe założenia orientacji zasobowej w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa, a także wskazano istniejące w niej ograniczenia.

Słowa kluczowe: strategia, zasoby, przedsiębiorstwo

ASPECTS OF THE RESOURCE-BASED VIEW IN THE FORMULATION OF CORPORATE STRATEGY

Summary. The main aim of this paper is to present the theoretical considerations on the nature of resource-based strategies as key element in the development and creation of a competitive business. To achieve the objective in the article – starting from a review of the definition of the strategy – the essence of resource based theory have been outlined. The basic assumptions of the resource orientation in formulating corporate strategy as well as the existing limitations were characterized.

Keywords: strategy, resources, enterprises

1. Wprowadzenie

Priorytetowym celem, w podejmowanych przez zarządzających decyzjach, powinien być rozwój przedsiębiorstwa. Z celem tym bezpośrednio wiąże się także uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, wymagające sformułowania i realizacji odpowiedniej strategii, a także odpowiedniego zarządzania posiadanymi zasobami.

Wobec faktu, że dobrze dobrana strategia koncentruje się na trzech obszarach: wyróżniających się umiejętnościach, zasięgu i alokacji zasobów, a także z uwagi na globalizację, turbulencję i coraz większą złożoność otoczenia, od lat 90. XX wieku następuje rozwój zasobowych strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

2. Istota strategii – przegląd definicji

Strategia, jako fundament zarządzania strategicznego, to kategoria ze względu na swą złożoność i dynamizm jest różnorodnie definiowana.

Z. Pierścionek podaje, że istniejące definicje strategii dzielą się na dwie podstawowe grupy¹:

1. określające strategię jako zbiór celów i planów działania skutecznie oddziałujących na rozwój organizacji;
2. definiujące strategię jako zestaw zasad, reguł i wynikających z nich wzorców podejmowania rozwojowych decyzji zachowania się organizacji, zapewniających realizację jej długookresowych celów.

Wiążąc się z jedną bądź drugą grupą pojęć, w licznych opracowaniach dotyczących zarządzania strategicznego pojawiają się definicje wskazujące, że strategia to między innymi:

- określenie głównych długofalowych celów firmy oraz przyjęcie tych kierunków działania i takiej alokacji zasobów, które niezbędne są do zrealizowania celów²;
- kompleksowy plan osiągnięcia celów organizacji³;
- świadomie przyjęty i konsekwentnie realizowany przez dłuższy czas sposób utrzymywania przez firmy trwałej przewagi konkurencyjnej⁴;
- środek do osiągnięcia celów, który dotyczy określonych zamiarów i dążeń przedsiębiorstwa. Określa ona, w jaki sposób prowadzić biznes, jakim ścieżkami

¹ Por. Pierścionek Z.: Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2011, s. 23-26.

² Chandler A.D.: Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge 1962, p. 123.

³ Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2012, s. 244.

⁴ Koźmiński A.: Zarządzanie międzynarodowe. PWE, Warszawa 1999, s. 97.

podążać, jakie decyzje podejmować, aby realizować określone zamiary i osiągnąć pewien poziom sukcesu przedsiębiorstwa⁵;

- plan, zespół określonych zamierzeń i celów, wzorzec, czy pozycja zajmowana przez przedsiębiorstwo⁶;
- zamierzone działanie, które dąży do osiągnięcia pewnego celu – musi zatem określać pożądaný cel i wskazać, na czym ma polegać praca, kto, w jaki sposób i dla kogo będzie ją wykonywał, a także z czego wynika wartość efektów pracy⁷;
- zdefiniowane (ex ante) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (ex ante) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundacje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia⁸;
- program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia⁹.

Dokonując przeglądu definicji strategii, można spotkać twierdzenie, że jest ona – wpisanym w proces zarządzania – narzędziem komunikacji, wskazującym innym porywającym cel lub wizję. Aby mogła zostać uznana za skuteczną, powinna ponadto¹⁰:

- kojarzyć atuty organizacji z szansami wynikającymi z uwarunkowań,
- wykorzystywać obecny sukces przy jednoczesnym badaniu nowych możliwości,
- bardziej intensywnie generować zasoby, niż je wykorzystywać,
- koordynować i wskazywać działania,
- reagować na nowe uwarunkowania.

Wynikająca ze złożoności i dynamizmu pojęcia różnorodność poglądów i podejść do strategii uzasadnia jej definiowanie poprzez wskazanie jej trzech wymiarów, na które składają się: proces tworzenia, treść oraz kontekst strategiczny (tabela 1).

Tabela 1

Wymiary strategii

Wymiar	Proces tworzenia	Treść	Kontekst
Pytania, na jakie odpowiada	Kto, jak i kiedy zajmuje się strategią?	Co zawiera i co powinna zawierać strategia?	Gdzie osadzony jest proces strategiczny i jego efekty?
Charakterystyka wymiaru	Określenie sposobu powstawania strategii, tj. jak jest tworzona, analizowana, formułowana, wdrażana, zmieniana i nadzorowana.	Konkretna koncepcja działania – efekt procesu tworzenia strategii.	Uwarunkowania wywierające wpływ na proces strategiczny i jego efekty.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie De Wit B., Meyer R.: Synteza strategii. PWE, Warszawa 2007, s. 20.

⁵ Thompson J.L., Martin F.: Strategic Management: Awareness and Change, South-Western Cengage Learning Inc., 2010, p. 11.

⁶ Por. Oblój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 2007, s. 60-123.

⁷ Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S.: Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 19.

⁸ Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.: Koncepcje strategii organizacji. PWE, Warszawa 2009, s. 167.

⁹ Romanowska M.: Planowanie strategiczne. PWE, Warszawa 2004, s. 30.

¹⁰ Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S.: op. cit., s.18-28.

Strategie opracowywane są na wielu, wzajemnie oddziałujących na siebie szczeblach organizacji, stąd też wyróżnia się¹¹:

- strategii poziomu funkcjonalnego,
- strategii poziomu obszaru działalności (strategia biznesowa),
- strategii poziomu korporacji,
- strategii poziomu sieci.

Analiza każdego z wymienionych poziomów mogłaby stać się przedmiotem odrębnego, szerokiego opracowania, w tym miejscu jednakże szczególną uwagę należy zwrócić na strategię na poziomie obszaru działalności, na którym dochodzi do paradoksu/ścierania się podejścia rynkowego i zasobowego. Różnice pomiędzy wspomnianymi koncepcjami szczegółowo w literaturze krajowej przedstawił Z. Pierścionek. Stwierdza on, iż podejście rynkowe do strategii konkurencji przedsiębiorstwa postrzegane jest jako skoordynowany zbiór rynkowych instrumentów konkurowania, będący wynikiem dopasowania między preferencjami klientów a wyróżniającymi przedsiębiorstwo zasobami i umiejętnościami. Podejście zasobowe natomiast koncentruje się na strategiach kreowania i rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa¹².

Przyjmuje się, że kluczem do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest stosowany przez przedsiębiorstwo system biznesowy (sposób prowadzenia działalności¹³), na który składa się jego baza zasobowa, system działania i oferta produktowa. Skuteczne tworzenie wartości i uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej jest rezultatem zharmonizowania tych trzech elementów, przy czym bez wątpienia baza zasobowa (materialna i niematerialna) jest czynnikiem umożliwiającym wytwarzanie jakiegokolwiek produktu i coraz częściej upatruje się w niej źródeł przetrwania i sukcesu przedsiębiorstwa.

Nowsze koncepcje formułowania strategii i tworzenia przewagi konkurencyjnej często odwołują się właśnie do podejścia zasobowego. Coraz częściej zasobowe podejście (przy jednoczesnym nacisku położonym na wykorzystanie okazji) charakteryzuje także praktyków życia gospodarczego¹⁴.

¹¹ Szerzej na ten temat w publikacjach De Wit B., Meyer R.: Synteza strategii. PWE, Warszawa 2007, s. 143-145; Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S.: op. cit., s. 29-31.

¹² Pierścionek Z.: Rynkowe oraz zasobowe strategie konkurencji, [w:] Herman A., Poznańska K.: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych. Tom I. SGH, Warszawa 2008, s. 204.

¹³ Szerzej na temat procesu gospodarowania i prowadzenia działalności zobacz: Korombel A.: Proces gospodarowania. Problemy wyboru ekonomicznego, [w:] Sitek E. (red.): Mikroekonomia. Materiały dydaktyczne. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2008, s. 7-12.

¹⁴ Por. m.in.: Krupski R.: Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011; Zakrzewska-Bielawska A.: Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne Quo vadis? Prace Naukowe, t. 22. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 159-172; Bowman C., Ambrosini, V.: Identifying valuable resources. „European Management Journal”, Vol. 25, No. 4, 2007, p. 320-329.

Strategie uwzględniają dążenie przedsiębiorstwa do obniżania kosztów produkcji, zapewnienia wysokiej jakości oraz maksymalizowania wartości dla klientów¹⁵. Realizacja powyższych działań zapewnia sukces przedsiębiorstwu. U podstaw piramidy znajduje się misja i wizja przedsiębiorstwa, które umożliwiają selekcję strategii, uwzględniając różnorodność uwarunkowań strategicznych.

3. Baza zasobowa jako podstawa strategii i konkurencyjności przedsiębiorstw

W ramach klasycznego podejścia do zasobów przedsiębiorstwa wyodrębniano kapitał (majątek mający fizyczną postać) i pracę (pracownicy, ich umiejętności i kwalifikacje). Współczesne spojrzenie na zasoby – choć wyrosłe na gruncie klasycznym – ma szerszy kontekst i za takowe uważa się wszystko to, co w przedsiębiorstwie może być traktowane w kategoriach jego silnych lub słabych stron¹⁶. Takie podejście rodzi mnogość definicji i systematyk. Wybrane klasyfikacje zasobów przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Zasoby przedsiębiorstwa – wybrane klasyfikacje

1. Zasoby	Materialne (grunty, budynki, materiały, gotówka)		Niematerialne	
			Zasoby relacyjne (relacje, reputacja)	Zasoby kompetencyjne (wiedza, zdolności, postawa)
2. Zasoby	Kapitał fizyczny	Kapitał finansowy	Kapitał ludzki	Kapitał organizacyjny
	materiałne elementy majątku przedsiębiorstwa, w tym jego lokalizacja	posiadane przez przedsiębiorstwo środki finansowe i możliwości ich pozyskania	umiejętności, doświadczenie, potencjał intelektualny, osobowość pracowników	struktura organizacyjna, wewnętrzne systemy regulacyjne, wizerunek, stosunki wewnętrzne, kultura organizacyjna, styl zarządzania, relacje z otoczeniem
3. Zasoby	Rzeczowe	Finansowe	Ludzkie	Informacji i wiedzy
4. Zasoby	Źródłowe (znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstwa)		Zasoby operacyjne (związane ze sposobem powstawania i użytkowania zasobów źródłowych)	Sytuacyjne (będące skutkiem pojawiających się okazji)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie De Wit B., Meyer R.: Synteza strategii. PWE, Warszawa 2007, s. 163; Sopińska A.: Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 76. SGH, Warszawa 2007, s. 142; Skowronek-Mielczarek A.: Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 121. SGH, Warszawa 2012, s. 130.

¹⁵ Dess G.G., Miller A.: Strategic Management. Mc Graw-Hill, Inc, USA 1993, p. 239.

¹⁶ Sopińska A.: Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 76. SGH, Warszawa 2007, s. 141.

Zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa (w połączeniu ze strategią) bez wątpienia wpływają na jego potencjał konkurencyjny. Posiadanie potencjału konkurencyjnego łączy się także z realizowaniem działań zapewniających stabilny i długotrwały rozwój, a tym samym przyczynia się do generowania dodatkowej wartości w danym podmiocie¹⁷. Przyjmuje się, że odpowiednie połączenie zasobów spowoduje wykształcenie możliwości i zasad, które z kolei składają się na wyróżniające kompetencje. I to właśnie wyróżniające się kompetencje (czyli zasoby, możliwości i zasady charakterystyczne dla danej organizacji) stanowią źródło przewagi konkurencyjnej, tj. zdolność do osiągnięcia lepszych wyników niż konkurenci¹⁸. Zasoby, które są jednocześnie cenne, rzadkie, niemożliwe do odtworzenia i niesubstytucjonowalne, są źródłem przewagi konkurencyjnej¹⁹. Koncentracja na zasobach cennych i niepowtarzalnych jest sercem podejścia zasobowego w zarządzaniu, przy czym cenne zasoby gwarantują przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa aktualnie, zaś niepowtarzalne – wpływają na trwałość tej przewagi²⁰.

Tabela 3

Cechy zasobów wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw

Cechy zasobów		Znaczenie cechy w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej		
Wartościowość	Zwiększanie zysków lub obniżanie kosztów	Pozwala zrównać się z konkurencją	Pozwalają na przejściową przewagę konkurencyjną	Umożliwiają trwałą przewagę konkurencyjną
Rzadkość	Zasoby powszechnie dostępne nie są wyróżniające			
Niedostępność na rynku	Zasoby, które są dostępne na wolnym rynku, przestają być rzadkie			
Niezastępowalność	Jeśli można zastąpić je innymi, tracą wyjątkowość			
Niepowtarzalność	Im trudniejsze lub droższe naśladownictwo, tym większe szanse na zachowanie wyjątkowości			
Elastyczność	Zdolność do dostosowania do nowych sytuacji			
Niezawłaszczalność	Zyski generowane przez zasoby nie mogą zostać przechwycone przez innych			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S.: Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 50-51; Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. „Journal of Management”, Vol. 17, 1991, p. 99-120.

¹⁷ Grabowska M., Otola I.: Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Duraj J., Sajnog A. (red.): Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013, s. 82.

¹⁸ Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S.: op. cit., s. 46-47.

¹⁹ Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. „Journal of Management”, Vol. 17, 1991, p. 99-120.

²⁰ Hoopes D., Madsen T., Walker G.: Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. „Strategic Management Journal”, Vol. 20, 2003, p. 889-902.

Wśród zasobów szczególne znaczenie przypisuje się kadrze przedsiębiorstw kreującej i realizującej strategię. Określenie strategii działania w poszczególnych koncernach jest złożonym procesem, który powinien zmierzać do osiągnięcia sukcesu²¹. Dlatego też przedsiębiorstwa zmuszone są do opracowania i wdrożenia odpowiednio skutecznej strategii działania.

4. Istota podejścia zasobowego

Nurt zasobowy jest koncepcją rozwijaną od lat 90. XX w., kiedy zaczęto coraz większą uwagę przywiązywać do zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, jako podstawy formułowania strategii. Jako pierwszy kierunek ten mianem RBV (Resource-Based View of the Firm) określił B. Wernerfelt w 1984 r. Za jednych z pierwszych badaczy tego problemu uznaje się E.T. Penrose'a i J. Schumpetera. Duży udział w rozwoju tej koncepcji mieli także M.A. Peteraf, J.L. Kellogg, J.B. Barney, D.J. Collins, K.R. Conner oraz G. Hamel i C.K. Prahalad²².

Koncepcja zasobowa w zarządzaniu zrodziła się między innymi na gruncie redefinicji idei korporacji oraz jej wzrostu i rozwoju, kojarzonych wcześniej głównie z umiejętnością restrukturyzacji, dzielenia i zmniejszania szczybeli zarządzania przedsiębiorstwem. W ich miejsce pojawiły się – niedoceniane wcześniej jako decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstw – umiejętności identyfikacji, wykształcenia i wykorzystania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw²³.

W podejściu zasobowym organizację (w tym przedsiębiorstwo) traktuje się jako zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności, których konfiguracja w kluczowe kompetencje staje się źródłem jej sukcesu i przewagi konkurencyjnej²⁴. Na trzon podejścia zasobowego składają się²⁵:

1. kreatywność, innowacyjność zachowań i przedsięwzięć służące budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa jako warunku realizacji jego podstawowych celów,
2. zasoby (w tym niematerialne) jako szczególne źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa;

²¹ Na szczegółowe relacje strategia – wyniki – sukces koncernu wskazuje O'Donnell K.: Principles of Management. McGraw Hill Book Company, USA 1968, p. 87.

²² Jasińska A.: Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej. Prace Naukowe Nr 1187. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007, s. 256.

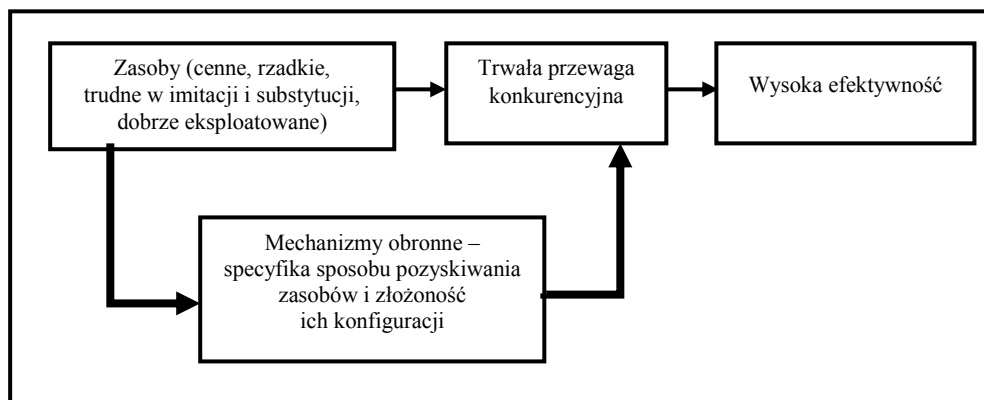
²³ Suszyński C.: Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego wobec przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw, [w:] Krupski R. (red.): Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Prace Naukowe t. 17. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 9.

²⁴ Oblój K.: op.cit., s. 127.

²⁵ Por. Suszyński C.: op.cit., s. 12-14.

3. wyróżniające kompetencje jako aktywny, unikalny zestaw zdolności (umiejętności, aktywów) przedsiębiorstwa.

Zgodnie z bazowym modelem teorii zasobowej (stworzonym przez J. Barneya), sukces przedsiębiorstwa kojarzony jest z wartością dodaną, powstającą w wyniku dostępu do zasobów i umiejętnego, ponadprzeciętnego ich wykorzystania (rys. 1).



Rys. 1. Bazowy model teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym (RBV)

Fig. 1. The basic model of resource-based theory in strategic management

Źródło: Obłój K.: *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Poltext, Warszawa 2010, s. 127.

Model zaproponowany przez J. Barneya podlega modyfikacjom, stąd K. Obłój zaproponował jego następujący kształt²⁶:

zasoby – kluczowe procesy biznesowe – sukces firmy.

Z kolei R. Krupski wskazuje, że model ten należałoby przeformułować do postaci²⁷:

zasoby – procesy biznesowe dotyczące identyfikacji i eksploatacji okazji – sukces firmy.

Rozpatrując proces identyfikacji strategii przedsiębiorstwa, w podejściu zasobowym najbardziej znanym modelem opisującym ten proces jest model R. Granta, zgodnie z którym proces formułowania strategii obejmuje pięć następujących etapów²⁸:

1. analizę bazy zasobowej przedsiębiorstwa,
2. ocenę zdolności przedsiębiorstwa,
3. analizę zdolności zasobów przedsiębiorstwa do generowania zysków,

²⁶ Obłój K.: *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i dyscypliny zbudować sukces firmy*. Poltext, Warszawa 2010, s. 133.

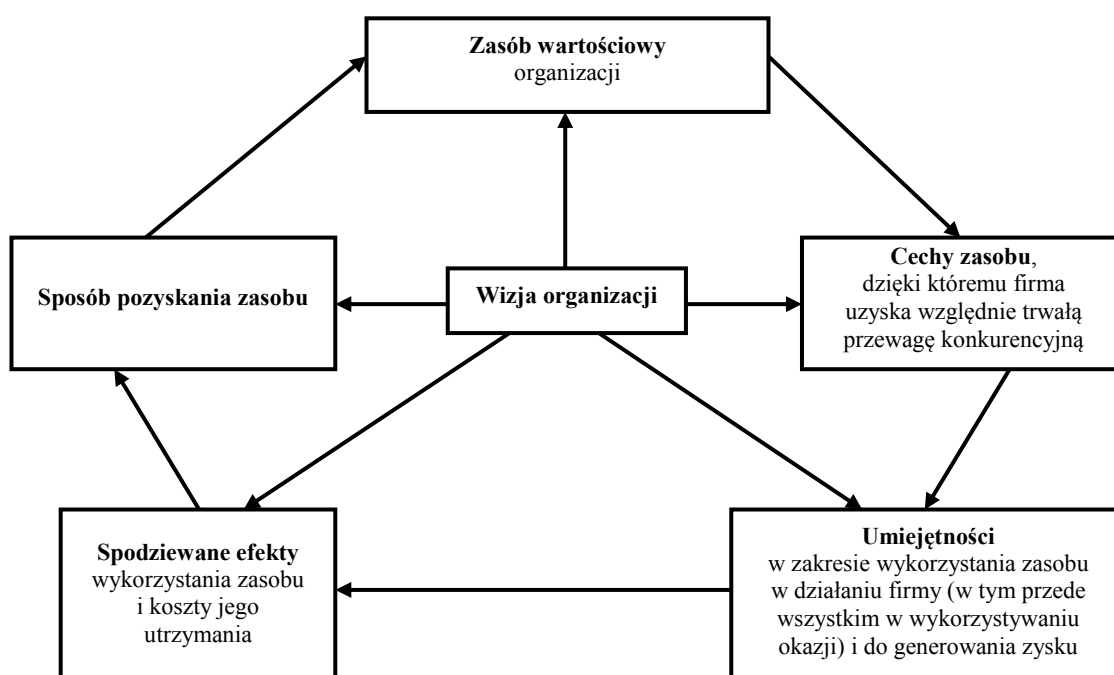
²⁷ Krupski R.: *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 25.

²⁸ Grant R.: *The resources-based theory of competitive advantage*. „California Management Review”, Spring 1991, Vol. 33, p. 114-155.

4. wybór strategii,
5. uzupełnianie i doskonalenie bazy zasobowej przedsiębiorstwa.

Przedstawiony proces formułowania strategii polega na poznaniu zależności pomiędzy bazą zasobową przedsiębiorstwa, jego zdolnościami, przewagą konkurencyjną i rentownością. Uznanie zasobów i zdolności przedsiębiorstwa za podstawy w formułowaniu strategii wynika z dwóch przesłanek. Pierwsza z nich wskazuje, iż do tworzenia strategii potrzebna jest przedsiębiorstwu baza, jaką stanowią jego wewnętrzne zasoby, oraz zdolności. Druga z przesłanek podkreśla, że zarówno zasoby, jak i zdolności przedsiębiorstwa są nieodzownymi elementami do generowania dochodów.

Zgodnie z nowymi ustosunkowaniami do podejścia zasobowego postuluje się większą koncentrację na pojawiających się okazjach (tzw. zrządanie okazją w tle). Pamiętać należy jednak, że warunkiem wykorzystania okazji jest posiadanie nadmiaru zasobów własnych lub gwarantowanego dostępu do zasobów obcych i umiejętnego ich wykorzystania²⁹. Schematyczne ujęcie formułowania strategii w języku zasobów z wykorzystaniem okazji przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Identyfikacja strategii firmy w języku zasobów

Fig. 2. Identification of the enterprise's strategy in resource approach

Źródło: Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.: *Koncepcje strategii organizacji*. PWE, Warszawa 2009, s. 175.

²⁹ Krupski R.: *Orientacja zasobowa...*, op.cit., s. 24.

Podejście zasobowe – czerpiąc z myśli ekonomicznej – składa się z wielu łączących się koncepcji. Tym samym koncentrując uwagę na zasobach, podejście to zbliża zarządzanie strategiczne do ekonomii i należy do kanonu wiedzy o procesie gospodarowania³⁰. Według przedstawicieli tej perspektywy, przedsiębiorstwo dążące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinno akumulować i rozwijać zasoby, które uznawane są za bardziej stabilną bazę dla formułowania strategii niż zmienne i złożone otoczenie. U podstaw tego twierdzenia leży przekonanie, że zasoby w znacznym stopniu można kształtować i monitorować. Jednocześnie, podejście zasobowe nie neguje konieczności realizacji działań związanych z analizą otoczenia, ale ma ona stanowić jeden z etapów w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa, a nie jej podstawę³¹. Podkreślić należy także, że traktowanie przedsiębiorstwa jako pakietu zasobów i umiejętności stworzyło podstawy do wypracowania kolejnych szkół, tj. szkoły prostych reguł i opcji realnych³². Zasoby stały się także podstawą koncepcji elastycznej organizacji oraz zarządzania przez okazje³³.

Należy zatem podkreślić znaczącą i rosnącą rolę zasobów w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwie.

5. Rynkowe a zasobowe podejście do strategii

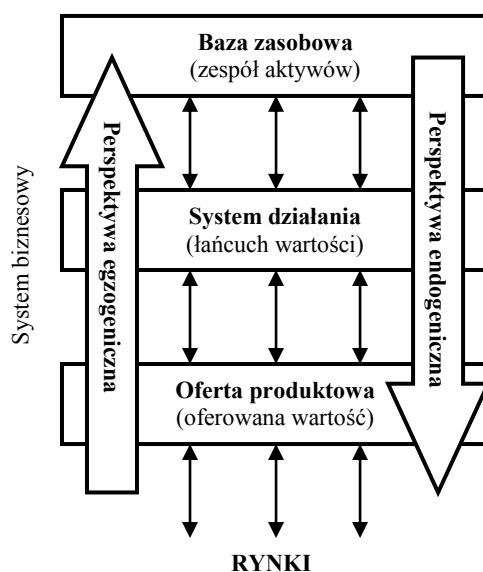
We wcześniejszych rozważaniach wskazano, iż na poziomie strategii obszaru działalności dochodzi do ścierania się dwóch podejść: rynkowego i zasobowego. Kwestią sporną w tych dwóch koncepcjach jest rozstrzygnięcie, ile rynku, a ile zasobów powinno znaleźć się w strategii przedsiębiorstwa, a także czy punktem wyjścia w formułowaniu planów powinno być otoczenie przedsiębiorstwa czy też jego zasoby, czy należy w procesie kształtowania i realizacji strategii myśleć „od zewnątrz do wewnątrz”, co charakteryzuje podejście rynkowe (perspektywa egzogeniczna), czy też projektować „od wewnątrz na zewnątrz”, co jest domeną podejścia zasobowego (perspektywa endogeniczna). Schematyczne ujęcie tych dwóch podejść przedstawiono na rys. 3.

³⁰ Jasińska A.: op.cit., s. 256; Romanowska M.: Trwałe wartości zarządzania strategicznego, [w:] Krupski R. (red.): Planowanie strategiczne w warunkach niepewności. Prace Naukowe, s. Zarządzanie i Marketing. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 58.

³¹ Malewska K.: Perspektywy zastosowania podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw. Prace Naukowe nr 20. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2008, s. 229.

³² Oblój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2007, s. 148.

³³ Krupski R.: Orientacja zasobowa..., op.cit., s. 14.



Rys. 3. Egzogeniczne i endogeniczne podejście do strategii

Fig. 3. Exogenous and endogenous approach to strategy

Źródło: De Wit B., Meyer R.: Synteza strategii. PWE, Warszawa 2007, s. 179.

W podejściu rynkowym za punkt wyjścia w procesie formułowania strategii przyjmuje się rynek, który określa cele strategiczne, modele biznesowe, procesy i struktury zarządzania. Sformułowanie strategii i gromadzenie zasobów umożliwiających jej realizację jest poprzedzone w tym przypadku dogłębną analizą otoczenia dla zidentyfikowania istniejących na nim atrakcyjnych możliwości rynkowych. Przy ustalaniu strategii przedsiębiorstwo nie skupia się zatem na swoich możliwościach, ale na specyfice otoczenia (patrzy na zewnątrz i podporządkowuje się rynkowi)³⁴. W ramach perspektywy rynkowej wyodrębnia się cztery perspektywy rynku scharakteryzowane w tabeli 4.

Tabela 4

Wizje rynku w ramach orientacji rynkowej strategii

Wizja	Charakterystyka
Produkcyjna	Kwestią kluczową jest tutaj dostępność produktu, przedsiębiorstwo koncentruje się na rozbudowie możliwości wytwórczych i kanałów dystrybucji; stosowana jest na rynkach o dominacji popytu nad podażą, na rynkach o silnych efektach skali, towarów masowych.
Produktowa	Priorytetem w tym przypadku jest dążenie do odróżnienia produktu od produktów konkurentów, rozszerzanie oferty produktowej, podnoszenie poziomu innowacyjności; następuje zatem koncentracja na cechach i jakości, a nie na dostępności produktu).
Sprzedażowa	Orientacja na sprzedaży, koncentracja na jej zwiększeniu poprzez akwizycję, reklamę, promocję i działania public relations; stosowana przede wszystkim na rynkach o dominacji podaży nad popytem.
Marketingowa	Kluczową kwestią jest wybór rynku docelowego, następnie zbadanie potrzeb i oczekiwań klientów i zaspokojenie ich w większym stopniu niż konkurencji; podejście podporządkowane priorytetom, oczekiwaniom i satysfakcji klienta.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sopińska A.: Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 76. SGH, Warszawa 2007, s. 140.

³⁴ Sopińska A.: op. it., s. 139; De Wit B., Meyer R.: op.cit., s. 174-175.

Z kolei w perspektywie endogenicznej (orientacja zasobowa) strategię rozumie się jako sposób pozyskiwania i mobilizacji zasobów. Wdrożenie tej strategii, to w tym przypadku proces takiego skonfigurowania zasobów, który zapewni przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. Tym samym szanse płynące z otoczenia mają znaczenie wtórne, bowiem potencjału i możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa upatruje się w jego wnętrzu, czyli zasobach i umiejętnym nimi zarządzaniu³⁵.

Syntezę podstawowych założeń perspektywy rynkowej i zasobowej zawarto w tabeli 5.

Tabela 5

Zestawienie perspektywy egzogenicznej i endogenicznej

Wyszczególnienie	Perspektywa egzogeniczna	Perspektywa endogeniczna
Punkt nacisku	Rynki kosztem zasobów	Zasoby kosztem rynków
Orientacja	Wykorzystanie okazji (potencjału zewnętrznego)	Wykorzystanie silnych stron (potencjału wewnętrznego)
Punkt wyjścia	Popyt i struktura branży	Zasoby i system działania
Dopasowanie poprzez	Dostosowanie do otoczenia	Dostosowanie otoczenia
Strategia nakierowana na	Osiągnięcie pozycji dającej przewagę	Wykształcenie niepowtarzalnych zasobów
Działania strategiczne	Pozycjonowanie	Rozwijanie zasobów
Działania taktyczne	Pozyskiwanie niezbędnych zasobów	Pozycjonowanie
Narzędzia konkurowania	Siła przetargowa i bariery wejścia	Lepsze zasoby i bariery naśladownictwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie De Wit B., Meyer R.: Synteza strategii. PWE, Warszawa 2007, s. 182.

Zestawiając te dwa podejścia, można stwierdzić, że perspektywa egzogeniczna jest charakterystyczna dla postaw adaptacyjnych, natomiast perspektywa endogeniczna dla kreowania rynku³⁶. Kwestia, czy w procesie formułowania i wdrażania strategii należy koncentrować się na rynkach czy też na zasobach, pozostaje do dzisiaj nierozstrzygnięta. Badacze problemu unikają jednoznacznego zajęcia stanowiska, czy to rynki, czy też zasoby powinny być czynnikiem pierwotnym. Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwo nie będzie w stanie funkcjonować bez odpowiednich zasobów, ale też nie będzie w stanie tego uczynić, ignorując sygnały płynące z otoczenia. W literaturze przedmiotu spotkać można zatem opinie, że nie da się obiektywnie ustalić równowagi pomiędzy podejściem rynkowym a zasobowym, ale należy podjąć wysiłki w celu zharmonizowania elementów tych dwóch koncepcji. Jest to uzasadnione, tym bardziej że badania empiryczne dowodzą, że w praktyce te dwa podejścia nie wykluczają się, a raczej dopełniają. Niezależnie od różnego rozłożenia

³⁵ Sopińska A.: op.cit., s. 141.

³⁶ Krupski R.: Ile rynków, ile zasobów w planie strategicznym przedsiębiorstwa. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 98. SGH, Warszawa 2010, s. 126.

akcentów, eksponowania bardziej koncepcji zasobowych bądź rynkowych zawsze istnieją one równolegle³⁷.

Interesujące poglądy przedstawiają w tym zakresie R.S. Kaplan i D.P. Norton, którzy wskazują na relacje system zarządzania – rozwój strategiczny³⁸. Punktem wyjścia są plany strategiczne i rozwoju strategii. W planach tych określa się zasoby przedsiębiorstwa, organizację działania oraz rezultaty. Z rozważań powyższych wynika bardzo istotna rola zasobów w procesowym ujęciu zarządzania strategicznego.

6. Ograniczenia podejścia zasobowego

Zasobowe podejście do strategii, jak każda koncepcja, obok cech decydujących o jego użyteczności³⁹ – posiada także ograniczenia.

Do podstawowych słabości szkoły zasobowej R. Krupski zalicza brak operacjonalizacji lub jej niedoskonałość w zakresie przełożenia potencjału zasobów w potencjał wyniku działalności przedsiębiorstwa w kategoriach produktowo-rynkowych oraz brak odpowiedzi na pytanie, jakie powinny być kryteria wyboru strategii zasobowej. O ile bowiem zaproponowane w podejściu procedury identyfikacji strategii pozwalają na wyodrębnienie istotnych zasobów i wyróżniających kompetencji, które mogą stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej, o tyle istnieje trudność w przełożeniu zasobów i ich cech, w zbiór rynków, produktów i wyników ekonomicznych⁴⁰.

Z kolei W. Czakon wyodrębnił trzy następujące ograniczenia analizowanej koncepcji⁴¹:

1. nietestowalność empiryczna – tautologia – chodzi tutaj o tautologię dwóch hipotez, na których została oparta koncepcja; hipoteza pierwsza mówi o związku pomiędzy przewagą konkurencyjną a wartością i rzadkością zasobów: im bardziej wartościowe

³⁷ Por. Kaleta A.: Relacje między zasobowym i pozycyjnym podejściem do zarządzania strategicznego we współczesnych przedsiębiorstwach, [w:] Krupski R. (red.): *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*. Prace Naukowe, t. 17. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 23-33.

³⁸ Kaplan R.S., Norton D.P.: *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Publishing Corporation 2008, p. 36.

³⁹ Wśród pozytywnych aspektów wskazuje się między innymi na wyzwolenie kreatywności jako warunku wykorzystania zasobów, indukcję oraz poszerzenie możliwości uruchomienia myślenia i działań uatrakcyjniających ofertę, dogłębnie zmieniających sposoby zaspokajania przez nie potrzeb klientów, a także przynajmniej częściowe neutralizowanie negatywnych skutków dyskontynuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa. Ponadto, wskazuje się, że zasoby niematerialne uelastyczniają organizację, natomiast wyróżniające kompetencje wyróżniają i stabilizują przedsiębiorstwo, czyniąc go bardziej konkurencyjnym w otoczeniu. Por. Suszyński C.: *op.cit.*, s. 18-20, Brzozowska A.: *Teoriopoznawcze aspekty systemów informatycznych wspomagających zarządzanie w branży spożywczej*. „Logistyka”, nr 4, 2012, s. 869.

⁴⁰ Por. Krupski R.: *Strategia organizacji w konwencji szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*. Wybrane problemy, [w:] Krupski R.: *Refleksje społeczno-gospodarcze*. Zeszyty Naukowe, nr 12. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 6.

⁴¹ Czakon W.: *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*. „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2010, s. 10-12.

i rzadkie są zasoby, tym wyższe jest prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej – tautologiczna jest tutaj identyczna definicja przesłanki i wniosku, wobec czego hipoteza ta jest niesprawdzalna empirycznie i możliwe jest jedynie poddanie jej analizie logicznej; w hipotezie drugiej założono, że im bardziej nieimitowalne, nietransferowalne i niesubstytucyjne strategicznie są zasoby, tym wyższe jest prawdopodobieństwo trwałości przewagi konkurencyjnej – hipoteza ta jest rozszerzeniem hipotezy pierwszej, bowiem imitacja, substytucja i transferowalność wykluczają rzadkość zasobu;

2. brak symetrii (w zakresie przeszłość – przyszłość) – zasobowe podejście jest zorientowane na wyjaśnianie przeszłości, a jednocześnie nie jest zorientowane na kształtowanie przyszłości; do tego podejście to obciążone jest brakiem symetrii w zakresie zmiennej zależnej: wzrost lub przewagę konkurencyjną traktuje się jako zmienną logiczną, która przyjmuje wartości 0-1, co oznacza, że przedsiębiorstwo ma przewagę lub nie; tym samym zapomina się o fakcie, że przewaga konkurencyjna może istnieć, nie istnieć lub być ujemna (dodatni, ujemny lub zerowy wzrost przedsiębiorstw), a zatem konstrukcja teorii uniemożliwia wyjaśnienie porażki konkurencyjnej, osiągania wyników słabszych niż średnia sektora czy braku perspektyw rozwojowych;
3. nieprzydatność praktyczna – teoria ta nie skupia się na wytycznych formułowania strategii, jej implementacji czy procesie tworzenia wartości, koncentruje natomiast uwagę na warunkach wstępnych uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, a gdy została osiągnięta, na jej obronie przed działaniami konkurentów.

Powyższe ograniczenia powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w ogólnej strategii działania⁴². Jej zakres uwzględnia zasoby oraz zasady ich transformacji poprzez realizację planów strategicznych. W planach tych występują również ograniczenia, co zapewnia skuteczną realizację strategii przedsiębiorstwa.

7. Podsumowanie

W licznych definicjach zarządzania podkreśla się, że jest ono zestawem działań skierowanych na zasoby organizacji, a podejmowanych dla osiągnięcia jej celów. Eksponowana rola zasobów w osiąganiu tych celów stała się więc przesłanką do powstania i rozwoju strategii zasobowych, u podstaw których leży przekonanie, że unikatowe zasoby, których inne przedsiębiorstwa nie są w stanie naśladować i zdobyć, decydują o jego przewadze konkurencyjnej.

⁴² Kaplan R.S., Norton D.P.: op.cit., p. 262.

Pomimo wskazywanych ograniczeń i niedoskonałości podejścia zasobowego jest ono podejściem obecnym i często wybieranym w praktyce polskich przedsiębiorstw. Spodziewany jest także jego dalszy rozwój w przyszłości, przy silnym akcencie położonym na zasoby niematerialne (w szczególności na wiedzę, umiejętności i kompetencje).

Jakość zarządzania – a zatem jakość dysponowania zasobami – warunkuje realizację celów przedsiębiorstwa, w tym jego rozwój. Pomimo ewolucyjnego i perspektywicznego charakteru podejścia zasobowego należy pamiętać o zmienności warunków gospodarowania i przy dominacji – w przyjmowanych planach strategicznych – podejścia zasobowego, należy uwzględniać rynki, a tym samym elastycznie harmonizować aktywa, system działania i oferowane produkty.

Bibliografia

1. Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. „Journal of Management”, Vol. 17, 1991.
2. Bowman C., Ambrosini V.: Identifying valuable resources. „European Management Journal”, Vol. 25, No. 4, 2007.
3. Brzozowska A.: Teoriopoznawcze aspekty systemów informatycznych wspomagających zarządzanie w branży spożywczej. „Logistyka”, nr 4, 2012.
4. Chandler A.D.: Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge 1962.
5. Czakon W.: Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle. „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2010.
6. De Wit B., Meyer R.: Synteza strategii. PWE, Warszawa 2007.
7. Dess G.G., Miller A.: Strategic Management, Mc Graw-Hill, Inc., USA 1993.
8. Grabowska M., Otola I.: Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Duraj J., Sajnog A. (red.): Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.
9. Grant R.: The resources-based theory of competitive advantage. „California Management Review”, Vol. 33, Spring 1991.
10. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2012.
11. Hoopes D., Madsen T., Walker G.: Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. „Strategic Management Journal”, Vol. 20, 2003.
12. Jasińska A.: Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej. Prace Naukowe Nr 1187. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007.
13. Kaleta A.: Relacje między zasobowym i pozycyjnym podejściem do zarządzania strategicznego we współczesnych przedsiębiorstwach, [w:] Krupski R. (red.): Rozwój

- szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Prace Naukowe, t. 17. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
14. Kaplan R.S., Norton D.P.: Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Press, 2006.
 15. Korombel A.: Proces gospodarowania. Problemy wyboru ekonomicznego, [w:] Sitek E. (red.): Mikroekonomia. Materiały dydaktyczne. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2008.
 16. Koźmiński A.: Zarządzanie międzynarodowe. PWE, Warszawa 1999.
 17. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.: Koncepcje strategii organizacji. PWE, Warszawa 2009.
 18. Krupski R.: Ile rynków, ile zasobów w planie strategicznym przedsiębiorstwa. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 98. SGH, Warszawa 2010.
 19. Krupski R.: Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
 20. Krupski R.: Strategia organizacji w konwencji szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Wybrane problemy, [w:] Krupski R.: Refleksje społeczno-gospodarcze. Zeszyty Naukowe, nr 12. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
 21. Malewska K.: Perspektywy zastosowania podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw. Prace Naukowe nr 20. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2008.
 22. O'Donnell K.: Principles of Management, McGraw-Hill Book Company, USA 1968.
 23. Obłój K.: Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i dyscypliny zbudować sukces firmy. Poltext, Warszawa 2010.
 24. Obłój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2007.
 25. Pierścionek Z.: Rynkowe oraz zasobowe strategie konkurencji, [w:] Herman A., Poznańska K.: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych. Tom I. SGH, Warszawa 2008.
 26. Pierścionek Z.: Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2011.
 27. Romanowska M.: Planowanie strategiczne. PWE, Warszawa 2004.
 28. Romanowska M.: Trwałe wartości zarządzania strategicznego, [w:] Krupski R. (red.): Planowanie strategiczne w warunkach niepewności. Prace Naukowe, s. Zarządzanie i Marketing. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.

29. Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S.: Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
30. Sopińska A.: Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 76. SGH, Warszawa 2007.
31. Suszyński C.: Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego wobec przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw, [w:] Krupski R. (red.): Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Prace Naukowe, t. 17. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
32. Thompson J.L., Martin F.: Strategic Management: Awareness and Change, South-Western Cengage Learning Inc., 2010.
33. Zakrzewska-Bielawska A.: Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne Quo vadis? Prace Naukowe, t. 22. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013.